

**OPTIMALISASI PEMANFAATAN BMN *IDLE* DENGAN  
ANALISIS *HIGHEST AND BEST USE***

(Studi Kasus Aset BMN Idle di Desa Kudaile Kecamatan Slawi Kabupaten Tegal)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Sebutan Sarjana Terapan di Bidang Pertanahan  
Pada Program Studi Diploma IV Pertanahan



Disusun Oleh:

LULU AISY KHASNA

NIT.22314330

**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/  
BADAN PERTANAHAN NASIONAL  
POLITEKNIK AGRARIA STPN  
YOGYAKARTA**

**2026**

## **ABSTRACT**

*Currently, there are still many State-Owned Assets (BMN) that have not been properly optimized or are idle. Numerous issues arise regarding BMN assets due to unclear utilization status on the ground, as well as weak supervision and security of assets, resulting in many unrecorded, damaged, lost, abandoned (idle), and underutilized assets. Tegal Regency is one of the regions where both state and local government asset remain underutilized. One example is a BMN asset in Tegal Regency that is underutilized or idle, such as the one located in Kudaile Village, Slawi District. This asset is situated in the city center and possesses excellent economic potential if its utilization is optimized. This study to identify and analyze the best and most optimal use of the BMN asset located in Kudaile Village using the Highest and Best Use (HBU) analysis.*

*The analysis of idle BMN assets currently controlled by Bawaslu examined legal, physical, financial, and maximum productivity aspects. This study employed a mixed-methods approach to ensure a more comprehensive HBU analysis. Based on the analysis conducted, it can be concluded that: Based on the analysis of legal and physical aspects, alternative uses for BMN assets that have not yet been optimized include office, wholesale trade (motorcycle dealerships), and coffee; From the results of the financial and maximum productivity analysis, the most viable alternative is a café with an NPV of Rp 1.706.383.499 and a payback period of 2 years and 8 months. However, the determination of HBU for BMN assets must consider the agency's mandate for public service. Therefore, the research result for the HBU of the object in question is office space; in addition to meeting the four aspects of the analysis, this use is considered the most feasible due to the level of need and the agency's mandate.*

**Keywords:** *BMN, Optimal, HBU*

## INTISARI

Pada saat ini masih banyak ditemui Barang Milik Negara (BMN) yang belum dioptimalkan dengan baik atau *idle*. Banyak permasalahan yang timbul mengenai aset BMN dikarenakan ketidakjelasan status pemanfaatan di lapangan serta lemahnya pengawasan dan pengamanan aset sehingga banyak ditemui aset yang tidak tercatat, rusak, hilang, terlantar (*idle*) dan belum dioptimalkan. Kabupaten Tegal menjadi salah satu kabupaten yang masih ditemui aset negara maupun aset daerah yang belum dioptimalkan. Salah satunya adalah aset BMN di Kabupaten Tegal yang belum optimal pemanfaatannya atau *idle*, seperti yang terletak di Desa Kudaile Kecamatan Slawi. Aset tersebut terletak di pusat kota dan memiliki potensi ekonomi sangat baik jika dioptimalkan pemanfaatannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penggunaan terbaik dan paling optimal pada aset BMN yang terletak di Desa Kudaile menggunakan analisis *Highest and Best Use* (HBU).

Pada aset BMN yang *idle* yang saat ini dikuasai oleh Bawaslu di analisis dengan melihat aspek legal, fisik, finansial, dan produktivitas maksimum. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) agar analisis HBU lebih komprehensif. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: Berdasarkan analisis aspek legal dan fisik diperoleh alternatif penggunaan pada aset BMN yang belum optimal antara lain perkantoran, Perdagangan besar (*dealer motor*), dan akomodasi makan minum (*café*); Dari hasil analisis finansial dan produktivitas maksimum, alternatif paling layak adalah *café* dengan NPV sebesar Rp 1.706.383.499 dengan PP selama 2 tahun 8 bulan. Namun, penentuan HBU pada aset BMN harus mempertimbangkan tupoksi lembaga untuk pelayanan masyarakat. Sehingga hasil penelitian HBU objek tersebut adalah perkantoran, selain memenuhi 4 aspek analisis, penggunaan tersebut dinilai paling memungkinkan karena tingkat kebutuhan dan faktor tupoksi lembaga.

