

BAB III

GAMBARAN UMUM DAN METODE PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

3.1.1 Sejarah Singkat Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN)

Setelah Proklamasi Kemerdekaan RI tahun 1945, pemerintah menggulirkan program peluncuran atau pemberian pinjaman dana untuk kredit bagi para pengusaha kecil dalam rangka mendorong pertumbuhan perekonomian rakyat pasca penjajahan. Kebijakan ini digariskan oleh Panitia Pemikir Siasat Ekonomi yang didirikan oleh Muhammad Hatta pada tahun 1946.

Dalam perkembangannya, pengucuran atau pinjaman dana yang diberikan oleh pemerintah tersebut tidak dapat dikembalikan tepat pada waktunya, bahkan dana tersebut menjadi kredit macet. Bila keadaan tersebut tidak segera dilakukan Langkah pengamanan, maka dikhawatirkan akan sangat merugikan keuangan dan kekayaan negara yang selanjutnya akan menghambat pertumbuhan perekonomian negara. Atas dasar pertimbangan tersebut dan mengingat sistem penyelesaian perkara yang ada pada saat itu berdasarkan Pasal 195 HIR tidak mampu melakukan fungsinya dalam melakukan pengamanan terhadap keuangan dan kekayaan negara, maka berdasarkan Keputusan Penguasa Perang Pusat Kepala Staf. Angkatan Dasar Nomor Kpts/Peperpu/0241/1958 tanggal 6 April 1958 dibentuk Panitia Penyelesaian Piutang Negara (P3N) dengan tugas melakukan penyelesaian piutang Negara dengan cara *Parate Eksekusi* (melaksanakan sendiri putusan-putusannya seperti surat paksa, sita, lelang, dan keputusan hukum lainnya tanpa harus meminta bantuan lembaga peradilan).

Berdasarkan Dekrit Presiden tanggal 5 Juli 1959, negara Indonesia kembali ke keadaan tertib sipil yang dimulai pada tanggal 16 Desember 1960. Dalam situasi tertib sipil tersebut, maka dasar hukum yang memayungi Keputusan Penguasa Perang Pusat (yaitu Undang-Undang Dasar Sementara 1950) menjadi tidak berlaku lagi. Oleh karena itu, seluruh Keputusan Penguasa Perang Pusat berikut semua aturan pelaksanaannya tidak akan berlaku lagi. Namun demikian, tugas dan kewenangan P3N untuk menyelesaikan piutang negara secara cepat dan efisien masih dipandang relevan untuk tetap dilaksanakan. Oleh karena itu, sebelum Keputusan Penguasa Perang Pusat tersebut dicabut, maka dipandang perlu untuk menyusun suatu ketentuan pengganti yang dapat mempertahankan eksistensi tugas dan kewenangan pengurusan piutang negara yang cepat dan efisien.

Pada tanggal 14 Desember 1960 pemerintah menetapkan Undang-Undang Nomor 49 Prp Tahun 1960 tentang Panitia Urusan Piutang Negara. Berdasarkan Undang-Undang tersebut pemerintah membentuk Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN) sebagai pengganti P3N. Guna melestarikan dan mempertahankan eksistensi kewenangan P3N, maka PUPN juga diberikan kewenangan Parate Eksekusi dalam melaksanakan tugasnya.

Pada tahun 1971 penyerahan piutang negara yang berasal dari kredit investasi cukup banyak, namun struktur organisasi dan sumber daya manusia PUPN terbatas. Oleh karena itu, berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1976 dibentuk Badan Urusan Piutang Negara (BUPN) dengan tugas mengurus penyelesaian piutang negara, sedangkan PUPN yang merupakan panitia interdepartemental hanya menetapkan produk hukum dalam pengurusan piutang

negara. Sebagai penjabaran Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1976 tersebut, maka Menteri Keuangan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 517/MK/IV/1976 tentang susunan organisasi dan tata kerja BUPN, dimana tugas pengurusan piutang negara dilaksanakan oleh Satuan Tugas (Satgas) BUPN.

Meningkatnya piutang negara yang pengurusannya diserahkan kepada BUPN menandakan makin banyaknya piutang negara yang bermasalah (macet), baik berasal dari perbankan yang mempunyai agunan maupun non perbankan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pemerintah memandang perlu mengeluarkan suatu kebijakan guna mempercepat proses pelunasan piutang negara. Untuk itu diterbitkanlah Keputusan Presiden Nomor 21 Tahun 1991 yang menggabungkan fungsi lelang dan seluruh aparatnya dari lingkungan Direktorat Jenderal Pajak ke dalam struktur organisasi BUPN, sehingga terbentuklah organisasi baru yang bernama Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN).

Sebagai tindak lanjut dari Keputusan Presiden Nomor 21 Tahun 1991, Menteri Keuangan memutuskan bahwa tugas operasional pengurusan piutang negara dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pengurusan Piutang Negara (KP3N), sedangkan tugas operasional lelang dilakukan oleh Kantor Lelang Negara (KLN). Selanjutnya berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 177 Tahun 2000 yang ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 tanggal 3 Januari 2001, BUPLN ditingkatkan menjadi Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara (DJPLN).

