

**OPTIMALISASI PENGELOLAAN ASET BARANG MILIK NEGARA (BMN)
PADA TERMINAL PENUMPANG DOMESTIK SEKUPANG BADAN USAHA
PELABUHAN BATAM, KEPULAUAN RIAU**

Mochamad Badrudjamal Amirsyah¹, Rahmat Hidayat², Agus Susanto³
Indonesia Open University^{1,2,3}
badruje2014@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan aset BMN pada 2022 dan merumuskan strategi optimalisasi aset berbasis komersialisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur. Pengumpulan data melibatkan 11 (sebelas) narasumber internal dan eksternal melalui *purposive sampling*, meliputi Direktur Evaluasi BP Batam, General Manager Terminal, Kepala UAKPB, dan *tenant*. Analisis data dilakukan melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, serta mengintegrasikan analisis SWOT-TOWS yang diperkuat dengan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan aset BMN di BUP Batam masih terhambat oleh faktor budaya, pelatihan, insentif inovasi, serta birokrasi dan kewenangan yang terpusat. Strategi terbaik untuk optimalisasi Terminal Sekupang adalah *S-O Strategy* yang mengandalkan lokasi strategis, infrastruktur modern, dan kebijakan pro-bisnis untuk mendorong komersialisasi aset publik. BP Batam disarankan untuk menerapkan strategi berbasis permintaan pasar, seperti kerja sama penyewa, pengembangan zona ritel, dan layanan premium. Selain itu, pemerintah perlu menetapkan kebijakan manajemen aset yang lebih fleksibel guna meningkatkan efisiensi, menarik investasi swasta, serta menyeimbangkan regulasi dengan optimalisasi pendapatan dan manfaat sosial. Strategi komersialisasi ini diharapkan mampu meningkatkan produktivitas Terminal Sekupang, memperkuat kemandirian fiskal, serta menciptakan dampak ekonomi dan sosial yang lebih luas.

Kata Kunci: Barang Milik Negara (BMN), Komersialisasi, Optimalisasi Aset, Regulasi, SDM

ABSTRACT

This study aims to analyze the management of BMN assets in 2022 and formulate a strategy for optimizing assets based on commercialization. This study uses a descriptive qualitative approach with data collection through semi-structured interviews. Data collection involved 11 (eleven) internal and external sources through purposive sampling, including the Director of Evaluation of BP Batam, Terminal General Manager, Head of UAKPB, and tenants. Data analysis was carried out through reduction, presentation, and drawing conclusions, as well as integrating SWOT-TOWS analysis strengthened by triangulation. The results of the study indicate that the management of BMN assets in BUP Batam is still hampered by cultural factors, training, innovation incentives, as well as centralized bureaucracy and authority. The best strategy for optimizing the Sekupang Terminal is the S-O Strategy which relies on strategic location, modern infrastructure, and pro-business policies to encourage the commercialization of public assets. BP Batam is advised to implement a market demand-based strategy, such as tenant cooperation, retail zone development, and premium services. In addition, the government needs to establish a more flexible asset management policy to increase efficiency, attract private investment, and balance regulations with optimization of income and social benefits. This commercialization strategy is expected to increase the productivity of Sekupang Terminal, strengthen fiscal independence, and create broader economic and social impacts.

Keywords: State-Owned Goods (BMN), Commercialization, Asset Optimization, Regulation, HR

