

TESIS

**FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN SEWA ASET NEGARA
(STUDI KASUS PADA KANTOR PENGELOLAAN TEKNOLOGI
INFORMASI DAN KOMUNIKASI DAN BARANG
MILIK NEGARA MAKASSAR)**

***FORMULATION OF STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF
NATIONAL ASSET LEASING SERVICES
(A CASE STUDY AT THE OFFICE OF INFORMATION AND
COMMUNICATION TECHNOLOGY MANAGEMENT AND STATE-
OWNED PROPERTY MAKASSAR)***

**MUHAMMAD RIDWAN
A012222101**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**



Optimization Software:
www.balesio.com

TESIS

**FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN SEWA ASET NEGARA
(STUDI KASUS PADA KANTOR PENGELOLAAN TEKNOLOGI
INFORMASI DAN KOMUNIKASI DAN BARANG
MILIK NEGARA MAKASSAR)**

***FORMULATION OF STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF
NATIONAL ASSET LEASING SERVICES
(A CASE STUDY AT THE OFFICE OF INFORMATION AND
COMMUNICATION TECHNOLOGY MANAGEMENT AND STATE-
OWNED PROPERTY MAKASSAR)***

**MUHAMMAD RIDWAN
A012222101**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**



**Optimization Software:
www.balesio.com**

TESIS

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN SEWA ASET NEGARA (STUDI KASUS PADA KANTOR PENGELOLAAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI DAN BARANG MILIK NEGARA MAKASSAR)

Disusun dan diajukan oleh:

MUHAMMAD RIDWAN
NIM A012222101

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **29 Mei 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

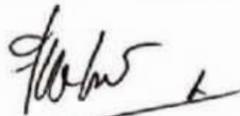
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg., C.MP
NIP 19741206 200012 1 001

Pembimbing Pendamping



Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si
NIP 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 19440205 198810 1 001



Optimization Software:
www.balesio.com

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Ridwan
NIM : A012222101
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Formulasi Strategi Pengembangan Layanan Sewa Aset Negara (Studi Kasus Pada Kantor Pengelolaan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dan Barang Milik Negara Makassar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 5 Juni 2024

Yang Menyatakan,



Muhammad Ridwan



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam beserta keluarga dan para sahabatnya. Alhamdulillahirobbil'alamin, berkat nikmat kemudahan dan pertolongan yang diberikan oleh Allah Subhanahu Wa Ta'ala, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Formulasi Strategi Pengembangan Layanan Sewa Aset Negara (Studi Kasus Pada Kantor Pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dan Barang Milik Negara Makassar)" yang disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar tesis pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, serta motivasi dalam perjalanan penelitian ini. Tesis ini merupakan hasil dari perjuangan, dedikasi, dan kerjasama berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. H. M Sobarsyah, SE.,M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen;
2. Bapak Prof Dr. Abdul Razak Munir, SE MSi, MMktg, CMP selaku Ketua

bimbing;

Wahda SE, MPd, Msi selaku Sekretaris Pembimbing;



4. Bapak Poerfika Agus Bachtiar selaku Kepala KPTIK BMN Makassar;
5. Bapak Adi Nugroho selaku Kepala Seksi Pengelolaan Barang Milik Negara KPTIK BMN Makassar;
6. Seluruh Staf Seksi Pengelolaan BMN KPTIK BMN Makassar;

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang strategi bisnis.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi inspirasi untuk penelitian lebih lanjut di masa depan.

Makassar, April 2024



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan layanan sewa aset negara pada Kantor Pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan Barang Milik Negara (BMN) Makassar dengan fokus meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Rumusan masalah meliputi implementasi pengelolaan layanan sewa aset negara dan formulasi strategi pengembangan yang tepat.

Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus, melibatkan analisis data primer dan sekunder. Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar. Teknik pengumpulan data primer melibatkan wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari peraturan terkait dan studi pustaka.

Hasil analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi kinerja Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar. Selanjutnya, hasil analisis ini menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan layanan sewa aset negara.

Berdasarkan penelitian ini, disusun strategi prioritas yang meliputi diferensiasi aplikasi e-Sewa, optimalisasi kemitraan pemerintah, dan peningkatan infrastruktur teknologi. Strategi-strategi ini bertujuan untuk meningkatkan fitur aplikasi e-Sewa, memperkuat kerjasama dengan pemerintah, dan mengembangkan infrastruktur teknologi guna mendukung operasional instansi. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar dalam meningkatkan efektivitas layanan sewa aset negara serta meningkatkan PNBP.

Kata Kunci: *Layanan sewa aset negara, Strategi pengembangan, Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar, Penerimaan Negara Bukan Pajak*



ABSTRACT

This research aims to formulate strategies for the development of state asset leasing services at the Office of Information and Communication Technology (ICT) and State Property Management (SPM) in Makassar, focusing on increasing Non-Tax State Revenue (PNBP). Problem formulations include the implementation of state asset leasing service management and the formulation of appropriate development strategies. The research method employs a descriptive qualitative approach with a case study, involving the analysis of primary and secondary data. The research location is at the Office of ICT and SPM Makassar. Primary data collection techniques involve interviews and observations, while secondary data are obtained from relevant regulations and literature reviews.

The results of the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) analyses are used to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats affecting the performance of the Office of ICT and SPM Makassar. Subsequently, these analysis results form the basis for formulating strategies for the development of state asset leasing services.

Based on this research, priority strategies are developed, including differentiation of e-Rental applications, optimization of government partnerships, and enhancement of technology infrastructure. These strategies aim to enhance e-Rental application features, strengthen government cooperation, and develop technology infrastructure to support agency operations. The implications of this research are expected to provide guidance for the Office of ICT and SPM Makassar in enhancing the effectiveness of state asset leasing services and increasing PNBP.

Keywords: *State asset leasing services, Development strategy, Office of ICT and SPM Makassar, Non-Tax State Revenue*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Uraian Masalah	9
1.3 Rumusan Masalah	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
1. Manfaat Teoritis	11
2. Manfaat Praktis	11
1.6 Batasan Penelitian	11
1.7 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	14
2.1.1 Definisi Strategi.....	14
2.1.2 Ciri Strategi Yang Tepat	19
2.1.3 Klafisikasi Strategi	22
2.1.4 Konsep Perencanaan Strategi (<i>Strategy Planning</i>)	28
2.1.5 Pengertian Manajemen Strategi	33
2.1.6 Model Manajemen Strategi	31
2.7 Definisi Aset.....	46
2.8 Konsep Manajemen Aset Negara.....	47
2.9 Klasifikasi Aset	49



2.1.10	Barang Milik Negara (BMN) dan Pengelolaan BMN	50
2.1.11	Pemanfaatan Barang Milik Negara.....	53
2.2	Penelitian Terdahulu	59
2.3	Kerangka Konseptual	65
BAB III METODE PENELITIAN		67
3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	67
3.2	Desain Penelitian.....	68
3.3	Sumber Data.....	68
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	69
3.5	Teknik Pengolahan dan Analisis Data	70
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		72
4.1	Gambaran Umum	72
4.1.1	Dasar Hukum.....	72
4.1.2	Struktur Organisasi.....	73
4.1.3	Tugas dan Fungsi KPTIK BMN Makassar	74
4.1.4	Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai Organisasi.....	74
4.1.5	Jasa Layanan Pengelolaan Barang Milik Negara.....	75
4.1.6	Layanan sewa aset negara pada KPTIK BMN Makassar saat ini	78
4.2	Pengolahan dan Analisis Data.....	80
4.2.1	Hasil Analisis SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar.....	80
4.2.2	Tahap Masukan	129
4.2.3	Tahap Pencocokan.....	137
4.2.4	Tahap Keputusan.....	144
BAB V PENUTUP		163
DAFTAR PUSTAKA		168
LAMPIRAN.....		167



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dinamika perekonomian yang bergerak sangat dinamis merupakan sebuah tantangan besar yang wajib direspon APBN saat ini. APBN harus mampu menjaga daya beli masyarakat, mampu menjaga agar pengelolaan fiskal tetap sehat dan berkelanjutan serta mampu menopang pemulihan ekonomi.

Banyak tantangan ke depan yang mesti diwaspadai antara lain tensi geopolitik yang makin tinggi, perubahan iklim yang semakin nyata yang perlu langkah antisipasi serta mitigasi, kemudian perkembangan teknologi yang semakin cepat dan pesat dan adanya kondisi transisi dari pandemi ke endemi yang perlu diantisipasi dan diwaspadai.

Saat ini peran APBN 2024 menjadi sangat penting untuk mempercepat transformasi ekonomi yang berkelanjutan, oleh karena itu untuk mendukung optimalisasi peran APBN maka perlu dilakukan penguatan melalui optimalisasi pendapatan negara dengan tetap menjaga iklim investasi dan kelestarian lingkungan dan konsistensi melakukan upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas belanja negara (*spending better*). Salah satu strategi pemerintah yaitu

bermin dari postur APBN 2024 antara lain rencana pendapatan negara melalui penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yaitu sebesar Rp492,0 triliun.



Dalam konteks global yang semakin kompleks, efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan aset negara dianggap sebagai prinsip yang sangat penting. Semangat pengelolaan aset milik negara tertuang dalam Peraturan Pemerintah nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, prinsip ini digunakan untuk mewujudkan pengelolaan Barang Milik Negara yang efektif, efisien dan akuntabel sehingga pelayanan kepada masyarakat semakin meningkat. Masyarakat modern menginginkan pemerintah untuk menggunakan aset negara dengan cermat dan secara efisien, dengan penekanan pada penghematan biaya dan optimalisasi manfaat. Ini mencakup menghindari pemborosan, korupsi, dan praktik-praktik yang merugikan kepentingan umum.

Kebijakan ini menitikberatkan pada penataan dan pengelolaan Barang Milik Negara yang lebih tertib, akuntabel dan transparan yang tidak sekedar administratif semata tetapi lebih maju dalam berfikir tentang cara meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam mengelola aset negara. Aset negara, seperti tanah, bangunan, dan infrastruktur, seringkali tidak dioptimalkan dalam penggunaannya.

Salah satu bentuk pengelolaan aset negara di Indonesia adalah pemanfaatan Barang Milik Negara yaitu berupa sewa aset negara. Kegiatan sewa Barang Milik Negara (BMN) merupakan hal yang sangat penting dalam upaya

meningkatkan penerimaan negara bukan pajak (PNBP) sebagai kontribusi aset negara dalam meningkatkan APBN yang efektif dan optimal dalam mendukung



program-program pemerintah dalam hal pelayanan publik untuk kesejahteraan masyarakat.

Salah satu bukti konkrit atas pemanfaatan aset negara berupa sewa yang salah satu upaya pemerintah dalam rangka meningkatkan penerimaan negara dalam bentuk Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) adalah seperti yang yang tertuang dalam Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP), sebagai berikut pada tabel 1.1:

Tabel 1.1 Data Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Lainnya dan Target PNBP Lainnya Tahun Anggaran 2019-2022
(Dalam Rp Miliar)

Jenis Pendapatan	Tahun Anggaran			
	2019	2020	2021	2022
A. Realisasi Pendapatan PNBP lainnya :	124.503	111.200	152.504	472.528
- PNBP dari Pemanfaatan BMN	522	513	492	619
B. Target Pendapatan PNPB Lainnya	94.069	100.053	109.174	357.763

Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (*audited*) 2019-2022 (data diolah)

Dari tabel 1.1 menunjukkan bahwa setiap tahunnya realisasi pendapatan PNBP cenderung meningkat dan selalu melebihi target yang telah direncanakan.

Data tersebut juga menggambarkan bahwa realisasi PNBP dari pemanfaatan

IN cenderung semakin meningkat dari tahun ke tahun hal ini menunjukkan

wa pemanfaatan aset negara mempunyai potensi untuk menghasilkan



pendapatan tambahan yang lebih besar bagi negara dalam bentuk Pendapatan Negara Bukan Pajak.