Untuk menyesuaikan tugas dan fungsi pada kantor operasional, maka Kantor Pelayanan Pengurusan Piutang Negara (KP3N) dan Kantor Lelang Negara

(KLN) dilebur menjadi satu dengan nama Kantor Pengurusan Piutang dan Lelang Negara (KP2LN). Penyatuan ini dikukuhkan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 425/KMK.01/2002 tanggal 2 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara dan Kantor Pelayanan Piutang dan Lelang Negara.

Pada tahun 2006 terjadi penataan organisasi di lingkungan Departemen Keuangan dimana fungsi Pengurusan Piutang Negara dan Pelayanan Lelang digabung dengan fungsi Pengelolaan Kekayaan Negara Direktorat Pengelolaan Barang Milik/Kekayaan Negara (PBM/KN) DJPb, sehingga Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara (DJPLN) berubah menjadi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 66 Tahun 2006 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Republik Indonesia. Dengan adanya perubahan organisasi tersebut, maka KP2LN berganti nama menjadi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) dengan tambahan fungsi pelayanan di bidang kekayaan negara dan penilaian sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 135/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Hal ini merupakan salah satu hasil Reformasi Birokasi yaitu penyatuan fungsi-fungsi yang sejenis ke dalam satu unit Eselon I.

3.1.2 Sejarah dan Profil Lembaga Manajemen Aset Negara

Lembaga Manajemen Aset Negara lahir karena kebutuhan negara untuk mengoptimalkan aset negara, karena banyak sekali aset-aset yang masuk kategori

underutilized atau *idle* yang sulit dioptimalkan. Hal itu disebabkan keterbatasan aturan main pengelolaan aset negara. Peran utama LMAN adalah pengelolaan properti negara atau *property management*. LMAN mendapatkan aset yang dalam kondisi *underutilized*, kemudian dicari cara untuk meningkatkan status aset tersebut agar statusnya tidak bermasalah atau *free & clear*, kemudian aset itu dimonetisasi.

Di awal pembentukan Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN), mandat utama yang diberikan adalah sebagai operator Pengelola Barang dalam mengoptimalkan aset negara yang dianggap belum terutilisasi secara optimal (*underutilized*) dan yang tidak digunakan/dimanfaatkan atau mangkrak (*idle*). Aset yang belum teroptimalkan tersebut di antaranya adalah:

1. Aset *idle* pada Kementerian/Lembaga (K/L) yang sudah dan/atau akan diserahkan kepada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) selaku Pengelola Barang, Aset negara *idle* mengakibatkan hilangnya potensi manfaat yang menjadi beban negara. Besaran potensi manfaat, baik manfaat finansial dan non finansial yang dapat diperoleh apabila aset tersebut berhasil dimanfaatkan, diinvestasikan, maupun ditukar (*asset swap*) dengan prinsip *highest* dan *best use*, jumlahnya cukup signifikan. Selain *opportunity loss*, pengelolaan aset *idle* juga menimbulkan *double inefficiency* karena masih dialokasikan dan dibebankan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/D) berupa biaya pemeliharaan dan perawatan serta pengadaan aset baru penunjang pelaksanaan tugas sehari-hari pemerintah. Dalam hal semakin bertambah jumlah aset *idle*, maka semakin tidak efisien

dan tidak optimalnya Pemerintah dalam pengelolaan aset. Hal ini menjadi salah satu sisi kinerja Pemerintah, dalam hal ini Kementerian Keuangan, yang perlu dilakukan perbaikan.

2. Aset yang akan dipertukarkan akan tetapi masih menunggu persetujuan Menteri Keuangan, eks aset PT Pertamina;
3. Sebagian eks aset Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS);
4. Eks aset Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN);
5. Eks aset Perusahaan Pengelola Aset (PPA); dan
6. Aset Hak Tanggungan Bank Indonesia (HTBI).

Aset negara *idle* atau aset *underutilized* mengakibatkan hilangnya potensi manfaat (*opportunity loss*) yang menjadi beban negara. Besarnya potensi manfaat, baik manfaat finansial dan non finansial yang dapat diperoleh apabila aset tersebut berhasil dimanfaatkan, diinvestasikan, maupun ditukar (*asset swap*) dengan prinsip *highest and best use*, adalah cukup signifikan. Selain *opportunity loss*, pengelolaan aset *idle* juga menimbulkan *double inefficiency* karena masih dialokasikan dan dibebankan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/D) berupa biaya pemeliharaan dan perawatan serta pengadaan aset baru penunjang pelaksanaan tugas sehari-hari pemerintah. Dalam hal semakin bertambah jumlah aset *idle*, maka semakin tidak efisien dan tidak optimalnya Pemerintah dalam pengelolaan aset. Hal ini menjadi salah satu sisi kinerja Pemerintah, dalam hal ini Kementerian Keuangan, yang perlu dilakukan perbaikan.

