

**ANALISIS OPTIMALISASI ASET MILIK
PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI UTARA
(Studi Kasus Tanah Bekas Bangunan UPTD Metrologi
di Jalan Sam Ratulangi Nomor 87 Manado)**

Tulus GP Siahaan, Rosalina A.M.Koleangan, Daisy S.M. Engka

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Ilmu Ekonomi
Universitas Sam Ratulangi, Manado*

ABSTRAK

Analisis Optimalisasi Aset Tanah Bekas Bangunan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Metrologi Provinsi Sulawesi Utara Milik Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara menggunakan Analisis *Highest And Best Use* (HBU). Alat analisis yang digunakan adalah dilakukan dengan cara analisis produktifitas properti meliputi aspek fisik dan lokasi serta aspek hukum dan peraturan sehingga diperoleh alternatif penggunaan yang memungkinkan. Analisis selanjutnya adalah analisis pasar yaitu analisis permintaan, penawaran pasar, dan analisis kelayakan keuangan untuk setiap usulan penggunaan yaitu untuk hotel, pusat perbelanjaan dan hotel.

Dalam penelitian ini, data yang dianalisis terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer meliputi data pendapatan, sewa dan pengeluaran yang diajukan sebagai alternatif penggunaan, diperoleh dengan bentuk wawancara berstruktur, sedangkan data fisik yang meliputi ukuran, bentuk tapak, topografi, utilitas dan lain-lain diperoleh melalui observasi langsung. Data sekunder diperoleh dari BPKAD Provinsi Sulawesi Utara, Badan Pusat Statistik, Situs Media Online dan sumber-sumber lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

Kata Kunci : Optimalisasi, Aset

ABSTRACT

Used Land Asset optimization analysis Ex Building Technical Implementation Unit (UPTD) Metrology North Sulawesi Province, Government-owned North Sulawesi Province by Using Analysis Highest And Best Use (HBU). The analysis tool used by the analysis of productivity and the physical aspects of the property include the location as well as the legal and regulatory aspects in order to obtain alternative uses which allows. Next step is about market analysis which is analyze market demand and supply, also financial feasibility study for every alternative, namely for the construction hotel, shopping center and parking of vehicles.

In this study, the data were analyzed consist of primary data and secondary data. Primary data includes data revenues, rents and expenditure proposed as an alternative to the use, obtained by structured interview form, while the physical data which includes the size, shape of the tread, topography, utilities and others obtained through direct observation. Secondary data available at government office such as BPKAD Provinsi Sulawesi Utara, Central Bureau of Statistics, Online Media and other sources related to this research.

Keywords : Optimization, Asset

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah merupakan tonggak awal negara Indonesia menganut sistem pemerintahan yang bersifat desentralisasi atau yang lebih dikenal dengan otonomi daerah. Ketentuan Peraturan perundang-undangan Pemerintahan Daerah tersebut telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan terakhir adalah Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2015 yaitu Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang. Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia yang bertujuan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat dengan berpedoman pada prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) Otonomi seluas-luasnya, yakni pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan di daerah, kecuali urusan yang berkenaan dengan kewenangan Pemerintah Pusat, sebagaimana ketentuan pasal 10 ayat 3 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004; (2) Otonomi nyata, yakni pemerintahan dilaksanakan berdasarkan tugas, wewenang, dan kewajiban yang telah ada dan berkembang sesuai dengan potensi daerah masing-masing; (3) Otonomi bertanggung jawab, yakni penyelenggaraan otonomi harus benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud otonomi yang pada intinya adalah pemberdayaan daerah, termasuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pelaksanaan otonomi daerah selain memberikan kebebasan untuk mengatur dan mengurus seluruh urusan pemerintahan di tingkat daerah, baik provinsi maupun kabupaten/kota. Otonomi daerah juga memberikan dampak terhadap keuangan daerah yang harus dikelola secara mandiri untuk dapat membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah.

Salah satu sektor yang dapat diharapkan menjadi sumber pendapatan daerah adalah aset daerah dalam sektor pertanahan. Pemerintah daerah dituntut untuk mampu mengoptimalkan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang berasal dari pajak daerah, retribusi daerah, pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah (Pasal 157 huruf (a) Undang-undang Nomor 32 tahun 2004).

Sektor pajak dan retribusi daerah diatur terpisah dalam Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sesuai dengan amanat pasal 158 Undang-undang Nomor 32 tahun 2004, dengan ketentuan pelaksanaan teknisnya diatur dengan Peraturan Daerah. Hal ini berarti bahwa pemerintah daerah memiliki kewenangan penuh untuk mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerahnya (PAD). Upaya optimalisasi tersebut termasuk penggalan potensi pemberdayaan aset yang dimiliki daerah sebagai pendapatan yang berasal dari retribusi daerah (ketentuan pasal 1 angka 64 jo. pasal 108 ayat (1) jo. pasal 126 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

Setiap daerah dituntut untuk mampu mengurangi ketergantungannya pada pemerintah pusat. Olehnya itu, daerah-daerah dituntut untuk lebih kreatif dalam

menunjang pembangunannya baik melalui peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) maupun efisiensi dalam mengalokasikan anggaran pembangunan dengan melibatkan partisipasi masyarakat secara langsung. Salah satu yang dapat dilakukan daerah adalah dengan melakukan pengelolaan aset secara optimal, sehingga aset barang milik daerah tersebut mampu memberikan nilai tambah seperti membuka lapangan kerja bagi masyarakat.