Hal ini merupakan sebuah fenomena yang harus dikelola dan dioptimalkan oleh pemerintah, karena istilah sewa aset negara tidak populer di kalangan masyarakat sehingga masih sedikit masyarakat mengetahui bahwa aset dapat di sewakan, bukan hanya untuk aset pribadi atau perusahaan tetapi aset negara pun bisa disewa oleh masyarakat umum yang memenuhi syarat sesuai ketentuan yang berlaku. Meskipun informasi tersebut sudah diberitakan di televisi maupun surat kabar namun hal tersebut tidak se-populer sewa kamar atau ruang pertemuan hotel yang ada di *flatform* seperti traveloka maupun tiket.com.

Kita masih melihat di beberapa daerah terdapat beberapa aset negara tidak dimanfaatkan secara efisien, bahkan dibiarkan terbengkalai atau tidak terpakai (*idle*). Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 71/PMK.06/2016, kriteria BMN dikatakan *idle* yaitu apabila BMN dalam penguasaan pengguna barang tersebut tidak digunakan atau digunakan tetapi tidak sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga. Ini menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana aset negara dapat digunakan secara lebih produktif.

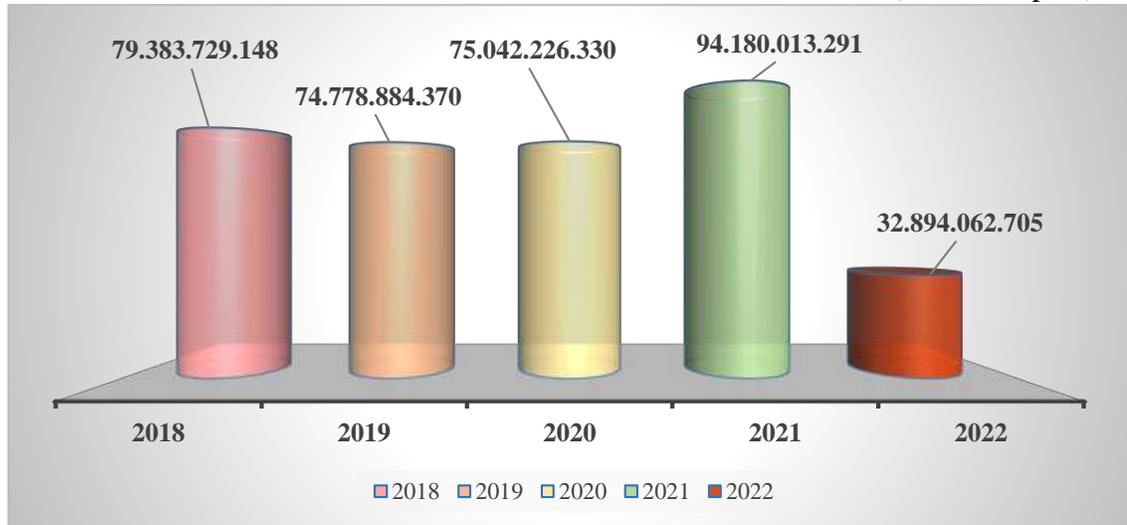
Apabila pemerintah tidak menangani masalah tersebut, bukannya menambah pendapatan negara melainkan aset tersebut akan membebani APBN

ena membutuhkan biaya perawatan atau pemeliharaan. Berikut data Barang
ik Negara *idle* tahun 2018 – 2022, sebagai berikut pada grafik 1.1:



Grafik 1.1 Jumlah BMN *Idle* Tahun 2018 - 2022

(Dalam Rupiah)



Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (*audited*) 2019-2022 (data diolah)

Dari grafik 1.1 diketahui bahwa terdapat peningkatan jumlah nilai BMN *idle* dalam Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) yaitu pada tahun 2021 Aset BMN *idle* naik jumlahnya menjadi Rp.94 miliar dari Rp 75 miliar pada 2020 dan kembali mengalami penurunan jumlah menjadi Rp.32 miliar di tahun 2022. Meskipun mengalami penurunan tetapi masih tercatat adanya sejumlah BMN *idle* di tahun 2022 yang nantinya akan menjadi beban bagi negara karena barang tersebut membutuhkan anggaran perbaikan atau pemeliharaan, hal ini menandakan bahwa masih adanya potensi PNBPN yang dapat dikelola untuk menambah pendapatan negara apabila pemerintah melakukan optimalisasi berupa pemanfaatan aset negara.

Pemanfaatan aset negara menjadi penting dalam rangka mendukung pembangunan dan peningkatan pelayanan publik (Putri & Ardini, 2020).



Menurut (Sri Wahyuni dkk., 2020). Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah melalui layanan penyewaan aset, dimana pihak swasta atau pihak lain dapat menyewa aset negara untuk digunakan dalam kegiatan bisnis atau proyek tertentu. Dalam konteks ini, Kantor Pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dan Barang Milik Negara (KPTIK dan BMN) di Makassar menjadi lokasi penelitian untuk menggali strategi pemanfaatan aset negara melalui layanan penyewaan aset negara.

Saat ini sudah tersedia layanan penyewaan aset negara melalui aplikasi e-Sewa, namun hasilnya belum maksimal. Hal ini terlihat dari rendahnya tingkat penawaran sewa dan rendahnya jumlah transaksi sewa yang terjadi. Berikut uraian data realisasi dan target sewa BMN objek sewa pada KPTIK BMN, sebagai berikut pada tabel 1.2:

Tabel 1.2 Data Realisasi Sewa dan Target Sewa BMN pada KPTIK dan BMN Makassar Periode Oktober Tahun Anggaran 2023

No	Uraian Barang	Jumlah Barang	Periode Sewa	Target	Realisasi Penyewa
1	Lahan dan Bangunan ATM	3 Unit	Tahunan	3 Unit	3 Unit
2	Kantin Paguyuban GKN I	1 Unit	Tahunan	1 Unit	-
3	Ruang Kelas Lantai 7 GKN II	5 Unit	Harian / Bulanan / Tahunan	5 Unit	-
4	Area Lobby GKN I dan GKN II (Lokasi Open Table/Space Iklan)	2 Area	Harian	2 Area	-
	Ruang Rapat/Meeting VIP GKN II	2 Unit	Harian	2 Unit	-
	Area Rooftop Kanwil DJP Sulselbartra	1 Unit	Tahunan	1 Unit	-



No	Uraian Barang	Jumlah Barang	Periode Sewa	Target	Realisasi Penyewa
7	Kamar Standar Mess GKN	4 Unit	Bulanan	4 Unit/bln	4 Penyewa
8	Kamar Standar Mess GKN	2 Unit	Harian	60 Kali/bln	5 Kali
9	Kamar VIP Mess GKN	2 Unit	Bulanan	2 Unit/bln	1 unit/bln
10	Ruang Teater Balai Diklat Keuangan	1 Unit	Harian	30 kali	-
11	Lapangan Sepakbola Mini	1 Unit	Harian	30 kali	-
12	Lapangan Futsal	1 Unit	Harian	30 kali	-

Sumber: Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar (data diolah)

Dari tabel 1.2 di atas di ketahui bahwa pemanfaatan aset negara belum optimal terlihat dari adanya beberapa BMN atau sebagian BMN yang belum ada realisasi penyewanya. Hal ini merupakan salah satu fenomena yang terjadi dalam manajemen penyewaan aset negara. Oleh karena itu, diperlukan penelitian mendalam untuk mengevaluasi dan menganalisis faktor-faktor penyebab sehingga banyak BMN yang tidak dimanfaatkan secara optimal melalui jasa pemanfaatan sewa BMN.

Beberapa kemungkinan faktor yang dapat mempengaruhi hasil tersebut antara lain 1) kurangnya kesadaran pengguna terhadap layanan, 2) hambatan dalam proses layanan sewa, dan 3) terbatasnya promosi dan dukungan yang diberikan kepada pengguna. Selain itu, mungkin juga terdapat faktor internal

erti kelemahan dalam manajemen penyewaan aset, kurangnya SDM pengelola layanan sewa aset dan kurangnya penyesuaian terhadap kebutuhan pengguna (Mahawati et al., 2021).



Dari fenomena yang telah diuraikan di atas, penulis melihat adanya peluang bisnis terhadap kebijakan pemanfaatan aset negara yang dikelola oleh pemerintah sehingga pendapatan negara dapat lebih optimal dengan mengkaji strategi bisnis pemanfaatan aset negara melalui layanan penyewaan aset negara, diharapkan dapat ditemukan solusi dan rekomendasi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan aset negara secara keseluruhan (Dikuraisyin, 2020).

Dalam penelitian ini, metode analisis SWOT dan matriks TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) akan digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemanfaatan aset negara dan merumuskan strategi bisnis yang tepat (Suciati et al., 2021). Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh beberapa peneliti seperti (Monik Ajeng Puspitoarum, 2016) & (Bella Amanda Negara, Arifuddin, Aini Indrijawati, 2023) & (Tridasa Novany Wijaya 2017) & (Nur et al., 2022). Melalui penelitian ini diharapkan dapat dikembangkan strategi yang terbaik dalam pemanfaatan kekayaan negara melalui layanan penyewaan aset negara pada Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan pemanfaatan aset negara, mendukung pengembangan teknologi informasi dan komunikasi, serta mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia.



1.2 Uraian Masalah

Pengelolaan sewa aset strategis milik negara yang merupakan salah satu kegiatan pemanfaatan barang milik negara yang merupakan potensi besar untuk menghasilkan pendapatan tambahan bagi pemerintah dalam bentuk Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) jika dikelola secara profesional, menyeluruh, efisiensi dan transparansi. Dengan adanya potensi penambahan PNBP yang dapat dicapai dari pengelolaan aset dengan menggunakan layanan sewa aset yang telah dikembangkan oleh Kementerian Keuangan memunculkan paradigma baru di lingkungan organisasi nirlaba dan organisasi publik khususnya pemerintahan, bahwa aset negara seharusnya bukan hanya sebagai *cost center* namun sebenarnya berpotensi sebagai *revenue center*, sehingga dibutuhkan pengkajian lebih dalam mengenai kegiatan pengelolaan sewa aset negara yang telah dilakukan pada KPTIK dan BMN Makassar atas barang milik negara yang berada pada kompleks Gedung Keuangan Negara Makassar.

KPTIK dan BMN Makassar selaku pengelola BMN Kementerian Keuangan yang ada di di wilayah Gedung Keuangan Negara Makassar ternyata belum optimal dalam pemanfaatan BMN, masih ada beberapa aset negara yang *idle* atau belum optimalkan sehingga hal ini yang menjadi fokus penulis untuk melakukan kajian terhadap faktor internal maupun faktor eksternal berupa

aman, peluang, kelemahan dan kekuatan dari pengelolaan BMN yang telah dilakukan KPTIK dan BMN Makassar agar dapat membuat formulasi strategi pengembangan yang tepat sehingga aset-aset negara yang berada di wilayah



Gedung Keuangan Negara dapat lebih optimal untuk peningkatan pendapatan negara melalui Penerimaan Negara Bukan Pajak.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis dalam pelaksanaan penelitian ini mengambil judul “ Formulasi Strategi Pengembangan Layanan Sewa Aset Negara (Studi Kasus Kantor Pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dan Barang Milik Negara Makassar)”.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan uraian masalah di atas, dapat diuraikan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi pengelolaan layanan sewa aset negara pada Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar?
2. Bagaimana formulasi strategi pengembangan yang tepat agar layanan sewa aset negara dapat meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)?

1.4 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, dapat diuraikan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis implementasi pengelolaan layanan sewa aset negara pada Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar.
2. Untuk memformulasikan strategi pengembangan yang tepat agar layanan sewa aset negara dapat meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).



1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Dapat memberikan manfaat dalam mendukung kajian dan pengembangan ilmu manajemen yang berhubungan dengan strategi bisnis khususnya untuk organisasi nirlaba maupun organisasi publik lainnya.
- b. Dapat menjadi rujukan bagi penulis lain yang akan mengkaji topik yang sama di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Dapat memberikan manfaat bagi pemerintah dalam optimalisasi pemanfaatan Barang Milik Negara berupa layanan sewa aset negara sehingga dapat meningkatkan pendapatan negara.
- b. Dapat memberikan informasi dan referensi bagi masyarakat yang ingin menjadi mitra penyewa aset negara.