Oleh karena itu, telah dilakukan suatu inisiasi untuk mengatasi keadaan tersebut dengan pendirian sebuah Badan Layanan Umum (BLU) yang melaksanakan fungsi pengelolaan aset idle dan aset potensi, yang selanjutnya disebut Lembaga Manajemen Aset Negara atau LMAN. Bisnis utama LMAN pada awal pendiriannya adalah pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), utamanya melaksanakan pendayagunaan dan pemindahtanganan BMN yang difokuskan pada pengelolaan properti negara dan jasa konsultasi *asset solution* atas pengelolaan aset negara. Kemudian, LMAN menerima tambahan mandat baru yaitu pelaksanaan *land funding* sehingga secara keseluruhan mandat LMAN meliputi pengelolaan properti negara, penyediaan jasa konsultasi/*advisory* terkait pengelolaan properti negara, dan pelaksanaan pendanaan pengadaan tanah proyek-proyek yang tergabung dalam Proyek Strategis Nasional (PSN).

Dalam perjalanannya, adapun tonggak-tonggak yang telah ditancapkan oleh LMAN diantaranya:

2015: Pembentukan Badan layanan Umum Lembaga Manajemen Aset Negara berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan PMK 2019/PMK.01/2015 dan KMK 1319/KMK.05/2015).

Peraturan Menteri Keuangan PMK 219/PMK.01/2015 mengatur ketentuan kedudukan, tugas dan fungsi LMAN; susunan organisasi; serta tata kerja LMAN. Disebutkan dalam Peraturan Menteri Keuangan pasal 1, bahwa LMAN merupakan unit organisasi non eselon di lingkungan Kementerian Keuangan yang berada dan bertanggung jawab kepada Menteri keuangan melalui Direktur Jenderal Kekayaan Negara yang dipimpin oleh Direktur.

Pasal 2 menyebutkan tugas LMAN yakni melaksanakan pelayanan pemanfaatan, pemindahtanganan, konsultasi, penilaian, pelaksanaan konstruksi, pemeliharaan, pengamanan, perencanaan kebutuhan, dan pengembangan usaha di bidang aset negara serta penanganan hukum, pelaporan dan evaluasi manajemen aset negara. Pasal 3 merincikan fungsi LMAN yaitu:

- a. Penyusunan program kerja dan kegiatan LMAN;
- b. Pelayanan pemanfaatan, pemindahtanganan, konsultasi, dan penilaian aset negara;
- c. Pelaksanaan konstruksi, pemeliharaan, pengamanan aset negara;
- d. Perencanaan kebutuhan dan pengembangan usaha di bidang manajemen aset negara;
- e. Pemberian bantuan hukum, penyiapan kontrak/perjanjian di bidang manajemen aset negara, serta pendokumentasian aset negara;
- f. Penyusunan pelaporan dan evaluasi manajemen aset negara; dan
- g. Pelaksanaan

2016: LMAN sebagai operator pengelola barang mendapatkan mandat pendanaan tanah Proyek Strategis Negara (Perpres 102 Tahun 2016). efektif beroperasi pada awal semester II tahun 2016 dengan diterbitkannya DIPA tahun 2016.

2017: LMAN selaku operator pengelola barang dan pendanaan tanah Proyek Strategis Negara. Efektif melaksanakan mandat pendanaan pengadaan tanah Proyek Strategis Nasional pada Februari 2017 melalui penerbitan PMK 21/PMK.06/2017 tentang tata cara pendanaan tanah PSN dan perluasan struktur

organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsi baru melalui PMK 54/PMK.01/2017.

2018: terbentuk:

- Dewan Pengawas, menurut Peraturan Menteri Keuangan No. 95/PMK 05/2016 Dewan Pengawas adalah organ Badan Layanan Umum yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Pejabat Pengelola Badan Layanan Umum dalam menjalankan pengelolaan Badan Layanan Umum.
- Komite MR
- Komite SDM
- Dewan Kode Etik
- Komite IT
- Tim PBJ

2019: Terbentuk Satuan Pengawas Internal (SPI)

Secara umum LMAN sebagaimana BLU pada umumnya mempunyai karakteristik pengelolaan keuangan (PPK-BLU) yang berbeda dengan instansi induknya, antara lain:

- 1) Pengelolaan kas LMAN dilakukan berdasarkan praktik bisnis yang sehat
- 2) Sumber pendapatan LMAN dapat berasal dari penerimaan anggaran yang bersumber dari APBN, jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat, hasil kerjasama dengan pihak lain dan/atau hasil usaha lainnya, hibah baik hibah terikat maupun tidak terikat dan pendapatan lainnya;

- 3) Jika terdapat piutang macet, maka LMAN wajib menyerahkan kepengurusannya kepada PUPN. Selain itu, piutang macet LMAN dengan kualifikasi tertentu, dapat dihapus secara mutlak atau bersyarat dengan persetujuan pejabat yang berwenang;
- 4) Jika dipandang perlu, LMAN dapat melakukan utang baik utang jangka pendek maupun jangka panjang kepada pihak ketiga dengan ketentuan utang jangka pendek ditujukan hanya untuk belanja operasional, sedangkan hutang jangka panjang hanya untuk belanja modal;
- 5) Bagi pihak ketiga yang mempunyai piutang kepada LMAN, maka hak tagih atas utang LMAN tersebut akan kadaluarsa setelah lima tahun sejak jatuh tempo, kecuali ditetapkan lain oleh suatu undang-undang;
- 6) LMAN pada dasarnya “dilarang” melakukan investasi jangka panjang antara lain penyertaan modal, kepemilikan obligasi untuk masa jangka panjang, atau investasi langsung (pendirian perusahaan). namun jika dianggap menguntungkan, LMAN dapat melakukan investasi jangka panjang dengan syarat harus mendapatkan persetujuan dari Menteri Keuangan terlebih dahulu dan keuntungan dari investasi jangka panjang dimaksud dicatat sebagai pendapatan BLU;
- 7) Setiap kerugian negara pada LMAN yang disebabkan oleh tindakan melanggar hukum atau kelalaian seseorang harus diselesaikan sesuai undang-undang tentang Tuntutan Ganti Rugi (TGR) kebendaharaan, Nonkebendaharaan, dan pejabat Lainnya, dan bahkan dapat dituntut

secara pidana dengan tidak menutup kemungkinan juga untuk dituntut secara perdatanya;