Pengelolaan aset daerah secara optimal, selain memberikan manfaat juga merupakan salah satu kunci keberhasilan pembangunan ekonomi. Pemanfaatan aset daerah pada dasarnya ditujukan agar tidak membebani APBD, khususnya terkait biaya pemeliharaan, kemungkinan adanya penyerobotan dari pihak lain yang tidak bertanggung jawab serta mendapat imbalan uang tunai yang tentunya dapat dijadikan salah satu sumber PAD. Praktek di lapangan menunjukkan bahwa pemerintah daerah sulit untuk melakukan pemanfaatan aset dikarenakan belum tertibnya pengelolaan aset yang dimiliki, sehingga selain banyak aset yang penggunaannya tidak optimal, pemerintah daerah juga akan mengalami kesulitan untuk mengembangkan pemanfaatan aset. Sering kali di suatu daerah memiliki potensi kekayaan yang melimpah namun karena tidak dikelola dengan baik, maka daerah tersebut seolah-olah miskin dan tidak memiliki cukup pendapatan untuk mengelola dan mengembangkan daerahnya serta menjalankan pemerintahan. Oleh karena itu, dalam sistem otonomi daerah ini diperlukan upaya manajemen aset yang lebih baik dalam mewujudkan pemberdayaannya.

Aset milik pemerintah dapat berupa tanah, bangunan, peralatan dan mesin, jalan, irigasi dan saluran, konstruksi yang masih dalam tahap pengerjaan, dan beberapa aset lainnya. Namun saat ini masih saja terdapat aset milik pemerintah yang tidak terawat dan dibiarkan begitu saja, sehingga optimalisasi aset masih kurang.

Optimalisasi aset dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu studi optimalisasi aset dan perantara investasi. Studi optimalisasi aset dapat dilakukan antara lain dengan identifikasi aset, pengembangan basis data aset, studi *Highest and Best Use* atas aset, dan pengembangan strategi optimalisasi aset (Siregar, 2004: 523). *Highest and Best Use* (HBU) didefinisikan sebagai kegunaan yang paling layak, memungkinkan, dan sah dari tanah kosong atau tanah terbangun yang secara fisik memungkinkan, tepat didukung, layak secara finansial, dan yang menghasilkan nilai tertinggi dari tanah.

Penelitian ini akan membahas Aset Tetap milik Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara berupatanah bekas Bangunan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Metrologi Provinsi Sulawesi Utara seluas 2.644 m² yang terletak di Jalan Sam Ratulangi Nomor 87, Kelurahan Wenang Utara, Kecamatan Manado Selatan, Kota Manado.

LANDASAN TEORI

Teori Aset

Aset adalah sesuatu atau barang yang dimiliki oleh seseorang, badan usaha, atau instansi, yang memiliki nilai ekonomi, nilai komersial dan nilai tukar, di mana aset tersebut dapat berupa barang tidak bergerak (tanah dan bangunan) atau barang bergerak (modal, simpanan, hutang) yang dapat dianggap sebagai harta kekayaan (Siregar, 2004: 178).

Menurut Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) aset adalah sumber daya yang dapat memberikan manfaat ekonomi dan/atau sosial yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh Pemerintah, dan dapat diukur dalam satuan uang, termasuk didalamnya sumber daya non keuangan yang diperlukan untuk penyediaan jasa bagi masyarakat umum dan sumber-sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah dan budaya. Aset berupa tanah menurut SAP merupakan aset tetap yaitu adalah aset berwujud yang mempunyai masa manfaat lebih dari 12 (dua belas) bulan untuk digunakan dalam kegiatan pemerintah atau dimanfaatkan oleh masyarakat umum. Tanah yang dikelompokkan sebagai aset tetap ialah tanah yang diperoleh dengan maksud untuk dipakai dalam kegiatan operasional pemerintah dan dalam kondisi siap dipakai.

Pengakuan Tanah Kepemilikan atas Tanah ditunjukkan dengan adanya bukti bahwa telah terjadi perpindahan hak kepemilikan dan/atau penguasaan secara hukum seperti sertifikat tanah. Apabila perolehan tanah belum didukung dengan bukti secara hukum maka tanah tersebut harus diakui pada saat terdapat bukti bahwa penguasaannya telah berpindah, misalnya telah terjadi pembayaran dan penguasaan atas sertifikat tanah atas nama pemilik sebelumnya.

Pengertian Optimalisasi Aset

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:986), “Optimalisasi adalah proses, cara dan perbuatan untuk mengoptimalkan (menjadikan paling baik, paling tinggi)”. Jadi, Optimalisasi adalah sebuah proses, cara dan perbuatan (aktivitas/kegiatan) untuk mencari solusi terbaik dalam beberapa masalah, dimana yang terbaik sesuai dengan kriteria tertentu. Dalam penelitian ini, topik yang diangkat adalah optimalisasi suatu aset sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan pendapatan dari aset tersebut.

