

**Optimalisasi Pengembangan Aset Negara di Kota Kendari: Model  
Analisis *Highest and Best Uses***

**Akhmad Khanafi Yusuf, Mulyati Akib, Intihanah**

Universitas Halu Oleo

nafinear@gmail.com, mulyatiakib.feb@uho.ac.id, intihanah@uho.ac.id

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the optimization of state asset development using the highest and best uses analysis model. The method used is a qualitative approach, involving sources and informants as data sources by means of interviews, and direct field research is conducted to analyze the optimization of state asset development. Based on the results of the productivity analysis, 2 alternative uses were obtained, namely office complexes and mix-use development (sports centers, shops and fitness centers). The results of the analysis show that the mix-use development alternative is the optimal choice in developing these assets. This is based on several advantages, including: providing more significant added value for investors, generating a rate of return that exceeds minimum expectations, offering a higher return on investment ratio, having a shorter payback period than the office complex alternative, and contributing to state revenue through Non-Tax State Revenue.*

**Keywords:** *Highest and Best Use; State Assets; Mix Use Development; PNB*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis optimalisasi pengembangan aset negara dengan menggunakan model analisis *highest and best uses*. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, melibatkan narasumber dan informan sebagai sumber data dengan cara wawancara, serta dilakukan penelitian lapangan secara langsung guna menganalisis optimalisasi pengembangan aset negara. Berdasarkan hasil analisis produktivitas diperoleh 2 alternatif penggunaan yaitu kompleks perkantoran dan *mix use development* (*sport center*, pertokoan dan pusat kebugaran). Hasil analisis menunjukkan bahwa alternatif *mix use development* merupakan pilihan optimal dalam pengembangan aset tersebut. Hal ini didasarkan pada beberapa keunggulan, antara lain: memberikan nilai tambah yang lebih signifikan bagi investor, menghasilkan tingkat pengembalian yang melampaui ekspektasi minimal, menawarkan rasio pengembalian investasi yang lebih besar, memiliki periode pengembalian modal yang lebih singkat dibandingkan alternatif kompleks perkantoran, serta berkontribusi terhadap pendapatan negara melalui Penerimaan Negara Bukan Pajak.

**Kata Kunci:** *Highest and Best Us; Aset Negara; Mix Use Development; PNB*

**PENDAHULUAN**

Pemerintah Pusat mempunyai portofolio aset negara sebagai salah satu bentuk kekayaan negara yang sangat besar. Pada tahun 2023, total nilai aset yang dimiliki Pemerintah Pusat mencapai Rp13.072,8 Triliun (Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024). Potensi penerimaan negara melalui pemanfaatan aset potensial seharusnya dapat memberikan kontribusi penerimaan

negara. Oleh karena itu, pengelolaan aset milik negara yang optimal diharapkan dapat berkontribusi lebih banyak lagi pada penerimaan negara. Fakta yang terjadi pada saat ini adalah kontribusi penerimaan negara melalui aset potensial adalah sebesar 0,28% dari total penerimaan negara bukan pajak tahun 2023 sehingga hal tersebut masih jauh dari harapan (LKPP Tahun 2023 Audited).

Aset-aset negara yang paling berpotensi untuk dimanfaatkan adalah aset yang tidak terpakai (*unutilized*), berlebih (*idle*), atau kurang dioptimalkan penggunaannya. Aset yang kurang dimanfaatkan dapat menyebabkan hilangnya peluang manfaat (*opportunity loss*), sehingga justru menjadi beban bagi negara. Aset yang dibiarkan menganggur hanya akan menimbulkan biaya perawatan tanpa manfaat yang sepadan dengan kepemilikannya (Siregar, 2004). Pemanfaatan aset negara secara optimal dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan penerimaan negara. Pengembangan aset negara secara optimal merupakan langkah strategis guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya publik. Aset negara yang berada di bawah Kementerian Keuangan, khususnya di Kota Kendari, memiliki potensi besar untuk mendukung pertumbuhan ekonomi baik di tingkat lokal maupun nasional.

Kota Kendari memainkan peran krusial dalam perekonomian regional. Sebagai pusat administrasi dan ekonomi di wilayahnya, Kendari dihadapkan pada berbagai tantangan serta peluang dalam pengelolaan aset negara. Potensi aset yang belum dimanfaatkan atau masih menganggur menjadi salah satu aspek utama yang dikaji dalam penelitian ini. Aset negara *idle* atau aset *underutilized* ini dapat kita lihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Aset Negara *Idle* atau Aset *Underutilized* di Kota Kendari**

No	Jenis Aset	Lokasi Aset	Luas
1	Tanah	Jalan Wayong, Kota Kendari	400 m <sup>2</sup>
2	Tanah	Jalan Garuda, Kota Kendari	1.500 m <sup>2</sup>
3	Tanah dan Bangunan	Jalan Abunawas, Kota Kendari	200 m <sup>2</sup>
4	Tanah dan Bangunan	Jalan Ahmad Yani, Kota Kendari	5.565 m <sup>2</sup>
5	Tanah dan Bangunan	Jalan Jenderal Sudirman, Kota Kendari	730 m <sup>2</sup>