**Kata Kunci:** BMN, Optimal, HBU

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERSEMBAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
MOTTO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTISARI.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
A. Kajian Literatur.....	6
B. Kerangka Teoritis.....	13
1. Barang Milik Negara.....	13
2. Optimalisasi Barang Milik Negara.....	14
3. Highest and Best Use (HBU).....	19
C. Kerangka Pemikiran.....	21
D. Pertanyaan Penelitian.....	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
A. Format Penelitian.....	25
B. Lokasi dan Objek Penelitian.....	26
C. Objek dan Subjek Penelitian.....	27
D. Definisi Operasional Konsep.....	28
E. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	29
F. Teknik Analisis Data.....	30

BAB IV GAMBARAN UMUM WILAYAH.....	35
A. Gambaran Umum Kabupaten Tegal.....	35
B. Analisis Pasar Kabupaten Tegal.....	36
C. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	42
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
A. Aspek Legal.....	46
B. Aspek Fisik.....	50
1. Lokasi Lahan Objek Penelitian.....	50
2. Ukuran dan Bentuk Objek Penelitian.....	51
3. Ketersediaan Fasilitas Publik.....	52
4. Analisa Peraturan Daerah Berdasarkan Kondisi Fisik Tanah (Sempadan, KDB, dan KLB).....	54
5. Pemilihan Alternatif.....	55
C. Aspek Finansial.....	60
1. Aspek Finansial Perkantoran.....	61
2. Aspek Finansial Perdagangan Besar dan Eceran: Reparasi Mobil dan Sepeda Motor.....	66
3. Aspek Finansial Akomodasi Makan dan Minum.....	72
4. Kesimpulan Analisis Aspek Finansial.....	78
D. Aspek Produktivitas Maksimum.....	78
E. Kesimpulan Hasil Analisis HBU.....	80
F. Komparasi Penggunaan Tanah Hasil Analisis HBU dan Penyesuaian Asset BMN.....	81
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	84
A. Kesimpulan.....	84
B. Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA.....	86
LAMPIRAN.....	92

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Barang Milik Negara (BMN) adalah salah satu aset pemerintah pusat dalam rangka optimalisasi kinerja dari sebuah institusi dalam melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan prima kepada masyarakat (Putra & Pratiwi, 2024). Kewenangan dalam mengelola Barang Milik Negara berdasarkan Pasal 92 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, menegaskan bahwa pengguna barang memiliki kewajiban penuh atas penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, dan pengamanan BMN (Fadeli, 2020; Putri & Ardini, 2020; Alamsya dkk., 2025; Tsaurah dkk., 2023). Berdasarkan data yang diterbitkan oleh DJKN-Kementerian Keuangan (2025) bahwa total aset Pemerintah Pusat tercatat sebesar Rp. 13.072,8 triliun atau sekitar 56% dari keseluruhan kekayaan negara yang berupa aset tetap, property investasi, dan persediaan.

Aset negara yang dimanfaatkan secara optimal dapat memperkuat kuat ekonomi negara. Hal ini diperkuat oleh Ardhi & Hidayatullah (2021) yang menyatakan bahwa aset negara merupakan potensi ekonomi yang dapat dikelola secara optimal, sehingga dapat memberikan kontribusi pada Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Implementasi pengelolaan aset yang baik dan sesuai menjadikan waktu pemanfaatan sebuah aset mencapai masa pakai lebih lama, sehingga dapat memberikan nilai guna bagi institusi dalam jangka panjang (Widyatama & Suhartono, 2020). Berdasarkan hal tersebut, pengelolaan aset negara merupakan tanggung jawab pemerintah, seperti yang dinyakan oleh Wirananda & Kindangen (2021) bahwa negara harus bertanggung jawab dalam pengelolaan aset negara untuk memastikan bahwa setiap anggaran memberikan nilai manfaat yang berkelanjutan demi tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance*.

Pada saat ini banyak ditemui aset-aset milik negara yang belum dioptimalkan dengan baik atau *idle*, hal tersebut menjadikan permasalahan yang

sering ditemui oleh lembaga audit pemerintah. Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan Utomo & Martani (2023), Ardhi & Hidayatullah (2021), dan Ilmi (2024) bahwa banyak permasalahan yang timbul antara lain aset BMN yang tidak tercatat, rusak, hilang, terlantar (*idle*) dan BMN yang belum dimanfaatkan secara optimal untuk pelayanan (*underused*). Selain itu, menurut Sekretariat Kabinet Republik Indonesia (2022) kurangnya optimalisasi terhadap aset tetap negara mengakibatkan banyak barang milik negara berada dalam kondisi terlantar. Ketidakjelasan status pemanfaatan di lapangan serta lemahnya pengawasan dan pengamanan aset seringkali mengakibatkan penguasaan sepihak oleh masyarakat.