1.6 Batasan Penelitian

Kajian dalam penulisan ini dibatasi oleh ruang lingkup analisis implementasi pengelolaan layanan sewa aset negara pada Kantor Pengelolaan K dan BMN Makassar, serta formulasi strategi pengembangan layanan sewa aset negara dapat meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).



Adapun aset negara dibatasi yaitu berupa tanah dan/atau bangunan, sebaaian tanah dan/atau sebagian bangunan yang dikelola oleh Kantor Pengelolaan Teknologi, Informasi, Komunikasi dan BMN Makassar.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan memberikan gambaran penelitian yang lebih jelas dan sistematis agar memudahkan dalam memahami tujuan dari penelitian ini yang akan diuraikan setiap bab. Adapun sistematika penelitian sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini penulis menjabarkan secara singkat mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup masalah dan sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat tentang teori, konsep, tinjauan empirik yang diambil dari buku, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti serta sumber dari penelusuran melalui internet yang dapat dipertanggungjawabkan, serta sumber-sumber lainnya yang memiliki dasar dari informasi yang disampaikan yang menjadi referensi pada penelitian ini. Bab ini dimaksud agar dapat memberikan kerangka konseptual

g komprehensif bagi peneliti.



BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian, desain penelitian yang terdiri dari lokasi dan waktu penelitian, sumber data yaitu data primer dan sekunder, teknik pengumpulan data, metode pengolahan dan analisis data dan tahap-tahap penelitian lainnya.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menguraikan hasil penelitian yang telah dilakukan kemudian merumuskan dan membahas konsep-konsep pemecahan masalah atas rumusan masalah yang menjadi dasar dari penelitian ini.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini penulis akan menguraikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Definisi Strategi

Pada dasarnya strategi merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Menurut Vincent Gaspersz (2004:5) Perencanaan Strategik adalah *common sense*. Bersifat visioner (*visionary*), namun realistik; mengantisipasi keadaan masa depan yang diinginkan (*desirable*) dan dapat dicapai (*achievable*). Perencanaan strategik merupakan suatu proses dari diagnosis, penetapan tujuan (*objective setting*), dan pembangunan strategi (*strategy building*) yang merupakan bagian penting dari manajemen berorientasi hasil.

Menurut Indra Mahardika Putra (2021:33) “ rencana bisnis merupakan deskripsi terperinci dari suatu usulan bisnis, termasuk di dalamnya beberapa deskripsi yang ingin ditarik, pelanggan jenis apa yang ingin ditarget, persaingan yang menghadang, dan fasilitas yang diperlukan untuk produksi”.

Dari penjelasan di atas kita dapat mengetahui bahwa strategi yang dibuat merupakan hasil diagnosa yang realistik dalam bentuk deskripsi sebagai suatu usulan agar dapat mencapai tujuan. Hal ini dapat diartikan sebagai suatu cara berfikir yang

agar menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda sehingga dapat teratasi.



Dalam berfikir kreatif ada beberapa tahapan yang harus dilalui menurut Dian Sudiantini (2022 : 9) :

1. Identifikasi masalah. Ini merupakan tahap awal yaitu mengidentifikasi masalah-masalah dengan cara melihat fenomena atau gejala yang terjadi.
2. Pengelompokan masalah merupakan tahapan kedua yang harus dilakukan yaitu melakukan pengelompokan masalah berdasarkan sifatnya agar memudahkan dalam pemecahannya.
3. Proses Abraksi merupakan tahap selanjutnya dimana pada tahan ini dilakukan analisis-analisis terhadap faktor-faktor penyebab kemudian diteliti untuk dapat menyusun metode pemecahannya.
4. Penentuan Metode atau cara pemecahan yaitu tahapan menentukan metode yang paling tepat untuk penyelesaian masalah.
5. Perencanaan untuk implementasi merupakan tahapan terakhir dimana dilakukan penerapan metode yang telah ditetapkan.

Perkembangan konsep tentang strategi saat mengalami kemajuan yang pesat, berikut beberapa definisi menurut para ahli tentang strategi :

Secara etimologi, strategi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia : 1) yaitu ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai, 2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk

api musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan, 3) rencana dan alat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.



Menurut Porter (1985) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Steiner dan Miner (Dian Sudiantini, 2022;9) menyatakan bahwa *“strategy is the forging of company mission, setting objectives for the organization in light of external and internal forces, formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and assuring their-’proper implementation so that the basic purposes and objectives of the organization will be achieved”* (strategi adalah penempaan misi perusahaan, menetapkan tujuan organisasi dengan mempertimbangkan kekuatan eksternal dan internal, merumuskan kebijakan dan strategi khusus untuk mencapai tujuan, dan memastikan penerapannya dengan tepat sehingga tujuan dan sasaran dasar organisasi akan tercapai)

Menurut Stephanie K. Marrus (1995) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut Hamel dan Prahalad (1995) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Ada berbagai pendapat mengenai strategi yang diuraikan di atas, secara umum menjelaskan bahwa strategi merupakan sebuah alat baik berupa tindakan maupun



sebuah proses untuk penentuan cara atau fokus yang dilakukan secara terus menerus untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pemahaman ini sangatlah penting agar penulis dapat sukses dalam menformulasikan strategi yang akan disusun. Untuk mendukung pemahaman penulis berikut beberapa konsep yang dikemukakan oleh Freddy Rangkuti (2015:4), sebagai berikut:

- a. *Distinctive Competence* adalah tindakan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*Distinctive Competence*”. *Distinctive Competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wesley (1988), identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi:

1. Keahlian tenaga kerja;
2. Kemampuan sumber daya.

Dua faktor itu menyebabkan perusahaan tersebut dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaingnya. Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik

dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan.



b. *Competitive Advantage* adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:

1. *Cost leadership*;
2. *Diferensiasi*;
3. *Focus*.

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan pesaing dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya.

Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumen. Strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

Dari gambaran tersebut dapat dinyatakan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang mengarahkan bagaimana masing-masing sumber daya dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam suatu organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut.



Berikut ini menurut Thomson (2010 : 15) ada tiga pertanyaan yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi yang tepat:

1. Seberapa baik strategi tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan?
2. Apakah strategi tersebut dapat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan?
3. Apakah strategi tersebut menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik?

2.1.2 Ciri Strategi Yang Tepat

Dari pemahaman terkait konsep strategi diketahui bahwa strategi perusahaan atau sebuah organisasi berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai tujuan atau misi yang telah dicanangkan oleh organisasi, menurut Dermawan Wibisono (2006:51) ada empat elemen kunci yang sebaiknya terkandung dalam pernyataan strategi sehingga organisasi tersebut dapat unggul dibandingkan dengan kompetitor, yaitu:

- a. Berkesinambungan.

Keputusan-keputusan dalam perusahaan/organisasi dapat dijaga/dipelihara sehingga hidup perusahaan akan langgeng.

- b. Mengembangkan proses untuk menyampaikan strategi.

Bagaimana mengembangkan organisasi atau memberikan kesempatan pada

organisasi untuk berkembang demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menawarkan keunggulan kompetitif.



Menawarkan keunggulan yang kompetitif yang berkesinambungan melebihi pesaing yang ada pada saat ini maupun yang berpotensi menjadi pesaing.

- d. Mengeksploitasi keterkaitan antara organisasi/perusahaan dan lingkungannya.

Strategi haruslah mengeksploitasi berbagai keterkaitan yang ada antara organisasi dengan lingkungannya seperti pemasok, pelanggan, kompetitor, dan pemerintah.

Untuk menilai apakah strategi yang dipilih bagus atau tidak untuk organisasi, menurut Dermawan Wibisono (2006:51) terdapat tiga cara penilaian dari aspek penerapannya, yaitu:

- a. Uji nilai tambah (*The value added test*)

Strategi yang bagus akan memberikan nilai tambah, yang dapat berupa penambahan keuntungan, peningkatan pangsa pasar, peningkatan kemampuan inovasi, dan peningkatan kepuasan pegawai.

- b. Uji konsistensi (*The consistency test*)

Strategi yang bagus akan mendorong perusahaan untuk konsistensi terhadap kondisi dan keadaan yang melingkupi bisnis pada waktu tertentu. Hal ini akan berpengaruh pada kemampuan penggunaan sumber daya secara efisien sejalan dengan perubahan lingkungan yang terjadi, baik perusahaan yang cepat maupun lambat.

- c. Uji keunggulan kompetitif (*The competitive test*)

Strategi yang bagus akan menambah keuntungan kompetitif yang berkesinambungan.



Sedangkan dari aspek akademis menurut Dermawan Wibisono (2006:52) terdapat lima cara penilaian untuk menilai apakah pernyataan yang terkandung dalam strategi itu bagus atau tidak adalah sebagai berikut:

a. Uji orisinalitas (*The originality test*)

Yaitu menguji keaslian dari strategi yang dicanangkan, apakah merupakan hasil analisis atau sekedar menjiplak strategi organisasi lain.

b. Uji tujuan (*The purpose test*)

Yaitu menguji dalam strategi tersebut terkandung tujuan-tujuan yang akan dicapai.

c. Uji konsistensi logika (*The logical test*)

Yaitu menguji konsisten dan logika dari pernyataan strategi tersebut, apakah masuk akal dan konsisten antara visi, misi, dan berbagai strategi yang dicanangkan sebelumnya.

d. Uji risiko dan sumber daya (*The risk and resources test*)

Yaitu menguji risiko dan sumber daya sebagai konsekuensi dari penerapan strategi yang dicanangkan.

e. Uji fleksibilitas (*The flexibility test*)

Yaitu menguji fleksibilitas strategi terhadap berbagai perubahan lingkungan bisnis.



2.1.3 Klafisikasi Strategi

Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki bentuk dan tujuan yang berbeda-beda sehingga mengakibatkan terjadi perbedaan strategi yang dilakukan bahkan dapat terjadi perbedaan di berbagai situasi yang berbeda. Strategi tersebut dikelompokkan dengan istilah strategi generik. Istilah strategi generik dikemukakan oleh porter merupakan suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis.

Untuk memahami lebih dalam mengenai strategi generik terdapat beberapa model yang dikemukakan oleh para ahli, berikut penjelasannya:

a. Model Wheelen dan Hunggler

Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari *General Electric*. *General Electric* menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu strategi Stabilitas (*Stability*), Ekspansi (*Expansion*), dan Penciutan (*Retrenchment*) :

1. Strategi Stabilitas (*stability*).

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan

untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).



2. Strategi Ekspansi *Expansion*

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan/ perluasan produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung risiko kegagalan yang tidak kecil.

3. Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cashflow* negatif. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya, untuk usaha lain yang sedang berkembang.

b. Model Fred R. David

Menurut Fred R. David (2017) mengemukakan bahwa pada prinsipnya strategi genetik dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok dengan 13 tindakan alternatif-alternatif strategi, yaitu:

1. Kelompok strategi integrasi vertikal (*vertikal integration strategies*)

Strategi ini menghendak agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaing baik melalui merger, akuisis atau membuat perusahaan sendiri. Terdapat tiga macam strategi yang termasuk di dalam kelompok strategi integrasi, yaitu:



- a) Strategi integrasi ke depan (*forward integration strategy*). Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau para pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu kestabilan produksi, padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di perusahaan distribusi yang di maksud misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.
- b) Strategi Integrasi ke Belakang (*Backward Integration Strategy*). Strategi ini merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan dari strategi ini yaitu mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih mudah dilakukan, jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.
- c) Strategi Integrasi Horizontal. Tujuan strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang diizinkan



pemerintah, bersaing di negara yang berkembang, skala ekonomi meningkat serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu untuk melakukan ekspansi.