- 8) Aset yang digunakan untuk penyelenggaraan kegiatan LMAN dicatat sebagai BNM (kekayaan negara yang tidak dipisahkan), kecuali terhadap aset yang dimanfaatkan “sepenuhnya” untuk menyelenggarakan kegiatan pelayanan umum LMAN (tidak dicatat sebagai BMN);
- 9) Proses Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ) LMAN sepanjang sumber dananya bukan berasal dari APBN dapat tidak menggunakan prosedur PBJ pemerintah sebagaimana yang diatur di dalam Perpres No. 54 Tahun 2010 beserta perubahannya tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) merupakan salah satu *Special Mission Vehicle* (SMV) Kementerian Keuangan yang menerapkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU) yang berada dibawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). LMAN dibentuk untuk mendukung optimalisasi manajemen aset negara guna meningkatkan manfaat ekonomi dan sosial serta menggali potensi ROA dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang berasal dari barang milik negara.

3.1.3 Visi Misi Lembaga Manajemen Aset Negara

Visi Lembaga Manajemen Aset Negara

Menjadi Pengelola dan penggerak optimalisasi aset negara yang produktif dan inovatif untuk kepentingan publik.

Untuk mewujudkan visi tersebut, Lembaga Manajemen Aset Negara mempunyai 5 (lima) misi yaitu:

1. Mengelola aset kelolaan untuk menghasilkan manfaat finansial dan non-finansial bagi Negara
2. Menggerakkan optimalisasi aset Negara untuk meningkatkan nilai tambah aset (*added value*)
3. Mendanai pengadaan tanah untuk pembangunan infrastruktur strategis nasional
4. Menciptakan daya ungkit (*leverage*) atas aset kelolaan
5. Melaksanakan penugasan khusus pemerintah (fungsi sovereign).

3.1.4 Statement Budaya Perusahaan

Berdasarkan Peraturan menteri Keuangan No. 95/PMK.05/2016, Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyedia barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Sebagai sebuah Badan Layanan Umum, LMAN dapat dikatakan sebagai semi BUMN. Dikarenakan LMAN diberikan keluasaan/fleksibilitas dalam tingkat tertentu. Fleksibilitas yang diberikan oleh Menteri Keuangan kepada LMAN yakni menerapkan Pola Keuangan Badan Layanan Umum.

Adapun budaya kerja LMAN antara lain:

1. Positive Energy
2. Continuous Improvement
3. Mission Accomplished
4. Respect Each Other

1. Positive Energy

Seluruh SDM LMAN berkonsentrasi pada energi positif di dalam setiap individu, didapatkan pikiran yang positif, semangat kerja yang tinggi, prasangka baik untuk menghasilkan ide-ide terbaik, semangat bekerja yang ikhlas dandedikasi bagi LMAN, menerjemahkan hambatan menjadi tantangan, dan dapat menjaga kebertahanan daya juang yang tinggi, dan semangat pantang mundur dalam mencapai tujuan organisasi.

Kode Etik dan Perilaku Nilai Positive Energy yaitu:

- a. Berkonsentrasi pada energi positif di dalam setiap individu;
- b. Berpikiran, berperilaku, berucap yang positif;
- c. Menginspirasi dan memberikan jalan agar setiap individu memberikan potensi terbaiknya bagi LMAN;
- d. Berprasangka baik;
- e. Bekerja secara ikhlas dan berdedikasi bagi LMAN; dan
- f. Menerjemahkan hambatan menjadi tantangan

2. Continuous Improvement

Seluruh SDM LMAN memiliki *sense of ownership* terhadap organisasi, melaksanakannya dengan sungguh-sungguh dan dengan uaya terbaik, hingga tugas

tersebut tuntas, menghasilkan output/outcome yang telah direncanakan atau lebih baik dengan cara yang optimal dan ditempuh melalui kerja keras dan kerja cerdas.

Kode Etik dan Perilaku yaitu:

Nilai Mission Accomplished:

- a. Mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi (sense of ownership) sehingga menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh dan dengan upaya terbaik; dan
- b. Menghasilkan output/outcome yang telah direncanakan atau lebih baik dengan cara optimal dan ditempuh melalui kerja keras dan kerja cerdas.

3. Mission Accomplished

Seluruh SDM LMAN bekerja dengan baik dan memberikan layanan terbaik, setiap individu bekerja sama dengan sepenuh hati dan ikhlas, tulus, saling menghargai perbedaan latar belakang pekerjaan, pendidikan, suku, agama, dan ras serta menghormati satu sama lain tanpa kecuali, berlaku adil dan menghargai perbedaan, menginspirasi, dan memberikan jalan agar setiap individu memberikan potensi terbaiknya bagi lembaga.

