
STRATEGI OPTIMALISASI PENGELOLAAN BARANG MILIK NEGARA IDLE PADA DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA

Dhimas Aditya Pratama Putra¹, Laily Nurhayati², Abdul Rahman³

¹Universitas Terbuka, Indonesia

²IAIN Manado, Indonesia

³Politeknik STIA LAN Bandung, Indonesia

Email: dhimasaditya92@gmail.com

Abstrak

Pengelolaan aset negara yang optimal penting untuk meningkatkan efisiensi keuangan, namun masih terdapat aset yang tidak dimanfaatkan sehingga menimbulkan biaya pemeliharaan dan risiko penurunan nilai. Penelitian ini bermaksud untuk mengkaji implementasi manajemen aset yang belum dimanfaatkan, mengidentifikasi berbagai hambatan yang dialami, serta merumuskan strategi optimalisasi di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan dengan cara wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan terkait serta diperkuat oleh studi dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan manajemen strategis untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berdampak terhadap pengelolaan aset. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan aset telah dilaksanakan sesuai dengan regulasi dan siklus yang berlaku. Namun, masih terdapat hambatan berupa keterbatasan integrasi sistem informasi, keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran, resistensi instansi, serta permasalahan legalitas dan penggunaan aset. Di sisi lain, terdapat peluang melalui penguatan peran kelembagaan, kerja sama lintas sektor, dan dukungan terhadap program prioritas pemerintah. Kesimpulannya, optimalisasi pengelolaan aset dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas inventarisasi berbasis sistem terintegrasi, penguatan koordinasi, pengembangan skema pemanfaatan, serta peningkatan kapasitas kelembagaan untuk mendukung efisiensi pengelolaan keuangan negara.

Kata Kunci: Barang Milik Negara, BMN Idle, Optimalisasi Aset, Analisis SWOT, Manajemen Strategis.

Abstract

This study examines the optimization of state asset management, focusing on underutilized government assets at the Directorate General of State Assets. Ineffective use of these assets creates inefficiencies, as they generate maintenance costs while being exposed to risks of value decline. The research aims to analyze current management practices, identify key challenges, and formulate strategic approaches to improve asset utilization. A qualitative descriptive method was employed, using data collected through in-depth interviews with stakeholders and supported by document analysis of policies and reports. The analysis applied a strategic management perspective using strengths, weaknesses, opportunities, and threats to evaluate internal and external factors influencing asset management. The findings show that asset management practices have generally followed existing regulatory frameworks and management cycles. However, several challenges remain, including limited integration of information systems, constraints in human resources and budget, institutional resistance in transferring underutilized assets, and legal and occupancy issues. Opportunities exist to

enhance asset utilization through stronger institutional roles, broader collaboration, and alignment with national priorities. In conclusion, improving asset inventory quality, strengthening coordination, developing utilization schemes, and enhancing institutional capacity are essential to achieve efficient state asset management.

Keywords: *State-owned assets, Idle assets, Asset optimization, SWOT analysis, Strategic management*

A. PENDAHULUAN

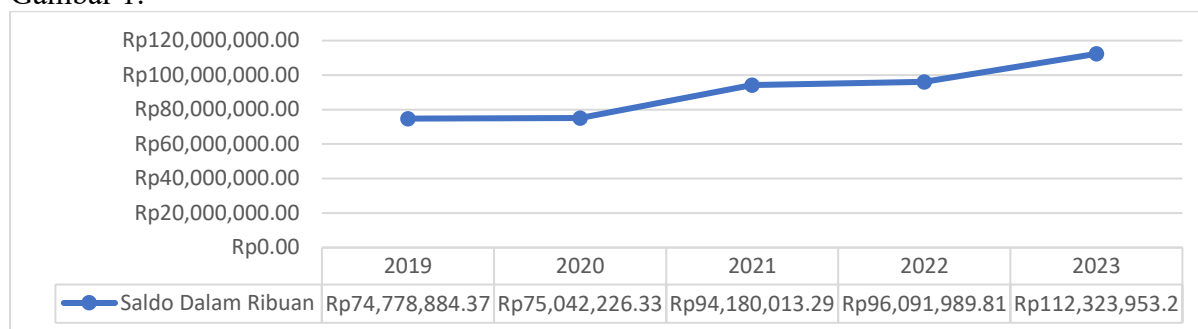
Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) adalah salah satu aspek penting dalam administrasi publik karena berkaitan langsung dengan pengelolaan kekayaan negara serta efisiensi penggunaan sumber daya pemerintah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, BMN didefinisikan sebagai: “*barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau berasal dari perolehan lain yang sah*”. BMN mempunyai peran krusial dalam menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan serta mendukung pembangunan nasional. Dalam perkembangan paradigma pengelolaan aset publik, BMN tidak lagi dipandang semata sebagai aset administratif yang memerlukan biaya pemeliharaan, tetapi juga sebagai sumber daya yang berpotensi memberikan nilai ekonomi bagi negara. Sumini dalam Nugrahadi (2022) menyatakan bahwa pengelolaan BMN tidak hanya memiliki fokus pada administrasi, tetapi juga pada peningkatan efisiensi dan efektivitas agar aset negara mampu memberikan nilai tambah. Dengan kata lain, BMN tidak hanya berfungsi sebagai cost center, namun juga diharapkan dapat menjadi revenue center yang mampu menghasilkan penerimaan bagi negara.