Optimalisasi aset merupakan proses kerja dalam manajemen aset yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi fisik, lokasi, nilai, jumlah/volume, legal, dan ekonomi yang dimiliki aset tersebut, Sutrisno (2004). Pada tahap ini aset-aset yang dimiliki negara diidentifikasi dan dikelompokkan berdasarkan potensi dari aset tersebut. Sedangkan menurut Nugent (2010) *optimizing the utilization of asset is terms of service benefit and financial returns*. Optimalisasi pemanfaatan aset adalah hubungan antara kegunaan layanan dan imbalan keuntungan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa optimalisasi aset merupakan pengoptimalan pemanfaatan dari sebuah aset dimana dapat menghasilkan manfaat yang lebih atau juga mendatangkan pendapatan.

Analisis optimalisasi penggunaan dan pemanfaatan aset digunakan untuk mengidentifikasi dan memilah aset yang masuk ke dalam aset operasional atau aset non operasional (Siregar, 2004). Untuk aset operasional, dilakukan kajian yang lebih mendalam untuk mengetahui apakah aset operasional tersebut sudah optimal atau belum penggunaan dan pemanfaatannya. Sedangkan untuk analisis terhadap aset non operasional yang dilakukan terhadap kondisi eksisting suatu aset. Untuk mengetahui pemanfaatannya sudah optimal, dilihat dari penggunaan aset dari aspek ekonomis. Sebagaimana disebutkan oleh Siregar (2004) bahwa untuk mengoptimalkan suatu aset harus dibuat sebuah formulasi strategi untuk meminimalisasi dan menghilangkan

ancaman dari faktor lingkungan dan untuk aset yang tidak dapat dioptimalkan harus dicari penyebabnya.

Menurut Siregar (2004) bahwa optimalisasi pengelolaan aset itu harus memaksimalkan ketersediaan aset (*maximize asset availability*), memaksimalkan penggunaan aset (*maximize asset utilization*), dan meminimalkan biaya kepemilikan (*minimize cost of ownership*). Untuk mengoptimalkan suatu aset dapat dilakukan melalui *Highest and Best Use Analysis*, Siregar (2004). Hal ini dapat dilakukan dengan meminimalisasi atau menghilangkan hambatan atau ancaman atas pengelolaan aset-aset tersebut. Sehingga optimalisasi dari suatu aset yang berstatus *idle capacity* bisa dilakukan.

Tujuan Optimalisasi Aset

Siregar (2004:776), menyebutkan bahwa tujuan optimalisasi aset secara umum adalah sebagaimana berikut :

- 1) Mengidentifikasi dan menginventarisasi semua aset. Kegiatan ini meliputi bentuk, ukuran, fisik, legal, sekaligus mengetahui nilai pasar atas masing-masing aset tersebut yang mencerminkan manfaat ekonominya.
- 2) Pemanfaatan aset. Pada tahap ini pengelola aset harus mengetahui apakah aset telah sesuai dengan peruntukannya atau tidak.
- 3) Terciptanya suatu sistem informasi dan administrasi sehingga tercapainya efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan aset.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa optimalisasi aset bertujuan untuk mengidentifikasi aset, untuk mengetahui aset yang perlu dioptimalkan dan bagaimana cara mengoptimalkan aset tersebut. Pada akhirnya diperoleh rekomendasi yang berupa sasaran, strategi, dan program untuk mengoptimalkan aset yang diteliti.

METODE PENELITIAN

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dilakukan secara induktif, yaitu penelitian kualitatif tidak dimulai dari deduksi teori tetapi dimulai dari fakta empiris. Penelitian dilakukan langsung ke objek penelitian, mempelajari, menganalisis dan menarik kesimpulan dari fenomena yang ada di lapangan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik (*Highest and Best Use*) dengan menganalisis terhadap kelayakan fisik, kelayakan peraturan, kelayakan keuangan dan produktivitas yang maksimal.

1. Analisis Kelayakan Fisik

Kriteria memungkinkan secara fisik meliputi : (1) Bentuk tanah dan ukuran, (2) Topografi tanah (3) Lokasi tanah / Letak tanah (4) Sarana dan Prasarana / Aksesibilitas.

2. Analisis Peraturan

Dalam aspek legal ini terdapat dua hal yang dapat ditinjau, yaitu zoning dan peraturan bangunan (*building code*) meliputi Garis Sempadan Bangunan (GSB)

Koefisien Dasar Bangunan (KDB), Koefisien Lantai Bangunan (KLB) dan Koefisien Daerah Hijau (KDH).

3. Analisis Keuangan

Adapun kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan kelayakan suatu usaha adalah :

1. Payback Period (PP)

Adapun model perhitungan yang digunakan dalam menghitung PP adalah sebagai berikut :

$$PP = \frac{\text{Investasi}}{\text{Kas Bersih/Tahun}} \times 1 \text{ Tahun}$$

Untuk menilai apakah usaha layak diterima atau tidak dari segi PP, maka hasil perhitungan PP Sekarang lebih kecil dari umur investasi.