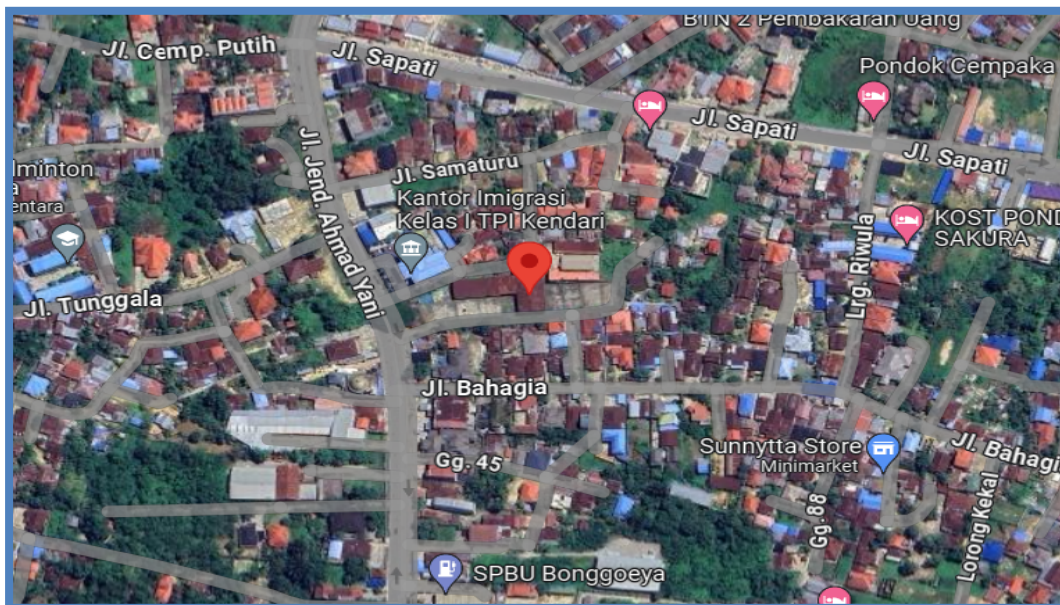
Sumber: KPKNL Kendari (diolah), 2024

Aset *idle* atau aset *underutilized* jika dikelola dengan baik, aset yang kurang dimanfaatkan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan ekonomi lokal, terutama di sektor perdagangan, industri, dan jasa. Kondisi ini menekankan pentingnya evaluasi menyeluruh terhadap pemanfaatan aset yang tersedia guna menemukan strategi yang lebih efektif dalam pengelolaan dan pengembangannya. Banyak pengembang masih berpegang pada pendekatan tradisional dalam memanfaatkan aset negara tanpa mempertimbangkan faktor-faktor krusial yang mendukung keberhasilan pemanfaatan lahan. Selain itu, berbagai kendala seperti regulasi, kondisi fisik lahan, biaya pengembangan, serta kebutuhan akan produktivitas optimal sering kali terabaikan dalam perencanaan. Akibatnya, potensi penerimaan negara bukan pajak menjadi rendah, padahal dana tersebut

dapat dimanfaatkan untuk pembangunan infrastruktur dan peningkatan layanan publik di Kota Kendari.

Metode Analisis *Highest and Best Uses* (HBU) dapat digunakan untuk mengevaluasi penggunaan lahan di Kota Kendari. Metode analisis *highest and best use* (HBU) lebih cocok digunakan dibandingkan dengan metode analisis *most fitting use* (MFU) karena Metode Analisis HBU lebih komprehensif dan lebih lengkap dibandingkan dengan metode MFU (Grissom, 1983). Menurut The Appraisal Institute (2020), Analisis *Highest and Best Uses* (HBU) merupakan pemanfaatan suatu lahan kosong atau properti yang telah dikembangkan secara logis dan legal, dengan mempertimbangkan aspek kelayakan fisik, kewajaran, kelayakan finansial, serta nilai tertinggi yang dapat dihasilkan. Pemanfaatan aset negara yang berada di lokasi strategis, apabila disesuaikan dengan potensi pasar berdasarkan analisis lingkungan sekitarnya, diharapkan dapat memaksimalkan nilai ekonomi lahan tersebut, sehingga menghasilkan produktivitas yang optimal.

Salah satu aset negara di wilayah kota Kendari yang pemanfaatannya belum maksimal adalah aset negara dengan luas 5.565 m<sup>2</sup> yang terletak di kelurahan Bonggoeya, kecamatan Wua-wua, kota Kendari, Provinsi Sulawesi Tenggara. Aset Negara tersebut di sebelah Utara berbatasan dengan Kantor Imigrasi TPI I Kendari, sebelah timur berbatasan dengan Tanah Warga, sebelah selatan berbatasan dengan Tanah Warga dan sebelah barat berbatasan dengan Jalan Jend. Ahmad Yani. Lokasi ini dapat kita lihat pada gambar lokasi berikut:



**Gambar 1. Peta Objek Penelitian (Tanah dan Bangunan)**

Dibandingkan dengan Aset negara *idle* atau aset *underutilized* yang lain, objek penelitian ini memiliki lokasi yang sangat strategis, berada di dekat pusat Kota Kendari dengan aksesibilitas yang baik. Lokasinya terletak di jalan arteri dengan arus kendaraan dua arah dan lebar jalan mencapai 12 meter. Selain itu, area ini dikelilingi oleh permukiman warga serta lingkungan komersial, didukung oleh berbagai fasilitas

umum dan sosial yang cukup lengkap, sehingga memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Dengan pengelolaan aset negara yang optimal, lokasi ini dapat dimanfaatkan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi yang pesat di wilayah ini juga membuka peluang bagi berbagai jenis pemanfaatan aset yang dapat memberikan manfaat maksimal.