Dalam sistem pengelolaan keuangan negara, Kementerian Keuangan memiliki peran krusial dalam pengelolaan BMN. Tugas ini dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) yang bertindak sebagai Pengelola Barang sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara. DJKN memiliki amanat untuk merumuskan dan mengimplementasikan ketentuan di bidang kekayaan negara, termasuk pengelolaan BMN. Secara konseptual, pengelolaan BMN terdiri dari beberapa tahapan mulai dari perencanaan kebutuhan, penggunaan, pemanfaatan, penatausahaan, hingga penghapusan aset. Amiri (2016) menjelaskan bahwa secara filosofis seluruh siklus pengelolaan BMN diarahkan pada optimalisasi penggunaan aset secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan *value added* bagi negara.

Namun demikian, pada praktiknya masih terdapat BMN yang tidak digunakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi kementerian/lembaga. Kondisi dimaksud dikenal sebagai BMN *idle*. Sesuai ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120 Tahun 2024 Tentang Tata Cara Pengelolaan Barang Milik Negara Yang Tidak Digunakan Untuk Penyelenggaraan Tugas Dan Fungsi Kementerian/Lembaga, BMN idle didefinisikan sebagai “*tanah dan/atau bangunan yang tidak digunakan untuk kepentingan penyelenggaraan tugas dan fungsi kementerian/lembaga*”. Terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan kondisi ini, antara lain perubahan struktur organisasi, keterbatasan anggaran pemeliharaan, lokasi aset yang kurang strategis, serta kompleksitas proses administrasi dalam pemanfaatan atau pemindahtanganan aset. Fitri & Triono (2020) menyebutkan bahwa kondisi BMN idle juga dapat dipengaruhi oleh kurangnya perencanaan penggunaan, ketidaksesuaian aset dengan kebutuhan organisasi, serta keterbatasan dalam pemeliharaan aset.

Fenomena meningkatnya BMN idle menjadi perhatian penting dalam pengelolaan aset negara. Data menunjukkan bahwa saldo BMN idle pada DJKN sebagai Pengelola Barang mengalami tren peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi ini dapat menjadi gambaran bahwa masih terdapat aset negara yang belum dimanfaatkan secara optimal.

Perkembangan saldo BMN idle pada DJKN selama tahun 2019 s.d. 2023 dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Saldo BMN Idle pada Pengelola Barang Tahun 2019-2023

Sumber: Laporan Barang Milik Negara Tingkat Pengelola Barang Tahun 2019-2023

Di sisi lain, pengelolaan BMN memiliki potensi untuk meningkatkan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Namun demikian, kontribusi PNBP dari pengelolaan BMN terhadap total PNBP nasional masih relatif kecil, yaitu berkisar antara 0,3% hingga 0,4%. Basri (2022) menyatakan bahwa manajemen aset negara memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas fiskal, baik dari sisi peningkatan penerimaan negara maupun dari sisi efisiensi pengeluaran pemerintah.

Tabel 1. Realisasi PNBP dari Pengelolaan BMN dibandingkan Total PNBP Tahun 2019-2023

Tahun	PNBP dari Pengelolaan BMN	Total Penerimaan Negara Bukan Pajak	Persentase
2019	Rp 1.491.358.242.967,00	Rp 408.994.346.200.875,00	0,365%
2020	Rp 1.207.933.638.794,00	Rp 343.814.209.832.563,00	0,351%
2021	Rp 1.442.162.485.976,00	Rp 458.492.978.338.622,00	0,315%
2022	Rp 2.482.700.383.752,00	Rp 595.594.554.180.605,00	0,417%
2023	Rp 2.317.059.234.480,00	Rp 612.537.298.582.643,00	0,378%

Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Pusat

Menurut Agustina et al. (2024) Optimalisasi pengelolaan BMN idle menjadi penting untuk meningkatkan efisiensi keuangan negara serta memaksimalkan nilai ekonomi dari aset negara. Siregar (2018) menjelaskan bahwa Optimalisasi aset merupakan sebuah proses pengelolaan yang bertujuan memaksimalkan potensi fisik, lokasi, nilai ekonomi, serta aspek legalitas agar aset tersebut dapat memberikan manfaat secara maksimal. Namun demikian, proses optimalisasi BMN idle seringkali menghadapi berbagai tantangan, seperti kompleksitas regulasi, koordinasi antarinstansi yang belum optimal, serta terbatasnya sumber daya terkait pengelolaan aset (Hasbi Hanis et al., 2011).