Kode Etik dan Perilaku yaitu:

Nilai Mission Accomplished:

- a. Setiap individu bekerjasama dengan sepenuh hati dan ikhlas, dan tulus;
- b. Berlaku adil, menghormati dan menghargai perbedaan budaya, adat istiadat, latar belakang, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan; dan

- c. Berperilaku sopan dan santun dalam berhubungan dengan sesama SDM LMAN, pengguna jasa dan masyarakat.

3.1.5 Struktur Organisasi



Sumber: Lembaga Manajemen Aset Negara

Gambar 3.1

Struktur Organisasi Lembaga Manajemen Aset Negara

3.1.6 Job Description Lembaga Manajemen Aset Negara

3.1.6.1 Direktorat Keuangan dan Dukungan Organisasi

Mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan dana investasi pemerintah yang dialokasikan pada LMAN termasuk pendanaan pengadaan tanah, pengelolaan keuangan, anggaran dan akuntansi, pengelolaan teknologi informasi, pengelolaan kerumahtanggaan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan organisasi, serta pengelolaan kinerja dan kepatuhan internal.

Dalam melaksanakan tugasnya, Direktur Keuangan dan Dukungan Organisasi menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan koordinasi dan penyusunan dokumen perencanaan anggaran, penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran, Penyusunan Rencana Strategis, Penyusunan Proposal Penerimaan Negara Bukan Pajak, penyusunan dan pengelolaan Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran LMAN, serta pelaksanaan penyelenggaraan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan;
- b. Penyiapan pengelolaan pendapatan dan belanja, kas, rekening, utang, piutang, pengelolaan dana investasi pemerintah yang dialokasikan pada LMAN termasuk pendanaan pengadaan tanah, pengelolaan dana lain yang bersumber dari Anggaran Penerimaan dan Belanja Negara maupun sumber lain berdasarkan persetujuan Menteri Keuangan, pengurusan pajak, penyusunan kebijakan pengelolaan investasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan pengelolaan keuangan serta investasi, pelaksanaan investasi jangka panjang berdasarkan persetujuan Menteri Keuangan;
- c. Penyiapan kegiatan pengelolaan Barang Milik Negara, kerumahtanggaan, sarana dan prasarana, pengadaan barang dan jasa lingkup internal LMAN, pengembangan teknologi informasi, penyusunan dan evaluasi prosedur standar operasi, pengelolaan dan pemeliharaan perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan, serta monitoring, evaluasi dan pelaporan pengelolaan barang milik negara, kerumahtanggaan, dan teknologi informasi;

- d. Penyiapan bahan dan penyusunan kebijakan teknis sumber daya manusia, pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan organisasi, pengelolaan kinerja dan kepatuhan internal, serta monitoring, evaluasi dan pelaporan pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan kinerja.

Direktorat Keuangan dan Organisasi terdiri dari:

- 1) Divisi Anggaran dan Akuntansi, bertugas melaksanakan penyiapan koordinasi dan penyusunan dokumen perencanaan anggaran, penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran, Penyusunan Rencana Strategis, penyusunan proposal Penerimaan Negara Bukan Pajak, penyusunan dan pengelolaan Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran LMAN, serta pelaksanaan penyelenggaraan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan.
- 2) Divisi Perbendaharaan, mengemban tugas melaksanakan penyiapan pengelolaan pendapatan dan belanja, kas, rekening, utang, piutang, pengelolaan dana investasi pemerintah yang dialokasikan pada LMAN termasuk pendanaan pengadaan tanah, pengelolaan dana lain yang bersumber dari Anggaran Penerimaan dan Belanja Negara maupun sumber lain berdasarkan persetujuan Menteri Keuangan, pengurusan pajak, penyusunan kebijakan pengelolaan keuangan serta investasi, pelaksanaan investasi jangka panjang berdasarkan persetujuan Menteri Keuangan.
- 3) Divisi Dukungan Organisasi dan Teknologi Informasi, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan kegiatan pengelolaan Barang Milik

Negara, kerumahtangaan, sarana dan prasarana, pengadaan barang dan jasa lingkup internal LMAN, pengembangan teknologi informasi, penyusunan prosedur standar operasi, pengelolaan dan pemeliharaan perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan, serta monitoring, evaluasi dan pelaporan pengelolaan Barang Milik Negara, kerumahtangaan, dan teknologi informasi.

- 4) Divisi Sumber Daya Manusia, Manajemen Kinerja dan Kepatuhan Internal, bertugas melaksanakan penyiapan bahan dan penyusunan kebijakan teknis sumber daya manusia, pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan organisasi, pengelolaan kinerja dan kepatuhan internal, serta monitoring, evaluasi dan pelaporan pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan kinerja.

3.1.6.2 Direktorat Operasional dan Manajemen Risiko

Direktorat ini mengemban tugas melaksanakan perencanaan aset, penelitian dan analisis pasar properti, pelayanan jasa konsultasi dan penilaian aset, pengelolaan risiko, pengamanan aset, perencanaan pengadaan dan pelaksanaan konstruksi aset, pemeliharaan aset, penyusunan perjanjian, dokumentasi hukum, harmonisasi kebijakan dan peraturan perundang-undangan, pengurusan perizinan, penyusunan kajian pendapat hukum, monitoring dan evaluasi pelaksanaan perjanjian.