PENDAHULUAN

Menurut Pasal 1 Ayat (1) PP No. 28 Tahun 2020, Barang Milik Negara (BMN) sebagai semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau berasal dari perolehan lainnya yang sah, yaitu hibah/sumbangan, perjanjian/kontrak, peraturan perundang-undangan, dan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap (PUPR RI, 2020). BMN dikelola oleh pemerintah atau pihak lain, kecuali uang dan surat berharga yang dikelompokkan menjadi 1) Aset lancar berupa barang persediaan; 2) Aset tetap; dan 3) Aset lainnya. Aset merupakan sumber daya ekonomi yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh pemerintah sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan membawa manfaat ekonomi dan/atau sosial di masa depan baik bagi pemerintah maupun masyarakat (Hadiyanti & Nahar, 2018). Manajemen aset pada sektor publik memiliki 2 (dua) tujuan sekaligus, yaitu 1) sebagai usaha memberikan aset paling efisien dalam konteks penyediaan layanan bagi masyarakat (tradisional), dan 2) kontribusi ekonomi nasional dan menciptakan pendapatan (non-tradisional). Adapun aset BMN yang tidak dimanfaatkan secara optimal menimbulkan berbagai permasalahan, hal ini mencakup kehilangan potensi pendapatan, meningkatnya biaya pemeliharaan tanpa hasil yang sebanding, serta pengabaian peluang untuk pengalokasian sumber daya yang lebih produktif. Ketidakefisienan ini berdampak pada keuangan publik, kualitas layanan, serta kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, sekaligus menimbulkan tantangan akuntabilitas.

Menurut UU No. 1 Tahun 2004, Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Mengacu pada PP No. 62 Tahun 2019 dan UU No. 44 Tahun 2007, BP Batam merupakan Badan Usaha Layanan (BLU) yang bertanggung jawab mengelola Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam (KPBPB) yang mencakup Pulau Batam dan sekitarnya, dengan fokus pada pengembangan perdagangan, maritim, industri, perhubungan, perbankan, dan pariwisata. Sebagai pengganti Otorita Batam, BP Batam memiliki kewenangan dalam pengelolaan tanah serta mendukung regulasi untuk mendorong investasi dan pertumbuhan ekonomi.

Berdasarkan analisis Laporan Keuangan Tahunan BP Batam, diketahui bahwa BMN masih belum dioptimalkan secara efektif untuk mendukung kegiatan operasional. Hal ini tercermin dari Rasio Imbal Ekuitas (*Return on Equity/ROE*) yang terus bernilai negatif sejak 2018 hingga 2023, menunjukkan bahwa operasional BP Batam belum menghasilkan surplus. Kondisi ini mencerminkan pengelolaan modal yang kurang optimal, yang disebabkan oleh aset menganggur atau tidak produktif serta beban depresiasi yang tinggi (Kementerian Keuangan RI, 2022). Hal ini turut tercermin dari kontribusi BP Batam terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang belum maksimal, mengindikasikan bahwa potensi pemanfaatan aset untuk mendukung kemandirian finansial dan pertumbuhan ekonomi masih belum terealisasi secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan aset BMN yang lebih inovatif dan berorientasi pada nilai tambah sebagai sumber pendapatan alternatif yang berkelanjutan.

Tabel 1.
Rasio Imbal Ekuitas dan Kontribusi PNBP BP Batam Tahun 2018-2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Surplus/Defisit (LO)*	-492	-1.623	-2.389	-897	-801	-521
Ekuitas*	26.800	5.334	51.880	51.502	50.875	51.083

Rasio Imbal Ekuitas (ROE)	-2%	-3%	-4%	-2%	-2%	-1%
Penyetoran PNBPN ke Kas Negara*	0,03	0,98	1,03	2,72	14,80	1,02

* dalam miliaran Rupiah (Diolah penulis, 2025)

Terminal Penumpang Domestik Sekupang, Batam, Kepulauan Riau merupakan salah satu aset Barang Milik Negara (BMN) yang dikelola oleh Badan Usaha Pelabuhan (BUP) Batam, sebagai salah satu unit strategis BP Batam. Mengacu pada penemuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dalam Laporan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Tahun 2015-2016 mengenai persoalan yang sering muncul dalam pengelolaan aset, beberapa isu yang relevan dengan situasi BP Batam meliputi: (1) Pencatatan aset belum akurat; (2) Aset tidak didukung dengan data yang andal; (3) Aset belum dioptimalkan (*underutilized*); (5) *Standard Operating Procedure* (SOP) yang belum seluruhnya disusun dan sering berubah-ubah; (6) Aset berupa tanah belum semua bersertifikat; (7) Aset yang belum diketahui keberadaannya.