Kondisi saat ini objek penelitian masih dalam keadaan *idle* atau aset *underutilized* sehingga menimbulkan adanya *opportunity loss* bagi penerimaan negara bukan pajak. Objek penelitian belum dimanfaatkan secara optimal sesuai potensinya. Objek penelitian memiliki lokasi yang strategis sebagai modal dasar sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penerimaan negara bukan pajak.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait optimalisasi Aset Negara yang ada di Kota Kendari melalui analisis *highest and best uses* dengan judul penelitian “Optimalisasi Pengembangan Aset Negara yang ada Di Kota Kendari (Model Analisis *Highest and Best Uses*)”.

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian adalah suatu metode ilmiah yang digunakan peneliti untuk melakukan kegiatan penelitian dengan menggunakan teknik yang sistematis untuk tujuan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif menurut Moleong (2001) adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena dari perspektif subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan. Metode ini menggunakan deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dalam suatu konteks khusus. Penelitian ini melakukan analisis eksperimental terhadap berbagai pilihan pengembangan properti pada objek penelitian yang dapat memenuhi penggunaan tertinggi dan terbaik agar pemanfaatannya lebih optimal dan berkontribusi terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berasal dari kota Kendari. Objek penelitian berupa 1 (satu) bidang tanah luas 5.565 m<sup>2</sup> yang terletak di kelurahan Bonggoeya, kecamatan Wua-wua, kota Kendari, provinsi Sulawesi Tenggara.

Variabel dalam penelitian ini adalah *Asset*. *Asset* yang dimaksud yaitu 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 yang ada di Kota Kendari. Dalam penelitian ini, optimalisasi pengembangan aset diukur menggunakan metode *Highest and Best Uses* dengan mempertimbangkan empat aspek yaitu *legal permissibility*, *physical possibility*, *financial feasibility*, dan *maximum productivity*. Definisi operasional variabel dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 2. Definisi Operasional Variabel**

Variabel	<i>Highest and Best Uses</i>	Indikator
<i>Asset</i>	<i>Legal permissibility</i>	Zoning

		Koefisien Dasar Bangunan, Koefisien Lantai Bangunan, Koefisien Dasar Hijau
	<i>Physical possibility</i>	Ukuran dan Bentuk Lahan Lokasi Lahan Aksesibilitas Utilitas
	<i>Financial feasibility</i>	<i>Net Present Value</i> (NPV), NPV > 0 <i>Internal Rate Return</i> (IRR), IRR > WACC <i>Return On Investment</i> (ROI), ROI > 0 <i>Payback Period</i> (PP), PP < Periode Maximum yang diinginkan
	<i>Maximum productivity</i>	Alternatif Pengembangan Nilai Aset

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### 1. Analisis Produktivitas

Analisis ini dilakukan dengan cara menganalisis *Legal Permissibility* dan *Physical Possibility* yang memungkinkan pada objek penelitian.

##### a) *Legal Permissibility*

Objek penelitian memiliki dokumen kepemilikan berupa SHGB Nomor 01269/Wua-wua tanggal 31 Januari 2019 dengan masa berlaku hak selama 30 tahun. Zoning objek penelitian berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kendari Nomor 1 Tahun 2012 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Kendari Tahun 2010-2030 masuk dalam kawasan permukiman perkotaan, kawasan perkantoran pemerintah dan kawasan pendidikan.

Objek Penelitian akan dibangun alternatif properti dengan mempertimbangkan persyaratan dan peraturan teknis bangunan yang berlaku. Batasan dimensi pembangunan yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

- 1) Memperhatikan ketentuan Koefisien Dasar Bangunan, maka pada objek penelitian luas dasar properti yang akan dibangun maksimal memiliki luas sebesar 4.452 m<sup>2</sup>.
- 2) Memperhatikan ketentuan Koefisien Lantai Bangunan, maka pada objek penelitian luas lantai properti yang akan dibangun maksimal memiliki luas sebesar 8.904 m<sup>2</sup>.
- 3) Memperhatikan ketentuan Koefisien Dasar Hijau, maka pada objek penelitian luas ruang hijau yang akan dibangun minimal memiliki luas sebesar 1.113 m<sup>2</sup>.

##### b) *Physical Possibility*

Dimensi objek penelitian berbentuk tidak beraturan seluas 5.565 m<sup>2</sup> dengan ukuran lebar depan (*frontage*) 30 m. Hasil observasi di lapangan,

topografi tapak objek penelitian memiliki elevasi sejajar jalan, memiliki kontur datar dan jenis tanah darat matang. Berdasarkan topografi tersebut, objek penelitian sangat siap untuk dilakukan pengembangan.