2. Average Rate of Return (ARR)

Average Rate of Return (ARR) merupakan cara mengukur rata-rata pengembalian bunga dengan cara membandingkan antara rata-rata laba sebelum pajak (EAT) dengan rata-rata investasi. Rumus untuk menghitung ARR sebagai berikut :

$$ARR = \frac{\text{Rata-rata EAT}(\text{average earning after tax})}{\text{Rata-rata investasi}(\text{average investment})}$$

$$\text{Rata-rata EAT} = \frac{\text{Total EAT}}{\text{Umur Ekonomis (n)}}$$

$$\text{Rata-rata investasi} = \frac{\text{Investasi}}{2}$$

3. Net Present Value (NPV)

Net Present Value (NPV) atau nilai bersih sekarang merupakan perbandingan antara PV kas bersih (*PV of proceed*) dan PV investasi (*capital outlays*) selama umur investasi. Selisih antara nilai kedua PV tersebutlah yang disebut dengan *Net Present Value* (NPV). Rumusan yang biasa digunakan dalam menghitung NPV adalah sebagai berikut :

$$NPV = \frac{\text{Kas bersih 1}}{(1+R)} + \frac{\text{Kas bersih 2}}{(1+R)^2} + \dots + \frac{\text{Kas bersih N}}{(1+R)^n} - \text{Investasi}$$

R = tingkat bunga pengembalian yang diinginkan (*cost of capital*)

NPV Positif, maka investasi diterima; dan jika

NPV Negatif, maka investasi ditolak;

4. Internal Rate of Return (IRR)ⁿ

Internal Rate of Return (IRR) merupakan alat untuk mengukur tingkat pengembalian hasil intern. Cara mencari IRR dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (i_2 - i_1)$$

Jika IRR lebih besar (>) dari bunga pinjaman, maka diterima

Jika IRR lebih kecil (<) dari bunga pinjaman, maka ditolak

4. Analisis Produktivitas yang maksimal (*Maximally Productive*)

Sebuah properti atau alternatif properti dikatakan memiliki produktivitas yang maksimal bilamana memiliki tolok ukur finansial yang lebih baik dibanding properti atau alternatif properti lainnya. Tolok ukur finansial yang biasanya digunakan adalah *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period* (PP), *Average Rate of Return* (ARR). Bilamana dua atau lebih alternatif properti sama-sama menunjukkan hasil analisis layak secara fisik, diijinkan secara peraturan, dan layak secara keuangan, maka alternatif properti yang memenuhi kriteria HBU adalah alternatif properti yang memiliki tolok ukur finansial yang lebih baik dibanding alternatif properti lainnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Penilaian Tanah

Pendekatan penilaian yang digunakan untuk menentukan nilai tanah adalah dengan pendekatan data pasar. Berdasarkan analisis terhadap objek yang dinilai dengan mempertimbangkan data-data pembanding, terutama kesamaan fisik dan lokasi, tanggal transaksi dan faktor-faktor lainnya, maka nilai per m² yang digunakan adalah Rp18.409.500,-. Maka nilai Pasar objek yang dinilai merupakan perkalian dari luas dengan nilai per m² sehingga nilai objek tanah seluas 2.644m² adalah Rp48.674.718.000,-

Bentuk fisik tanah persegi panjang dengan lebar depan 30m, seluas 2.644 m² sangat layak untuk mendirikan sebuah hotel, pusat perbelanjaan dan tempat parkir. Topografi tanah yang datar akan memudahkan pembangunan ketiga alternatif penggunaan atas tanah. Lokasi tanah yang berada di pinggir jalan akan sangat memudahkan akses, baik untuk kegunaan hotel, pusat perbelanjaan dan parkir kendaraan. Sarana dan Prasarana/Aksesibilitas disekitar objek sangat lengkap akan sangat mendukung penggunaan dari hotel, pusat perbelanjaan dan tempat parkir.

Peraturan-peraturan tentang bangunan yang berlaku di lokasi penelitian dibatasi dengan Koefisien Dasar Bangunan (KDB) paling tinggi 40% dan Koefisien Dasar Hijau (KDH) paling rendah 30%. Bila dilihat dari alternatif bangunan didapat hasil sebagai berikut :

- 1) KDB bangunan hotel sebesar 23%, Bangunan Pusat Perbelanjaan sebesar 38% dan Tempat Parkir sebesar 1% yang berarti dibawah standar maximum yang ditentukan dalam peraturan yakni sebesar 40%, maka ketiga bangunan tersebut layak untuk dibangun.
- 2) KDH bangunan hotel sebesar 77%, Bangunan Pusat Perbelanjaan sebesar 62% dan Tempat Parkir sebesar 99% yang berarti dibawah standar minimum yang

ditentukan dalam peraturan yakni sebesar 30%, maka ketiga bangunan tersebut layak untuk dibangun.