Dalam tugasnya, Direktur Operasional dan Manajemen Risiko menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan program kerja penelitian dan analisis pasar properti, perencanaan kebutuhan dan pengembangan lahan/tanah, pelayanan konsultasi dan penilaian aset, pengelolaan manajemen risiko, serta monitoring dan evaluasi pengembangan lahan/tanah dan usaha;
- b. Penyiapan perencanaan pengamanan dan pengendalian aset penyusunan skema pengamanan aset, koordinasi dan penyusunan skema kerja sama dengan pihak lain terkait pengamanan dan pengendalian aset, pemeliharaan aset, serta monitoring dan evaluasi kegiatan pengamanan dan pengendalian aset;
- c. Pelaksanaan perencanaan pengamanan dan pengendalian aset, penyusunan standar minimum rehabilitasi dan/atau renovasi (*upgrade*), perencanaan dan pelaksanaan konstruksi aset, pemeliharaan aset, serta monitoring dan evaluasi proses pengadaan, rehabilitasi dan/atau renovasi (*upgrade*) dan pemeliharaan aset; dan
- d. Pelaksanaan penyusunan perjanjian, dokumentasi hukum, harmonisasi kebijakan dan peraturan perundang-undangan, pengurusan perizinan, penyusunan kajian pendapat hukum, monitoring dan evaluasi pelaksanaan perjanjian.

Departemen Direktorat Operasional dan Manajemen Risiko terdiri dari divisi-divisi:

- 1) Divisi Riset, Konsultasi dan manajemen Risiko, bertugas melaksanakan penyusunan program kerja penelitian dan analisis pasar properti, perencanaan kebutuhan dan pengembangan lahan/tanah dan usaha,

pelayanan konsultasi dan penilaian aset, pengelolaan manajemen risiko, serta monitoring dan evaluasi pengembangan lahan/tanah dan usaha.

- 2) Divisi Pengamanan dan Pengendalian Aset, mempunyai tugas melaksanakan perencanaan pengamanan dan pengendalian aset, penyusunan skema pengamanan aset, koordinasi dan penyusunan skema kerjasama dengan pihak lain terkait pengamanan dan pengendalian aset, serta monitoring dan evaluasi kegiatan pengamanan dan pengendalian aset.
- 3) Divisi konstruksi dan Pemeliharaan, tugasnya adalah melaksanakan perencanaan dan pengadaan aset, penyusunan standar minimum rehabilitasi dan/atau renovasi (*upgrade*), perencanaan dan pelaksanaan konstruksi aset, pemeliharaan aset, serta monitoring dan evaluasi proses pengadaan, rehabilitasi dan/atau renovasi (*upgrade*), dan pemeliharaan aset.
- 4) Divisi Hukum dan Perjanjian, mengemban tugas melaksanakan penyusunan perjanjian, dokumentasi hukum, harmonisasi kebijakan dan peraturan perundang-undangan, pengurusan perizinan, penyusunan kajian pendapat hukum, monitoring dan evaluasi pelaksanaan perjanjian.

3.1.6.3 Direktorat Pengadaan dan Pendanaan Lahan

Direktorat ini mengemban tugas melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan pendanaan lahan/tanah untuk Proyek Strategis Nasional sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan, monitoring dan evaluasi

pendanaan pengadaan lahan/tanah, sertifikasi dan pengadministrasian tanah, serta penanganan perkara dan litigasi. Dalam tugasnya, Direktur Pengadaan dan Pendanaan Lahan menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan usulan pendanaan lahan/tanah, penyusunan daftar pengadaan lahan/tanah untuk Proyek Strategis Nasional sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, pengelolaan basis data (*database*) kebutuhan lahan/tanah, pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pendanaan pengadaan lahan/tanah;
- b. Penyiapan verifikasi dokumen penagihan pengadaan lahan/tanah, perencanaan penarikan dana pengadaan lahan/tanah, rekomendasi pembayaran tagihan pengadaan lahan/tanah, serta rekonsiliasi hasil pembayaran pendanaan lahan/tanah; dan
- c. Penyiapan pengurusan sertifikasi tanah, administrasi pertanahan, pemberian bantuan hukum dan pendapat hukum serta litigasi.

Direktorat Pengadaan dan Pendanaan Lahan terdiri atas:

- 1) Divisi Perencanaan Lahan, bertugas melaksanakan penyiapan penyusunan usulan pendanaan lahan/tanah, penentuan daftar pengadaan tanah untuk Proyek Strategis Nasional sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan, pengelolaan basis data (*database*) kebutuhan lahan/tanah, pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengadaan lahan/tanah.
- 2) Divisi Pendanaan Lahan, bertanggungjawab melaksanakan penyiapan verifikasi dokumen penagihan pengadaan lahan/tanah, perencanaan

penarikan dana pengadaan lahan/tanah, rekomendasi pembayaran tagihan pengadaan lahan/tanah, serta rekonsiliasi hasil pembayaran pendanaan lahan/tanah.