Berdasarkan data Kementerian Keuangan (2025) rata-rata PNBPN pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) dalam Sembilan tahun terakhir baru mencapai Rp 674,2 miliar atau 0,44% dari total PNBPN lainnya yang sebesar Rp 151,8 triliun. Dengan adanya hal tersebut menunjukkan bahwa masih banyak aset fisik yang tidak dimanfaatkan secara optimal seperti lahan negara yang dibiarkan terlantar, gedung kosong, atau ruang yang tidak difungsikan secara produktif. Berdasarkan pernyataan tersebut perlu dilakukannya pemanfaatan aset sesuai dengan potensi *Highest and Best Use* (HBU) untuk optimalisasi pemasukan aset negara.

Kabupaten Tegal menjadi salah satu kabupaten yang masih terdapat aset negara maupun aset daerah yang belum dioptimalkan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bupati Kabupaten Tegal dalam Tribunjateng.com (2021) yang menyatakan bahwa di saat ini masih sering ditemui permasalahan pengelolaan aset tanah milik pemerintah, mulai dari legalitas aset tersebut, pemanfaatan yang belum optimal, hingga temuan aset yang dimanfaatkan oleh pihak lain tanpa ada perjanjian atau kerjasama pemanfaatan. Dengan adanya hal tersebut, DJKN Kabupaten Tegal terus berusaha mengoptimalkan penggunaan dan pemanfaatan BMN dengan terus berkoordinasi dengan lembaga-lembaga yang ada di Kabupaten Tegal. Salah satu usaha optimalisasi aset BMN di Kabupaten Tegal yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) yaitu dengan melakukan kerjasama bersama Kantor Pertanahan Kabupaten

Tegal. Hal tersebut tercatat dalam situs web Kantor Pertanahan Kabupaten Tegal (2025) bahwa pensertipikatan BMN menjadi agenda yang paling penting di Kabupaten Tegal, dengan begitu Kantor Pertanahan Kabupaten Tegal diminta terus bersinergi dengan instansi pemilik BMN untuk memastikan seluruh aset negara di Kabupaten Tegal terdata dengan baik, terlindungi secara hukum, dan dapat dioptimalkan pemanfaatannya untuk mendukung pelayanan publik dan pembangunan daerah.

Namun pada saat ini masih ditemui aset BMN di Kabupaten Tegal yang belum optimal pemanfaatannya, seperti pada aset yang berlokasi di Desa Kudaile Kecamatan Slawi Kabupaten Tegal. Desa Kudaile yang nantinya akan menjadi objek penelitian terdapat aset BMN yang dikuasai oleh Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU) Kabupaten Tegal masih *idle* atau tidak digunakan dengan baik. Aset *idle* tersebut terletak di pusat kota dan memiliki potensi ekonomi sangat baik jika dimanfaatkan dengan baik, sehingga nantinya dapat bermanfaat bagi lembaga dan negara. Dengan adanya hal tersebut, perlu dilakukannya optimalisasi aset BMN sesuai dengan potensi *Highest and Best Use* (HBU) agar nantinya dapat menambah PNBPN. Pernyataan tersebut didukung oleh Rosyidah (2015) yang menyatakan bahwa banyaknya aset *idle* dan non-HBU dapat berpengaruh sebagai dasar penerimaan pendapatan negara yang melimpah apabila dikelola dengan baik.



Gambar 1. Lokasi Penelitian

Dengan adanya kondisi tersebut peneliti ingin menganalisis penggunaan apa yang paling optimal pada objek aset BMN menggunakan analisis HBU. Hingga

saat ini masih terbatasnya penelitian yang membahas mengenai optimalisasi aset BMN menggunakan analisis *Highest and Best Use*. Beberapa penelitian terdahulu seperti Henuk dkk., (2023), Priyambodo & Setiawan (2025), Aulia & Khoirudin (2022), menunjukkan bahwa penerapan analisis HBU lebih banyak dilakukan pada aset daerah yang berbentuk tanah kosong. Sebaliknya, aset BMN yang *idle* dan sudah pernah dilaksanakan pembangunan di atasnya namun telah terbengkalai belum banyak menjadi objek kajian HBU secara rinci.