Objek penelitian memiliki lokasi yang baik dengan jarak lokasi dengan CBD Pasar Panjang  $\pm$  950 m. Objek penelitian berada di pinggir jalan dan merupakan daerah permukiman padat penduduk dan banyak perumahan kelas menengah. Lokasi yang sangat strategis tersebut akan menjadi modal yang bagus untuk dilakukan pengembangan sebagai Kawasan komersial.

Aksesibilitas objek penelitian baik sekali, untuk mencapai lokasi dapat ditempuh melalui Jalan Jend. Ahmad Yani. Jalan tersebut merupakan jalan aspal dua jalur dengan lebar jalan 18 m dengan kelas jalan arteri. Lokasi objek penelitian mudah dijangkau dengan bermacam-macam kendaraan umum yang melintasi lokasi. Beberapa alternatif sarana transportasi yang melintasi lokasi antara lain adalah angkutan umum, taksi dan transportasi *online*.

Fasilitas umum yang berada di sekitar objek penelitian antara lain klinik, rumah sakit, sarana pendidikan dan pos polisi. Sarana umum yang tersedia di sekitar objek penelitian antara lain residensial, komersial, rumah makan, tempat ibadah, jasa perbankan dan ATM, mimimarket, Kantor Pos, Penginapan dan hotel. Utilitas yang lengkap dan memadai di sekitar objek penelitian antara lain instalasi listrik, saluran air, jaringan instalasi air bersih, jaringan telepon dan penerangan jalan.

Fasilitas umum, sarana umum dan utilitas tersebut di atas dapat memberikan kemudahan dalam penyediaan sarana pelengkap apabila akan dibangun properti di atas objek penelitian. Selain itu juga dengan Lokasi serta aksesibilitas yang baik, maka dapat disimpulkan bahwa objek penelitian secara *Physical Permissibility* sangat dimungkinkan untuk dilakukan pengembangan di atas lahan tersebut.

## **2. Analisis Pasar**

Analisis pasar dilakukan dengan cara menganalisis pengembangan properti berdasarkan wawancara dengan responden. Analisis ini merupakan masukan penting dari pihak terkait untuk dijadikan dasar pertimbangan kesesuaian lahan dengan alternatif pengembangan yang ada.

Hasil wawancara diketahui bahwa seluruh informan menganggap objek penelitian belum dimanfaatkan secara optimal. Hal ini sesuai dengan jawaban para informan yang menyatakan bahwa aset negara tersebut masih *idle* dan terbengkalai.

Optimalisasi aset negara menurut informan dapat dilakukan dengan menggunakan aset tersebut sesuai dengan potensinya. Menurut hasil wawancara dengan para informan, alternatif properti yang dapat dipilih untuk optimalisasi aset negara adalah perkantoran, pusat olah raga, *mix use* dan alternatif lainnya.

Analisis produktivitas yang meliputi *legal permissibility* dan *physical permissibility* serta analisis pasar melalui wawancara dengan responden digunakan untuk mempersempit pilihan alternatif pengembangan properti. Adapun jenis pengembangan objek penelitian berdasarkan hasil wawancara kepada responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3. Jenis Pengembangan Objek Penelitian**

No	Jenis Pengembangan	Uji Aspek		Keterangan
		Fisik dan Lokasi	Legalitas dan Regulasi	
1	Perkantoran	Sesuai	Sesuai	Sesuai
2	Pusat Olah Raga	Sesuai	Sesuai	Sesuai
3	Pertokoan	Sesuai	Sesuai	Sesuai
4	<i>Mix Use</i>	Sesuai	Sesuai	Sesuai
5	Kos-kosan	Tidak sesuai	Sesuai	Lahan terlalu luas
6	Guest House	Tidak sesuai	Sesuai	Lahan terlalu luas
7	Pabrik	Tidak sesuai	Tidak sesuai	Zoning tidak sesuai

Sumber: Data Primer (diolah), 2024

### 3. Analisis Keuangan

#### a) Penilaian Tanah

Penilaian tanah dilakukan dengan pendekatan data pasar dengan metode perbandingan data pasar. Langkah pertama dalam melakukan penilaian tanah yaitu mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan baik objek penilaian maupun objek pembanding yang memiliki karakteristik sebanding dan/atau sejenis dengan objek penilaian. Data dan informasi yang telah diperoleh kemudian dianalisis data penjualan dan/atau penawarannya.

Data penjualan dan/atau penawaran dibandingkan dengan objek penilaian menggunakan faktor pembanding yang sesuai dan melakukan penyesuaian. Tahap akhir dalam penilaian tanah adalah melakukan pembobotan terhadap indikasi nilai dari hasil penyesuaian masing-masing objek pembanding. Estimasi nilai wajar tanah pada aset negara tersebut adalah Rp11.731.765.085,00 dengan nilai wajar per meter persegi tanah objek penelitian sebesar Rp2.108.134,00.