2. Kelompok strategi intensif (*Intensive strategies*)

Ada tiga buah strategi yang dikelompokkan dalam strategi intensif yaitu strategi penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*) karena ketiga strategi ini implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif. Berikut penjelasan tiga strategi intensif:

- a) Strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*). Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan untuk promosi penjualan dan atau promosi lainnya.
- b) Strategi pengembangan pasar (*market development strategy*). Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke wilayah baru dan untuk memperluas pangsa pasar.
- c) Strategi pengembangan produk (*product development strategy*). Strategi ini merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan



produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Tujuannya untuk memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi ini dilakukan dengan mendiversifikasi aktifitas bisnis dengan tujuan agas bisnis yang dijalankan tidak bergantung pada suatu perusahaan. Tipe strategi diversifikasi dibagi atas:

a) Strategi diversifikasi konsentrik (*concentric diversification strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru, tetapi masih saling berhubungan. Strategi ini bertujuan untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

b) Strategi Diversifikasi Horizontal (*horizontal diversification strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Strategi ini untuk menambahkan produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan, jika produk baru akan mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan mature, distribusi produk baru kepada pelanggan perusahaan dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk perusahaan beda.

c) Strategi Diversifikasi Konglomerat (*conglomerate diversification strategy*)



Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki pasar baru tersebut.

4. Kelompok Strategi Defensif (*Defensive Strategies*)

Strategi defensif dilakukan untuk bertahan. Adapun tipe-tipe strategi bertahan adalah sebagai berikut:

a) Strategi penghematan/perubahan haluan/reorganisasi (*retrenchment strategi*)

Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan untuk membalikkan penurunan penjualan dan laba perusahaan. Strategi retrenchment juga dapat dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan marginal business, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan pengendalian biaya yang ketat.

b) Strategi Divestasi (*Divestiture Strategy*)

Strategi divestasi yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan jika suatu unit sudah tidak dapat



dipertahankan keberadaannya karena misalnya merugi terus menerus dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

c) Strategi likuidasi (*liquidation strategy*)

Yaitu menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi likuidasi merupakan sebuah pengakuan dari sebuah kegagalan, dan sebagai akibatnya menjadi strategi yang sulit. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya.

2.1.4 Konsep Perencanaan Strategi (*Strategy Planning*)

Dalam proses perencanaan strategi terdapat beberapa komponen, menurut Vincent Gasperzs (2004 : 11) proses perencanaan strategik yang berhasil selalu memiliki pertanyaan- pertanyaan berikut:

a. Dimana kita berada sekarang? (*Where are we now?*)

Perencanaan strategik membantu menentukan status dari suatu organisasi publik pada saat sekarang dan mengevaluasi kondisi lingkungannya. Hal ini membantu mendefinisikan tingkat pelayanan publik beserta pelanggan dan *stakeholders* dari pelayanan publik itu. Dua hal pokok yang harus adalah:

1. Penilaian internal/eksternal (*internal/external assessment*), merupakan suatu analisis dan evaluasi data kondisi internal dan eksternal beserta kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi organisasi publik itu.

identifikasi pelanggan dan *stakeholder* (*customer and stakeholder identification*), merupakan definisi formal dari mereka yang secara langsung



atau tidak langsung menggunakan pelayanan publik atau mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terpengaruh oleh tindakan-tindakan atau kebijakan-kebijakan publik.

- b. Dimana kita ingin berada di masa datang? (*Where do we want to be in the future?*)

Menggunakan hasil-hasil dari analisis internal dan eksternal beserta identifikasi pelanggan untuk merumuskan visi, misi, prinsip-prinsip, sasaran- sasaran (*goals*), dan tujuan-tujuan (*objectives*).

- c. Bagaimana kita mengukur kemajuan? (*How do we measure our progress?*)

Perencanaan strategik membangun pertanggungjawaban ke dalam proses. Ukuran-ukuran kinerja digunakan untuk mengukur hasil-hasil dan menjamin pertanggungjawaban (*accountability*).

- d. Bagaimana kita mencapai sasaran dan tujuan (*How do we get our goals and objective?*)

Perencanaan strategik akan membantu organisasi publik untuk memahami bagaimana mencapai sasaran dan tujuan, juga sumber-sumber daya yang akan diperlukan untuk menerapkan rencana itu. Juga memberikan gambaran tentang rencana tindakan (*action plan*) dan alokasi sumber daya (*resource allocation*)

- e. Bagaimana kita menelusuri kemajuan? (*How do we track our progress?*)

Pada akhirnya organisasi publik harus memantau implementasi dari sasaran-

an dan tujuan-tujuan serta menggunakan hasil-hasil untuk mengevaluasi kemajuan secara periodik dengan mengembangkan suatu sistem penelusuran (*tracking system*).



2.1.5 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategik merupakan rangkaian dua kata terdiri dari kata manajemen dan strategik, keduanya mempunyai pengertian tersendiri, dan setelah dirangkakan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Menurut Malayu S.P Hasibuan (Omar Hendro, 2021:1) menjelaskan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan tenaga dan profesionalitas orang lain, sedangkan menurut James A.F Stoner (Omar Hendro, 2021:16), berpendapat manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Akdon (2011) dalam bukunya *Strategic Management For Educational Management* (Omar Hendro, 2021:2) mengutip bahwa secara terminologi pengertian manajemen strategik dalam lingkungan organisasi profit dan non profit banyak ahli berpendapat, antara lain:

- a. Menurut Wahyudi, Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan- tujuan masa mendatang.
- b. Menurut Gluek& Jauch, Manajemen Strategik merupakan arus keputusan dan

kan yang mengarah pada suatu perkembangan strategi atau strategi-strategi efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.



- c. Menurut J.David Hunger & Thomas L.Wheelen, Manajemen Strategik adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.
- d. Menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E.Hoslisson (1997) adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasiapa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai.

Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat memahami konsep manajemen strategi antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen Strategi adalah proses sistematis memilih alternatif strategi yang terbaik bagi suatu organisasi untuk mendukung gerak usaha organisasi dalam upaya mewujudkan target atau tujuan yang telah ditentukan.
2. Manajemen strategi mengalami tiga proses, yaitu perumusan strategi (*formulating strategy*), implementasi/penerapan strategi (*implementing strategy*) dan evaluasi terhadap strategi (*evaluating strategy*).

2.1.6 Model Manajemen Strategi

Ada beberapa model manajemen yang telah dikemukakan oleh para ahli, salah satunya adalah dikemukakan oleh David Hunger & Thomas L Wheelen (2020:4) bahwa manajemen strategi terdiri dari empat elemen dasar, yaitu:

1. Pemindaian Lingkungan (*environmental scanning*)

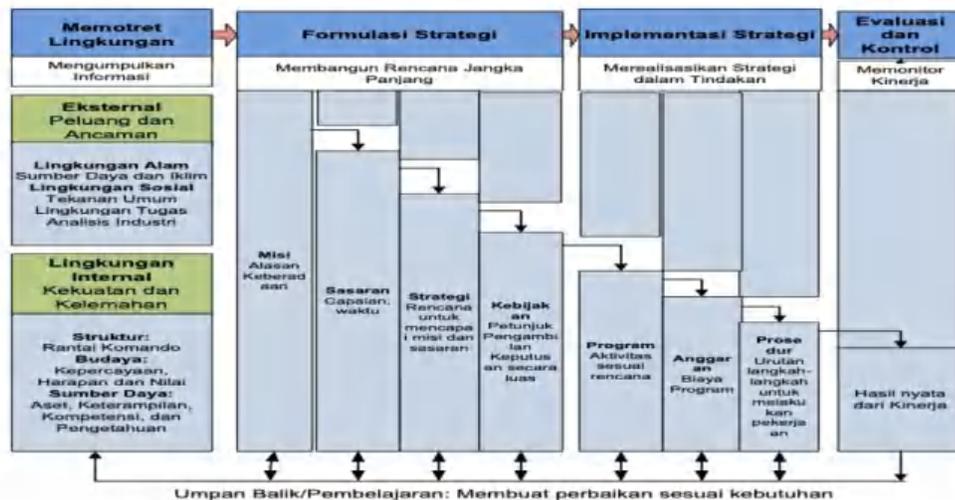
2. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)



c. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

d. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and control*)

seperti yang telah digambarkan di bawah:



Gambar 2.3 Elemen dasar manajemen strategi
Sumber : Hunger & Wheelen (2012)

berikut penjelasan setiap elemen dasar dari manajemen strategi yang dikemukakan oleh David Hunger & Thomas L Wheelen :

a. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal untuk menjaga orang-orang di dalam organisasi. Proses analisis lingkungan eksternal dan internal dilakukan secara terstruktur yaitu menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk

mengetahui kondisi internal dan eksternal organisasi. Analisis lingkungan organisasi meliputi analisis kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*).



Sedangkan analisis lingkungan eksternal organisasi meliputi analisis peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*).

Setiap organisasi memerlukan analisis dalam rangka perumusan strategi dan menyusun program. Analisis tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan konsep analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor internal dan eksternal yang mengacu pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kekurangan dan ancaman perusahaan (Pierce & Robinson, 1994: 175). Setelah dibuat matriks kemudian dilakukan pengolahan data yang berhubungan dengan matriks yang telah dibuat. Setelah dilakukan pengolahan data maka akan menghasilkan strategi terpilih yang bisa diterapkan pada organisasi yang diteliti.

Teori-teori yang membahas mengenai keunggulan bersaing tertuju pada empat pokok bahasan yang termasuk di dalam analisis SWOT, yaitu peluang dan ancaman, serta kekuatan dan kelemahan (Barney, 2002: 19). Teori ini juga menyarankan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada dan dalam mengatasi ancaman, selain juga mengenai bagaimana perusahaan menghindari dan memperbaiki kelemahan – kelemahan yang ada. Kekuatan merupakan keunggulan yang bersumber dari internal perusahaan dan menjadi pendorong keberhasilan perusahaan. Kekuatan dapat berkaitan dengan

an sumber daya, ketrampilan, dan hubungan dengan pembeli maupun Kekurangan berasal dari kondisi internal yang menghambat perusahaan serta



dapat berasal dari kekurangan dan keterbatasan kemampuan, sumber daya maupun keterampilan yang menghalangi kinerja perusahaan.

Peluang yang dihadapi oleh perusahaan, bersumber dari kondisi eksternal yang menjadi pendorong bagi keberhasilan, seperti kebijaksanaan pemerintah dan kemajuan teknologi. Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan berasal dari situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, seperti masuknya pesaing baru, peraturan baru yang dapat menghambat usaha dan meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli dan pemasok.

Dalam melakukan analisis SWOT dapat dilakukan dalam tiga tahap (Thompson et al., 2010: 14), diantaranya adalah :

1. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan;
2. Menggambarkan kesimpulan identifikasi yang telah dilakukan;
3. Diterjemahkan dalam keputusan strategis.

<i>External Factor</i>	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Strength</i>	<i>SO Strategies</i> <i>Use Strengths to take Advantage or opportunities</i>	<i>ST Strategies</i> <i>Use Strengths to avoid Threats</i>
<i>Weakness</i>	<i>WO Strategies</i> <i>Take Advantage of Opportunities by overcoming Weaknesses</i>	<i>WT Strategies</i> <i>Defensive Measures to Minimize weaknesses And avoid threats</i>

Tabel 2.1 Matrix TOWS menurut West & Bamford



Berikut penjelasan matrix TOWS menurut West & Bamford :

1. Strategi SO (*Strength – Opportunities*)

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang- peluang eksternal. Perusahaan pada umumnya akan melaksanakan strategi WO, ST, WT agar berada pada situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO, oleh karena itu jika perusahaan memiliki banyak kelemahan maka perusahaan akan berusaha untuk mengatasi kelemahan tersebut dan ketika perusahaan menghadapi banyak ancaman maka perusahaan akan berusaha menghindari agar dapat berkonsentrasi pada peluang yang ada. Kekuatan bersaing sebuah perusahaan dapat dinilai dari beberapa hal :

- a) Keahlian khusus yang sulit ditiru (lokasi, nama paten, modal besar);
- b) Memiliki nilai tinggi dalam asset organisasi maupun non-fisik;
- c) Pencapaian khusus yang menghasilkan posisi unggul dipasar;
- d) Kemampuan dalam aliansi atau bekerjasama dengan perusahaan lain.