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas optimalisasi pengelolaan aset, seperti penelitian Wicaksana et al. (2021), Kaganova & Amoils (2020), Hipui & Liestiwati (2025), Wahyuni & Khoirudin, 2020) dan Sriastiti et al. (2020), yang menunjukkan bahwa berbagai aspek manajemen aset seperti inventarisasi, pengamanan, pemeliharaan, serta penilaian aset memiliki pengaruh kepada optimalisasi pemanfaatan aset. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dan lebih banyak dilakukan pada tingkat pemerintah daerah. Oleh karena itu, masih terdapat kesenjangan penelitian yang mengkaji optimalisasi pengelolaan BMN idle pada tingkat pemerintah pusat, khususnya pada DJKN sebagai Pengelola Barang, dengan menggunakan pendekatan kualitatif serta merumuskan strategi optimalisasi BMN idle. Salah satu pendekatan yang dapat diimplementasikan adalah manajemen strategis melalui analisis “*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*” (SWOT), yang menggunakan faktor internal dan eksternal sebagai

dasar dalam merumuskan strategi pengelolaan aset (David & David, 2017). Pendekatan ini krusial untuk memastikan bahwa pengelolaan BMN idle tidak semata bersifat administratif, melainkan juga strategis serta berfokus pada penciptaan nilai tambah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki tujuan menjawab beberapa pertanyaan, antara lain: bagaimana implementasi pengelolaan BMN idle pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, apa saja hambatan dan upaya yang sudah dilaksanakan, serta bagaimana strategi optimalisasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan dan aset negara. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan sumbangan teoritis bagi pengembangan kajian manajemen aset publik, sekaligus kontribusi praktis sebagai landasan dalam perumusan kebijakan pengelolaan BMN yang lebih efektif, efisien, dan memiliki orientasi pada nilai tambah.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan rangkaian proses dalam pengambilan keputusan dan tindakan manajerial yang memengaruhi kinerja organisasi dalam jangka panjang. Proses ini meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal, penyusunan strategi, pelaksanaan, serta evaluasi dan pengendalian. Penerapannya mampu meningkatkan konsistensi kinerja organisasi karena terciptanya kesesuaian antara strategi, struktur organisasi, dan kondisi lingkungan. Budiati et al. (2023) menyatakan bahwa manfaat utama manajemen strategis adalah memberikan kejelasan arah dan visi organisasi, meningkatkan fokus pada aspek strategis, serta meningkatkan kesadaran terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Salah satu alat yang digunakan dalam penyusunan strategi adalah analisis SWOT, yang bertujuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi. Menurut Hunger & Wheelen (2003), analisis ini merupakan pendekatan yang menggambarkan cara manajemen mengaitkan berbagai peluang dan ancaman eksternal yang dialami oleh organisasi dengan opsi-opsi strategi yang tersedia. Melalui analisis SWOT, organisasi dapat menyusun strategi yang memaksimalkan kekuatan dan peluang serta menekan kelemahan dan ancaman, sehingga mendukung tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut Rangkuti (2013), analisis SWOT adalah suatu metode yang terstruktur untuk mengidentifikasi berbagai faktor dalam perumusan strategi organisasi secara rasional, dengan memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), serta menekan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats).

2. Optimalisasi Aset

Seiring perkembangan tata kelola pemerintahan, paradigma manajemen aset mengalami perkembangan. Pada awalnya manajemen aset hanya berfokus pada pengendalian biaya penggunaan aset dan pendataan aset yang tidak digunakan. Namun, seiring waktu cakupannya berkembang menjadi lebih luas, meliputi pengelolaan nilai aset, akuntabilitas, audit pemanfaatan aset, pemanfaatan sistem informasi, hingga pemantauan kinerja aset dan perencanaan investasi untuk meningkatkan optimalisasi pemanfaatan aset.