#### b) Analisis Biaya Pengembangan

Alternatif pengembangan pertama objek penelitian adalah dengan mendirikan kompleks perkantoran yang terdiri dari bangunan perkantoran 2 lantai, ATM center, pos satpam, mushola, dan fasilitas dan pagar. Pada bangunan utama perkantoran 2 lantai ini terdapat ruang perkantoran yang dapat disewakan dengan luas 150 m<sup>2</sup> sebanyak 18 unit dan luas 200 m<sup>2</sup> sebanyak 27 unit. Komplek Perkantoran yang dikembangkan memiliki konsep perkantoran yang menawarkan mobilitas tinggi yaitu tersedianya lahan parkir yang luas, adanya ruang terbuka hijau yang ramah lingkungan, fasilitas keamanan, kebersihan serta adanya ATM center.

**Tabel 4. Luas Berdasarkan Jenis Bangunan Pengembangan Komplek Perkantoran**

Jenis Bangunan	Luas Lantai Bangunan (m <sup>2</sup> )	Jumlah Unit	Luas Bangunan (m <sup>2</sup> )
Bangunan Perkantoran	4.350	1	8.460
ATM Center	30	1	30
Mushola	55	1	50
Satpam	15	1	15
Taman dan Perkerasan	1.113	1	1.113

Sumber: Data diolah, 2024

Luas lantai dasar yang diperbolehkan dibangun di atas objek penelitian menurut regulasi adalah 80% atau 4.452 m<sup>2</sup>, jumlah tersebut tidak termasuk perkerasan dan KDH. Luas lantai dasar dari pengembangan Komplek perkantoran ini adalah 4.450 m<sup>2</sup>. Luas total dasar terbangun dari rencana pengembangan tersebut tidak melanggar peraturan detail rencana tata ruang wilayah Kota Kendari.

Pendekatan biaya digunakan untuk mencari seluruh biaya pengembangan Komplek perkantoran. Alat yang digunakan adalah Daftar Komponen Penilaian Bangunan (DKPB) tahun 2024 yang dikeluarkan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Kendari.

Harga satuan per meter persegi yang dihasilkan oleh DKPB sudah termasuk semua biaya material dan upah pekerja di tahun 2024. Rekapitulasi estimasi biaya pengembangan Komplek perkantoran dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 5. Rekapitulasi Estimasi Biaya Pengembangan Komplek Perkantoran**

Jenis Bangunan	Jumlah Unit	Biaya Pemabngunan (Rp)
Bangunan Perkantoran	1	16.670.970.000,00
ATM Center	1	80.211.000,00
Mushola	1	150.144.000,00
Satpam	1	41.037.000,00
Fasilitas dan Pagar	1	484.700.000,00
<b>Total Biaya</b>		<b>17.427.062.000,00</b>

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan penilaian sebagaimana dalam tabel 5, biaya pengembangan Komplek perkantoran pada objek penelitian adalah Rp17.427.062.000,00.

Alternatif pengembangan kedua objek penelitian adalah dengan

mendirikan area *sport center* dan pertokoan (*mix use development*) yang terdiri dari bangunan Hall Sport Center, ruko, ATM center, pos satpam dan fasilitas dan pagar. Pada bangunan Hall Sport Center terdapat lapangan futsal sebanyak 2 unit, lapangan badminton sebanyak 2 unit dan tempat gym yang dapat disewakan. Selain bangunan Hall Sport Center, pada area tersebut juga terdapat ruko dengan luas 100 m<sup>2</sup> sebanyak 18 unit.

Pengembangan sebagai *mix use* tersebut sangat mendukung trend hidup sehat bagi masyarakat di sekitar Kecamatan Wua-wua dengan konsep one stop sport dimana dalam satu lokasi akan disediakan beberapa fasilitas olah raga yang bisa digunakan oleh masyarakat. Area sport center tersebut juga menyediakan fasilitas penunjang seperti terbuka hijau yang ramah lingkungan, fasilitas keamanan, kebersihan serta adanya ATM center.

**Tabel 6. Luas Berdasarkan Jenis Bangunan Pengembangan *Mix Use Development***

Jenis Bangunan	Luas Lantai Dasar Bangunan (m <sup>2</sup> )	Jumlah Unit	Luas Bangunan (m <sup>2</sup> )
Bangunan Hall Sport Center	3.325	1	3.325
Tempat Gym	178	1	178
ATM Center	30	1	30
Ruko	50	16	100
Pos Satpam	15	1	15
Toilet Umum	48	1	48
Taman dan Perkerasan	1.113	1	1.113

Sumber: Data diolah, 2024

Luas lantai dasar yang diperbolehkan dibangun di atas objek penelitian menurut regulasi adalah 80% atau 4.452 m<sup>2</sup>, jumlah tersebut tidak termasuk perkerasan dan KDH. Luas lantai dasar dari pengembangan *mix use development* adalah 4.396 m<sup>2</sup>. Luas total dasar terbangun dari rencana pengembangan tersebut tidak melanggar peraturan detail rencana tata ruang wilayah Kota Kendari.

Pendekatan biaya digunakan untuk mencari seluruh biaya pengembangan Komplek perkantoran. Alat yang digunakan adalah Daftar Komponen Penilaian Bangunan (DKPB) tahun 2024 yang dikeluarkan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Kendari.