Sebagai Badan Layanan Umum (BLU), BP Batam tidak hanya bertanggung jawab dalam menyediakan layanan publik berkualitas sesuai regulasi pemerintah, tetapi juga berperan dalam mendukung perekonomian nasional melalui kontribusi PNBPN. Meskipun bukan entitas yang berorientasi profit layaknya sektor swasta, BLU tetap dituntut untuk menerapkan prinsip korporasi dan kewirausahaan (*entrepreneurial*) guna mencapai kemandirian finansial serta berkontribusi terhadap ekonomi nasional (Kementerian Keuangan RI, 2020). Peran ganda ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam pengelolaan aset, di mana BP Batam harus merancang strategi pemanfaatan aset yang menyeimbangkan antara penyediaan layanan publik yang optimal dengan prinsip efisiensi dan produktivitas (*public value creation*), serta strategi peningkatan kapasitas fiskal (*income generating*) sesuai dengan hukum yang berlaku.

Adapun penelitian terdahulu berkaitan dengan pemanfaatan dan optimalisasi aset dalam ranah publik cenderung menyoroti aspek administratif, seperti pemeliharaan dan pencatatan aset, dengan sedikit yang menyoroti pemanfaatannya untuk kepentingan publik sesuai regulasi (Dewiyanti, dkk, 2022; Labasido & Darwanis, 2019; Purnomo, dkk., 2021). Penemuan studi terdahulu menyimpulkan bahwa tantangan optimalisasi aset BMN mencakup strategi sebatas perencanaan tanpa pelaksanaan nyata, kurangnya administrasi dan pengendalian inventarisasi yang reliabel, hambatan regulasi/birokrasi, formulasi penilaian aset yang belum tepat sasaran, serta siklus pengelolaan yang solid (Fahrial & Hadi, 2019; Yasir, dkk., 2020; Nugroho, dkk., 2019; Winarni & Sari, 2020). Adapun penelitian ini berperan untuk menganalisis pengelolaan aset BMN di Terminal Penumpang Domestik Sekupang dengan mengidentifikasi hambatan utama, serta merumuskan strategi optimalisasi yang relevan dan aplikatif dalam konteks Badan Layanan Umum (BLU).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berlandaskan pada filsafat *post-positivisme* dalam upaya meneliti kondisi obyek yang alami dan fenomena, seperti kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisme organisasi, hubungan kekerabatan, serta pergerakan sosial (Sidiq & Choiri, 2019; Sugiyono, 2019). Metode ini sesuai dengan sasaran penelitian yaitu menjelaskan analisis optimalisasi pengelolaan Aset Barang Milik Negara (BMN) pada Terminal Penumpang Domestik Sekupang, Badan Usaha Pelabuhan Batam. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan melibatkan 5 (lima) narasumber internal dan 6 (enam) narasumber eksternal secara bertahap menggunakan pendekatan *non-probability purposive sampling*. Secara umum narasumber mencakup pengambil keputusan (*decision-maker*), seperti Direktur, *General Manager* (GM),

Ketua Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Barang (UAKPB), Asisten Manajer, dan Wakil Kepala Satker terkait, serta pemangku kepentingan (*stakeholder*) mencakup Agen pelayaran, penyewa/tenan/rekan.

