

Strategic Assets Management: Fokus Pemanfaatan Aset Negara Dengan Pendekatan Resource Based View (RBV)

Eko Budi Hariyanto

Universitas Airlangga
eko.haffa@gmail.com

I Made Narsa

Universitas Airlangga
i-made-n@feb.unair.ac.id

ABSTRACT

This research aims to be forming the right framework to optimize the management of public assets utilization by DJKN (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara) using Resourced Based View (RBV). The method used is a case study. The results show that there are many idle assets that haven't been used, asset that haven't use optimally for serving (under used), and many assets haven't been used corresponding with highest and best uses. It means that there are potencial resources and capacities that haven't maximally used because of many limitations. This condition can cause the losses of opportunity to optimizing the asset utilization either for the job and function of the government or the opportunity loss in getting state revenue from those optimally asset utilization through corporation with the third party. So, public assets management should be done by optimizing resources and capacity which are owned. Here, empowerment of all of resources and capacity that belong to the organization, can be done to support the achievement of the core value which is optimally public assets utilization. That's why the right framework of the publics asset utilization with RBV approach is hoped to give a solution for the problem that came from management and utilization of capacity and resources that haven't been run well.

Keywords: Public Asset; DJKN; Utilization; RBV

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membentuk *framework* yang tepat untuk mengoptimalkan pengelolaan pemanfaatan aset negara oleh DJKN (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara) menggunakan pendekatan *Resourced Based-View (RBV)*. Untuk mencapai tujuan tersebut, penulis menggunakan metode penelitian studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini masih banyak aset yang tidak digunakan (*idle*), aset yang belum digunakan secara optimal untuk pelayanan (*underused*), serta banyak aset belum digunakan sesuai *Highest and Best Use*. Hal ini berarti ada potensi sumber daya dan kapasitas yang belum dimanfaatkan secara maksimal karena berbagai keterbatasan yang ada. Keadaan tersebut dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan untuk mengoptimalkan penggunaan aset yang dilakukan pemerintah baik untuk tugas dan fungsi maupun hilangnya kesempatan (*opportunity loss*) untuk mendapatkan penerimaan negara dari optimalisasi pemanfaatan aset tersebut melalui kerja sama dengan pihak ketiga. Pengelolaan aset negara menggunakan *Strategic Assets Management* harus dilakukan dengan pengoptimalan sumber daya dan kapasitas yang dimiliki oleh DJKN untuk menjalankan perannya dalam pengelolaan aset negara. Di sini pemberdayaan seluruh sumber daya dan kapasitas yang dimiliki organisasi dapat dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan inti organisasi yaitu pemanfaatan aset Negara yang optimal. Oleh karena itu pembentukan *framework* pemanfaatan aset Negara menggunakan pendekatan *RBV* diharapkan dapat memberikan *framework* yang tepat untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset negara karena bisa memberikan solusi untuk permasalahan yang bersumber dari pengelolaan dan penggunaan kapasitas dan sumber daya yang belum berjalan baik.

Kata kunci: Aset Negara; DJKN; Pemanfaatan; *RBV*

PENDAHULUAN

Aset negara/Barang Milik Negara (BMN) mempunyai peranan langsung untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang merupakan *output* dari pertumbuhan ekonomi dan potensi daya saing suatu negara (Park *et al.*, 2016). Berkaitan dengan hal tersebut maka pengelolaan aset negara menjadi salah satu prioritas. Namun, sampai awal tahun 2000-an pengelolaan aset Negara masih terkesan dijalankan dengan seadanya, inventarisasi aset dilakukan secara manual, standar akuntansi sektor publik dan pelaporannya juga belum lengkap (Hadiyanto, 2009).

Usaha pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik, dilakukan dengan melakukan pengadaan aset berupa tanah dan infrastruktur yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Hal tersebut memberikan dampak konsekuensi yang semakin membengkak untuk keperluan anggaran belanja modal serta anggaran pemeliharaan.

Selain untuk bertujuan untuk memberi pelayanan publik masyarakat, pengelolaan aset negara juga bertujuan pengendali belanja negara dan penyokong penerimaan negara. Pengelolaan terhadap aset negara harus dilakukan dengan baik dan benar, aset negara hanya diperoleh dan didayagunakan jika K/L benar-benar membutuhkannya. Ketika aset negara yang dikuasai tersebut ternyata tidak lagi dibutuhkan sesuai tuisi K/L, maka aset harus dilakukan usaha pengoptimalan pengelolaan lebih lanjut terhadap aset dimaksud sehingga daya gunanya dan nilai tetap optimal atau bahkan menghasilkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)(Wibowo, 2014).

Permasalahan yang sering muncul diantaranya adalah ketidaksesuaian antara kebutuhan aset dengan kinerja Kementerian/Lembaga dalam pengadaan, pengalokasian aset, dan penggunaan kembali aset yang sudah ada. Permasalahan lain yang sering ditemui adalah banyaknya aset yang tidak digunakan (*idle*), aset yang belum digunakan secara optimal untuk pelayanan (*underused*), serta banyak aset belum digunakan sesuai *Highest and Best Use* (*underutilize*).

Sejak awal tahun 2003, reformasi keuangan negara secara perlahan namun pasti mulai dilaksanakan di negeri ini. Seiring dengan hal tersebut, Pemerintah Pusat mulai membangun komitmen yang kuat untuk menyelenggarakan pengelolaan keuangan yang sehat dan modern, serta berusaha sangat keras dalam rangka memenuhi prinsip-prinsip tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*), termasuk dalam hal penyelenggaraan manajemen aset. Sementara ini, pelaksanaan manajemen aset negara di Indonesia belum dilakukan menggunakan prinsip manajerial dan pendekatan ekonomi dengan optimal. Walaupun setiap tahun, pemerintah telah melakukan pelaporan kepada Dewan Perwakilan Rakyat mengenai aset negara berdasarkan akuntansi berbasis akrual. Pemerintah masih sangat memerlukan dasar kebijakan untuk melaksanakan pengelolaan aset.