Penelitian ini akan memberikan gambaran penggunaan tanah yang paling optimal dengan melihat dan membandingkan penggunaan sekitar objek penelitian dalam radius 500 meter. Dengan dilakukannya *analisis Highest and Best Use* pada aset BMN ini diharapkan nantinya instansi Bawaslu dan KPKNL Kabupaten Tegal dapat mengoptimalkan aset *idle* yang berada di Desa Kudaile Kecamatan Slawi Kabupaten Tegal sesuai dengan penggunaan paling optimal. Dalam penelitian ini dilaksanakan untuk melihat pemanfaatan terbaik dari suatu aset yang memenuhi atau sesuai secara fisik, legal diizinkan, secara finansial layak, dan memberikan produktivitas tertinggi melalui analisis HBU.

## **B. Rumusan Masalah**

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan, terdapat beberapa permasalahan yang dapat dijadikan fokus dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi fisik, legal aset Barang Milik Negara (BMN) yang dikuasai oleh Bawaslu Kabupaten Tegal?
2. Penggunaan apakah yang merupakan *Highest and Best Use* (HBU) terhadap aset BMN tersebut dilihat dari aspek fisik, aspek legal, aspek finansial, dan produktivitas maksimum?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kondisi fisik, legal, dan lingkungan pasar aset BMN atau Barang Milik Negara yang dikuasai oleh Bawaslu Kabupaten Tegal di Desa Kudaile Kecamatan Slawi Kabupaten Tegal.

2. Menentukan penggunaan tertinggi dan paling optimal dari aset berdasarkan analisis *Highest and Best Use* (HBU) dilihat dari aspek fisik, aspek legal, aspek finansial, dan produktivitas maksimum.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis penelitian ini bertujuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti dan pembaca khususnya dalam bidang pertanahan dalam hal analisis *Highest and Best Use* (HBU);
2. Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau rekomendasi pemanfaatan aset Barang Milik Negara (BMN) yang optimal sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengelolaan aset yang saat ini belum dimanfaatkan secara optimal. Manfaat yang kedua diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada Kantor Pertanahan Kabupaten Tegal dan Pemerintah dalam pengelolaan aset sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan dan optimalisasi pemanfaatan aset BMN, terutama aset *idle* untuk mendukung peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan terwujudnya tata kelola aset negara yang berkelanjutan.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis *Highest and Best Use* yang telah dilakukan pada objek penelitian aset BMN yang terletak di Desa Kudaile, Kecamatan Slawi, Kabupaten Tegal yang saat ini masih dikuasai oleh Bawaslu dapat disimpulkan bahwa:

1. Dari hasil analisis aspek legal dan analisis fisik diperoleh alternatif penggunaan pada objek penelitian. Alternatif komersial yang dapat diperuntukkan pada objek penelitian yaitu pada bangunan BMN yang saat ini masih belum optimal pemanfaatannya antara lain Perkantoran, Perdagangan besar reparasi sepeda motor (dealer motor), dan Akomodasi makan dan minum (café).
2. Dari hasil analisis finansial dan produktivitas maksimum, untuk alternatif yang paling layak adalah pada akomodasi makan dan minum dengan nilai NPV sebesar Rp 1.706.383.499 dengan PP selama 2 tahun 8 bulan. Waktu pengembalian yang paling cepat jika di bandingkan dengan alternatif yang lainnya. Sehingga penggunaan yang paling tertinggi dan paling optimal adalah pada alternatif akomodasi makan dan minum (café).

Meskipun alternatif akomodasi makan dan minum memberikan nilai ekonomi yang tinggi, akan tetapi dalam penentuan HBU pada objek aset BMN harus mempertimbangkan tingkat kebutuhan instansi dan diutamakan untuk mendukung tugas dan fungsi dari Kementerian/lembaga. Hasil analisis tersebut setelah disesuaikan dengan ketentuan pengelolaan aset BMN dan tingkat kebutuhan atau permohonan yang masuk ke KPKNL Tegal. Pada objek penelitian dengan luas  $\pm 2.870 \text{ m}^2$  penggunaan tertinggi dan terbaik (*Highest and Best Use*) pada aset tersebut adalah sebagai perkantoran. Hal ini dikarenakan perkantoran memenuhi aspek fisik, aspek legal, aspek finansial, aspek produktivitas maksimum serta kebutuhan saat ini yang ingin diminta untuk

dioptimalkan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tegal sebagai bentuk pendukung dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi lembaga demi maksimalnya pelayanan publik.