Data dianalisis dengan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, serta mengintegrasikan Analisis SWOT-TOWS. Analisis data dalam penelitian ini mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1992). Dalam tahap penyajian data, peneliti mengkombinasikan alat (*tools*) analisis berupa SWOT-TOWS; dimana SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi Terminal Domestik Penumpang Sekupang Badan Usaha Pelabuhan Batam, kemudian diikuti dengan TOWS untuk merumuskan strategi yang efektif berdasarkan pertimbangan pemanfaatan kekuatan dan peluang, sekaligus mengatasi kelemahan dan ancaman. Hasil analisis tersebut kemudian diperkuat dengan triangulasi sumber yang melibatkan proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Patton, 1987). Data tersebut meliputi hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, serta kajian literatur sebelumnya guna menjamin akurasi temuan, serta memperkaya interpretasi hasil penelitian sehingga memberikan kontribusi yang lebih komprehensif terhadap pemahaman masalah yang diteliti.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada hakikatnya, dalam rangka menyediakan layanan publik, pemerintah berupaya memanfaatkan aset secara efektif, efisien, dan optimal sehingga mampu mengurangi biaya dan beban, sekaligus berperan sebagai sumber pendapatan alternatif selain pendapatan pajak (Kaganova & Nayyar-Stone, 2000 dalam Yuhani & Setyaningrum, 2023). Hasil wawancara dan studi pustaka menyimpulkan bahwa sekalipun pengawasan dan evaluasi internal sudah baik nyatanya masih terdapat potensi aset yang besar pada Terminal Penumpang Domestik Sekupang sebagai BUP BP Batam yang masih belum dimanfaatkan secara potensial (*idle*) di lapangan. Aset BMN yang seharusnya berperan dalam mendukung operasional dan keberlanjutan BLU justru menjadi beban yang lebih besar daripada manfaat finansial yang dihasilkan bagi BP Batam. Dalam proses analisis tantangan pengelolaan aset BMN di BUP Batam, penulis menyusun kerangka pembahasan ke dalam beberapa aspek utama dengan masing-masing terdiri dari indikator terkait, sebagai berikut.

Tabel 2.
Ikhtisar Tubulasi Wawancara

Aspek	Indikator	Kesimpulan
Sumber Daya Manusia (SDM)	a. Pengetahuan b. Pengalaman Kerja c. Etos Kerja d. Pelatihan e. Jumlah SDM	Perubahan tugas dan fungsi organisasi dari Otorita Batam, yang sebelumnya berorientasi pada birokrasi, menjadi BP Batam yang berfokus pada perusahaan, belum diikuti oleh perubahan pola kerja SDM secara optimal menyebabkan optimalisasi pengelolaan Aset BMN di Terminal Domestik Sekupang berjalan lambat. Pelatihan terkait pengelolaan aset berbasis perusahaan masih terbatas dan tidak berkesinambungan, sementara insentif atas inovasi dalam peningkatan pendapatan belum diatur. Meskipun jumlah karyawan memadai, keterbatasan kemampuan dalam

		<p>pemanfaatan dan pengusahaan aset menghambat optimalisasi dan inovasi.</p>
<p>Sarana dan Prasarana</p>	<p>a. Ketentuan Sarana b. Kualitas yang dipersyaratkan c. Perencanaan d. Pemeliharaan</p>	<p>Sarana dan prasarana di Terminal Penumpang Domestik umumnya telah memenuhi standar regulasi, namun masih memerlukan peningkatan guna memenuhi kebutuhan yang berkembang. Keterbatasan anggaran menjadi hambatan utama dalam pemeliharaan dan pengembangan aset BMN, terutama karena perencanaan skala besar masih ditangani unit lain di luar BUP. Selain itu, pendelegasian kewenangan bagi unit-unit usaha BUP juga belum menyeluruh dan masih terpusat di induk organisasi BP Batam menciptakan perencanaan yang tidak konsisten dan penganggaran yang belum memenuhi kebutuhan, sesuai Pasal 12 Peraturan Ketua Dewan Kawasan No. 1 Tahun 2020.</p>
<p>Regulasi/ Standard Operating Procedure (SOP)</p>	<p>a. Kejelasan Langkah-langkah b. Kejelasan uraian tugas c. Sosialisasi kebijakan/ regulasi</p>	<p>Pengelolaan aset BMN di Terminal Penumpang Domestik masih menghadapi kendala koordinasi dengan unit eksternal terkait, kewenangan yang tumpang tindih, serta sosialisasi kebijakan yang terbatas pada level pimpinan belum mencapai staf pelaksana. Regulasi yang cenderung birokratis dan multitafsir menghambat optimalisasi pemanfaatan aset, menghambat pengambilan keputusan <i>real-time</i>, dan berisiko menimbulkan perbedaan interpretasi dalam proses pengawasan internal. Diperlukan evaluasi regulasi untuk memastikan keselarasan kebijakan dan meningkatkan efisiensi pengelolaan aset di BUP Batam.</p>
<p>Metode</p>	<p>a. Pengawasan dan Evaluasi</p>	<p>Pengawasan dan evaluasi pengelolaan aset BMN di BP Batam dilakukan secara berkala oleh internal (Direktorat Evidal dan SPI) serta eksternal (BPK) dengan dipantau langsung oleh Anggota 4 Bidang Pengusahaan melalui identifikasi <i>Wildly Important Goals (WIG)</i> mingguan dan rapat koordinasi yang selaras dengan regulasi yang berlaku, seperti KMK No. 112/KM.6/2024 dan Peraturan Menteri PANRB No. 25/2020.</p>
<p>Proses</p>	<p>a. Alur dalam pengelolaan b. Kendala/ hambatan dalam pengelolaan.</p>	<p>Setiap aset BMN di Terminal Penumpang Domestik Sekupang diprofilkan dan dievaluasi potensinya untuk perencanaan pengelolaan dan pengembangan, dengan fokus pada aspek komersial. Namun,</p>