DJKN merupakan instansi vertikal di bawah Kementerian Keuangan yang merupakan kepanjangan tangan Pemerintah yang bertugas sebagai *asset manager* atau pengelola aset negara. Sebagai satu-satunya unit pengelola kekayaan negara, DJKN diharapkan mampu menjadi instansi pemerintah yang dapat menjalankan tugasnya sebagai pengelolaan aset negara secara efektif, efisien, dan optimal. Sehubungan dengan Reformasi Pelaksanaan Manajemen Aset Sektor Publik di Indonesia, paradigma DJKN sebagai administrator aset, diperkuat dengan perannya sebagai manajer aset. Berkaitan dengan peran tersebut, DJKN harus mampu mengoptimalkan pengelolaan aset yang salah satunya dapat dilakukan melalui pemanfaatan aset. Pemanfaatan aset menjadi penting mengingat kontribusinya secara langsung dalam penambahan pemasukan Negara melalui PNBP.

Hadiyanto (2009) dan Mardiasmo *et al.* (2012) mengatakan pelaksanaan manajemen aset negara di Indonesia sekarang dilakukan berdasarkan *road map* DJKN dengan mewujudkan *Strategic Asset Management* (SAM) yang merupakan integrasi seluruh fungsi pengelolaan aset negara yang mengedepankan prinsip 3 tertib dan *the highest best use of assets*. Tujuan utama pengelolaan aset adalah tersampainya pelayanan secara optimal didukung aset yang ada, dengan meminimalkan potensi resiko dan biaya, serta untuk memastikan pencapaian positif oleh modal sosial dan sumber daya. Faktor penting yang mendukung semua itu adalah tata pemerintahan yang baik, sistem yang tepat, serta proses dan sumber daya yang terlibat.

Manajemen aset yang dilaksanakan oleh DJKN dengan dasar peta strategis dan *roadmap* SAM tersebut saat ini masih menemui banyak kendala, yang mengakibatkan belum optimalnya pemanfaatan aset negara. Hardiyanto (2009) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi tantangan untuk mewujudkan optimalisasi pemanfaatan aset negara yang merupakan tujuan akhir optimalisasi pengelolaan aset.

Too *et al.* (2006) dan Graham *et al.* (2007) menyatakan perlunya pendekatan yang terpadu dan *strategis* ini telah diterapkan oleh berbagai pihak. SAM mengintegrasikan kerangka konseptual kebijakan pemerintah dengan pengelolaan aset dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, yaitu penggunaan aset untuk mendukung pemberian layanan publik. Proses pengelolaan aset tersebut di atas dirancang untuk menyelaraskan tujuan organisasi (dalam hal ini negara) melalui tanggung-jawab yang jelas antara pemilik aset (negara), manajer aset (DJKN) dan penyedia layanan. Dengan demikian, manajemen aset didorong oleh tujuan kebijakan dan tujuan berdasarkan kinerja dan keberlanjutan.

Mardiasmo *et al.* (2012) mengatakan beberapa faktor utama yang mempengaruhi belum optimalnya pengelolaan aset negara di Indonesia diantaranya adalah konsep manajemen aset negara yang masih baru dan belum matang, dampak periode waktu pelaksanaan manajemen aset, sumber daya manusia pengelola, pelayanan yang masih belum optimal dan disfungsi peran pengguna aset, serta ketiadaan legalisasi sebagian besar kepemilikan aset. Seiring dengan kondisi tersebut, kondisi pengelolaan aset pada pemerintah daerah di Indonesia juga masih memiliki banyak kendala. Untuk itu diperlukan identifikasi aset, analisis kebutuhan aset, petunjuk daur hidup aset dan pengukuran kinerja aset yang matang dan tepat yang kesemuanya harus terintegrasi dalam kerangka kerja manajemen aset public (Hanis *et al.*, 2010).

Pada awal tahun 1900-an kesadaran mengenai kepentingan organisasi sebagai dasar untuk perencanaan strategi semakin meningkat. Hal tersebut meningkatkan penekanan pada sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Too dan Tay, 2010). Sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki mempengaruhi penetapan pilihan strategis yang dibuat oleh organisasi. Konsep itulah yang kemudian dikenal sebagai "*resourced based view/RBV*" atau pandangan yang berbasis sumber daya (Barney, 1991).

RBV menggunakan pemikiran bahwa organisasi pada dasarnya sebuah kolam sumber daya dan kemampuan, dan kedua hal tersebut adalah faktor utama yang menentukan pembentukan strategi dan pencapaian kinerja (Too dan Tay, 2010). Dalam proses pembentukan strategi, *RBV* membedakan antara sumber-sumber endogen organisasi dan faktor-faktor penentu yang kontekstual daya saing seperti lokasi, faktor-faktor peraturan dan teknis kompatibilitas (Wernerfelt, 1995). Banyak praktisi *RBV* berpendapat bahwa kompetensi yang dihasilkan secara internal, dipandang penting untuk kinerja kompetitif organisasi.

Seperti dipaparkan di atas, *RBV* dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memperhitungkan perubahan dan tantangan yang mungkin terjadi. Di sini, terdapat aspek-aspek yang terus bergerak dan heterogenitas yang merupakan penekanan utama dari konsep *RBV*. Argumen intinya didasarkan pada heterogenitas organisasi yaitu unik, sulit meniru dan khusus perusahaan sumber daya yang menghasilkan keunggulan kompetitif (Barney, 2001). *SAM* dengan

pendekatan *RBV* bisa menjadi solusi yang tepat untuk membantu mengoptimalkan pelaksanaan pemanfaatan aset Negara yang *Highest and Best Use* oleh DJKN, sesuai *roadmap* yang telah ditetapkan sebelumnya. Inilah yang mendasari penelitian ini untuk menggunakan metode studi kasus pemanfaatan aset Negara di Indonesia, karena penggunaan *SAM* dengan pendekatan *RBV* tersebut diharapkan akan mengoptimalkan pengelolaan aset Negara yang berarti penguatan fungsi DJKN sebagai manajer aset.

TINJAUAN LITERATUR

Konsep Dasar Aset

Aset adalah sesuatu barang yang mempunyai nilai ekonomi, nilai komersial, atau nilai tukar yang dimiliki oleh organisasi, badan usaha, instansi, ataupun individu (Siregar, 2004). Sedangkan Hariyono (2007) mendefinisikan aset merupakan benda yang tercakup dalam kekayaan organisasi, instansi, ataupun individu, yang terdiri dari benda tidak dan bergerak, baik yang tidak berwujud (*intangible*) maupun berwujud (*tangible*).