Analisis Keuangan Hotel

Hotel yang akan direncanakan untuk dibangun adalah hotel Bintang 2. Beberapa hotel bintang 2 bertingkat 7 dengan jumlah kamar sebanyak 90 kamar, keluasan seluruh hotel seluas 4.200m². Tarif sewa kamar per hari sebesar Rp340.000,- dan fasilitas lainnya berupa ruang rapat 2 buah masing-masing ukuran 8x15m². Nilai Investasi untuk rencana pembangunan hotel dan fasilitasnya adalah sebesar Rp36.761.648.000. Maka berdasarkan analisis di dapat hasil kelayakan keuangan usaha hotel seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 1. Kelayakan Keuangan Hotel

Tahun	Pendapatan	Pengeluaran	EAT	Cash Flow	Acumulated Cash Flow	PV
1	0	0	0	0	0	0
2	4,168,350,000	5,685,248,883	(1,516,898,883)	9,853,598,883	9,853,598,883	6,842,777,002
3	5,510,551,500	6,106,087,424	(595,535,924)	11,616,638,924	21,470,237,807	6,722,591,970
4	6,929,533,575	6,458,573,671	353,219,928	13,388,107,246	34,858,345,054	6,456,456,041
5	8,428,695,078	6,829,764,595	1,199,197,862	15,258,459,673	50,116,804,727	6,132,032,726
6	9,383,029,296	7,079,046,971	1,727,986,744	16,462,076,268	66,578,880,994	5,513,116,034
7	9,664,520,175	7,177,630,740	1,865,167,077	16,842,150,915	83,421,031,909	4,700,335,220
8	9,954,455,780	7,278,819,538	2,006,727,182	17,233,275,319	100,654,307,228	4,007,909,053
9	10,253,089,454	7,382,684,468	2,152,803,740	17,635,773,922	118,290,081,150	3,417,931,136
10	10,560,682,138	7,489,298,622	2,303,537,637	18,049,980,759	136,340,061,909	2,915,172,664
11	10,877,502,602	7,598,737,142	2,459,074,095	18,476,239,744	154,816,301,653	2,486,679,891
12	11,203,827,680	7,376,880,479	2,870,210,400	18,580,708,159	173,397,009,812	2,083,950,071
13	11,539,942,510	7,492,201,650	3,035,805,645	19,032,144,160	192,429,153,972	1,778,818,019
14	11,886,140,785	7,610,585,503	3,206,666,462	19,496,726,289	211,925,880,261	1,518,533,055
15	12,242,725,009	7,732,115,979	3,382,956,772	19,974,840,988	231,900,721,249	1,296,476,473
16	12,610,006,759	7,856,879,380	3,564,845,535	20,466,886,139	252,367,607,388	1,107,010,746
17	12,988,306,962	7,984,964,432	3,752,506,898	20,973,271,394	273,340,878,781	945,333,381
18	13,377,956,171	8,116,462,360	3,946,120,358	21,494,418,531	294,835,297,312	807,352,645
19	13,779,294,856	8,251,466,958	4,145,870,923	22,030,761,814	316,866,059,126	689,581,879
20	14,192,673,702	8,390,074,660	4,351,949,281	22,582,748,361	339,448,807,488	589,049,612
21	14,618,453,913	8,532,384,618	4,564,551,971	23,150,838,531	362,599,646,019	503,223,089
22	15,057,007,530	8,678,498,781	4,783,881,562	23,735,506,311	386,335,152,330	429,943,203
23	15,508,717,756	8,828,521,973	5,010,146,837	24,337,239,729	410,672,392,059	367,369,131
24	15,973,979,289	8,982,561,977	5,243,562,984	24,956,541,265	435,628,933,324	313,931,208
25	16,453,198,667	9,140,729,619	5,484,351,786	25,593,928,286	461,222,861,610	268,290,811
26	16,946,794,627	9,303,138,857	5,732,741,827	26,249,933,485	487,472,795,095	229,306,207
27	17,455,198,466	9,469,906,872	5,988,968,696	26,925,105,338	514,397,900,432	196,003,473
28	17,978,854,420	9,641,154,155	6,253,275,199	27,620,008,575	542,017,909,008	167,551,731
29	18,518,220,053	9,817,004,610	6,525,911,582	28,335,224,663	570,353,133,670	143,242,049
30	19,073,766,654	9,997,585,646	6,807,135,756	29,071,352,301	599,424,485,971	122,469,474

Penilaian kelayakan Hotel dilakukan dengan menghitung aliran kas selama 30 tahun, maka diperoleh *Pay Back Period* (PP) selama 4,04 tahun, *Average Rate of Return* (ARR) 18,24%, *Net Present Value* (NPV) sebesar Rp25.990.789.993,- dan *Internal Rate of Return* (IRR) 29,47%.