- 3) Divisi Administrasi Tanah dan Litigasi, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pengurusan sertifikasi tanah, administrasi pertanahan, pemberian bantuan hukum dan pendapat hukum, penanganan perkara serta litigasi.

3.1.6.4 Direktorat Pengembangan dan Pendayagunaan

Direktorat ini mengemban tugas melaksanakan perencanaan dan pengembangan usaha, pengelolaan strategi komunikasi dan publikasi, perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran aset, pemanfaatan dalam bentuk pendayagunaan dan kerjasama operasional aset termasuk pinjam pakai, pemindahtanganan aset, serta monitoring dan evaluasi pencapaian target.

Dalam melaksanakan tugasnya, Direktur Pengembangan dan Pendayagunaan menerapkan fungsi:

- a. Penyiapan pelaksanaan perencanaan dan pengembangan aset, perencanaan dan pelaksanaan strategi komunikasi, publikasi, serta perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran aset; dan
- b. Penyiapan pelaksanaan pemanfaatan dalam bentuk pendayagunaan dan kerjasama operasional aset termasuk pinjam pakai, dan pemindahtanganan aset, negosiasi pemanfaatan aset, penetapan tarif pemanfaatan aset, penyusunan konsep kerja sama serta monitoring dan evaluasi pencapaian target pemanfaatan aset.

Divisi-divisi di Direktorat Pengembangan dan Pendayagunaan:

- 1) Divisi Pengembangan Usaha, Komunikasi dan Hubungan Kemitraan, berkewajiban melaksanakan penyiapan perencanaan dan pengembangan aset, perencanaan dan pelaksanaan strategi komunikasi, publikasi, serta perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran aset.
- 2) Divisi Pendayagunaan Properti I, bertugas melaksanakan penyiapan pemanfaatan dalam bentuk pendayagunaan dan kerjasama operasional aset termasuk pinjam pakai, dan pemindahtanganan aset, negosiasi pemanfaatan aset, penetapan tarif pemanfaatan aset, penyusunan konsep kerja sama serta monitoring dan evaluasi pencapaian target pemanfaatan aset.
- 3) Divisi Pendayagunaan Properti II, bertanggungjawab atas pelaksanaan penyiapan pemanfaatan dalam bentuk pendayagunaan dan kerja sama operasional aset termasuk pinjam pakai, dan pemindahtanganan aset, negosiasi pemanfaatan aset, penetapan tarif pemanfaatan aset, penyusunan konsep kerja sama serta monitoring dan evaluasi pencapaian target pemanfaatan aset. Pembagian objek dalam pelaksanaan tugas Divisi Pendayagunaan Properti I dan II dilakukan dengan berpedoman pada asas pemerintahan yang baik (*good governance*).

3.1.7 Jaringan Usaha Kegiatan dan Kinerja usaha terkini

Sebagai Badan Layanan Umum (BLU), LMAN menyediakan beberapa layanan, antara lain:

1. Pengelolaan dan Manajemen Properti (*Property Asset Management*)

Manajemen Properti merupakan tugas suatu lembaga atau organisasi untuk mengelola harta kekayaan yang terbatas untuk barang berwujud yang dimiliki oleh perorangan atau perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tujuan yang dimaksud adalah:

- a. Mengelola properti sebagai investasi / bisnis, guna memaksimalkan pendapatan dan modal investasi.
- b. Mengelola dan melaksanakan aspek fisik secara efektif dan efisien, guna mendapatkan hasil yang optimal.

LMAN mengelola aset negara yang potensial agar menghasilkan manfaat finansial (penerimaan negara), dan manfaat non finansial (*cost saving*, manfaat ekonomi, dan manfaat sosial). Hal tersebut meliputi sewa guna, kerjasama pendayagunaan, kerjasama sumber daya manusia/manajemen, dan kerjasama operasional.

Jenis Manajemen Properti (*Type of Property Management*)

- Sewa Guna (*Lease*)
- Kerjasama Pendayagunaan (KSPd) (*Empowerment Cooperation* (KSPd))
- Kerjasama Sumber Daya Manusia dan/atau Manajemen (KSM) (*Human Resources and or Management Cooperation* (KSM))
- Kerjasama Operasional (KSO) (*Joint Operation* (KSO))

2. Jasa Konsultasi dan Solusi Properti

LMAN memberikan jasa konsultasi terkait manajemen properti negara, guna mengoptimalkan pemanfaatan dan pengembangan properti tersebut. Advisor ini meliputi *Feasibility study*, Analisis Peruntukan Tertinggi dan Terbaik (*Highest and Best Use Analysis*), serta konsep pengembangan properti.

Jenis Solusi Aset (*Type of Asset Solution*):

- *Feasibility Study*
- *Highest and Best Use*
- *Concept Development*
- *Capacity Building*
- *Arranger*

3. Pendanaan Lahan

LMAN melaksanakan fungsi pendanaan pengadaan tanah untuk pembangunan infrastruktur dalam skema Proyek Strategi Nasional (PSN) scheme.