Aset Negara menurut UU No.4 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara mendefinisikan adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBN dan/atau berasal dari perolehan lainnya yang sah seperti hibah, ketentuan peraturan perundang-undangan, pelaksanaan perjanjian/kontrak, dan keputusan pengadilan berkekuatan hukum tetap.

Manajemen Aset

Park *et al.* (2016) menyebutkan bahwa manajemen aset merupakan proses pengambilan keputusan yang rasional dengan tujuan memuaskan permintaan pelayanan aset berbagai pihak yang meliputi berbagai infrastruktur yang mempertimbangkan peningkatan hasil dan penekanan biaya. Manajemen aset adalah proses berkelanjutan dalam usaha untuk meningkatkan ketersediaan, reliabilitas, keamanan, dan umur hidup aset yang terdiri dari sistem, proses, peralatan, dan fasilitas (Davis, 2007).

Menurut Kaganova dan McKellar (2006), manajemen aset adalah suatu proses dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan berkaitan dengan akuisisi, penggunaan, dan penghapusan real properti. El-Akruti *et al.* (2013) menyatakan, jika salah satu elemen di manajemen aset tersebut hilang akan berdampak negatif pada kualitas, hasil usaha, biaya, dan produktivitas. Hal tersebut jika terjadi pada sebuah negara, maka akan terjadi kerugian besar.

Siregar (2004) mendefinisikan manajemen aset sebagai cara untuk mengoptimalkan penggunaan aset dengan tujuan memperoleh keuntungan pelayanan dan keuntungan finansial sehingga dalam proses pengelolaan aset harus meminimalkan biaya kepemilikan, mengoptimalkan ketersediaan aset, dan penggunaan aset. Manajemen aset bukan hanya sekedar aktivitas operasional saja tetapi juga termasuk pengembangan strategi untuk pencapaian tujuan suatu organisasi. Sebagai sistem pendukung penting untuk suatu organisasi, fungsi manajemen aset sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis dan membangun jalan baru untuk kegiatan yang lebih efektif, efisien dan optimal sesuai sasaran dan tujuan suatu organisasi.

Strategis Assets Managements (SAM)

Berdasarkan kerangka kerja manajemen aset seperti telah diuraikan di atas, perlu dikembangkan manajemen aset yang berpandangan ke depan (*forward looking*). *Strategic Assets Management (SAM)* mendasarkan pada proses perencanaan yang menyesuaikan antara prospektif permintaan aset dengan profil penawaran aset. Pandangan strategis ini sangat penting karena berkaitan dengan kinerja infrastruktur dan biaya. Manajemen aset yang strategis bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi secara efektif melalui penyelarasan yang aset-aset yang dibutuhkan untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelayanan publik.

Pendekatan yang strategis pada pengelolaan aset tersebut telah diterapkan oleh berbagai pihak. Too *et al.* (2006) menyatakan bahwa berbagai lembaga pemerintah di Australia telah melakukan pendekatan strategis dalam manajemen aset. *American Association of State Highway dan Transportation Officers (AASHTO, 2002)* mengatakan bahwa manajemen aset mewakili pendekatan untuk mengelola infrastruktur yang strategis.

Graham *et al.* (2007) juga menyatakan bahwa sebuah *roadmap* untuk menentukan prioritas kegunaan dari kebutuhan suatu sistem merupakan suatu *Strategic Asset Management (SAM)*. Senada dengan hal tersebut, seperti disampaikan oleh *Australian Asset Management Collaborative Group/AAMCoG (2012)*, *SAM* mengintegrasikan kerangka konseptual kebijakan pemerintah dengan pengelolaan aset dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, yaitu penggunaan aset untuk mendukung pemberian layanan publik.

Pendekatan strategis terhadap pengelolaan aset memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana untuk menyelaraskan portofolio aset yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan pengiriman layanan pelanggan, baik sekarang maupun di masa depan (LGV, 2004). Pendekatan tersebut digunakan untuk menyelaraskan tujuan perusahaan melalui tanggung-jawab yang jelas antara pemilik aset (negara), manajer aset (DJKN) dan penyedia layanan. Dengan demikian, pengelolaan aset didorong oleh tujuan kebijakan dan tujuan yang dibuat berdasarkan pencapaian kinerja dan keberlanjutan.

Pengelolaan aset baik di pemerintahan menurut *Department of Treasury and Finance Government of Victoria (2000)* meliputi lima hal yaitu perencanaan (*planning*), perolehan (*acquisition*), pemanfaatan (*utilization*), dan penghapusan (*disposal*), serta pemantauan dan pengelolaan kinerja (*monitoring and performance management*). Kelima aktivitas inti tersebut digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan aset menggunakan *SAM* oleh DJKN.

Resource Based View (RBV)

Setiap organisasi berusaha meningkatkan kinerjanya dengan maksud agar organisasi tersebut dapat bertahan didalam lingkungannya dimana organisasi dimaksud bergerak. Kepemilikan terhadap sumber daya di organisasi yang inovatif dan kuat merupakan salah satu syarat mutlak yang harus dimiliki organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya organisasi meliputi sumberdaya manusia, maupun sumberdaya non-manusia merupakan bagian penting dalam proses untuk pencapaian tujuan suatu organisasi.

Pada waktu awal dekade 90-an kesadaran terhadap kepentingan organisasi sebagai dasar untuk pelaksanaan perencanaan strategi organisasi semakin meningkat. Hal tersebut akan meningkatkan penekanan pada sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Too dan Tay, 2010). Sumber daya dan kemampuan internal organisasi mempengaruhi penetapan pilihan strategis yang dibuat oleh organisasi. Konsep tersebut yang kemudian dikenal sebagai "*resourced based view/RBV*" atau pandangan yang berbasis sumber daya (Barney, 1991).

RBV menggunakan gagasan bahwa suatu organisasi pada dasarnya merupakan sebuah kolam sumber daya dan kemampuan, dan kedua hal ini merupakan faktor utama yang menentukan pembentukan strategi dan pencapaian kinerja suatu organisasi (Too dan Tay, 2010). Sedangkan proses pembentukan strategi, *RBV* membedakan antara sumber-sumber endogen dan faktor-faktor penentu yang kontekstual daya saing organisasi seperti lokasi, faktor-faktor peraturan dan teknis kompatibilitas (Wernerfelt, 1995). Para Praktisi *RBV* mengungkapkan bahwa kompetensi yang dihasilkan secara internal, dipandang penting untuk kinerja kompetitif suatu organisasi.