2. Strategi WO (*Weakness – Opportunities*)

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal, terkadang perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada karena

terhalang oleh kelemahan- kelemahan perusahaan. Kelemahan ini berkaitan sangat erat dengan:

Kekurangan dalam keterampilan, keahlian atau pengetahuan;



- b) Kekurangan dalam hal aset fisik, non fisik maupun organisasi yang penting bagi persaingan;
- c) Lemah dalam hal kemampuan bersaing di dalam faktor kunci keberhasilan dalam industri.

3. Strategi ST (*Strength – Threats*)

Menggunakan kekuatan-kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Peluang adalah kesempatan yang dapat dieksploitasi oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu melalui keunggulan atau kompetensi-kompetensi khusus yang dimiliki perusahaan, Faktor- faktor yang dapat mendiagnosa peluang adalah :

- a) Pergantian teknologi;
- b) Politik, ekonomi, trend sosial;
- c) Besaran pasar;
- d) Pertumbuhan pasar;
- e) Margin yang tinggi;
- f) Pesaing yang sedikit dan lemah;
- g) Hambatan masuk;
- h) Respon yang bagus mengenai penjualan, iklan dan promosi.

4. Strategi WT (*Weakness – Threats*)

Merupakan strategi untuk bertahan dengan mengurai kelemahan internal dan menghindari ancaman. Perusahaan yang menghadapi sejumlah ancaman eksternal dan kelemahan internal sebenarnya pada posisi yang sulit dan



berbahaya, sehingga perusahaan mengambil beberapa langkah seperti merger, mengumumkan kebangkrutan perusahaan atau likuidasi. Ancaman-ancaman tersebut bisa berasal dari pesaing, perubahan ekonomi dan politik, pengambilalihan, peraturan pemerintah, dan lain-lain. Beberapa faktor yang bisa menganalisis ancaman antara lain:

- a) Reaksi kompetitor;
- b) Pemandang baru;
- c) Perang promosi;
- d) Berubahnya nilai dan selera konsumen;
- e) Kekuatan pembeli yang tinggi;
- f) Bergantinya teknologi;
- g) Inflasi;
- h) Regulasi-regulasi yang terus berganti.

Pemindaian variabel lingkungan eksternal seperti lingkungan sosial merupakan kekuatan umum yang tidak secara langsung menyentuh aktivitas jangka pendek organisasi tetapi kekuatan tersebut dapat, dan sering kali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Lingkungan makro yang selalu berubah merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan oleh manajer atau pimpinan organisasi

dapat menyesuaikan dengan keadaan organisasi dengan lingkungannya. Untuk dapat memperoleh hasil analisa yang lebih dalam maka penelitian ini menggunakan analisis SWOT sebagai alat bantu dalam menganalisis lingkungan eksternal organisasi.



Analisis PEST merupakan akronim dari faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Tiap-tiap faktor tersebut akan dianalisis, yang kemudian akan diteliti pula bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi satu dengan lainnya untuk mendapatkan efek terhadap organisasi yang menyeluruh. Pimpinan organisasi juga perlu untuk mengetahui dari beberapa faktor tersebut, faktor yang mana saja yang paling berpengaruh terhadap kelangsungan organisasinya, jadi tidak hanya kemungkinan yang terjadi sajalah yang diukur, melainkan juga besarnya efek yang ditimbulkan oleh faktor tersebut (*Oxford University Press, n.d.*).

Analisis PEST terkait dengan pengaruh lingkungan pada suatu bisnis. PEST merupakan suatu cara atau alat yang bermanfaat untuk meringkas lingkungan sosial, dan teknologi. Penggunaan pendekatan analisis PEST dapat digunakan sebagai panduan untuk mengetahui faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor Politik merupakan faktor yang menyangkut kebijakan yang dibuat oleh pemerintah, seperti seberapa besar intervensi dari pemerintah pada bidang ekonomi. Yang dipertimbangkan adalah hal-hal seperti barang dan jasa yang ingin disediakan pemerintah untuk rakyatnya, ada tidaknya subsidi untuk perusahaan dari pemerintah, prioritas pemerintah dalam menyokong kegiatan bisnis. Keputusan-keputusan bisnis tersebut akan mempengaruhi tindakan pemerintah yang pada akhirnya juga mempengaruhi kegiatan bisnis seperti pendidikan rakyat mempengaruhi kesiapan konsumen dan tenaga kerja, kesehatan masyarakat, kualitas dari infrastruktur yang disediakan pemerintah yang terkait erat dengan busi atau cakupan kegiatan bisnis.



2. Faktor Ekonomi merupakan faktor yang termasuk di dalamnya tingkat suku bunga pajak, perkembangan ekonomi, inflasi dan nilai tukar uang. Dengan adanya suku bunga yang tinggi berarti akan lebih sulit untuk meminjam uang, dengan nilai tukar uang yang tinggi dibanding negara lain maka penjual akan kesulitan untuk mengekspor produknya ke negara lain, inflasi dapat mempengaruhi tingkat kenaikan gaji dan biaya dalam beroperasi, dan dengan perkembangan ekonomi yang positif maka dapat berpengaruh positif terhadap permintaan barang jika barang tersebut termasuk barang mewah atau berpengaruh negatif jika barang tersebut termasuk barang inferior.
3. Faktor Sosial Budaya yaitu adanya perubahan dari *trend* sosial atau struktur sosial akan berpengaruh terhadap permintaan dari sebuah produk, seperti jenis produk yang diinginkan. Contohnya adalah banyaknya populasi dengan umur tua di Inggris menyebabkan banyak pelaku bisnis yang memanfaatkan hal ini dan mulai mempekerjakan karyawan yang berumur lebih tua untuk mendapat tenaga lebih. Hal ini juga berpengaruh terhadap permintaan produk, dimana semakin banyak permintaan untuk obat-obatan dan perlengkapan untuk generasi berumur tua dan penurunan dari permintaan akan barang-barang mainan, pendidikan dan kesehatan, perubahan demografi dan pendapatan distribusi.
4. Faktor Teknologi. Dengan adanya teknologi baru maka hal tersebut memungkinkan proses-proses bisnis yang baru pula. Seperti adanya internet mengubah teknik pemasaran secara drastis, dapat menekan biaya, memperbaiki kualitas dan menimbulkan inovasi.



Suatu organisasi mengembangkan suatu strategi untuk dapat meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dalam konteks ini, nilai (*value*) adalah segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan dari pemangku kepentingan organisasi. Stakeholders merupakan salah satu kekuatan lingkungan eksternal. Oleh karena itu dengan menggunakan analisis *stakeholders*, diharapkan dapat membantu memperdalam pemahaman kekuatan tersebut.

Identifikasi pelanggan/*stakeholder* berkaitan dengan mereka yang secara langsung maupun tidak langsung menggunakan jasa-jasa pelayanan publik atau mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terkena dampak dari kebijakan-kebijakan organisasi publik. *Stakeholder* merupakan setiap orang atau kelompok yang berkepentingan dengan tingkat kinerja atau kesesuaian dari suatu organisasi publik, program atau subprogram. *Stakeholder* mungkin tidak menggunakan secara langsung produk yang dihasilkan oleh organisasi publik, mereka mungkin saja menjadi penasehat atau pemberi rekomendasi terhadap organisasi publik, karena mempunyai kepentingan dengan tingkat kinerja atau kesesuaian dari organisasi publik itu.

Menurut ISO 26000 SR (Indra Mahardika Putra, 2021: 9) Stakeholder adalah individu atau kelompok yang memiliki kepentingan terhadap keputusan serta aktivitas organisasi. Sedangkan menurut AA1000 SES (Indra Mahardika Putra, 2021: 9) Stakeholder adalah kelompok yang dapat mempengaruhi dan atau terpengaruh oleh

produk atau layanan, serta kinerja suatu organisasi.



Secara umum, *stakeholders* dapat dikelompokkan berdasarkan kekuatan, posisi, dan pengaruhnya. Menurut Indra Mahardika Putra (2021) klasifikasi stakeholder adalah sebagai berikut:

1. Stakeholder Utama (primer) adalah stakeholder yang berhubungan langsung dengan kebijakan, program atau proyek merupakan penentu utama dalam kegiatan pengambilan keputusan. Adapun contohnya seperti masyarakat atau tokoh masyarakat dan manajer publik atau pimpinan organisasi;
2. Stakeholder Pendukung (sekunder) adalah pihak yang tidak berkaitan langsung terhadap suatu kebijakan, program atau proyek. Adapun contohnya seperti lembaga pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, perguruan tinggi, pengusaha atau badan hukum.
3. Stakeholder Kunci adalah unsur eksekutif berdasarkan levelnya, contohnya Pemerintah Kota/Kabupaten, DPRD Kabupaten/Kota dan Kantor Dinas.

Sedangkan pada dunia bisnis stakeholder dibagi atas dua, yaitu:

Internal <i>Stakeholders</i>	External <i>Stakeholders</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Pemegang saham - Manajemen dan Top Executive - Pegawai - Keluarga pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsumen - Penyalur - Pemasok (Supplier) - Bank (creditor) - Pemerintah - Pesaing - Komunitas - Pers

Tabel 2.2 Stakeholder di dunia bisnis menurut Indra Mahardika Putra

menurut Vincent Gaspersz (2004:5) terdapat beberapa tahap dalam proses analisis pelanggan/*stakeholders*, sebagai berikut:



1	<p>Mengidentifikasi dan Memahami Pelanggan dan Stakeholders.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siapa yang menerima atau menggunakan produk (barang dan/atau jasa) yang dihasilkan oleh organisasi publik? - Siapa yang merupakan pelanggan eksternal? Apakah mereka merupakan pelanggan spesifik atau publik secara umum? - Apa yang dibutuhkan pelanggan dari program yang ditawarkan oleh organisasi publik? Apa ekspektasi mereka? - Apakah pelanggan mempunyai pilihan-pilihan lain untuk memperoleh produk (barang dan/atau jasa) serupa? Jika ya, apa pilihan-pilihan yang lain itu? - Apa kondisi pasar yang sekarang? - Siapa yang menjadi stakeholders? - Apa hasil-hasil yang mereka harapkan dari organisasi publik, program atau subprogram? - Siapa yang merupakan pelanggan internal? Apa kebutuhan dan ekspektasi mereka?
2	<p>Mengumpulkan Informasi tentang Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan/<i>Stakeholder</i>.</p> <p>Berbagai metode pengumpulan informasi dapat digunakan, antara lain melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Survei tertulis menggunakan daftar pertanyaan atau lisan melalui telepon. - Kelompok-kelompok fokus (<i>focus groups</i>). - Wawancara langsung (<i>one-on-one interviews</i>). - Formulir-formulir komentar (<i>comment forms</i>). - Pertemuan-pertemuan publik (<i>public meetings and hearings</i>). - Dan lain-lain.
3	<p>Menampung Umpan-balik (Feedback) dari Pelanggan dan Stakeholder.</p> <p>Kesalahan umum yang dilakukan oleh organisasi-organisasi publik adalah mengumpulkan umpan-balik (<i>feedback</i>) namun kemudian mengabaikan masukan-masukan (<i>inputs</i>) dari pelanggan internal atau eksternal. Sekali umpan-balik dari pelanggan atau stakeholder telah diperoleh, maka masukan-masukan itu harus digunakan. Masalah-masalah yang ada perlu diidentifikasi dan ditindaklanjuti melalui memasukkan ke dalam rencana strategik dari organisasi publik itu. Hal yang paling utama dan penting adalah secara terus-menerus melakukan komunikasi dengan pelanggan dan stakeholders melalui memberitahukan mereka bahwa masukan-masukan mereka sedang digunakan, langkah-langkah apa yang telah dilakukan, dan apa hasil-hasil yang telah dicapai berdasarkan umpan-balik dari mereka</p>

el 2.3 Tahap proses identifikasi *stakeholders* menurut Vincent Gaspercz

ulasi strategi (*Strategy formulation*);



Meliputi proses mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menentukan tujuan jangka Panjang, menciptakan strategi-strategi alternatif dan memilih strategi yang sesuai. Dalam formulasi strategi ditentukan area usaha dan bisnis apa yang perlu dimasuki serta mana yang ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah dengan ekspansi operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah merger atau melakukan joint venture dan bagaimana menghindari pengambilalihan oleh competitor (Dumilah Ayuningtyas, 2020:12).