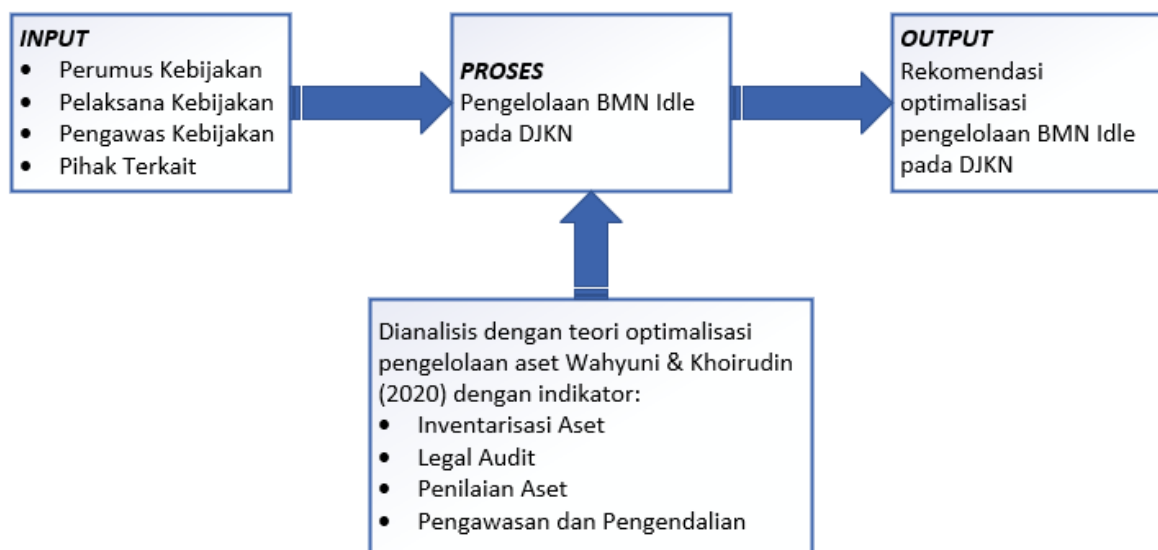
Optimalisasi aset adalah rangkaian kegiatan pengelolaan yang memiliki tujuan untuk memaksimalkan potensi fisik, nilai ekonomi, aspek legalitas, serta manfaat suatu aset sehingga mampu menghasilkan kinerja yang maksimal dan efisien. Optimalisasi ini dapat meningkatkan pendapatan negara, menekan biaya operasional, serta meningkatkan nilai dan fungsi aset. Dalam praktiknya, optimalisasi pengelolaan aset mencakup tiga prinsip utama, yaitu mengoptimalkan ketersediaan aset, meningkatkan tingkat pemanfaatannya, serta menekan biaya kepemilikan seminimal mungkin.

Menurut Wahyuni & Khoirudin (2020), optimalisasi aset dapat dilakukan melalui empat langkah utama, yaitu inventarisasi aset, legal audit, penilaian aset, serta pengawasan dan

pengendalian. Inventarisasi bertujuan mengumpulkan data lengkap mengenai kondisi fisik dan status hukum aset. Audit legal dilaksanakan untuk menjamin kepastian hukum sekaligus mengurangi potensi sengketa. Penilaian aset dilakukan guna menetapkan nilai ekonomis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait pemanfaatan maupun pemindahtanganan. Adapun kegiatan pengawasan dan pengendalian bertujuan memastikan pengelolaan aset berlangsung secara tertib, efektif, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kerangka empat langkah tersebut relevan digunakan untuk menganalisis optimalisasi pengelolaan BMN idle pada DJKN. Inventarisasi membantu mengidentifikasi kondisi dan status BMN idle, legal audit menyelesaikan permasalahan hukum yang melekat pada aset, penilaian aset menentukan nilai ekonomis sebagai dasar strategi pemanfaatan, sedangkan pengawasan dan pengendalian memastikan aset yang telah dioptimalkan tidak kembali menjadi idle serta dikelola secara transparan dan akuntabel.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pengelolaan BMN idle di Indonesia dari empat perspektif, yaitu perumus kebijakan, pengawas kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pihak terkait. Berdasarkan gambaran tersebut, penelitian ini mengkaji faktor-faktor yang berdampak pada optimalisasi pengelolaan BMN idle dengan menggunakan empat aspek optimalisasi aset menurut Wahyuni & Khoirudin (2020), yaitu inventarisasi aset, legal audit, penilaian aset, serta pengawasan dan pengendalian. Faktor-faktor tersebut dianalisis dengan metode SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengelolaan BMN idle. Hasil analisis selanjutnya dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan strategi peningkatan optimalisasi pengelolaan BMN idle agar dapat menunjang efisiensi pengelolaan keuangan dan aset negara.



Gambar 2. Kerangka Penelitian

C. METODE

Penelitian ini menggunakan paradigma postpositivisme dengan pendekatan kualitatif serta metode deskriptif. Pendekatan tersebut dipilih untuk mendapatkan gambaran yang mendalam terkait fenomena pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) yang belum dimanfaatkan dalam konteks alami, dengan peneliti berperan sebagai instrumen utama (Moleong, 2018; Sugiyono, 2016). Secara ontologis, pendekatan ini berlandaskan realisme kritis yang mengakui bahwa realitas dapat dipahami secara terbatas melalui interaksi antara peneliti dan objek penelitian.

Subjek penelitian dipilih dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu penentuan informan yang dinilai memiliki pengetahuan serta keterlibatan dan peran aktif dalam

pengelolaan BMN yang belum dimanfaatkan. Penelitian dilaksanakan pada Bulan Januari s.d Februari 2026 dengan informan berasal dari Direktorat Perumusan Kebijakan Kekayaan Negara, Inspektorat IV, Lembaga Manajemen Aset Negara, dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Jakarta II. Data yang digunakan meliputi data primer berupa wawancara semi-terstruktur, serta data sekunder yang meliputi dari dokumen kebijakan, laporan resmi, dan literatur terkait (Sekaran & Bougie, 2018). Pengumpulan data dilaksanakan dengan wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur memberikan keleluasaan dalam menggali informasi secara menyeluruh sesuai dengan konteks penelitian. Sementara itu, studi dokumentasi dimanfaatkan untuk memperkuat kerangka analisis serta memahami regulasi dan praktik pengelolaan BMN.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Validitas data diuji melalui triangulasi sumber dan metode untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian. Penelitian dilaksanakan pada Januari hingga Maret 2026 di lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam perumusan strategi, penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang berpengaruh pada optimalisasi pengelolaan BMN (Helms & Nixon, 2010). Faktor-faktor tersebut dianalisis melalui matriks internal dan eksternal, serta dikombinasikan dalam matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi (David & David, 2017; Umar, 2011).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Pengelolaan BMN Idle pada DJKN