Analisis Keuangan Pusat Perbelanjaan

Pusat perbelanjaan yang akan direncanakan untuk dibangun adalah berlantai 4 dengan menggunakan basement dengan ukuran basement 1.000m². Tarif sewa untuk pusat perbelanjaan ditetapkan rata-rata sebesar Rp175.000 per m² (sudah termasuk service charge). Selain sumber pendapatan yang berasal dari sewa gedung sumber pendapatan lainnya adalah parkir kendaraan. Untuk tarif kendaraan ini kendaraan roda dua dikenakan tarif Rp2.000 dan kendaraan roda empat dikenakan tarif Rp3.000 pada jam pertama dan setiap satu jam berikutnya dikenai tambahan Rp1.000. Nilai Investasi untuk rencana pembangunan pusat perbelanjaan dan fasilitasnya adalah sebesar Rp24.457.981.317,- Berdasarkan analisis di dapat hasil kelayakan keuangan usaha pusat perbelanjaan seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 2. Kelayakan Keuangan Pusat Perbelanjaan

Tahun	Pendapatan	Pengeluaran	EAT	Cash Flow	Acumulated Cash Flow	PV
1	0	0	0	0	0	0
2	2,712,500,000	3,920,294,250	(1,207,794,250)	6,632,794,250	6,632,794,250	4,606,107,118
3	3,399,690,000	4,036,821,000	(477,848,250)	7,436,511,000	14,069,305,250	4,303,536,458
4	4,133,054,100	4,159,732,073	(20,008,479)	8,292,786,173	22,362,091,423	3,999,221,727
5	4,916,221,065	4,289,493,314	470,045,813	9,205,714,379	31,567,805,802	3,699,570,143
6	5,753,291,187	4,426,629,758	994,996,072	10,179,920,945	41,747,726,747	3,409,234,927
7	6,305,948,321	4,528,864,632	1,332,812,767	10,834,812,953	52,582,539,701	3,023,797,446
8	6,476,848,505	4,584,042,942	1,419,604,172	11,060,891,447	63,643,431,148	2,572,409,837
9	6,652,875,695	4,640,538,443	1,509,252,939	11,293,414,138	74,936,845,286	2,188,739,320
10	6,834,183,700	4,698,383,889	1,601,849,859	11,532,567,588	86,469,412,874	1,862,574,051
11	7,020,930,945	4,757,612,878	1,697,488,551	11,778,543,823	98,247,956,697	1,585,250,488
12	7,304,671,936	4,829,683,797	1,856,241,104	12,134,355,733	110,382,312,430	1,360,948,747
13	7,502,792,089	4,891,784,177	1,958,255,934	12,394,576,266	122,776,888,696	1,158,445,176
14	7,706,855,846	4,955,374,215	2,063,611,223	12,662,230,061	135,439,118,757	986,217,615
15	7,917,041,516	5,020,491,133	2,172,412,787	12,937,532,649	148,376,651,406	839,716,657
16	8,133,532,756	5,087,173,122	2,284,769,725	13,220,705,878	161,597,357,284	715,080,124
17	8,461,618,760	5,168,596,868	2,469,766,419	13,630,215,629	175,227,572,913	614,358,036
18	8,691,294,317	5,238,527,568	2,589,575,061	13,929,821,885	189,157,394,798	523,218,552
19	8,927,860,140	5,310,143,977	2,713,287,122	14,238,004,117	203,395,398,915	445,661,830
20	9,171,522,938	5,383,488,421	2,841,025,888	14,555,011,359	217,950,410,274	379,653,692
21	9,422,495,620	5,458,604,332	2,972,918,466	14,881,099,952	232,831,510,226	323,466,170
22	9,801,862,514	5,550,644,406	3,188,413,580	15,352,506,920	248,184,017,146	278,094,173
23	10,068,119,432	5,629,438,118	3,329,010,985	15,697,557,550	263,881,574,696	236,953,662
24	10,342,364,058	5,710,140,525	3,474,167,649	16,052,504,583	279,934,079,279	201,926,305
25	10,624,836,022	5,792,799,786	3,624,027,177	16,417,635,808	296,351,715,087	172,099,444
26	10,915,782,146	5,877,465,322	3,778,737,618	16,793,247,468	313,144,962,555	146,697,357
27	11,354,451,439	5,981,562,200	4,029,666,929	17,336,013,639	330,480,976,193	126,198,908
28	11,663,116,181	6,070,393,773	4,194,541,806	17,733,509,954	348,214,486,147	107,577,095
29	11,981,040,866	6,161,387,809	4,364,739,793	18,142,428,674	366,356,914,822	91,714,772
30	12,308,503,291	6,254,599,131	4,540,428,120	18,563,102,422	384,920,017,244	78,201,157

Penilaian kelayakan pusat perbelanjaan dilakukan dengan menghitung aliran kas selama 30 tahun terhadap usulan penggunaan pusat perbelanjaan maka diperoleh *Pay Back Period* (PP) selama 4,24 tahun, *Average Rate of Return* (ARR) 17,82%, *Net Present Value* (NPV) sebesar Rp15.438.689.989,- dan *Internal Rate of Return* (IRR) 28,48%.