Dalam tahap formulasi strategi alat yang digunakan adalah matriks SWOT yang memiliki empat faktor kunci yaitu:

1. Strategi SO menggunakan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal;
2. Strategi WO yaitu memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal;
3. Strategi ST menggunakan kekuatan organisasi untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal;
4. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman internal.

Ada delapan langkah yang terlibat dalam membangun Matriks SWOT, yaitu:

daftar peluang eksternal utama organisasi;

daftar ancaman eksternal utama organisasi;



3. Buat daftar kekuatan internal utama organisasi;
4. Buat daftar kelemahan internal utama organisasi;
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi SO yang dihasilkan dalam sel yang sesuai;
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi WO yang dihasilkan dalam sel yang sesuai;
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi ST yang dihasilkan dalam sel yang sesuai;
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi WT yang dihasilkan dalam sel yang sesuai;

Meskipun matriks SWOT banyak digunakan dalam perencanaan strategis, analisis ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. SWOT tidak menunjukkan bagaimana mencapai keunggulan kompetitif, sehingga tidak boleh menjadi tujuan itu sendiri;
2. SWOT adalah penilaian statis dalam matriks SWOT bisa seperti mempelajari bingkai film dimana melihat karakter utama dan pengaturan tetapi tidak memiliki petunjuk tentang plot. Ketika keadaan, kemampuan ancaman, dan strategi berubah, dinamika lingkungan kompetitif mungkin tidak terungkap dalam matriks tunggal;
3. Analisis SWOT dapat menyebabkan organisasi terlalu menekankan faktor internal

eksternal dalam merumuskan strategi.

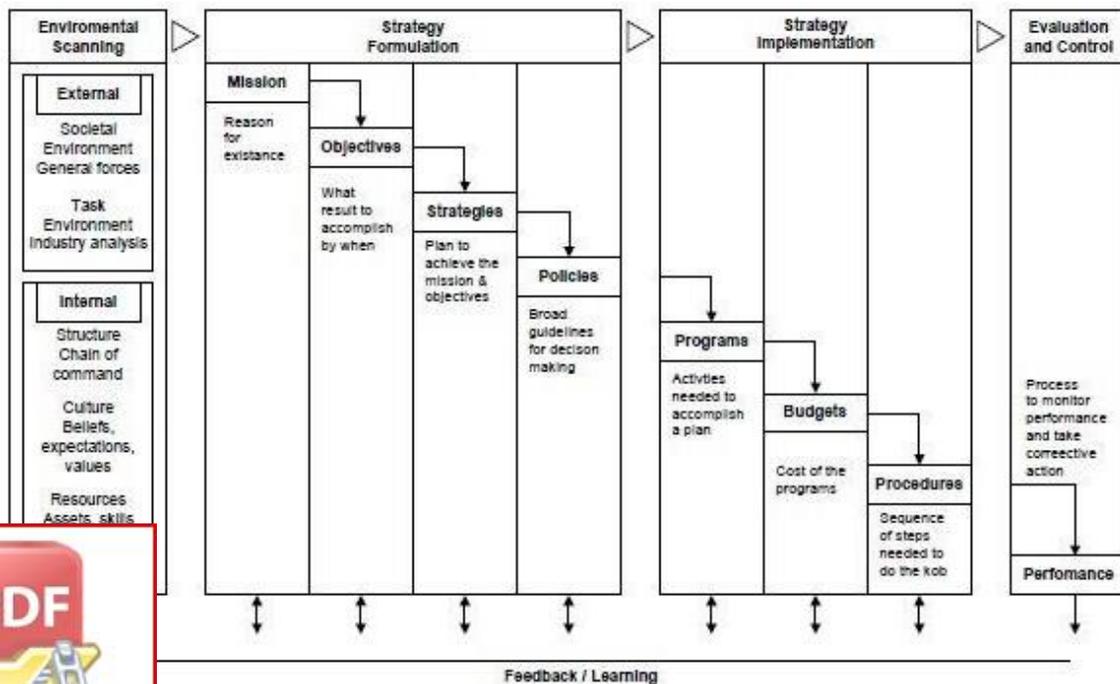
Implementasi strategi (*Strategy implementation*)



Merupakan upaya-upaya berupa penetapan tujuan tahunan dan pola kebijakan, kegiatan untuk memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi dapat dijalankan. Di dalam implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya penunjang strategi, membentuk struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya marketing, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan mendayagunakan system informasi, serta menyesuaikan kompensasi bagi karyawan sesuai kinerja organisasi (Dumilah Ayuningtyas, 2020:12).

4. Evaluasi dan kontrol strategi (*Strategy Evaluation and control*)

Merupakan upaya untuk memperoleh informasi apakah strategi tertentu tidak berjalan dengan semestinya. Terdapat tiga kegiatan dasar dari evaluasi strategi yaitu menilai kembali faktor eksternal dan internal, mengukur kinerja dan melakukan tindakan korektif (Dumilah Ayuningtyas, 2020:12-13).



2.1.7 Definisi Aset

Setiap organisasi, baik pemerintah, swasta, sebuah rumah tangga, maupun individu tentu memiliki aset. Menurut T. Guritno dalam bukunya Kamus Ekonomi Bisnis Perbankan G.M. University Press (Sulaiman, 2001:9), menyatakan bahwa “aset adalah segala sesuatu yang bernilai. Bisa berupa milik perorangan atau organisasi”. Sedangkan dalam akuntansi pemerintahan berdasarkan yang dijelaskan pada Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah bahwa aset adalah sumber daya ekonomi yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh pemerintah sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi dan/atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh, baik oleh pemerintah maupun masyarakat, serta dapat diukur dalam satuan uang, termasuk sumber daya nonkeuangan yang diperlukan untuk penyediaan jasa bagi masyarakat umum dan sumber-sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah dan budaya.

Sedangkan menurut Siregar (2004: 175), aset adalah barang (*thing*) atau sesuatu barang (*anything*) yang mempunyai nilai ekonomi (*economic value*), nilai komersial (*commercial value*), atau nilai tukar (*exchange value*) yang dimiliki oleh badan usaha, instansi, atau individu (perorangan).

Aset (*asset*) adalah barang yang dalam pengertian hukum disebut benda serta terdiri atas benda tidak bergerak dan benda bergerak, baik yang berwujud (*tangible*)

yang tidak berwujud (*intangible*), yang tercakup dalam aktiva/kekayaan atau kekayaan dari suatu instansi, organisasi, badan usaha, ataupun individu an. Dengan demikian, aset merupakan sumber daya yang memiliki nilai



ekonomi, komersial, tukar, atau nilai sosial dan dapat dimiliki atau dikuasai oleh pemerintah, masyarakat, perorangan, serta organisasi swasta.

Dalam pengelolaan aset strategis negara berupa sewa aset akan menghasilkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang akan disetorkan ke kas negara menggunakan kode *billing* sehingga tidak ada pengelolaan keuangan hasil sewa aset yang dilakukan di KPTIK dan BMN

2.1.8 Konsep Manajemen Aset Negara

Manajemen Aset berasal dari dua kata yaitu “Manajemen” dan “Aset”.

Manajemen menurut George R. Terry adalah:

“management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objective”

Artinya, manajemen adalah proses yang berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, pemanfaatan di setiap ilmu pengetahuan dan seni, dan diikuti dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen aset mencakup proses perencanaan, perancangan, pengorganisasian, penggunaan, pemeliharaan sampai penghapusan serta di dalamnya pengawasan aset. Proses ini dilakukan secara sistematis dan terstruktur selama siklus hidup aset. Manajemen aset berupaya melakukan pengoptimalisasian penggunaan

am rangka memberi manfaat dalam pemberian layanan dan pengembalian



keuangan. Manajemen aset yang baik dan meminimalkan biaya, memaksimalkan ketersediaan aset, dan memaksimalkan utilisasi aset



Gambar 2.5 Siklus Hidup Aset

Aset merupakan bagian dari harta kekayaan negara terdiri atas barang bergerak atau barang tidak bergerak yang dimiliki dan dikuasai oleh instansi pemerintah, sebagian atau seluruhnya dibeli atas beban APBN dan dari perolehan yang sah, tidak termasuk aset yang dikelola BUMN dan kekayaan pemda. Sementara itu, aset publik adalah seluruh harta kekayaan, baik dikuasai/ dimiliki/dikelola oleh negara (pemerintah pusat) maupun pemerintah daerah (provinsi, kota, kabupaten).

Manajemen aset di lingkungan pemerintah dikenal dengan istilah manajemen barang milik negara/daerah. Menurut Britton, Connellan, dan Croft (1989) dalam Siregar (2004:517) mengatakan bahwa:

“asset management is define good asset management in term of measuring the value of properties (asset) in monetary term and employing the minimum amount of expenditure on its management”

Menurut Doli D. Siregar (2004) mendefinisi manajemen aset secara umum, *minimize cost of ownership* (meminimalkan biaya kepemilikan), *maximize asset*



availability (memaksimalkan ketersediaan aset), dan *maximize asset utilization* (memaksimalkan penggunaan aset).

Dari beberapa pendapat di atas dapat digambarkan manajemen aset sebagai berikut:



Gambar 2.2 Gambaran Manajemen Aset

2.1.9 Klasifikasi Aset

Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah bahwa aset diklasifikasikan menjadi 2 (dua) yaitu aset lancar meliputi kas dan setara kas, inventasi jangka pendek, piutang, serta persediaan dan aset nonlancar meliputi investasi jangka panjang, aset tetap, dana cadangan dan aset lainnya.

a. Aset Lancar (Aktiva Lancar)



Lancar atau Aktiva Lancar yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *Current Assets* ini aset yang dapat dengan mudah dikonversikan menjadi kas

(uang tunai) dan setara kas (biasanya dalam satu tahun). Aset lancar juga disebut aset likuid. Contoh- contoh Aset Lancar atau Aktiva lancar ini diantaranya seperti: Kas, Surat-surat Berharga (saham, obligasi), Piutang Dagang, Perlengkapan Kantor, Persediaan Barang Dagang, Deposito Jangka Pendek

b. Aset Tidak Lancar (Aktiva Tidak Lancar)

Aset tidak lancar atau Aktiva Tidak lancar (*Non-current Assets*) adalah aset yang tidak mudah dikonversi menjadi uang tunai dan setara kas. Aset tidak lancar juga disebut aset tetap, aset jangka panjang, atau aset keras. Contoh aset tidak lancar atau tetap meliputi: Tanah, Bangunan, Mesin, Peralatan, Paten, Merek Dagang.

2.1.10 Barang Milik Negara (BMN) dan Pengelolaan BMN

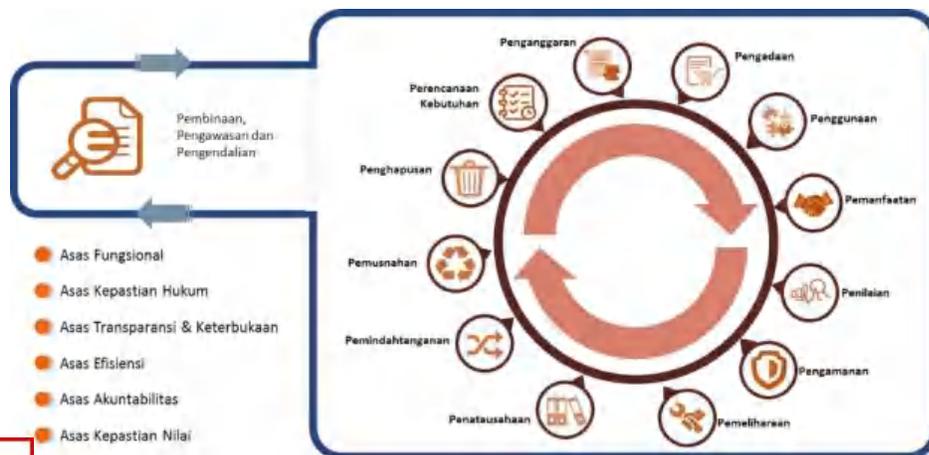
Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara menjelaskan pengertian Barang Milik Negara (BMN) adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBN atau berasal dari perolehan lainnya yang sah. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah diuraikan perolehan lainnya yang sah terdiri dari barang yang diperoleh dari hibah/sumbangan atau yang sejenisnya, barang yang diperoleh sebagai pelaksanaan dari perjanjian/kontrak, barang yang diperoleh berdasarkan ketentuan undang-undang atau barang diperoleh berdasarkan putusan pengadilan yang telah

oleh kekuatan hukum tetap.