Pengelolaan BMN yang tidak dimanfaatkan di Indonesia dilaksanakan oleh DJKN sebagai unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang memiliki tugas untuk merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan di bidang kekayaan negara, penilaian, dan lelang. Dalam konteks ini, BMN merupakan aset negara yang memiliki nilai ekonomi dan berperan dalam menunjang penyelenggaraan pemerintahan serta pembangunan nasional. BMN yang tidak dimanfaatkan atau bersifat idle menjadi perhatian khusus karena berpotensi menimbulkan inefisiensi apabila tidak dikelola secara optimal.

Pelaksanaan pengelolaan BMN yang tidak dimanfaatkan melibatkan beberapa unit kerja yang memiliki peran saling melengkapi. Direktorat Perumusan Kebijakan Kekayaan Negara berperan dalam menyusun kebijakan, standar teknis, serta pedoman pengelolaan dan pelaporan BMN, termasuk memastikan kualitas data dan akuntabilitas pengelolaan aset. KPKNL berfungsi sebagai pelaksana teknis di tingkat daerah yang melakukan inventarisasi, pengawasan, penilaian, serta pemindahtanganan atau pelelangan aset untuk mendukung optimalisasi pemanfaatan. Di sisi lain, Lembaga Manajemen Aset Negara berperan dalam mengelola dan mengoptimalkan aset melalui pendekatan yang lebih berorientasi bisnis, termasuk melalui skema pemanfaatan dan kerja sama untuk meningkatkan nilai ekonomi aset. Sementara itu, Inspektorat IV menjalankan fungsi pengawasan internal dengan memastikan kepatuhan, efektivitas, serta tata kelola pengelolaan BMN berjalan sesuai ketentuan.

Implementasi pengelolaan BMN yang tidak dimanfaatkan pada DJKN menunjukkan perkembangan yang semakin sistematis seiring reformasi pengelolaan keuangan negara. Pada tahap awal, pengelolaan aset berfokus pada inventarisasi dan penatausahaan untuk memastikan akurasi pencatatan. Namun, seiring meningkatnya jumlah aset yang tidak dimanfaatkan, kebijakan pengelolaan berkembang menjadi lebih strategis melalui pengaturan khusus yang menekankan identifikasi, penetapan status, hingga optimalisasi pemanfaatan aset.

Secara operasional, pengelolaan BMN idle dimulai dari identifikasi aset terindikasi tidak digunakan melalui berbagai sumber informasi, dilanjutkan dengan klarifikasi kepada pengguna barang, penelitian administratif, fisik, dan hukum, hingga penetapan status sebagai BMN idle. Setelah ditetapkan, aset wajib diserahkan kepada pengelola barang untuk

selanjutnya dikelola melalui berbagai mekanisme seperti penggunaan kembali, pemanfaatan, kerja sama, hingga pemindahtanganan. Proses ini juga mencakup pengamanan administrasi, fisik, dan hukum serta penatausahaan yang dilakukan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian terkait implementasi pengelolaan BMN idle dapat disajikan pada table 2 berikut ini:

Tabel 2. Analisis Implementasi Pengelolaan BMN Idle

Teori	Kenyataan di Lapangan	Gap (Kesenjangan)
Pengelolaan aset harus didukung oleh inventarisasi yang akurat dan mutakhir untuk pengambilan keputusan (Siregar, 2018)	Penatausahaan BMN idle belum sepenuhnya terintegrasi dengan aplikasi SIMAN	Kualitas data belum optimal sehingga mempengaruhi ketepatan identifikasi BMN idle
Legal audit diperlukan untuk memastikan kepastian hukum dalam pemanfaatan aset (Siregar, 2018)	Masih terdapat BMN idle dengan permasalahan legalitas dan okupansi	Permasalahan hukum menghambat proses pemanfaatan dan pengalihan aset
Penilaian aset merupakan tahapan penting dalam optimalisasi karena memberikan dasar ekonomis bagi pengambilan keputusan (Siregar, 2018)	BMN <i>idle</i> tidak dapat dilakukan penilaian ulang kecuali akan dilakukan pemanfaatan, pemindahtanganan, atau terdapat kebijakan nasional untuk melakukan revaluasi aset	Ketidaksesuaian antara nilai tercatat dan nilai ekonomis riil berpotensi memengaruhi kualitas pengambilan keputusan
Sistem informasi yang terintegrasi diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan aset (Siregar, 2018)	Sistem informasi pengawasan dan pengendalian BMN <i>idle</i> belum terintegrasi secara penuh	Keterbatasan integrasi sistem menghambat pengelolaan dan monitoring aset
Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh koordinasi dan komunikasi antar organisasi (Van Meter & Van Horn, 1975)	Terdapat resistensi dari K/L dalam menyerahkan BMN idle serta koordinasi yang belum optimal	Hambatan koordinasi antar instansi memperlambat proses optimalisasi
Kinerja organisasi ditentukan oleh kapasitas internal seperti SDM dan anggaran (Barney, 2001; David & David, 2017)	Terdapat keterbatasan SDM dan anggaran dalam pengelolaan BMN idle	Kapasitas internal belum memadai untuk mendukung optimalisasi secara maksimal