Hasil Kelayakan Keuangan Tempat Parkir

Tempat parkir yang akan direncanakan untuk dibangun adalah menampung kendaraan yang melakukan aktifitas di sekitar Jalan Sam Ratulangi . Tarif parkir yang dikenakan untuk fasilitas parkir roda dua adalah sebesar Rp2.000 dan untuk

kendaraan roda empat dikenakan tarif Rp3.000 pada jam pertama dan setiap satu jam berikutnya dikenai tambahan Rp1.000,- Nilai Investasi untuk rencana pembangunan tempat parkir dan fasilitasnya adalah sebesar Rp959.226.000,-. Berdasarkan analisis di dapat hasil kelayakan keuangan usaha tempat parkir pada table dibawah ini :

Tabel 3. Kelayakan Keuangan Tempat Parkir

Tahun	Pendapatan	Pengeluaran	EAT	Cash Flow	Acumulated Cash Flow	PV
1	0	0	0	0	0	0
2	328,500,000	310,603,960	13,422,030	639,103,960	639,103,960	443,822,194
3	394,200,000	320,419,460	55,335,405	714,619,460	1,353,723,420	413,552,928
4	473,040,000	331,318,220	106,291,335	804,358,220	2,158,081,640	387,904,234
5	567,648,000	343,499,295	168,111,529	911,147,295	3,069,228,935	366,169,663
6	681,177,600	357,201,200	242,982,300	1,038,378,800	4,107,607,735	347,750,959
7	783,354,240	370,155,376	309,899,148	1,153,509,616	5,261,117,351	321,923,364
8	783,354,240	375,552,123	305,851,588	1,158,906,363	6,420,023,715	269,524,581
9	783,354,240	381,056,805	301,723,076	1,164,411,045	7,584,434,760	225,670,661
10	783,354,240	386,671,581	297,511,994	1,170,025,821	8,754,460,581	188,965,702
11	783,354,240	392,398,652	293,216,691	1,175,752,892	9,930,213,472	158,242,213
12	900,857,376	407,052,999	370,353,282	1,307,910,375	11,238,123,848	146,690,852
13	900,857,376	413,011,444	365,884,449	1,313,868,820	12,551,992,668	122,799,276
14	900,857,376	419,089,058	361,326,239	1,319,946,434	13,871,939,102	102,806,095
15	900,857,376	425,288,224	356,676,864	1,326,145,600	15,198,084,701	86,074,105
16	900,857,376	431,611,373	351,934,502	1,332,468,749	16,530,553,450	72,070,427
17	1,035,985,982	448,195,631	440,842,764	1,484,181,613	18,014,735,063	66,896,880
18	1,035,985,982	454,774,235	435,908,811	1,490,760,217	19,505,495,281	55,994,499
19	1,035,985,982	461,484,412	430,876,178	1,497,470,394	21,002,965,675	46,872,117
20	1,035,985,982	468,328,792	425,742,893	1,504,314,774	22,507,280,449	39,238,627
21	1,035,985,982	475,310,059	420,506,942	1,511,296,042	24,018,576,490	32,850,605
22	1,191,383,880	494,085,795	522,973,564	1,685,469,674	25,704,046,165	30,530,473
23	1,191,383,880	501,349,105	517,526,081	1,692,732,985	27,396,779,150	25,551,700
24	1,191,383,880	508,757,683	511,969,648	1,700,141,562	29,096,920,712	21,386,277
25	1,191,383,880	516,314,431	506,302,086	1,707,698,311	30,804,619,023	17,901,112
26	1,191,383,880	524,022,315	500,521,174	1,715,406,195	32,520,025,217	14,984,925
27	1,370,091,462	545,287,425	618,603,028	1,915,378,886	34,435,404,104	13,943,155
28	1,370,091,462	553,306,707	612,588,566	1,923,398,169	36,358,802,272	11,667,943
29	1,370,091,462	561,486,375	606,453,815	1,931,577,836	38,290,380,109	9,764,636
30	1,370,091,462	569,829,636	600,196,370	1,939,921,097	40,230,301,206	8,172,345

Penilaian kelayakan pusat perbelanjaan dilakukan dengan menghitung aliran kas selama 30 tahun terhadap usulan penggunaan tempat parkir, maka diperoleh *Pay Back Period* (PP) selama 2,45 tahun, *Average Rate of Return* (ARR) 76,81%, *Net Present Value* (NPV) sebesar Rp3.090.496.551,- dan *Internal Rate of Return* (IRR) 53,85%. Adapun hasil perhitungan terperinci dapat dilihat di dalam lampiran (lampiran 6).

KESIMPULAN

1. Nilai Wajar Tanah milik pemerintah Kota Manado yang berada di Jalan Sam Ratulangi Nomor 87 Manado adalah sebesar Rp48.674.718.000,-.
2. Nilai investasi untuk penggunaan hotel adalah sebesar Rp36.761.648.000, untuk pusat perbelanjaan sebesar Rp24.597.981.000,- dan untuk tempat parkir sebesar Rp959.226.000,-

3. Hasil analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik adalah sebagai berikut:

No.	Aternatif Penggunaan	Kelayakan Fisik	Kelayakan Peraturan	Kelayakan Keuangan	Produksi yang maksimal
1.	Hotel	Layak	Layak	Layak	Tidak Maksimal
2.	Pusat Perbelanjaan	Layak	Layak	Layak	Tidak Maksimal
3.	Tempat Parkir	Layak	Layak	Layak	Maksimal

4. Berdasarkan analisis kelayakan fisik, peraturan, keuangan dan produktifitas yang maksimal, dapat disimpulkan bahwa usulan penggunaan sebagai tempat parkir merupakan penggunaan tertinggi dan terbaik yaitu jangka waktu pengembalian investasi (*PP*) selama 2,45 tahun, tingkat pengembalian bunga (*ARR*) sebesar 76,81% dan tingkat pengembalian yang tinggi (*IRR*) yaitu sebesar 53,85%.