RBV juga dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi dengan cara memperhitungkan perubahan dan tantangan yang mungkin terjadi. Organisasi harus bergerak terus dan heterogenitas merupakan penekanan utama dari konsep *RBV*. Argumen inti *RBV* ini didasarkan pada heterogenitas suatu organisasi yaitu unik, sulit meniru dan khusus perusahaan sumber daya yang menghasilkan keunggulan yang kompetitif (Barney, 1991).

Optimalisasi Pemanfaatan Aset Negara

Zendrato dan Muhammad Edhie Purnawan (2012) mengungkapkan bahwa tujuan yang lebih utama untuk dicapai dalam proses manajemen aset adalah : (1) Tersajikannya informasi yang akurat dan benar tentang kondisi aset sebenarnya, meliputi aspek legal, fisik, nilai, pajak, serta atribut aset lainnya; (2) Informasi ini selanjutnya akan diolah atau diproses dan hasilnya akan direkomendasikan untuk strategi pemanfaatan aset secara lebih efisien; (3) Tercapainya tertib administrasi terhadap pengelolaan data aset (pencatatan, penambahan perubahan, serta penghapusan); (4) Tercapainya perangkat pendukung untuk memberikan kemudahan proses pengambilan keputusan khususnya dalam pelaksanaan pemanfaatan dan optimalisasi aset. Berdasarkan pendapat dimaksud, tujuan akhir dari manajemen aset adalah optimalisasi pemanfaatan aset negara.

Dalam konteks manajemen aset, telah terjadi perubahan paradigma DJKN sebagai aset administrator berubah menjadi aset manager. Peranan DJKN mengalami perubahan setelah sebelumnya focus pada penguatan laporan keuangan pemerintah kini focus menjadi penguatan APBN.

Berdasarkan PP Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, bentuk pemanfaatan aset Negara terdiri dari sewa, pinjam pakai, KSP (Kerjasama Pemanfaatan), Bangun Guna Serah (BGS), atau Bangun Serah Guna (BSG). Sewa adalah penyerahan hak penggunaan aset negara kepada pihak ketiga oleh pengelola barang/pengguna barang (setelah mendapat izin dari DJKN) berdasarkan dengan surat perjanjian, jangka waktu paling lama 5 tahun dan dapat

diperpanjang lagi proses sewanya, dengan besaran tarif sewa yang telah ditetapkan oleh DJKN, hasil sewanya harus disetor ke kas negara dalam PNBPN.

Pinjam Pakai adalah peminjaman aset negara yang dilaksanakan berdasarkan surat perjanjian antara pemerintah pusat dengan pemda atau antar pemda, dalam jangka waktu paling lama dua tahun dan prosesnya dapat diperpanjang.

Kerja Sama Pemanfaatan (KSP), adalah pendayagunaan aset negara oleh pihak lain dalam jangka waktu tertentu dalam rangka peningkatan PNBPN dan sumber pembiayaan lainnya. Tujuan KSP adalah untuk optimalisasi pemanfaatan aset negara yang belum/tidak dipergunakan, meningkatkan penerimaan negara, dan mengamankan aset negara (mencegah penggunaan aset Negara tanpa didasarkan pada ketentuan yang berlaku). Syarat-syarat KSP ini diantaranya tidak mengubah status aset Negara. Mitra KSP ini diwajibkan menyeter kontribusi tetap dan pembagian keuntungan pendapatan dari KSP aset tersebut.

Sedangkan Bangun Serah Guna (BSG) atau Bangun Guna Serah (BGS) adalah merupakan pemanfaatan tanah milik pemerintah pusat oleh pihak lain dengan mendirikan bangunan berikut fasilitasnya. Pendirian bangunan diikuti dengan penyerahan kepada Pengelola Aset untuk kemudian digunakan oleh pihak lain selama jangka waktu tertentu, dan setelah habis jangka waktu kontrak aset, tanah beserta bangunan berikut fasilitasnya tersebut diserahkan kembali kepada Pengelola Barang. Tujuan melakukan BSG/BGS ini adalah untuk menyediakan bangunan dan fasilitasnya dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi kementerian/lembaga, yang dana pembangunannya tidak tersedia dalam APBN.

Analisis Kualitatif Dengan Metode Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik studi kasus, yaitu pengelolaan aset negara di Indonesia yang dalam hal ini dilakukan oleh pemerintah yaitu DJKN. Terminology studi kasus bisa mempunyai beberapa arti. Studi kasus bisa menggambarkan unit analisis yang diteliti atau untuk menggambarkan metode penelitian yang digunakan (Too dan Tay, 2010).

Studi kasus sangat kaya akan deskripsi empiris dari fenomena tertentu yang biasanya berdasarkan atas berbagai macam sumber data (Yin, 2014). Yin (2014) menambahkan bahwa penelitian studi kasus adalah strategi penelitian yang tepat apabila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan Dengan *how* atau *why*, dan apabila seorang peneliti hanya memiliki sedikit peluang dalam mengontrol peristiwa yang akan diteliti.

Penelitian ini bertujuan untuk membentuk kerangka kerja (*framework*) pengelolaan aset menggunakan SAM dengan pendekatan RBV untuk mencapai pemanfaatan aset yang optimal, berdasarkan dinamika yang terjadi di lapangan sesuai kondisi yang ada. Sebagai tambahan, fase-fase dalam pengelolaan aset yang dilakkukan masih merupakan paradigma baru dan sedang terus dikembangkan. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa studi kasus sangat tepat untuk digunakan.

METODE PENELITIAN

Lokus penelitian ini adalah di DJKN selaku pengelola aset negara di Indonesia. Pendekatan yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi serta wawancara yang bersifat *in depth interview* dengan informan pejabat dan staf DJKN bagian pengelolaan kekayaan negara.