Sumber: Diolah oleh Penulis

2. Hambatan dan Upaya Optimalisasi Pengelolaan BMN Idle

Berdasarkan hasil analisis yang membandingkan antara kerangka teori optimalisasi aset dengan praktik implementasi di lapangan, terdapat beberapa hambatan utama yang memengaruhi efektivitas pengelolaan BMN idle pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Hambatan tersebut muncul pada aspek teknis pengelolaan aset maupun faktor kelembagaan dan eksternal. Meskipun demikian, beberapa upaya telah dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut melalui penguatan regulasi, pengembangan sistem informasi, peningkatan koordinasi, serta optimalisasi pemanfaatan aset. Ringkasan hambatan dan upaya yang telah dilaksanakan disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 3. Hambatan dan Upaya Optimalisasi Pengelolaan BMN Idle

Hambatan (Gap)	Upaya yang Telah Dilakukan
Kualitas data BMN belum akurat dan penatausahaan belum terintegrasi dalam sistem	Penerapan mekanisme identifikasi melalui Standar Barang dan Standar Kebutuhan (SBSK) serta pengembangan modul BMN idle dalam aplikasi Sistem Informasi Manajemen Aset Negara
Permasalahan legalitas aset seperti dokumen kepemilikan tidak lengkap dan potensi sengketa	Pelaksanaan penelitian hukum sebelum penetapan status, serta koordinasi dengan instansi terkait untuk percepatan sertifikasi aset
Nilai buku aset tidak mencerminkan nilai pasar sehingga memengaruhi pengambilan keputusan	Pelaksanaan penilaian aset pada saat pemanfaatan atau pemindahtanganan menggunakan penilai pemerintah atau penilai publik
Sistem pengawasan dan pengendalian belum terintegrasi sehingga monitoring belum optimal	Penguatan pengamanan administrasi, fisik, dan hukum serta pengembangan integrasi sistem pengelolaan BMN idle dalam aplikasi berbasis teknologi informasi
Koordinasi antar instansi belum optimal dan adanya resistensi dari kementerian/lembaga	Peningkatan pembinaan dan koordinasi antar instansi serta penyempurnaan regulasi untuk memperjelas kewenangan dan prosedur
Keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran dalam pengelolaan BMN idle	Pelimpahan kewenangan kepada unit vertikal, peningkatan kapasitas SDM, serta optimalisasi pemanfaatan aset untuk mendukung pembiayaan

Sumber: Diolah oleh Penulis

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa hambatan utama dalam pengelolaan BMN idle terletak pada aspek integrasi sistem, legalitas aset, kapasitas sumber daya, serta koordinasi kelembagaan. Namun, berbagai upaya yang telah dilakukan menunjukkan adanya arah perbaikan yang signifikan menuju pengelolaan aset negara yang lebih efektif, efisien, dan bernilai tambah.

3. Perumusan Strategi optimalisasi pengelolaan BMN Idle pada DJKN dalam rangka efisiensi keuangan dan aset negara

Berdasarkan hasil identifikasi factor internal dan eksternal serta pemberian bobot dan rating dapat disusun matriks EFAS dan IFAS sebagai berikut:

Tabel 4. Matriks EFAS

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Opportunity (Peluang)			
Potensi penguatan kelembagaan LMAN untuk mengoptimalkan aset melalui serah kelola	0,40	4	1,6
Program-program baru pemerintah untuk prioritas nasional yang bisa menggunakan BMN <i>idle</i> sebagai lokasi implementasi.	0,30	4	1,2
Potensi kemitraan dengan BUMN/pemda/swasta untuk pemanfaatan aset.	0,30	3	0,9
Total Peluang	1,0		3,7
Threat (Ancaman)			
Okupansi/pendudukan ilegal dan sengketa alas hak	0,4	-4	-1,6
Resistensi KL/satker dalam mengakui dan menyerahkan BMN terindikasi <i>idle</i>	0,3	-2	-0,6