Pengelolaan BMN adalah kegiatan yang dilakukan atas BMN mulai dari perencanaan sampai dengan penghapusan. Dalam Keputusan Menteri Keuangan nomor 334/KMK.01/2021 diatur ruang lingkup pengelolaan BMN meliputi:

- a. Perencanaan BMN;
- b. Penggunaan BMN ;
- c. Pemanfaatan BMN;
- d. Pengamanan dan Pemeliharaan BMN;
- e. Penilaian BMN;
- f. Pemindahtanganan BMN;
- g. Pemusnahan BMN;
- h. Penghapusan BMN;
- i. Penatausahaan BMN;
- j. Pengawasan dan Pengendalian BMN



Gambar 2.3 Ruang Lingkup Pengelolaan BMN Sesuai KMK Nomor 334/KMK.01/2021 (Data diolah)



Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, penatausahaan, dan pembinaan, pengawasan dan pengendalian. Pengelolaan aset Negara tidak hanya berupa proses *administrative* semata, tetapi juga harus dipikirkan bagaimana cara meningkatkan efisiensi, efektifitas dan menciptakan nilai tambah dalam mengelola aset tersebut. Barang Milik Negara ini dimanfaatkan atau dipindahtangankan apabila tidak digunakan untuk penyelenggaraan pemerintahan negara.

Menurut Mardiasmo (2002) terdapat tiga prinsip dasar pengelolaan aset Negara yakni:

a. Adanya perencanaan yang tepat

Perencanaan adalah suatu kegiatan untuk merumuskan rincian kebutuhan BMN untuk menghubungkan pengadaan barang yang telah lalu dengan keadaan yang sedang berjalan sebagai dasar dalam melakukan tindakan yang akan datang. Perencanaan kebutuhan barang milik negara disusun dalam rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga/satuan kerja perangkat daerah setelah memperhatikan ketersediaan barang milik negara yang ada. Perencanaan kebutuhan barang milik negara berpedoman pada standar barang, standar kebutuhan, dan standar harga.

ksanaan/pemanfaatan serta efisiensi dan efektif



Pelaksanaan merupakan seluruh rangkaian proses mulai dari pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, dan penatausahaan.

c. Pengawasan (monitoring)

Pengawasan yang ketat perlu dilakukan sejak tahap perencanaan hingga penghapusan asset. Keterlibatan auditor internal dalam proses pengawasan ini sangat penting untuk menilai konsistensi antara praktek yang dilakukan dengan standar yang berlaku.

2.1.11 Pemanfaatan Barang Milik Negara

Untuk memperdalam pemahaman penulis tentang pemanfaatan BMN, maka akan diuraikan beberapa konsep pemanfaatan BMN, antara lain:

- a. Pengelolaan BMN dalam bentuk pemanfaatan merupakan salah satu sumber Penerimaan Negara Bukan pajak yang mana sesuai dengan uu no 20 thn 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan pajak pasal 1 : 2 yang berbunyi “sumber daya alam adalah segala kekayaan alam yang terdapat diatas, dipermukaan bumi yang dikuasai Negara. Yang hasil dari pengelolaan PNBPN ini merupakan penerimaan pemerintah pusat yang tidak berasal dari penerimaan perpajakan dan seluruh penerimaan Negara bukan pajak ini wajib disetor secepatnya ke kas Negara.

- b. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 791/KMK.01/2017 tentang Petunjuk Teknis

ksanaan Sewa Barang Milik Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan



yang dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan sewa Barang Milik Negara, berikut beberapa penjelasan pengertian yaitu sebagai berikut:

1. Pemanfaatan adalah pendayagunaan BMN yang tidak digunakan untuk penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga dan/atau optimalisasi BMN dengan tidak mengubah status kepemilikan.
 2. Sewa adalah Pemanfaatan BMN oleh pihak lain dalam jangka waktu tertentu dan menerima imbalan uang tunai.
 3. Penilaian adalah proses kegiatan untuk memberikan suatu opini nilai atau suatu objek penilaian berupa BMN pada saat tertentu.
 4. Nilai Wajar adalah estimasi harga yang akan diterima atau dibayarkan untuk penyelesaian kewajiban antara pelaku pasar yang memahami dan berkeinginan untuk melakukan transaksi wajar pada tanggal penilaian.
- c. Sesuai ketentuan Pasal 28 Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, Sewa BMN di lingkungan Kementerian Keuangan terhadap BMN yang berada pada Pengguna Barang Kementerian Keuangan setelah mendapat persetujuan dari Pengelola BMN.
- d. Selain itu, dalam Pasal 8 ayat (1) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 57/PMK.06/2016 tentang Tata Cara Pelaksanaan Sewa Barang Milik Negara mengatur pula adanya wewenang dan tanggung jawab Menteri Keuangan selaku

Pengguna Barang dalam rangka pelaksanaan Sewa Barang Milik Negara.

Selanjutnya, dalam Pasal 8 ayat (3) nya dijelaskan bahwan Menteri Keuangan

dan Pengguna Barang Kementerian Keuangan dapat menunjuk pejabat



struktural di lingkungan Kementerian Keuangan untuk melaksanakan sebagian wewenang dan tanggung jawab Pengguna Barang.

e. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 791/KMK.01/2017 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Sewa Barang Milik Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan terdapat beberapa prinsip umum dalam pelaksanaan sewa, sebagai berikut:

1. Penyewaan BMN dilakukan dengan tujuan pengoptimalkan pemanfaatan BMN yang belum/tidak digunakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara, memperoleh fasilitas yang diperlukan dalam rangka menunjang tugas dan fungsi instansi Pengguna Barang, dan mencegah penggunaan BMN oleh pihak lain secara tidak sah.
2. Penyewaan BMN dilakukan sepanjang tidak merugikan Negara dan tidak mengganggu pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara.
3. Penyewa tidak dapat menyewakan kembali BMN kepada pihak lain, kecuali dengan persetujuan pengelola barang.

f. Adapun pihak yang dapat menyewa BMN menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor 791/KMK.01/2017 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Sewa Barang Milik Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan dijelaskan, sebagai berikut:

BUMN;

BUMD;



3. Swasta, yaitu perorangan, Persekutuan Perdata, Persekutuan Firma, Persekutuan Komanditer, Perseroan Terbatas, yayasan, dan koperasi.
 4. Unit Penunjang Kegiatan Penyelenggaraan Pemerintahan/Negara;
 5. Badan hukum lainnya yaitu Bank Indonesia, Lembaga Penjamin Simpanan, Otoritas Jasa Keuangan, Badan Layanan Umum, Badan Hukum yang dimiliki Negara, Badan Hukum Internasional/asing, lembaga pendidikan asing, lembaga pendidikan formal atau nonformal, lembaga sosial.
- g. Adapun objek sewa BMN meliputi BMN berupa tanah dan/atau bangunan dan selain tanah dan/atau bangunan.
- h. Jangka waktu sewa paling lama 5 tahun dengan periodesitas sewa menjadi per tahun, per bulan, per hari dan per jam.
- i. Tata cara pelaksanaan sewa atas BMN dipisahkan antara sewa atas BMN pada Pengelola Barang dan sewa atas BMN pada Pengguna Barang. Pengelola barang dapat menyewakan BMN berupa tanah dan/atau bangunan yang berada padanya, sedangkan pengguna barang dapat menyewakan BMN dengan persetujuan Pengelola Barang untuk BMN berupa sebagian tanah dan/atau bangunan atau BMN selain tanah dan/atau bangunan, yang status penggunaannya ada pada Pengguna Barang. Pihak yang dapat bertindak sebagai penyewa adalah Pemerintah Daerah, BUMN, BUMN, Swasta, unit penunjang kegiatan penyelenggaraan pemerintahan/negara dan badan hukum

Tata cara singkat tata cara pelaksanaan sewa BMN adalah sebagai berikut:

Sewa atas BMN pada Pengguna Barang dibagi dalam tiga tahap yaitu:



1. Pengusulan

Pengguna Barang mengajukan usulan kepada Pengelola Barang untuk menyewakan BMN berupa sebagian tanah dan/atau bangunan atau selain tanah dan/atau bangunan, dengan disertai dokumen :

- a) data usulan sewa, yang terdiri dari : dasar pertimbangan dilakukan sewa, usulan jangka waktu penyewaan, termasuk periodesitas sewa, surat usulan sewa dari calon penyewa kepada Pengguna Barang. Dalam hal BMN yang diusulkan untuk disewakan berupa sebagian tanah dan/atau bangunan dan nilai buku BMN yang akan disewakan sampai dengan Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah), Pengguna Barang menyertakan usulan besaran sewa sesuai hasil perhitungan berdasarkan formula tarif sewa. Dalam hal BMN yang diusulkan untuk disewakan berupa selain tanah dan/atau bangunan, Pengguna Barang menyertakan usulan besaran sewa sebagai bagian data usulan sewa berupa: formula sewa berdasarkan hasil kajian Pengguna Barang; atau nilai sewa berdasarkan hasil perhitungan Pengguna Barang.
- b) Data BMN yang diusulkan untuk disewakan meliputi: foto atau gambar BMN, berupa: kuantitas BMN yaitu luas tanah dan/atau bangunan keseluruhan dan yang akan disewakan, jumlah atau kapasitas BMN selain tanah dan/atau bangunan, nilai BMN yang akan disewakan, data dan dokumen terkait BMN yang akan disewakan.



- c) data calon penyewa.
- d) data transaksi sewa yang sebanding dan sejenis yang ada di sekitar BMN yang diusulkan untuk disewakan.
- e) surat pernyataan dari Pengguna Barang.

2. Penelitian dan Penilaian

Tahap penelitian dan penilaian oleh Pengelola barang meliputi kelayakan penyewaan terkait permohonan dari Pengguna Barang. Dalam melakukan penelitian Pengelola Barang dapat meminta keterangan kepada Pengguna Barang yang mengajukan sewa, dan jika yang diusulkan untuk disewakan berupa sebagian tanah dan/atau bangunan, Pengelola Barang menugaskan Penilai untuk melakukan Penilaian objek sewa guna memperoleh nilai wajar BMN yang akan disewakan untuk nilai BMN lebih besar dari Rp.500.000.000,00.

3. Persetujuan

Persetujuan yang diberikan oleh Pengelola Barang atas permohonan sewa yang diajukan dengan mempertimbangkan hasil penelitian dan kajian kelayakan penyewaan dengan memperhitungkan besaran sewa. Dalam hal usulan sewa telah memenuhi syarat dokumen dan penilaian, Pengelola Barang dapat menyetujui dilakukan sewa menyewa BMN.



2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu sumber dari tinjauan pustaka pada penelitian ini adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini, adalah sebagai berikut:

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Syafira Namira (2021)	Penerapan Manajemen Berbasis Nilai (Value Based Management) di Perusahaan X	Manajemen berbasis nilai adalah filosofi manajemen yang menggunakan alat dan proses analitis untuk memfokuskan perusahaan pada satu tujuan menciptakan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan berdasarkan laporan keuangan telah banyak dilakukan, yaitu dengan menggunakan rasio keuangan diantaranya rasio likuiditas, <i>leverage</i> , aktivitas maupun rasio profitabilitas. Perusahaan harus memberikan suatu nilai untuk dapat menarik dan mempertahankan konsumen. Nilai adalah karakteristik kinerja, fitur dan atribut, atau aspek lain dari barang dan jasa sehingga konsumen bersedia untuk memberikan sebuah harga untuk barang dan jasa yang diterima, dan biasanya berupa uang. Pendekatan <i>Economic Value Added</i> (EVA) dominan dalam bidang ini dan menawarkan banyak manfaat dibandingkan dengan konsep lain. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa pendekatan EVA adalah yang paling terkenal. Pengukuran kinerja perusahaan bisa dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu: <i>Earnings Measures</i> , <i>Cash Flow Measures</i> , dan <i>Value Measures</i> .