## **B. Saran**

Setelah dilakukan analisis HBU pada objek penelitian yang merupakan aset BMN, terdapat beberapa saran dalam penelitian ini, antara lain:

1. Bagi KPKNL Tegal selaku pengelola aset negara di wilayah Tegal, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan atau rencana pengembangan atas aset BMN yang belum optimal dimanfaatkan.
2. Bagi instansi atau lembaga yang memiliki aset BMN yang belum dioptimalkan, diharapkan dapat melakukan optimalisasi aset agar dalam penggunaan dan pemanfaatan aset negara lebih efektif dan sesuai dengan ketentuan yang ada.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk membuat kajian terkait *Highest and Best Use* pada aset BMN dengan jenis alternatif penggunaan yang berbeda agar lebih beragam. Serta memperluas objek penelitian pada aset BMN *idle* lain di wilayah Kabupaten Tegal dengan karakteristik fisik dan Legal yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, D. (2017). *Evaluasi Proyek Pemerintahan, Perbankan & Swasta* (Edisi pert). Penerbit Buku Tom.
- Alamsya, R. ... Candradewini, C. (2025). A Literature Review On Scientific Issues In The Implementation Of State-Owned Aset Management Policy In Indonesia. *Jurnal of Universal Studies*, 5(5), 4964–4983. <https://doi.org/https://greenpublisher.id/>
- Ardhi, D., & Hidayatullah, R. (2021). Capital Budgeting Analysis To Assess The Feasibility Of Investment In Statae-Owned Idle Assets. *Jurnal Ekonomi*, 17(2), 262–272. <https://doi.org/https://doi.org/10.26618/jeb.v17i2.6267>
- Aulia, R. N., & Khoirudin, R. (2022). Optimalisasi Aset Dengan Metode Highest and Best Use (Studi Kasus di Jalan Prambanan-Piyungan). *Jurnal Multidisipliner Kapalama*, 4194, 13–20.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitataif, Kuantitatif dan Mixed* (Edisi III). Pustaka Pelajar.
- Endang ... Denih, A. (2021). Analisis Spasial Pemetaan Aset Tanah Untuk Penilaian Aset Dan Sistem Informasi Aset. *Jurnal Teknik | Majalah Ilmiah Fakultas Teknik UNPAK*, 22(1), 12–18. <https://doi.org/10.33751/teknik.v22i1.3732>
- Fadeli, F. (2020). Pelaksanaan Pemanfaatan Barang Milik Negara Melalui Sewa Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Lelalang Surakarta. *Jurnal Dinamika Hukum*, 11(1), 59–80.
- Fitri, R. L., & Triyono, D. (2020). Analisis Optimalisasi Eks BMN Idle ( Studi Kasus Eks BMN Idle Berupa Tanah Dan Bangunan Rumah Negara Golongan. *Indonesian Rich Journal*, 1(1), 15–29. <https://doi.org/https://10.31092/irj.v1i1.4>
- Gallo, A. (2014). A Refresher on Net Present Value. *Harvard Bussiness Review*, 19, 1–6.
- Hariyanto, E. B., & Narsa, I. M. (2018). Strategic Assets Management: Fokus Pemanfaatan Aset Negara Dengan Pendekatan Resource Based View (RBV). *AKSAR Jurnal Akuntansi Syariah*, 1(1), 113. <https://doi.org/10.21043/aktsar.v1i1.3831>
- Hasibuan, D. (2020). NPV vs IPP: Mana yang hHarus Digunakan Dalam Mengukur Kelayakan Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(2), 38–52.