Jenis Pendanaan Lahan

- Dana Talangan (*Bailout*)
- Pembayaran Langsung (*Direct Payment*)

Jasa lainnya yaitu Jasa Konsultasi Optimalisasi Aset Negara (*State Asset Optimization Consulting Services*)

1. Studi Kelayakan Bisnis

Studi Kelayakan Bisnis adalah analisa yang disusun oleh LMAN terhadap proposal pengembangan aset kelola mitra. Cakupan analisa dalam Studi Kelayakan

Bisnis meliputi aset, aspek, ekonomi makro, aspek pasar, aspek teknis dan aspek keuangan.

2. Studi Analisa Tertinggi dan Terbaik

Studi Analisis Tertinggi dan Terbaik adalah analisa yang disusun LMAN untuk membantu mitra untuk mendapatkan gambaran opsi-opsi pemanfaatan aset kelola guna menghasilkan nilai manfaat yang tertinggi dan terbaik sesuai dengan karakteristik dan kondisi lingkungan terkini.

3. Studi Pengembangan Konsep

Studi Pengembangan Konsep adalah analisa yang disusun LMAN untuk membantu mitra untuk mendapatkan peruntukan terbaik untuk aset kelolaan mitra yang berupa kiasan. Peruntukan yang diusulkan dapat berupa penentuan zonasi, tema pengembangan dan keterhubungan antar konsep pengembangan dalam satu wilayah.

3.2 Metode Penelitian

Dalam proses penelitian ada hal penting yang harus diperhatikan, yaitu metode penelitian, karena dalam proses penelitian, metode penelitian merupakan bagian terpenting dari proses penelitian, tujuannya agar suatu proses penelitian bisa terserah sesuai dengan objek yang akan diteliti. Metode dalam arti sesungguhnya (Yunani: Methodos) adalah cara atau jalan. Sedangkan menurut Dedy Mulyana (2001: 145) metode adalah proses, prinsip dan prosedur yang kita gunakan untuk mendekati problema dan mencari jawaban atas semua pendekatan untuk mengkaji topik penelitian.

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

1) Jenis Data

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan penulis yaitu kualitatif, dimana penulis menilai, mengamati dengan mengikuti rapat koordinasi mengenai pembiayaan tanah melalui BLU LMAN, rapat bulanan (*monthly meeting*), rapat koordinasi KPPIP, dan bentuk diskusi lainnya yang terkait dengan substansi pembiayaan tanah dan di Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas (KPPIP).

2) Sumber Data

Sumber data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data Sekunder. Menurut Sugiyono (2017:193) mengemukakan bahwa sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Artinya sumber data penelitian diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku catatan, bukti yang telah ada atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Adapun Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Participant Observer*

Menurut Nasution dalam sugiyono (2016:310), mengatakan “observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang di peroleh melalui observasi”.

Penelitian ini penulis melakukan studi lapangan langsung melalui kegiatan magang yang dilakukan selama 60 hari kerja di Lembaga Manajemen Aset Negara, dan dengan turun langsung ke lapangan dengan monitoring dan evaluasi langsung ke jalan tol yang sedang dalam tahap pembangunan, serta dengan mengikuti rapat koordinasi salah satunya bersama KPPIP dan BUJT dengan membahas mengenai pembiayaan tanah melalui BLU LMAN. Penelitian ini juga dilakukan untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara menyimak setiap pembahasan dan setiap paparan dari masing-masing instansi terkait.

2. *Library Research* (Studi Kepustakaan)

Menurut Sugiono (2015:140) “Studi Pustaka yaitu berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah”.

Pada kegiatan peneliti penulis memperkuat data dengan melakukan literatur-literatur, buku sumber, artikel dan jurnal-jurnal yang berhubungan dengan penelitian yang sedang diteliti penulis.

3.2.3 Teknik Analisa Data

Metode analisa data yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Analisa kualitatif, yaitu data yang diperoleh serta disusun secara sistematis kemudian dianalisa secara kualitatif agar dapat diperoleh kejelasan masalah yang akan dibahas.

Analisis data menurut Bogdan dan Biklen (Moloeng, 2011:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasi data,

memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Adapun Langkah-langkah penulis untuk menganalisa penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan Teknik yang digunakan penulis untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data ini dilakukan untuk mendoat informasi-informasi yang dibutuhkan sebagai penunjang penelitian.

2. Reduksi Data

Dalam tahap reduksi data penulis memilah hal-hal yang pokok yang diperlukan yang dapat menunjang penelitian yang diperoleh selama melakukan studi lapangan dan studi kepustakaan, reduksi data yang dapat dipermudah penulis dalam memfokuskan data hasil penelitiannya atau sekedar memberi gambaran mengenai hasil penelitian.

3. Penyajian Data (*Display*)

Dalam tahap penyajian data (*display*) dapat mempermudah penulis untuk memahami dan menguraikan data, dalam penelitian ini penulis melakukan penyajian data melalui data inilah data akan terorganisasikan secara sistematis dan tersusun dalam pola hubungan dan akan lebih mudah dipahami.

4. Penarikan Simpulan

Penarikan kesimpulan verifikasi merupakan tahap akhir dalam penelitian, dimana penulis dituntut untuk sampai pada kesimpulan dan verifikasi, baik dari segi kebenaran kesimpulan yang harus-telah disetujui oleh pihak tempat penelitian itu dilakukan.