No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
2	Monik Ajeng Puspitoarum (2016)	Analisis Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) Pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Makassar	Pengelolaan BMN secara sederhana meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Pengelolaan BMN di BPS Kota Makassar dilakukan oleh sub bagian Tata Usaha sebagai pengelola barang di bawah pengawasan kepala kantor sebagai kuasa pengguna barang dan sekaligus kuasa pengguna anggaran. Pengelola BMN ini melakukan tugas menghimpun dan inventaris asset termasuk menyimpan seluruh dokumen yang berhubungan dengan barang milik Negara. Dalam pelaksanaannya, semua bagian berkoordinasi langsung dengan subbagian Tata Usaha untuk memperlancar kegiatan pengelolaan BMN.
3	Tridasa Novany Wijaya (2017)	Institusionalisasi Paradigma Revenue Center Untuk Pengelolaan Aset Negara Yang Optimal (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Surabaya)	Dapat diketahui adanya perubahan organisasi menanggapi adanya perubahan paradigma baru tersebut. Perubahan paradigma/pola pikir sedikit banyak akan mempengaruhi perubahan organisasi. Untuk itu perlu dilakukan adaptasi organisasi karena pengaruh lingkungan sosial yang mengakibatkan perubahan organisasi (Meyer dan Rowan 1977). Jones (1999) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai sebuah proses di mana berbagai organisasi beranjak dari keadaan yang sudah ada dan stabil kepada keadaan baru yang diinginkan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas. Jones (1999) juga menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui perbaikan SDM, sumber daya fungsional, kemampuan teknologi dan kemampuan organisasi.



No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			KPKNL Surabaya terus melakukan berbagai upaya untuk menginternalisasi dan melembagakan pengelolaan aset berparadigma revenue center. Hal tersebut semakin terlihat dengan capaian target yang telah melampaui. Namun demikian, capaian tersebut dirasa belum maksimal dibanding potensi yang ada karena keterbatasan peraturan yang masih terus dilakukan penyempurnaan agar dapat memperkuat paradigma <i>revenue center</i> ini.
4	Bella Amanda Negara, Arifuddin, Aini Indrijawati (2023)	Optimalisasi Pemanfaatan Sewa Barang Milik Negara a Dalam Meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak	Faktor pendukung pada optimalisasi Bendungan Kuwil Kawangkoan adalah salah satu keunikan selain sebagai infrastruktur bidang Sumber Daya Air terutama untuk pengendali daya rusak air (mereduksi banjir Kota Manado), juga sebagai lokasi warisan wisata budaya, dimana sebagian dari kawasan bendungan ini terdapat beberapa objek wisata, yang sejak awal telah dikenal oleh masyarakat (Kolam 9 Bidadari dan Taman Wisata Budaya Waruga). Keberadaan Bendungan yang bersampingan dengan tempat wisata budaya ini telah menjadi daya tarik bagi masyarakat di Provinsi Sulawesi Utara, sehingga memerlukan penanganan khusus untuk pelayanan umum, dan potensi pendapatan negara dengan tetap memperhatikan tugas dan fungsi utama dari Bendungan Kuwil Kawangkoan. Faktor penghambat atau permasalahan yang terjadi pada Bendungan Kuwil Kawangkoan



No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			<p>adalah kurang optimalnya pengelolaan aset pada Kawasan Bendungan Kuwil Kawangkoan, yaitu terjadinya pemanfaatan aset di luar perizinan yang dilakukan oleh BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dari Desa Kuwil dan Desa Kawangkoan serta kontraktor selaku pengelola sementara Bendungan Kuwil Kawangkoan. Terdapat objek pemanfaatan yang berjalan tanpa adanya perizinan pemanfaatan aset dari Direktorat Jenderal Sumber Daya Air selaku Pengelola Barang. Direktorat Jenderal Sumber Daya Air meskipun sudah mempunyai pelayanan perizinan tetapi masih terdapat objek pemanfaatan yang berdiri tanpa memiliki izin pemanfaatan aset. Upaya dan solusi yang dilakukan Direktorat Jenderal Sumber Daya Air selaku pengelola barang adalah pemanfaatan ruang pada Kawasan Bendungan Kuwil Kawangkoan yang dapat dilakukan dengan cara skema Pemanfaatan BMN dalam rangka optimalisasi aset. Dengan skema tersebut potensi Pemanfaatan BMN di Kawasan Bendungan Kuwil dapat meningkatkan pencapaian kinerja utilisasi BMN, dengan tetap memperhatikan tugas dan fungsi Bendungan beserta Bangunan Pelengkap Lainnya. Bentuk Pemanfaatan BMN yang direkomendasikan untuk Kawasan Bendungan Kuwil Kawangkongan sebagai tempat pariwisata adalah Sewa BMN. Diharapkan</p>



No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara dan BUMDes dapat segera berkoordinasi dengan Balai Wilayah Sungai Sulawesi I untuk melaksanakan proses Pemanfaatan BMN, dengan memperhatikan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 27 Tahun 2015 Tentang Bendungan jo, Peraturan Menteri PUPR Nomor 6 Tahun 2020, dan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia Nomor 28/PRT/M/2020 Tentang Pengelolaan BMN di Kementerian PUPR.
5	Amrie Firmansyah; Rahmat Hollyson (2021)	Sistem Informasi, Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi: Bagaimana Kualitas Pengelolaan Barang Milik Negara di Indonesia	Sistem informasi memiliki pengaruh positif terhadap kualitas pengelolaan BMN. Penerapan SIMAK BMN dan SIMAN yang diberikan oleh DJKN kepada Satuan Kerja pada Kementerian dan Lembaga memberikan dampak yang sangat positif dalam pengelolaan BMN dari mulai perencanaan sampai dengan pelaporan BMN. Kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kualitas pengelolaan BMN. Pegawai yang bekerja sebagai pengelola BMN menganggap bahwa pekerjaan tersebut bukan merupakan pekerjaan pokoknya. Pegawai di Ditjen Bina Marga memiliki tugas dan fungsi diluar dari pekerjaan tersebut, sehingga tidak dibutuhkan kompetensi spesifik dari pengelolaan BMN. Adanya aplikasi sistem informasi tidak membutuhkan keahlian khusus dalam pengelolaan BMN. Selama



No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			<p>SOPnya jelas dan modul dari aplikasi SIMAK BMN dan SIMAN dapat dijalankan, kualitas pengelolaan BMN semakin meningkat secara otomatis. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kualitas pengelolaan BMN. Fungsi pekerjaan dalam pengelolaan BMN dimungkinkan tidak berlangsung lama. Adanya rotasi pekerjaan di bidang ini mengakibatkan pegawai di Ditjen Bina Marga tidak terlalu merasa akan terus menerus untuk menangani pengelolaan BMN.</p> <p>Penelitian ini mengindikasikan bahwa Pengelolaan BMN di Ditjen Bina Marga sangat tergantung dari kualitas sistem informasi yang dikembangkan oleh DJKN selaku Pembina BMN, sehingga pimpinan instansi di Ditjen Bina Marga perlu menginstruksikan kepada pegawai untuk mengikuti Training of Trainers yang dilaksanakan oleh DJKN selaku instansi Pembina khususnya terkait dengan perkembangan aplikasi sistem informasi terkini dalam pengelolaan BMN. Penelitian ini juga mengindikasikan bahwa DJKN perlu mengembangkan aplikasi sistem informasi yang lebih mudah digunakan (user friendly) mengingat pengelola BMN di instansi kementerian/Lembaga merupakan pekerjaan tambahan yang bukan merupakan pekerjaan inti, karena teknologi informasi terus berkembang. Oleh karena itu, diharapkan aturan yang diterapkan</p>

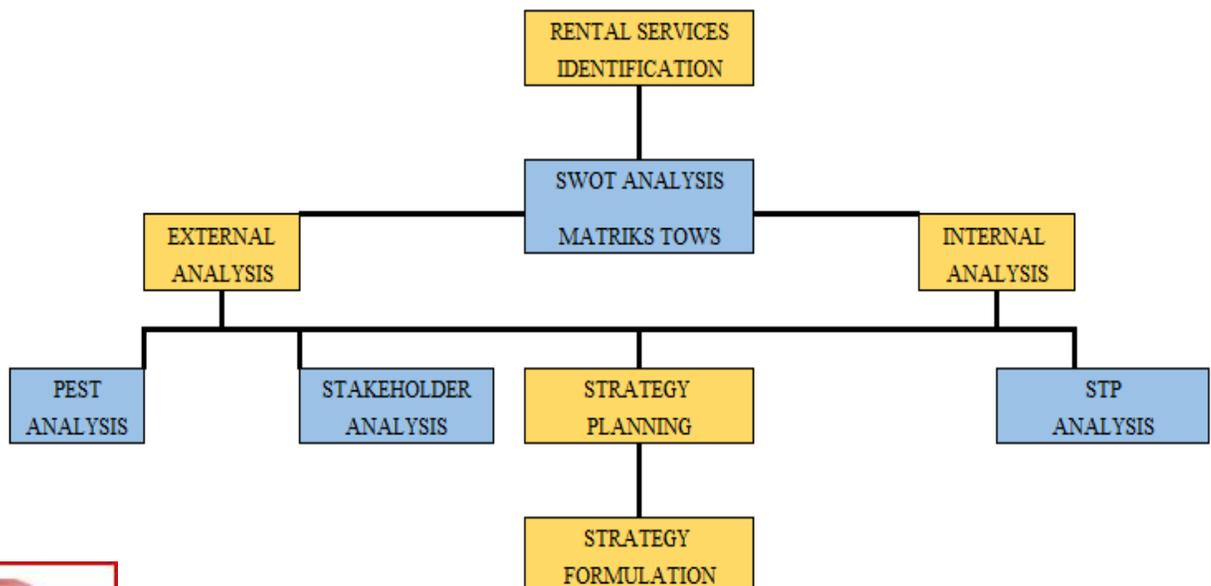


No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			dan aplikasi akan selalu terintegrasi sehingga tidak membingungkan pengguna.

2.3 Kerangka Konseptual

Uma Sekaran (Sugiyono, 2013:60) mendefinisikan kerangka berfikir dalam buku *Business Research* (1992) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Untuk menemukan strategi yang tepat untuk masalah yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penulis kemudian membuat kerangka konseptual seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.4 Kerangka konseptual



Berdasarkan kerangka konseptual di atas untuk menguraikan strategi pengembangan layanan sewa aset negara yang terbaik, penelitian ini akan dimulai dengan hal-hal penting sebagai berikut:

1. Melakukan pendalaman secara komprehensif terhadap implementasi pengelolaan sewa aset negara pada KPTIK dan BMN Makassar yang diharapkan dapat menguraikan faktor internal dan faktor eksternal;
2. Faktor internal dan eksternal dalam implementasi kegiatan pengelolaan sewa aset negara pada Kantor Pengelolaan TIK dan BMN Makassar, penulis menggunakan metode analisis SWOT dan matriks TOWS. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang relevan dalam konteks pemanfaatan aset negara.
3. Faktor eksternal akan dianalisis dengan analisis PEST sebagai alat yang dapat melacak informasi dan pemahaman dalam lingkungan eksternal layanan sewa aset negara mencakup Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi kemudian dilanjutkan dengan analisis stakeholder.
4. Faktor Internal akan dianalisis dengan Analisis *Segmentasi, Targeting, Positioning* (STP)

Kerangka konseptual di atas memandu penelitian ini untuk menemukan strategi yang terbaik dalam layanan sewa aset negara sehingga pendapatan negara dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) bisa semakin meningkat.