ARTIKEL

Penurunan kondisi fisik/kerusakan dan semakin menurunnya nilai ekonomis.	0,3	-3	-0,9
Total Ancaman	1,0		-3,4
Total Faktor Eksternal			0,30

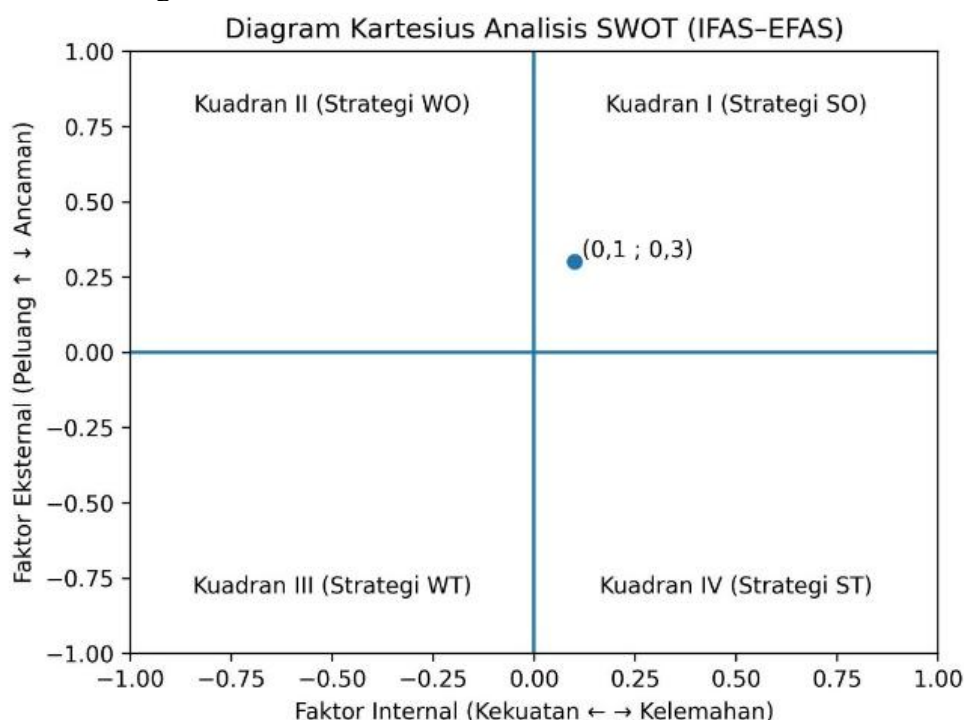
Sumber: Diolah oleh Penulis

Tabel 5. Matriks IFAS

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Strength (Kekuatan)			
Penyempurnaan kebijakan pendataan BMN terindikasi <i>idle</i>	0,35	4	1,4
Kebijakan legal audit yang tegas	0,35	3	1,05
Prosedur pengawasan dan pengendalian yang jelas	0,30	3	1,05
Total Kekuatan	1,0		3,5
Weakness (Kelemahan)			
Pengelolaan BMN <i>idle</i> belum didukung Sistem Informasi yang terintegrasi	0,40	-4	-1,6
Kapasitas sumber daya manusia dan dana pemeliharaan terbatas	0,30	-3	-0,9
Belum ada kebijakan revaluasi berkala untuk BMN <i>idle</i>	0,30	-3	-0,9
Total Kelemahan	1,0		-3,4
Total Faktor Internal			0,1

Sumber: Diolah oleh Penulis

Selanjutnya, berdasarkan matriks EFAS dan IFAS, posisi strategis dalam diagram kartesius adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Diagram Kartesius

Sumber: Diolah oleh Penulis

Posisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan BMN *idle* berada pada Kuadran I, yakni kondisi ketika organisasi memiliki kekuatan internal yang memadai untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi yang tepat untuk dilakukan

adalah strategi agresif (*growth-oriented strategy*), yang menitikberatkan pada pemanfaatan kekuatan internal guna mengoptimalkan peluang eksternal (strategi SO). Beberapa strategi SO yang dapat dilakukan antara lain: Prioritisasi BMN idle yang sudah clean and clear untuk diserahkan ke LMAN, Simplifikasi dan standardisasi skema kemitraan dengan BUMN/BUMD, Pemda, dan swasta, serta Penetapan BMN idle untuk mendukung program prioritas pemerintah

E. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi optimalisasi pengelolaan BMN idle pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara pada dasarnya telah dilaksanakan sesuai dengan kerangka regulasi dan siklus pengelolaan aset negara yang berlaku. Proses pengelolaan telah mencakup tahapan identifikasi, klarifikasi, penelitian, penetapan status, hingga pengelolaan lanjutan melalui pemanfaatan, pemindahtanganan, maupun skema pengelolaan lainnya. Secara konseptual, implementasi tersebut juga telah mencerminkan tahapan optimalisasi aset yang meliputi inventarisasi, legal audit, penilaian, serta pengawasan dan pengendalian. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih dijumpai berbagai keterbatasan, khususnya pada aspek integrasi sistem informasi, keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran, serta kompleksitas koordinasi antarinstansi yang berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan aset.