Informan yang dipilih untuk pendekatan kualitatif merupakan unit kerja dengan beban pengelolaan aset cukup besar. Hal ini diharapkan akan memperkaya dinamika data yang diperoleh, sehingga diharapkan bisa digunakan sebagai generalisasi untuk cakupan yang lebih luas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Kapasitas dan Sumber Daya dengan Pendekatan RBV

Organisasi perlu memaksimalkan investasi yang telah dilakukan pada aset yang telah tersedia, untuk mengurangi modal, mengelola belanja, dan meningkatkan kinerja khususnya dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Berbagai literature menyarankan untuk fokus pada faktor internal agar proses bisnis organisasi berjalan optimal. Ravichandran, dkk. (2005) berpendapat bahwa teori RBV dengan fokus pada sumber daya perusahaan dan kapabilitas dapat menyediakan cara pandang teoritis yang tepat untuk meneliti bagaimana faktor internal dapat menjadi sumber daya untuk menghasilkan keuntungan yang kompetitif.

Dalam koridor pemanfaatan BMN, hal tersebut bukan berarti kita meninggalkan faktor eksternal dalam pemanfaatan BMN. Ini lebih mengarah pada bagaimana mengoptimalkan faktor internal untuk mendukung pelaksanaan proses bisnis pemanfaatan BMN. Untuk memelihara keuntungan yang kompetitif, organisasi seharusnya mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan proses bisnis yang dilakukannya (Zott, 2003). Inilah yang mendasari perlunya pengembangan kemampuan, untuk menguatkan dalam mengelola pemanfaatan BMN.

Kemampuan suatu organisasi, berhubungan dengan sumber daya yang dimiliki. Itulah sebabnya dewasa ini, pemikiran manajemen telah dipengaruhi dengan pandangan berbasis sumber daya atau *Resource Based View/RBV* (Barney, 1991). RBV fokus pada eksploitasi terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan yang secara tidak langsung berhubungan dengan kinerja yang baik. Hal ini berarti sumber daya yang dimiliki harus produktif.

Kegiatan produktif organisasi memerlukan kerjasama dan koordinasi antara kelompok sumber daya yang ada. Di sini RBV menunjukkan bahwa kemampuan mencerminkan potensi sumber daya yang tersedia dan dimiliki oleh organisasi yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan. Dalam pemanfaatan BMN, DJKN harus dapat mengidentifikasi kemampuan yang ada agar semua sumber daya yang tersedia dapat digunakan secara maksimal sehingga pemanfaatan yang optimal dapat terwujud.

Berbagai kerangka kerja manajemen aset telah diadopsi dalam praktik. Too dkk. (2006) meninjau beberapa kerangka kerja dan menemukan bahwa kemampuan dalam pendekatan RBV dapat diadopsi dalam kerangka kerja proses pengelolaan aset. Kemampuan inti dalam pengelolaan aset dapat dikelompokkan menjadi tiga

proses sekuensial utama kerangka manajemen strategis yaitu analisis strategis; Pilihan strategis; dan implementasi strategis seperti yang terlihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Kerja/Framework Pemanfaatan BMN Dengan Pendekatan RBV



Kerangka Kerja Peningkatan Kinerja Pemanfaatan BMN

Kemampuan Analisis Strategis

Tujuan analisis strategis adalah untuk mengidentifikasi arah yang secara tidak langsung akan berkontribusi terhadap pemanfaatan aset yang optimal dalam rangka penyampaian layanan kepada pelanggan. Di sini portofolio aset dan lingkungan yang berubah dimana organisasi berada harus mempunyai kesesuaian.

Analisis strategis melibatkan tiga komponen, yaitu (1) menganalisis lingkungan bisnis dan (2) mengkaji dan menganalisis portofolio aset saat ini, dan (3) Melakukan analisis strategis. Analisis dilakukan pada tiga hal utama untuk yang harus diperhatikan dalam proses ini yaitu:

a) **Lingkungan Bisnis**

Informasi dari pelanggan/stakeholder akan memberi organisasi kemampuan untuk bereaksi cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan dan melakukan perubahan strategis bila diperlukan. Oleh karena itu, penting bahwa keputusan mengenai Pemanfaatan BMN yang akan dilakukan harus mempertimbangkan kebutuhan pelanggan dengan tidak meninggalkan naturenya yaitu meningkatkan kesejahteraan dan pemberian pelayanan.

Belum terpenuhinya kebutuhan dan harapan masyarakat akan pemanfaatan aset secara optimal, merupakan hal yang wajar apabila masyarakat mengharapkan pemerintah dapat memberikan pelayanan publik khususnya

pemanfaatan aset secara optimal. Hal ini dapat terwujud salah satunya dengan bantuan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan fasilitasi dari teknologi tersebut, masyarakat secara luas diharapkan akan lebih tahu pelayanan yang ada dan ditawarkan sehubungan dengan pemanfaatan BMN.

Terkait hal tersebut juga diungkapkan oleh informan sebagai berikut:

“...yang nggak kalah penting adalah teknologi informasi menurut saya, jadi hari ini semua didasarkan atas data. jadi omong kosong kalau ngambil kebijakan, ngambil keputusan baik policy nya udah bagus, orangnya udah bagus, tapi kalau sumber datanya nggak bagus jadi sama juga bohong. Jadi ini juga harus jadi hal yang fundamental di banyak di mazab bisnis, maupun di decision making process di bisnis maupun decision making process di policy di pemerintah, atau publik itu selalu basisnya adalah evidence, evidence itu apa? data, lah kita ngomong aset bearti kita ngomong database, tetapi database bukan sekedar data yang sudah masuk ke dalam sistem IT tetapi data yang bisa berbunyi .”(DDA)

Karena proses yang kompleks, organisasi harus mengembangkan kemampuan untuk memahami, menghargai dan menangkap kebutuhan stakeholder ini seakurat mungkin. Hal ini termasuk memperkirakan kebutuhan pelayanan publik di masa depan.

b) Portofolio Aset Terkini

DJKN harus memiliki basis data yang komprehensif untuk membantu meninjau kondisi terkini kinerja pemanfaatan aset. Data yang terstruktur dan sistematis harus tersedia untuk kepentingan pengelolaan pemanfaatan BMN. Intinya kemampuan untuk menangkap semua data penting mengenai BMN secara efisien harus dikembangkan misalnya dengan digitalisasi aset. *Database* yang akurat terhadap portofolio aset ini terlebih dahulu harus dimapping sesuai kebutuhan. Sehingga *database* nantinya bisa dipakai untuk mengeksekusi suatu kebijakan pemanfaatan. DJKN harus inisiatif dalam memperoleh *database* yang akurat, mengingat K/L saat ini bisa dikatakan pasif. Terkait hal tersebut juga diungkapkan oleh informan sebagai berikut:

“...mendingan kita punya database dulu secara akurat, setelah itu kita bisa gunakan untuk mengeksekusi. Harus dimapping terlebih dahulu, mana yang bias dimanfaatkan. Kalau kita pengen bikin diawal ya, pakai inisiatif DJKN dulu.”(AKH)

c) Kesenjangan Strategis

Dalam rangka mengidentifikasi kesenjangan layanan, ada keharusan untuk membandingkan kebutuhan BMN dengan ketersediaan BMN saat ini. DJKN harus memiliki basis data yang komprehensif untuk membantu mengetahui apakah BMN yang ada sudah mendukung pelayanan dengan tepat, efektif, dan efisien. Hal tersebut diharapkan tidak ada aset yang menganggur/ *zero idle*, baik itu akan digunakan untuk tugas dan fungsi maupun dimanfaatkan oleh mitra swasta untuk *generate income*. Aset harus digunakan secara optimal untuk itu DJKN harus mengoptimalkan perannya sebagai *asset manager*.

Pendapat ini juga diungkapkan oleh informan dibawah ini:

“Kalau kita bicara pemanfaatan sekarang, mix ada yg orientasiinya untuk men-generate income, ada yg bicara untuk memberikan layanan. Ke depan sebagaimana arahan menteri keuangan, pengelolaan aset itu harus lebih produktif dan zero idle, artinya setiap unit aset harus diutilisasi entah untuk tusi atau untuk optimalisasi PNBPN. Jadi tidak ada yg menganggur.”(CPH)

Kemampuan Pilihan Strategis

Tujuan dari tahap Pilihan strategis adalah untuk mengidentifikasi pilihan intervensi yang dilakukan untuk menutup kesenjangan kinerja yang diidentifikasi dalam tahap Analisis Strategis. Manajer aset perlu menyeimbangkan tuntutan dan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan. Tahapan ini meliputi identifikasi pilihan serta evaluasi dan seleksi pilihan.

a) Identifikasi pilihan

Identifikasi melibatkan pemilihan cara yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan pelayanan pemanfaatan yang teridentifikasi pada analisis kesenjangan. Pilihan ini mencakup solusi aset (investasi modal, pemeliharaan, dan penghapusan), dan solusi nonaset (pengelolaan permintaan). Identifikasi pilihan ini juga dapat digunakan pada saat pemilihan skema pemanfaatan aset Negara yang tepat untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal. Skema pemanfaatan aset tersebut bisa dengan sewa, Kerjasama Pemanfaatan (KSP), Bangun Guna Serah/Bangun Serah Guna. Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh informan sebagai berikut:

*“Analysis choice kita memilih skema pemanfaatannya dulu mas, apakah sewa, KSP, BOT, misalnya apakah KSP dapat mengoptimalkan aset.”
(DDA)*

Pemilihan keputusan yang ditetapkan dalam pengoptimalan aset tersebut DJKN bisa menerapkan analisis *Highest And Best Use (HBU)*. HBU ini merupakan salah satu metode yang dapat dipakai untuk optimalisasi pemanfaatan aset negara yang memperhatikan aspek-aspek: diijinkan secara peraturan (*legally permissible*), dimungkinkan secara fisik (*physically possible*), kelayakan keuangan (*financial feasible*), dan kelayakan keuangan (*financial feasible*). Hasil dari HBU ini diharapkan berdampak dalam pengambilan kebijakan yang lebih optimal, apakah aset tersebut akan digunakan untuk tugas dan fungsi dan apakah untuk optimalisasi PNBPN. Hal tersebut juga diungkapkan informan dibawah ini :

“Contoh riil kita ambil keputusan atas alternatif-alternatif penggunaan/pemanfaatan yang dihasilkan oleh strategic analisa terdahulu (terutama mungkin highest and best used). Dengan pilihan dasar digunakan untuk tusi atau optimalisasi PNBPN, untuk tusi.. tentu yang paling cocok untuk satker dengan kebutuhan BMN seperti apa? untuk pemanfaatan juga dipertimbangkan yang paling besar PNBPN dengan mempertimbangkan faktor eksternal yang ada.di Surabaya ada lahan TNI AL yang digunakan untuk asrama tapi penggunaannya gak optimal juga..lokasi strategis mahal akhirnya bagusnya untuk hotel.”(WAB)

b) Evaluasi dan Seleksi pilihan

Dari sekian banyak pilihan yang teridentifikasi, akan dilakukan optimalisasi untuk memilih solusi yang paling tepat untuk menutup kesenjangan. Tujuan penting dari tahapan ini optimalisasi yaitu memaksimalkan siklus hidup aset dan keuntungan yang didapat dengan meminimalkan biaya. Salah satu kemampuan penting yang timbul dari beragam persyaratan ini adalah optimalisasi. Pelaksanaan optimalisasi aset ini juga diungkapkan oleh informan sebagai berikut :

“Jadi kembali kita bertransformasi melihat peluang, jadi kadang dalam konteks aset manajemen baik itu private atau public yang dilihat bukan lagi monoton siklus, cycle terus dan lain sebagainya. Siklus tentu akan selalu ada di sana, siklus is there kan gitu ya, cuman ketika kita menghadapi peluang atau dinamika lingkungan yang ada, ini harus si orang ini harus ada terobosan, harus ada terobosan artinya ada momentum yang secara eksternal itu mendorong kita bisa membuat terobosan baru, harusnya ada terobosan yang akhirnya bisa mengoptimalkan aset itu sendiri”. (DDA)

c) Kemampuan Optimalisasi

Dalam rangka untuk menutup kesenjangan kebutuhan pemanfaatan BMN, DJKN sering dihadapkan pada banyak keputusan sulit mengenai bagaimana memperbaiki biaya pemeliharaan aset idle yang ada, dan kapan harus berinvestasi di untuk pengadaan aset yang baru. Beberapa alat dapat dipergunakan oleh DJKN dalam mengambil keputusan seperti LCC, Manajemen Risiko, Pembangunan Berkelanjutan, dan Manajemen Nilai (IPWEA, 2006).