Harga satuan per meter persegi yang dihasilkan oleh DKPB sudah termasuk semua biaya material dan upah pekerja di tahun 2024. Rekapitulasi estimasi biaya pengembangan Komplek perkantoran dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 7. Rekapitulasi Estimasi Biaya Pengembangan *Mix Use Development***

Jenis Bangunan	Jumlah Unit	Biaya Pembangunan (Rp)
Bangunan Hall Sport Center	1	8.447.477.000,00
lapangan futsal	3	1.365.312.000,00
lapangan badminton	2	411.946.000,00
tempat gym	1	654.050.000,00
Ruko	16	2.910.576.000,00
ATM	1	80.211.000,00
Fasilitas	1	484.700.000,00
Pos Satpam	1	41.037.000,00
Toilet Umum	1	131.245.000,00
<b>Total Biaya</b>		<b>14.526.554.000,00</b>

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan penilaian sebagaimana dalam tabel 7, biaya pengembangan *mix use development* pada objek penelitian adalah Rp14.526.554.000,00.

c) Hasil Proyeksi Keuangan

Kriteria utama yang digunakan untuk menilai kelayakan operasional dari pengembangan kompleks perkantoran berdasarkan perhitungan pada lampiran 11 adalah sebagai berikut:

**Tabel 8. Rekapitulasi Proyeksi Keuangan Pengembangan Kompleks Perkantoran**

Indikator	Hasil Proyeksi	Syarat Kelayakan	Kesimpulan
NPV	12.903.791.693	NPV > 0	Layak
IRR	15,72%	IRR > WACC	Layak
ROI	5,55	ROI > 0	Layak
Payback Period	7,22	< 10 Tahun	Layak
WACC	9,71%		

Sumber: Data diolah, 2024

NPV bernilai positif (NPV > 0) menunjukkan bahwa Proyek ini akan menghasilkan nilai tambah sebesar Rp 12,90 miliar setelah memperhitungkan nilai waktu dari uang. NPV layak karena proyek menghasilkan *return* lebih besar dari modal yang diinvestasikan. IRR lebih dari WACC dengan selisih 6,01 persen menunjukkan bahwa tingkat pengembalian proyek lebih tinggi dari minimal tingkat pengembalian yang diharapkan. IRR layak karena proyek memberikan *return* yang lebih tinggi dari minimal *return* yang diharapkan.

ROI bernilai positif ( $ROI > 0$ ) menunjukkan bahwa Setiap Rp 1 investasi akan menghasilkan return sebesar Rp 5,55. ROI layak, karena proyek masih menghasilkan *return positif*, namun perlu mempertimbangkan nilai waktu dari uang. *Payback Period* 7,22 tahun menunjukkan bahwa modal investasi akan kembali dalam waktu 7 tahun 3 bulan. Berdasarkan analisis komprehensif dari empat indikator kelayakan finansial dapat disimpulkan bahwa proyek ini layak.

Kriteria utama yang digunakan untuk menilai kelayakan operasional dari pengembangan *mix use development* berdasarkan perhitungan pada lampiran 23 adalah sebagai berikut:

**Tabel 9. Rekapitulasi Proyeksi Keuangan Pengembangan *Mix Use Development***

Indikator	Hasil Proyeksi	Syarat Kelayakan	Kesimpulan
NPV	16.527.543.088	$NPV > 0$	Layak
IRR	18,61%	$IRR > WACC$	Layak
ROI	6,51	$ROI > 0$	Layak
Payback Period	6,14	< 10 Tahun	Layak
WACC	9,71%		

Sumber: Data diolah, 2024

NPV bernilai positif ( $NPV > 0$ ) menunjukkan bahwa Proyek ini akan menghasilkan nilai tambah sebesar Rp 16,53 miliar setelah memperhitungkan nilai waktu dari uang. NPV layak karena proyek menghasilkan *return* lebih besar dari modal yang diinvestasikan. IRR bernilai Positif 18,61 persen, IRR lebih dari WACC dengan selisih 8,91 persen menunjukkan bahwa tingkat pengembalian proyek lebih tinggi dari minimal tingkat pengembalian yang diharapkan. IRR layak karena proyek memberikan *return* yang lebih tinggi dari minimal *return* yang diharapkan.

ROI bernilai positif ( $ROI > 0$ ) menunjukkan bahwa Setiap Rp 1 investasi akan menghasilkan *return* sebesar Rp 6,51. ROI layak, karena proyek menghasilkan *return* lebih besar dari investasi yang ditanamkan. *Payback Period* 6,14 tahun menunjukkan bahwa modal investasi akan kembali dalam waktu 6 tahun 1 bulan. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis komprehensif dari empat indikator kelayakan finansial proyek ini layak.

#### 4. Optimalisasi dengan Model Analisis HBU

Alternatif properti yang layak secara legal, fisik dan finansial kemudian dianalisa produktivitasnya untuk mendapatkan tingkat yang lebih baik dibandingkan dengan properti yang lain. Persyaratan alternatif penggunaan yang memiliki produktivitas maksimal yaitu memiliki NPV tertinggi, memiliki tingkat IRR tertinggi, memiliki ROI tertinggi dan memiliki *payback period* paling singkat, memberikan nilai tanah tertinggi.