Hambatan terkait optimalisasi pengelolaan aset berasal dari faktor internal dan eksternal. Secara internal, belum terintegrasinya sistem informasi serta keterbatasan kapasitas sumber daya menyebabkan pengelolaan belum sepenuhnya berbasis data dan optimal. Sementara itu, faktor eksternal seperti permasalahan legalitas aset, resistensi kelembagaan, serta perbedaan kepentingan antar pemangku kepentingan turut memperlambat proses optimalisasi. Meskipun demikian, berbagai upaya telah dilakukan melalui penyempurnaan regulasi, penguatan koordinasi, pengembangan sistem informasi, serta peningkatan peran DJKN dalam mendukung pemanfaatan aset negara secara lebih produktif.

Berdasarkan analisis strategis, pengelolaan aset berada pada kondisi yang kondusif untuk penerapan strategi agresif, yakni dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk memaksimalkan peluang eksternal. Strategi tersebut diwujudkan melalui prioritas aset yang telah memiliki kejelasan hukum untuk segera dioptimalkan, penguatan peran DJKN dalam pengelolaan berbasis nilai, pengembangan kemitraan lintas sektor, serta penguatan sistem informasi terintegrasi. Secara umum, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen aset publik dengan menegaskan pentingnya pendekatan strategis dan terintegrasi dalam optimalisasi pengelolaan aset negara guna meningkatkan efisiensi keuangan dan nilai tambah bagi pembangunan nasional. Ke depan, Penelitian selanjutnya disarankan untuk menerapkan pendekatan kuantitatif atau metode campuran serta memperluas cakupan objek penelitian, sehingga dapat mengukur secara lebih komprehensif berbagai faktor yang memengaruhi optimalisasi pengelolaan aset, termasuk melakukan analisis potensi ekonomi aset secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, E., Mediaty, M., & Syamsuddin, S. (2024). The Contribution of Asset Optimization to Enhancing Educational Quality in Resource Management Institutions. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 1049–1059.
- Amiri, K. (2016). Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) Secara Akuntabel Menuju Good Governance. *Potret Pemikiran*, 20(2). <https://doi.org/10.30984/pp.v20i2.753>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>

- Basri, M. B. (2022). *Optimasi Pengelolaan Barang Milik Negara Sebagai Sumber Penerimaan Negara Yang Handal*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
- Budiati, A., Darmanto, Indah, D., & Rohayati, Y. (2023). *Manajemen Strategis Organisasi Publik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fitri, R. L., & Triono, D. (2020). Analisis Optimalisasi Eks BMN Idle (Studi Kasus Eks BMN Idle Berupa Tanah Dan Bangunan Rumah Negara Golongan II di Jl. Letjend Suprpto No. 31 Jember). *Indonesian Rich Journal*, 1(1), 15–29. <https://doi.org/10.31092/irj.v1i1.4>
- Hasbi Hanis, M., Trigunaryah, B., & Susilawati, C. (2011). The application of public asset management in Indonesian local government. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(1), 36–47. <https://doi.org/10.1108/14630011111120332>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hipui, S., & Liestiawati, F. I. D. (2025). Factors Influencing the Optimization of Asset Management and Reporting at the Regional Financial and Asset Management Agency of Mahakam Ulu Regency. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 5(3), 1882–1893. <https://doi.org/10.38035/jlph.v5i3.1347>
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Kaganova, O., & Amoils, J. M. (2020). Central government property asset management: a review of international changes. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(3), 239–260. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2019-0038>
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugrahadi, I. H. (2022). *Tinjauan Pelaksanaan Sertifikasi Tanah Negara Dalam Rangka Pengamanan Barang Milik Negara Pada Wilayah Kerja KPKNL Surakarta* [Thesis]. Politeknik Keuangan Negara STAN.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120 Tahun 2024 Tentang Tata Cara Pengelolaan Barang Milik Negara Yang Tidak Digunakan Untuk Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Kementerian/Lembaga.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2018). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar, D. D. (2018). *Management Aset Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan secara Nasional dalam Konteks Kepala Daerah sebagai CEO's pada Era Globalisasi dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Gramedia.
- Sriastiti, N. L. P., Ningsih, N. L. A. P., & Yasa, P. N. S. (2020). The Influence of Asset Management Towards Optimization of State Assets in Working Units in the Denpasar High Court Region. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 7(1), 24–38. <https://doi.org/10.22225/jj.7.1.1414.24-38>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Depok: Rajawali Pers.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process. *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Wahyuni, S., & Khoirudin, R. (2020). *Pengantar Manajemen Aset*. Jakarta: Nas Media Pustaka.

Wicaksana, A., Harmono, H., & Yuniarti, S. (2021). Pengaruh inventarisasi aset, penggunaan aset, pengamanan dan pemeliharaan aset terhadap optimalisasi aset tetap tanah pada pemerintah Kabupaten Malang. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v6i1.5514>