Pengelola aset perlu menggabungkan semua elemen di atas dalam pengambilan keputusan mereka. Karena keterbatasan sumber daya, mereka bertanggung jawab untuk mengoptimalkan pengeluaran dan memaksimalkan nilai aset selama siklus hidupnya. Termasuk menganalisa BMN idle jika ada yang membutuhkan bmn jadi tidak harus melakukan pengadaan BMN yang baru. Hal ini aset idle ini bisa dioptimalkan penggunaannya sebagai *cost saving* yaitu bisa dipergunakan oleh K/L lain yang membutuhkan aset, dan sebagai cash yaitu menghasilkan kontribusi penerimaan negara dari hasil pemanfaatan aset dimaksud. Hal ini juga diungkapkan oleh informan sebagai berikut :

“bahwa aset ini adalah sejenis aset yang cash yang bisa menghasilkan uang, tetapi yang noncash itu bisa berwujud cost saving, apa maksudnya cost saving? Jadi suatu aset di kementerian atau Satuan Kerja yang tidak digunakan kemudian dialihkan statusnya itu di kementerian lain ya ini ditetapkan statusnya di kementerian lain yang tidak digunakan untuk kepentingan yang lain. Sehingga pemerintah tidak perlu mengeluarkan biaya.” (ETT)

Kemampuan Implementasi Strategis

Tahap implementasi menggambarkan bagaimana pilihan yang dipilih dapat dicapai. Hal ini harus dilakukan dalam tujuan memaksimalkan efisiensi dan efektivitas sumber daya organisasi serta memenuhi harapan pelanggan. Dua

kemampuan utama diperlukan untuk tujuan ini. Mereka adalah (1) kemampuan pengadaan terpadu, (2) kemampuan manajemen proyek.

a) Kemampuan Pengadaan Terpadu

Strategi pengadaan yang tepat dapat membantu mencapai solusi optimal dalam hal biaya, waktu dan kualitas. Mereka juga dapat berkontribusi secara positif terhadap aspek kinerja lainnya, seperti memenuhi target yang disepakati (Jagger, 1995). Oleh karena itu, organisasi dalam hal ini DJKN harus berusaha mengembangkan kemampuan untuk membuat keputusan pengadaan aset yang lebih tepat dari berbagai opsi pengadaan dan di tengah-tengah kompleksitas kebutuhan dan dinamikan perkembangan tuntutan dan kondisi sekitar. Kemampuan pengadaan terpadu ini bisa dicontohkan jika K/L memiliki tanah yang luas di beberapa lokasi, Dengan kemampuan pengadaan terpadu ini DJKN bisa mengambil langkah dengan menyatukan aset-aset yang tersebar di beberapa lokasi pada K/L ini, dan lokasi yang nantinya kosong setelah K/L ini dipindahkan, aset tersebut bisa digunakan oleh K/L lain yang membutuhkan atau dimanfaatkan untuk mitra swasta. Hal itu juga diungkapkan oleh informan dibawah ini:

“Misalnya PU punya 5 lokasi di Surabaya. Tanahnya besar lebih dari 5000m2 tapi bangunannya paling untuk kantor a-a. Mungkin sudah penuh juga untuk parker. 4 lokasi itu di tempat yang sangat strategis kalau dikembangkan dengan cara lain tidak untuk kantor. Kalau seperti itu kenapa tidak disatukan aja, 5 lokasi itu kita satukan di lokasi ke 5 yang tidak strategis, yang 4 lokasi kita utilisasi untuk generate income. Sepanjang layanan di 5 lokasi stlah digeser tidak berpengaruh, baik dari sisi gedungnya, fasilitas dll. Kemudian kita PU kita tidak punya uang untuk menyatukan itu, yang 4 itu dikerjasamakan dengan mitra, nanti sebagian kontribusi mitra digunakan untuk membangun. Jadi kontribusi mitra dengan cara KSP di PP 27 tidak ngomong 1 lokasi, jadi bisa. Tidak perlu merubah pasal itu. Artinya yang dimaksud dengan kontribusi ke Negara KSP bisa dalam bentuk aset juga. Maksudnya kalau sekarang kita mikirnya bangun di sini asetnya di sini, tidak bisa bangun di sini asetnya di sana. Kita. Jd 4 lokasi kita kerjasamakan bisa ada kontribusi ke Negara...”(CPH)

b) Kemampuan Pengelolaan Pekerjaan

Untuk mengelola proyek secara efektif, DJKN perlu melibatkan diri secara aktif khususnya dalam permohonan permintaan dan pengadaan aset baru. Pengkajian proyek yang berkaitan dengan perbaikan aset baik dalam skala kecil maupun besar serta pengadaan aset baru harus dilakukan secara tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan optimal (Too, 2010). Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan kemampuan manajemen proyek mereka yang mencakup kemampuan untuk mengantisipasi perubahan di masa depan, dan untuk mengelola perubahan yang dihasilkan secara efektif. Hal tersebut kadang mungkin pemerintah tidak harus selalu dalam konteks materi dalam tahun-tahun pertama, tapi pemerintah harus memperhatikan dampak atau keuntungan selanjutnya adalah harus ada manfaat, *efficient benefit*, ukuran kualitatif. Karena ukuran kualitatif ini yang akan nantinya yang akan membuat

manfaat *revenue* dalam konteks moneter dan juga *sustained* dalam jangka panjang. Hal tersebut juga diungkapkan oleh informan dibawah ini:

“Nah, oleh karena itu kadang mungkin pemerintah tidak harus selalu untuk dalam konteks materi dalam tahun-tahun pertama, tapi pemerintah harus atau mungkin bahasan-bahasan selanjutnya adalah harus ada manfaat, efficient benefit, ukuran kualitatif. Karena ukuran kualitatif ini yang akan nantinya menurut saya itu yang akan membuat manfaat revenue dalam konteks moneter yang juga sustained dalam jangka panjang, gitu.”(DDA)

SIMPULAN

Sejalan dengan proses reformasi pengelolaan aset Negara yang sedang berlangsung, DJKN sedang memperkuat perannya sebagai manajer aset. Ini berarti DJKN harus mampu menjalankan salah satu fungsinya yaitu pengelolaan aset, termasuk di dalamnya pemanfaatan. Hal tersebut karena pemanfaatan dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan pendapatan Negara melalui PNBPN.