kendala utama adalah ketidakkonsistenan antara perencanaan dan pelaksanaan akibat perbedaan kewenangan antara unit perencanaan dan Badan Usaha Pelabuhan.

Secara umum, pengelolaan aset BMN di BUP Batam masih terhambat oleh keterbatasan budaya, pelatihan, insentif inovasi, serta kewenangan yang terpusat. Meskipun memenuhi standar regulasi, keterbatasan anggaran dan birokrasi yang kaku menghambat optimalisasi aset. Dengan demikian, diperlukan evaluasi regulasi untuk memperjelas kewenangan, menyelaraskan perencanaan, dan mendorong pengelolaan yang lebih fleksibel serta pro-bisnis. Penemuan ini sesuai dengan pendapat Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) (2023) yang mengidentifikasi tantangan utama dalam optimalisasi aset BMN mencakup hambatan kebijakan (*regulatory constraint*) dan hambatan institusi (*institutional constraint*). Dengan mengacu pada hasil wawancara tersebut, penulis menganalisis informasi terkait pelaksanaan pengelolaan aset BMN ke dalam matriks SWOT-TOWS untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal merumuskan strategi yang efektif dalam upaya pengelolaan aset BMN di Terminal Domestik Penumpang Sekupang Badan Usaha Pelabuhan Batam. Hasil analisis tersebut disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3.
Analisis SWOT-TOWS

		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Internal (IFE)	Internal (IFE)	1. Lokasi strategis dengan posisi geografis yang mendukung aksesibilitas bagi penumpang.	1. Keterbatasan anggaran untuk pemeliharaan dan pengembangan infrastruktur.
		2. Infrastruktur modern.	2. Kapasitas layanan terbatas tidak mampu menjawab pertumbuhan permintaan tempat usaha yang tinggi
Eksternal (EFE)	Eksternal (EFE)	3. Cakupan area luas dan potensial.	3. Multitafsir aturan dan eksekusi implementasi.
		4. Dekat dengan pemukiman yang membuka peluang kerja dan bisnis pendukung.	4. Kurangnya inovasi dan kecenderungan bertahan pada pola lama.
		5. Dukungan pemerintah dan kebijakan pro-bisnis.	5. Kurangnya tenaga kerja terampil yang pro-bisnis.
		6. Tidak ada kompetitor atau pesaing langsung.	
	Kesempatan (O)	S-O Strategy	W-O Strategy