- Henuk, W. E. ... Tungga, C. A. (2023). Analisis Highest and Best Use Pemanfaatan Tanah Kosong Di Kelurahan Penkase Oeleta Kota Kupang. *Research Journal of Accounting and Business Management*, 7(2), 138. <https://doi.org/10.31293/rjabm.v7i2.7160>
- Ilni, G. A. (2024). Optimalisasi BMN Idle sebagai Underlying Asset Sukuk Murabahah untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. *Langgas: Jurnal Studi Pembangunan*, 3(2), 90–97. <https://doi.org/10.32734/ljsp.v3i2.15776>
- Juana, J. S. (2005). *Panduan Sistem Bangunan Tinggi untuk Arsitek dan Praktisi Bangunan*.
- Juwana, J. S. (2022). *Panduan Rancangan: Integrasi Sistem Bangunan Tinggi dan Konstruksi Berkelanjutan* (Badan Pendidikan Ikatan Arsitek Indonesia (ed.)). Yayasan Kesejahteraan Arsitek Indonesia.
- Kementerian Keuangan. (2025). *Optimalisasi Barang Milik Negara dalam Mendukung Implementasi Program Asta Cita: Suatu Kajian Analitis*. [Djkn.kemenkeu.go.id. https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-suluttenggomalat/baca-artikel/18017/Optimalisasi-Barang-Milik-Negara-dalam-Mendukung-Implementasi-Program-Asta-Cita-Suatu-Kajian-Analitis.html](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-suluttenggomalat/baca-artikel/18017/Optimalisasi-Barang-Milik-Negara-dalam-Mendukung-Implementasi-Program-Asta-Cita-Suatu-Kajian-Analitis.html)
- KPSPI. (2018). *Kode Etik Penilai dan Standar Penilaian Indonesia* (8 ed.). Komite Penyusun Standar Penilaian Indonesia Masyarakat Profesi Penilai Indonesia.
- Limantoro, N. J., & Anastasia, N. (2025). Maximizing Land Potential: A Highest and Best Use Analysis for Serviced Apartments in Bali. *Civil Engineering Dimension*, 27(2), 152–166. <https://doi.org/10.9744/ced.27.2.152-166>
- Malau, M. R. ... Siboro, D. T. (2025). Analisis Penatausahaan Aset Tetap dan Penerapannya Melalui Sistem Informasi Manajemen Aset Negara Barang Milik Negara (SIMAN BMN) Pada Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan. *Economic Reviews Journal*, 4(1), 525–530. <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i1.639>
- Nasution, A. S. H. ... Tamiami, H. (2020). The Highest and Best Use Analysis in PT Cukat Trengginas Arians Land (Case Study: Vacant Land on Flamboyan Street Medan). *International Journal of Research and Review (ijrrjournal.com)*, 7(2), 41.
- Pasya, S. Y. A. (2025). *Sinergi Pengelolaan Aset Negara, Kantor Pertanahan Kabupaten Tegal Hadiri Rapat Evaluasi Pensertipikatan BMN berupa Tanah*. [Kabtegal.atrbpn.go.id](https://kabtegal.atrbpn.go.id)

- <https://kab-tegal.atrbpn.go.id/berita/sinergi-pengelolaan-aset-negara-kantor-pertanahan-kabupaten-tegal-hadiri-rapat-evaluasi-pensertipikatan-bmn-berupa-tanah>
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, Menteri Keuangan 1 (2020).
- PMK Nomor 181/PMK.06/2016 Tentang Penatausahaan Barang Milik Negara, Menteri Keuangan 1 (2016).
- Prasetya, F. ... Putra, P. (2021). Analisis Highest And Best Use Pada Lahan Kosong di Kawasan Perumahan Samudra Residence Brondong Lamongan. *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil dan Teknik Kimia*, 6(1), 1–11.
- Prawoto, A. (2015). *Teori dan Praktek Penilaian Properti Edisi*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyambodo, R. A., & Setiawan, W. (2025). Analisis Highest and Best Use (HBU) Lahan di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang. *Jurnal Riptek*, 19, 29–38.
- Putra, S. N. R., & Pratiwi, A. D. (2024). Pengaruh Depresiasi Terhadap Nilai Wajar Aset Dan Implikasinya Terhadap Penghapusan Barang Milik Negara (BMN). *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 10(2), 1044–1050. <https://doi.org/https://doi.org/10.53494/jira.v10i2.716>
- Putri, F. S., & Ardini, L. (2020). Optimalisasi Pemanfaatan Sewa Barang Milik Negara Untuk Meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 9(1).
- Putri, M. Y. (2025). *Seberapa Kaya Indonesia? Menakar Nilai dan Makna Kekayaan Negara*. DJKN-Kementerian Keuangan. [https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/17898/Seri-1-Seberapa-Kaya-Indonesia-Menakar-Nilai-dan-Makna-Kekayaan-Negara.html#:~:text=Dalam laporan terakhir%2C total aset,kas%2C dan sumber daya lainnya](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/17898/Seri-1-Seberapa-Kaya-Indonesia-Menakar-Nilai-dan-Makna-Kekayaan-Negara.html#:~:text=Dalam%20laporan%20terakhir%20total%20aset,kas%20dan%20sumber%20daya%20lainnya).
- Ritonga, L. M. ... Arifin, A. H. (2025). Analisis highest and best use dalam optimalisasi lahan kosong milik kantor unit penyelenggara pelabuhan kelas III. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 10(1), 70–80. <https://doi.org/10.29210/30035953000>
- Rizkia & Khoirudin, R. (2022). Optimalisasi Aset Dengan Metode Highest and Best Use (Studi Kasus Di Jalan Prambanan-Piyungan). *Jurnal Multidisipliner Kapalamada*, 1(01), 13–20. <https://doi.org/10.62668/kapalamada.v1i01.52>
- Rosyadi, R. ... Sulistiawati, R. (2023). Optimization of Idle Assets of the Ketapang