**Tabel 10. Rekapitulasi Perhitungan Produktivitas pada Objek Penelitian**

Indikator	Jenis Pengembangan	
	Pertokoan	Mix Use Development
Legal Permissibility	Sesuai	Sesuai
Physical Possibility	Sesuai	Sesuai
NPV	12.903.791.693	16.527.543.088
IRR	15,72%	18,61%
ROI	5,55	6,51
Payback Period	7,22	6,14
Harga Lahan per m <sup>2</sup> Jika Dikembangkan	Rp2.305.180,00	Rp2.969.909,00
Kenaikan Nilai Lahan	14,08%	40,88%

Sumber: Data diolah, 2024

Alternatif properti yang dipilih harus memiliki tingkat pengembalian yang lebih baik dibandingkan dengan alternatif properti kompleks perkantoran. Alternatif properti tersebut memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi investor, potensi pengembalian investasi yang lebih tinggi, memberikan manfaat ekonomi yang lebih besar dalam nilai sekarang, memiliki tingkat pengembalian yang lebih cepat, serta memiliki kenaikan nilai lahan tinggi.

Pemanfaatan aset juga harus memberikan kontribusi positif bagi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan lahan secara lebih optimal akan membawa manfaat berupa peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak. Setelah mengetahui hasil analisis HBU dari objek penelitian, selanjutnya dapat dilakukan perhitungan estimasi besaran kontribusi pendapatan yang dapat diperoleh Pemerintah. Kontribusi yang didapatkan berupa tarif pokok sewa.

### Pembahasan

Kepastian legalitas sangat berpengaruh terhadap pengembangan suatu properti. Objek penelitian memiliki dokumen kepemilikan berupa SHGB Nomor 01269/Wua-wua tanggal 31 Januari 2019 dengan masa berlaku hak selama 30 tahun dan alternatif pengembangan properti sebagai kawasan komersial telah mengikuti zoning sesuai dengan aturan Peraturan Daerah Kota Kendari Nomor 1 Tahun 2012 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Kendari Tahun 2010-2030.

Batasan dimensi pembangunan pada objek penelitian telah sesuai dengan ketentuan Koefisien Dasar Bangunan seluas 4.452 m<sup>2</sup>, ketentuan Koefisien Lantai Bangunan seluas 8.904 m<sup>2</sup> dan ketentuan Koefisien Dasar Hijau seluas 1.113 m<sup>2</sup>. Luas lantai dasar dari pengembangan *mix use development* adalah 4.396 m<sup>2</sup> dan luas taman dari pengembangan *mix use development* adalah 1.113 m<sup>2</sup>. Luas total dasar terbangun dan luas total dasar hijau dari rencana pengembangan tersebut tidak melanggar peraturan detail rencana tata ruang wilayah Kota Kendari.

Dimensi objek penelitian berbentuk tidak beraturan seluas 5.565 m<sup>2</sup> dengan

ukuran lebar depan (*frontage*) 30 m. Topografi tapak objek penelitian memiliki elevasi sejajar jalan, kontur datar dan jenis tanah darat matang. Berdasarkan topografi tersebut, objek penelitian sangat siap untuk dilakukan pengembangan.

Lokasi objek penelitian sangat strategis untuk dikembangkan sebagai kawasan komersial. Aksesibilitasnya sangat baik, dengan jalan aspal dua jalur selebar 18 meter yang termasuk dalam kelas jalan arteri. Lokasi ini mudah dijangkau oleh berbagai jenis kendaraan dan didukung oleh fasilitas umum, sarana publik, serta utilitas yang cukup lengkap. Analisis produktivitas terhadap objek penelitian menunjukkan bahwa aspek legal *permissibility* dan *physical possibility* telah terpenuhi. Dengan demikian, lahan pada objek penelitian memiliki potensi tinggi untuk dikembangkan lebih lanjut.

Analisis pasar diperoleh dari wawancara terhadap para informan. Optimalisasi aset negara menurut informan dapat dilakukan dengan menggunakan aset tersebut sesuai dengan potensinya. Alternatif properti yang dipilih dari wawancara untuk optimalisasi aset negara adalah perkantoran, pusat olah raga, *mix use* dan alternatif lainnya.

Alternatif pengembangan properti *mix use development* memiliki tingkat pengembalian yang lebih baik dibandingkan dengan alternatif properti kompleks perkantoran. NPV pada alternatif pengembangan *mix use development* bernilai positif lebih dari nol sebesar Rp 16,53 miliar menunjukkan bahwa proyek ini layak karena menghasilkan *return* yang lebih tinggi dari modal yang diinvestasikan. IRR pada alternatif pengembangan *mix use development* layak dan bernilai Positif 18,61 persen lebih dari WACC dengan selisih 8,91 persen menunjukkan bahwa proyek memberikan *return* yang lebih tinggi dari minimal *return* yang diharapkan.

ROI pada alternatif pengembangan *mix use development* bernilai positif lebih dari nol sebesar Rp 6,51 menunjukkan bahwa ROI layak karena setiap Rp 1 investasi akan menghasilkan *return* lebih besar dari investasi yang ditanamkan sebesar Rp 6,51. *Payback Period* pada alternatif pengembangan *mix use development* layak karena modal investasi akan kembali dalam waktu 6 tahun 1 bulan. Berdasarkan analisis keuangan dari empat indikator kelayakan finansial proyek ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan alternatif pengembangan properti tersebut layak.