<p>1. Permintaan area komersial di Terminal Penumpang Domestik meningkat, menarik minat penumpang, masyarakat sekitar, dan warga Kota Batam.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan lokasi strategis dan infrastruktur modern berbasis komersialisasi untuk menarik dan memenuhi permintaan publik (<i>demand</i>). 2. Pemanfaatan area untuk mengembangkan penawaran komersial yang inovatif dan terdiversifikasi seiring dengan peningkatan permintaan. 3. Kolaborasi dengan lembaga pemerintah terkait realisasi kebijakan pro-bisnis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penilaian aset secara terperinci dan inventarisasi area yang belum dioptimalkan untuk tujuan komersial. 2. Menginisiasi program pelatihan untuk mendorong ide-ide inovatif dari karyawan, sehingga mendukung pendekatan pengembangan kewirausahaan. 3. Harmonisasi interpretasi peraturan untuk memperlancar pengambilan keputusan pengembangan ruang komersial.
Ancaman (<i>T</i>)	<i>S-T Strategy</i>	<i>W-T Strategy</i>
<p>1. Birokrasi dan proses perencanaan serta penganggaran yang rumit berpotensi memperlambat pengembangan dan operasional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan dukungan pemerintah dan kebijakan pro-bisnis untuk menyederhanakan proses birokrasi dan mengurangi hambatan perizinan. 2. Menekankan keunggulan pasar monopoli untuk mendorong percepatan persetujuan proyek dan meminimalkan hambatan administratif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari sumber pendanaan alternatif melalui kemitraan dengan investor untuk pemeliharaan pengembangan infrastruktur. 2. Menyusun regulasi yang selaras dengan masukan pemangku kepentingan dan pelaksanaan proyek untuk menghilangkan multitafsir. 3. Merancang strategi retensi tenaga kerja untuk stabilitas operasional di tengah tantangan birokrasi.

Berdasarkan hasil analisis menyeluruh dan identifikasi strategi potensial, penulis mengidentifikasi bahwa strategi terbaik dalam upaya optimalisasi pengelolaan aset BMN di Terminal Penumpang Domestik Sekupang BUP BP Batam adalah pendekatan *S-O Strategy* (Strategi Kekuatan dan Kesempatan). Strategi ini direalisasikan dengan menonjolkan aspek lokasi strategis, infrastruktur modern, dan kebijakan pro-bisnis untuk mendorong komersialisasi aset publik secara optimal. Pendekatan ini bertujuan untuk mengoptimalkan aset, meningkatkan pendapatan, dan menyeimbangkan manfaat ekonomi serta sosial, dengan tata kelola yang adaptif dan transparan, serta sesuai aturan yang berlaku. Adapun strategi ini direalisasikan melalui 3 (tiga) pendekatan, sebagai berikut.

- 1) Pemanfaatan aset berbasis permintaan. Terminal Penumpang Domestik Sekupang memiliki potensi ekonomi yang dapat dioptimalkan melalui kerja sama dengan penyewa/rekan/tenan ke arah pemanfaatan aset *idle* secara komersial, seperti penyewaan bangunan untuk bisnis hiburan dan kuliner. Pengelola terminal dan BUP BP Batam perlu memastikan dukungan infrastruktur, pemeliharaan, serta pengawasan yang memadai guna mendukung keberlangsungan usaha penyewa. Selain itu, pengembangan zona komersial dengan menambah area ritel dan restoran akan meningkatkan kenyamanan penumpang, sementara optimalisasi lahan parkir dengan sistem digital dan layanan premium dapat meningkatkan efisiensi dan pendapatan.
- 2) Diversifikasi dan inovasi penawaran. Pemanfaatan aset diperluas di luar fungsi konvensional untuk menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan. Aset terminal dikelola secara optimal sesuai dengan tren dan kebutuhan pasar, memastikan peningkatan pendapatan serta daya saing Terminal Penumpang Domestik Sekupang sebagai pusat transportasi dan ekonomi. Hal ini dilakukan dalam adopsi desain terminal yang dilengkapi dengan fasilitas nilai tambah (*value-added services*) berbasis komersial (misal: pusat perbelanjaan, *lounge*, pusat layanan wisata, dan layanan *smart terminal* berbasis digital) yang disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi pengunjung. Pada akhirnya, terminal penumpang tidak lagi sekadar menjadi titik transit, tetapi juga berkembang menjadi fasilitas publik sekaligus pusat bisnis (*business hub*) yang membuka peluang pasar lebih luas.
- 3) Kolaborasi dengan pemerintah untuk memfasilitasi kebijakan pro-bisnis. Kebijakan manajemen aset yang ada umumnya terfokus pada aspek administrasi dibandingkan pemanfaatan berbasis nilai dan hasil. Dengan demikian, diharapkan pemerintah dan/atau BP Batam dapat mengupayakan kebijakan manajemen aset yang lebih fleksibel dan mendukung keterlibatan swasta dengan tetap mempertimbangkan kebijakan dan prinsip yang berlaku.