Permasalahan yang sering muncul diantaranya adalah ketidaksesuaian antara kebutuhan aset dengan kinerja Kementerian/Lembaga dalam pengadaan, pengalokasian aset, dan penggunaan kembali aset yang sudah ada. Permasalahan lain yang sering ditemui adalah banyaknya aset yang tidak digunakan (*idle*), aset yang belum digunakan secara optimal untuk pelayanan (*underused*), serta banyak aset belum digunakan sesuai *Highest and Best Use (underutilize)*. Hal ini berarti ada potensi sumber daya dan kapasitas yang belum dimanfaatkan secara maksimal karena berbagai keterbatasan yang ada.

Pembentukan kerangka kerja pendekatan *Resourced Based View (RBV)* diharapkan dapat memberikan kerangka kerja yang tepat untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset negara karena bisa memberikan solusi untuk permasalahan yang bersumber dari pengelolaan dan penggunaan kapasitas dan sumber daya yang belum berjalan baik.

Saran

Dalam pelaksanaan manajemen aset yang baik, diperlukan suatu pendekatan yang tepat dengan menyempurnakan metode yang telah ada dengan menggunakan SAM yang tidak berdiri sendiri, tetapi juga memperhatikan aspek-aspek lain yang berpengaruh. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat pelaksanaan SAM saat ini di Indonesia masih menemui banyak kendala dan belum optimal.

Dari keterbatasan dalam penelitian ini, penulis menyarankan penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan lebih banyak narasumber yang memiliki kompetensi yang cukup mengenai Pengelolaan aset negara terutama pemanfaatan aset negara. Sehingga penelitian selanjutnya dapat mampu mendapatkan penjelasan lebih komprehensif mengenai pengelolaan aset negara.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan di dalamnya. Dalam melakukan penelitian ini, penulis telah berusaha melakukan penggalian data melalui wawancara mendalam dengan informan inti mengenai permasalahan-permasalahan dan aspek-aspek yang mempengaruhi pengelolaan pemanfaatan aset negara oleh DJKN.

Keterbatasan dimaksud adalah meliputi data yang diperoleh merupakan berasal dari hanya sebagian DJKN yang ada di Indonesia, mengingat waktu terbatas dalam penelitian, informan yang diwawancarai tidak semuanya menguasai pengelolaan aset khususnya pemanfaatan aset secara menyeluruh, serta masih memiliki keterbatasan yaitu terbatas hanya entitas aset yang dikelola pemerintah pusat, tidak termasuk entitas aset yang dikelola oleh pemerintah daerah. Penelitian selanjutnya diharapkan agar dilakukan penelitian seluruh aset yang ada di Indonesia yang melibatkan entitas pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Selain itu, teknik studi kasus biasanya mempunyai keterbatasan karena keterbatasan ruang lingkup sehingga generalisasi kesimpulan kadang sulit diterapkan di semua kasus. Untuk itu metode kualitatif lain mungkin bisa digunakan pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- AAMCoG. (2012). *Guide to Integrated Strategic Asset Management: Australian Asset Management Collaborative Group (AAMCoG) and Cooperative Research Centre for Integrated Engineering Asset Management (CIEAM) Brisbane, QLD.*
- AASHTO. (2002). *Transportation Asset Management Guide, Prepared For The National Cooperative Highway Research Program (NCHRP). Washington D.C.: AASHTO Publication RP-TAMG-1.*
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, 17*(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review, 26*(1), 41-56.
- Davis, J. (2007). What is asset management and where do you start? *American Water Works Association. Journal, 99*(10), 26.
- El-Akruti, K., Dwight, R., dan Zhang, T. (2013). The strategic role of engineering asset management. *International Journal of Production Economics, 146*(1), 227-239.
- Graham, A., Wessels, E., dan Bishop, S. (2007). *Strategic asset management. A roadmap for prioritising utility system's needs.*
- Hadiyanto. (2009). *Strategic Asset Management : Kontribusi Pengelolaan Aset Negara Dalam Mewujudkan APBN yang Efektif dan Optimal. In Era Baru Kebijakan Fiskal : Pemikiran, Konsep, dan Implementasi. Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara.*
- Hanis, M. H., Trigunaryah, B., dan Susilawati, C. (2010). Elements of public asset management framework for local governments in developing countries.
- Hariyono, T. (2007). *Modul Diklat Teknis Manajemen Aset Daerah: Jakarta.*
- Kaganova, O., dan McKellar, J. (2006). *Managing government property assets: international experiences: The Urban Insitute.*
- LGV. (2004). *"Asset Management Policy, Strategy and Plan": Department of Victorian Communities, Local Government Victoria Melbourne.*

- Mardiasmo, D., Sampford, C., dan Barnes, P. (2012). *The Exemplification of Governance Principles within State Asset Management Laws and Policies: The Case of Indonesia*: Springer-Verlag London Limited.
- Park, S., Park, S. I., dan Lee, S.-H. (2016). Strategy on sustainable infrastructure asset management: Focus on Korea' s future policy directivity. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 62, 710-722.
- Siregar, D. D. (2004). "Manajemen Aset". Jakarta: Gramedia.
- Too, E. G. (2010). A framework for strategic infrastructure asset management *Definitions, concepts and scope of engineering asset management* (pp. 31-62): Springer.
- Too, E. G., Betts, M., dan Arun, K. (2006). A strategic approach to Infrastructure Asset Management. In *Sirikijpanichkul, Ackchai & Wai, Shih Hoi (Eds.) BEE Postgraduate Infrastructure Theme Conference 2006, 26 September 2006, Gardens Point Campus, Queensland University of Technology*.
- Too, E. G., dan Tay, L. (2010). Strategic infrastructure asset management: a conceptual framework to identify capabilities. *Journal of corporate real estate*, 12(3), 196-208.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
- Wibowo, T. (2014). *Optimalisasi Peran Strategis Pengelolaan BMN Bagi APBN*.
- Yin, R. K. (2014). "Studi Kasus Desain & Metode". Jakarta : Raja Grafindo
- Zendrato, R. R., dan Muhammad Edhie Purnawan, M. (2012). *Manajemen Aset Tanah dan Bangunan Pasca Pemekaran Wilayah Kabupaten Nias Tahun 2010*. Universitas Gadjah Mada.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic management journal*, 24(2), 97-125.