Alternatif properti *mix use development* memiliki tingkat produktivitas dan tingkat pengembalian yang lebih baik dibandingkan dengan alternatif properti lainnya. Setelah dilakukan pengembangan dengan menggunakan alternatif pengembangan *mix use development*, nilai wajar per meter persegi tanah memiliki kenaikan nilai lahan tertinggi 40,88 persen menjadi sebesar Rp2.969.909,00.

Kontribusi positif Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) untuk alternatif pengembangan *mix use development* yang berasal dari pemanfaatan sewa sejumlah Rp16.527.543.088,00 dan dari penjualan hasil bongkaran sebesar Rp13.458.370,46. Berdasarkan data di atas, analisis *highest and best use* dapat digunakan untuk memilih alternatif pengembangan terbaik dari suatu lahan. Alternatif pengembangan *mix use development* merupakan pilihan terbaik untuk pengembangan aset negara yang berlokasi di Kelurahan Bonggoeya, Kecamatan Wua-wua, Kota Kendari, Provinsi Sulawesi Tenggara.

Optimalisasi pengembangan aset negara melalui analisis *highest and best use* merupakan salah satu metode terbaik dalam menentukan alternatif pengembangan properti. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa analisis *highest and best use* dapat digunakan untuk mengidentifikasi pemanfaatan aset yang paling optimal dengan mempertimbangkan empat aspek utama, yaitu kelayakan hukum (*legal permissibility*), kemungkinan fisik (*physical possibility*), kelayakan finansial (*financial feasibility*), dan produktivitas maksimal (*maximum productivity*) (Nugrahari & Utomo, 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Henuk et al., (2023) yang menyebutkan bahwa analisis *highest and best uses* digunakan untuk mencari penggunaan paling optimal. Pada hasil penelitiannya menyampaikan bahwa Analisis *Highest and Best Use* (HBU) diterapkan untuk menentukan pemanfaatan aset yang paling optimal melalui empat aspek penilaian, yaitu aspek fisik, hukum, keuangan, dan produktivitas maksimal. Tujuan dari analisis ini adalah untuk meningkatkan efektivitas penggunaan aset serta memaksimalkan nilainya (Laena & Rafli, 2023).

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dapat menerapkan model analisis *highest and best use* untuk mengoptimalkan aset negara. Pendekatan ini menjadi pilihan terbaik dalam memanfaatkan aset negara yang *idle* atau kurang dimanfaatkan. Dengan optimalisasi tersebut, diharapkan potensi kerugian (*opportunity loss*) dapat dikurangi, sekaligus meningkatkan kontribusi terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak serta mendorong pertumbuhan ekonomi di sekitar lokasi aset.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa model analisis *highest and best uses* merupakan salah satu pilihan terbaik dalam menentukan alternatif pengembangan properti untuk optimalisasi aset negara. Optimalisasi pengembangan aset negara dengan pada aset negara dengan luas 5.565 m<sup>2</sup> yang terletak di kelurahan Bonggoeya, kecamatan Wua-wua, kota Kendari, Provinsi Sulawesi Tenggara adalah dengan menggunakan alternatif *mix use development*.

Pengembangan properti dengan konsep *mixed-use development* menjadi alternatif investasi yang lebih menguntungkan karena memberikan nilai tambah lebih besar bagi investor. Model ini menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dari batas minimal yang diharapkan, memberikan keuntungan lebih besar dibandingkan modal yang diinvestasikan, serta memiliki periode pengembalian yang lebih cepat dibandingkan kompleks perkantoran. Selain itu, konsep ini juga berkontribusi lebih besar terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Saran bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya mempertimbangkan untuk menambahkan indikator atau menggunakan variabel-variabel lain di luar variabel yang diteliti yang dapat berpengaruh terhadap optimalisasi pemanfaatan aset negara seperti indikator *Benefit Cost Ratio* (BCR) dan *Profitability Index* (PI).

## DAFTAR PUSTAKA

Grissom, T. V. (1983). The Semantics Debate: Highest and Best Use vs. Most Probable Use. *Appraisal Journal*.

Henuk, W. E., Tameno, N., & Tungga, C. A. (2023). Analisis Highest and Best Use Pemanfaatan Tanah Kosong di Kelurahan Penkase Oeleta Kota Kupang. *RJABM: Research Journal of Accounting and Business Management*.

Kementerian Keuangan. (2020). *Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024*. Jakarta

Laena, H., & Rafli. (2023). Highest and Best Use (HBU) Analysis on Vacant Land in Jakarta Garden City, East Jakarta. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*.

Moleong, L. J. (2001). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.

Nugrahari, D. R., & Utomo, C. (2023). Analisis Highest and Best Use pada Lahan Kosong di Jalan Karangsuci Cilacap. *Jurnal Teknik ITS*.

Siregar, D. D. (2004). *Manajemen Aset: Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan secara Nasional dalam Konteks Kepala Daerah sebagai CEO'S pada Era Globalisasi & Otonomi Daerah*. Gramedia Pustaka Utama.

The Appraisal Institute. (2020). *The Appraisal of Real Estate*. Edisi Kelima Belas. Chicago: Appraisal Institute.