SIMPULAN

Pengelolaan Terminal Penumpang Domestik Sekupang, Batam menghadapi berbagai tantangan, termasuk keterbatasan SDM dengan kompetensi kewirausahaan, sehingga pengelolaan masih mengikuti metode lama yang kurang fleksibel dan minim inovasi. Potensi terminal belum dimanfaatkan sepenuhnya akibat kendala seperti ketidakmandirian dalam pengelolaan anggaran, perencanaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan riil, serta hambatan alokasi anggaran. Di samping itu, regulasi yang tidak fleksibel dan multi-tafsir juga menghambat optimalisasi pengelolaan aset. Selain itu, SOP pengelolaan belum relevan dengan kebutuhan terkini dan terjadi tumpang tindih fungsi antar divisi. .

DAFTAR PUSTAKA

- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Jakarta: Diundangkan 9 Juni 2020. [redd.it.com+13peraturan.bpk.go.id+13peraturan.info+13](https://www.redd.it.com+13peraturan.bpk.go.id+13peraturan.info+13)
- Nahar, A., & Hadiyanti, A. S. (2018). Analisis Pengelolaan Aset Tetap pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten Jepara. *Jurnal Rekognisi Akuntansi*, 2(2), 82–97. <https://doi.org/10.34001/jra.v2i2.127> journal.unisnu.ac.id
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). Laporan Keuangan Tahunan BP Batam 2022. Jakarta: Kemenkeu RI.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). Pedoman BLU dan Pengelolaan Keuangan BLU. Jakarta: Kemenkeu RI.
- Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN). (2023). Tantangan Optimalisasi Aset BMN: Laporan Analisis. Jakarta: LMAN.
- v, M. B., & Huberman, A. M. (1992). Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru (terjemahan). Jakarta: UI Press.
- Patton, M. Q. (1987). How to Use Qualitative Methods in Evaluation. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Yuhani, Y., & Setyaningrum, D. (2023). Pemanfaatan Aset Pemerintah untuk Public Value Creation. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1).
- Dewiyanti, D., et al. (2022). Studi Pemeliharaan dan Pencatatan Aset BMN: Sebuah Tinjauan Administratif. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Labasido, & Darwanis. (2019). Manajemen Aset Publik di Sektor BLU. *Jurnal Kebijakan Publik*.
- Purnomo, et al. (2021). Optimalisasi Aset BMN: Tinjauan Strategis. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Publik*.
- Fahrial, & Hadi. (2019). Hambatan Implementasi Optimalisasi Aset BMN. *Jurnal Akuntansi dan Pemerintahan*.
- Yasir, et al. (2020). Regulasi dan Inventarisasi Aset BMN. *Jurnal Manajemen Aset*
- Nugroho, et al. (2019). Siklus Pengelolaan Aset BMN: Kajian Praktik. *Jurnal Tata Kelola Publik*.
- Winarni, & Sari. (2020). Penilaian Aset BMN: Perspektif Regulasi. *Jurnal Akuntansi Publik*.