- Regency Government with the Highest And Best Use Method to Increase Local Original Income. *International Journal of Social Service and Research*, 3(6), 1385–1396. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i6.410>
- Rosyidah, N. (2015). Optimalisasi Fungsi Barang Milik Negara (BMN) Melalui Sukuk Sebagai Instrumen Pembiayaan Nasional. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 1(2).
- Santoso, F. R., & Nurbiyanto, N. (2021). Analisis Highest and Best Use atas Aset Tetap Milik Pemerintah Kota Batam. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 199. <https://doi.org/10.33087/eksis.v12i2.267>
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2022). *Pemantauan dan Evaluasi Terhadap Pengelolaan Aset Barang Milik Negara di Lingkungan Pemerintah*. Setkab.go.id. <https://setkab.go.id/pemantauan-dan-evaluasi-terhadap-pengelolaan-aset-barang-milik-negara-di-lingkungan-pemerintah/>
- Setiadi. (2020). Audit Pengelolaan Aset Barang Milik Negara (BMN) Pada BKKBN RI. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Unsuraya*, 5(1), 23–32. <https://doi.org/10.35968/V5I1.374>
- Shalahuddin, S. M. ... Arafah, S. N. (2023). Analisis Highest and Best Use Tanah Kosong Belakang Gedung Nusantara Politeknik Keuangan Negara STAN. *Jurnal Ekonomi*, 74–100.
- Siregar, D. D. (2004). *Manajemen Aset: Strategi Penataan Konsep Pembangunan. Berkelanjutan Secara Nasional*. Gramedia Pustaka Utama.
- Suciyani, W. O. (2013). Optimasi Pemanfaatan Aset Pemerintah sebagai Upaya Revitalisasi Kawasan Alun-Alun Kota Bandung. *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, 9(2), 144–151. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/pwk.v9i2.6520>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D* (Cetakan ke). Alfabeta.
- Susila, V. V. V. (2014). Efektivitas Pengelolaan Barang Milik Negara (Studi Kasus Bappedalitbang Kabupaten Bone Bolango). *Jurnal Review Pendidikan dan Penjaran*, 7(3), 12148–12157. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i4.39677>
- Tribunjateng.com. (2021). *Kelima Klainya Pemkab Tegal Raih Opini Wajar Tanpa Pengecualian*. Jateng.bpk.go.id. <https://jateng.bpk.go.id/wp-content/uploads/2022/06/CB-3.-07.pdf>
- Tsaurah, Z. A. ... Salim, M. N. (2023). Penyelesaian Sertifikasi Barang Milik

- Negara pada Bidang Tanah Bersertipikat Lainnya Completion of State Property Certificate in Other Certified Land Sector. *Jurnal Tunas Agraria*, 6(September), 220–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.31292/jta.v6i3.243>
- Utomo, B. S., & Martani, D. (2023). Optimalisasi Barang Milik Negara: Penelitian Konsep Capital Charge Dalam Perspektif Peningkatan Efisiensi Penggunaan Aset Pemerintah. *Jurnal Reviu Akuntansi Keuangan*, 13(3), 789–803. <https://doi.org/10.22219/jrak.v13i3.29934>
- Widyatama, B., & Suhartono, B. (2020). Efektivitas Inventarisasi Barang Milik Negara Pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Sekretariat Jenderal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 2(2), 13–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.32834/jpap.v2i2.228>
- Wirananda, I. G. A. S., & Kindangen, W. D. (2021). Evaluasi Aplikasi Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35073>