SARAN

1. Analisis penggunaan tertinggi dan terbaik ini dilakukan pada saat sekarang dan disarankan apabila Pemerintah Kota Manado akan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga seperti kerjasama pemanfaatan dengan selayaknya dilakukan penilaian ulang karena nilai dapat berubah setiap waktu.
2. Dengan nilai aset yang cukup tinggi dan letaknya yang sangat strategis diminta kepada pemerintah daerah untuk segera memaksimalkan aset tersebut sehingga keberadaan aset tersebut dapat menjadi nilai tambah baik kepada pemerintah Kota Manado maupun kepada investor jika terdapat investor yang akan berinvestasi di Kota Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmaluddin dan Christiono Utomo. 2013, Analisis *Highest and Best Use* (HBU) pada Lahan Jl. Gubeng Raya No. 54 Surabaya, Jurnal Teknik Pomits Vol.2 No.1, Istitut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya.
- Bidaruni Anggarawati dan Christiono Utomo. 2013, Analisis Penggunaan Lahan Kawasan Komersil Perumahan CitraRaya Surabaya dengan Metode *Highest and Best Use*, Jurnal Teknik Pomits Vol.2 No.2, Istitut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya.
- Badan Pusat Statistik Manado, 2016. Manado Dalam Angka 2016, Katalog BPS:1102001.7171,Manado.
- Badan Pusat Statistik Manado, 2015. Manado Dalam Angka 2015, Katalog BPS : 1102001.7171,Manado.
- Badan Pusat Statistik Manado,2016. Berita Resmi Statistik, Perkembangan IHK/Inflasi Kota Manado, No. 27/05/71/Th.X, Manado.
- Grissom.1990, Highest and Best Use : The Evolving Paradigm , The Journal of Estate Research, Vol. 5, Number 1, United Kingdom.

- Hargraves. 1990. *The Evolution of Highest and Best Use*, The New Zealand Valuers' Journal 1990, hal.27-29, Wellington.
- Hidayati, Harjanto. 2016, Konsep Dasar Penilaian Properti (edisi Kedua), BPFE-Yogyakarta.
- Internasional Accounting Standards Boards*, 2008, Highest dan Best Use (Agenda Paper 3A), United Kingdom.
- Jakfar, Kasmir. 2012, Study Kelayakan Bisnis (edisi revisi), Kencana, Jakarta.
- Komite Penyusun SPI. 2015, Standar Penilaian Indonesia, MAPPI, Jakarta.
- Lesman Ertri, 2014. Analisis Highest and Best Use Terhadap Aset Tetap Milik Pemerintah Kabupaten Banyumas (Studi Kasus Lahan di Jalan Dr. Angka, Purwokerto), *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universita Gajah Mada, Yogyakarta.
- Miftahul Mubayyinah dan Christiono Utomo. 2012, Analisis *Highest and Best Use* (HBU) Lahan "X" Untuk Properti Komersial, Jurnal Teknik Vol.1 No.1, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya.
- Menteri Dalam Negeri, 2016. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah, Kementerian Dalam Negeri Jakarta.
- Minura. 2015, Manajemen Aset Tanah Milik Pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi Tahun 2009-2013, Jurnal FISIP Vol.2 No.1, Iniversitas Riau, Pekanbaru.
- Mooya, Manya M, 2016. *Real Estate Valuation Theory*, Springer, Berlin.
- Novasari Arlidika, 2015. Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbail Pada Tanah Kosong Milik Pemerintah Provinsi D.I. Yogyakarta (Studi Tanah di Jalan Jogja – Wates Km. 5.5 Desa Ambarketawang, Gamping), *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universita Gajah Mada, Yogyakarta.
- Putra Ibnu Aswiar, 2014. Optimalisasi Pemanfaatan Lahan melalui Penggunaan Tertinggi dan Terbaik Terhadap Lahan Kosong di Komplek Cunda Plaza Lhokseumawe, Provinsi Aceh, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universita Gajah Mada, Yogyakarta.
- Putu Dharma Warsika, 2009, Studi Kelayakan Investasi Bisnis Properti (Studi Kasus : Ciater Riung Rangga), Jurnal Ilmiah Teknik Sipil Vol.13 No.1, Universitas Udayana, Denpasar.
- Pemerintah Republik Indonesia, 2015. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2015 yaitu Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang, Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia, 2009. Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia, 2010. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akutansi Pemerintahan.
- Pemerintah Republik Indonesia, 2014. Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, Jakarta.

Riza, 2014. Optimalisasi Aset Tanah Bekas Gedung Bioskop Pemerintah Kabupaten Bireuen dengan Menggunakan *Analisis Highest and Best Use* (HBU), *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universita Gajah Mada, Yogyakarta.

Siregar, Doli, 2004.*Manajemen Aset*, Gramedia Pustaka Utama, IKPI, Jakarta.