



**UNIVERSITAS PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA**

**PENGELOLAAN BARANG MILIK NEGARA KEMENTERIAN  
PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA MELALUI  
MEKANISME PEMANFAATAN UNTUK MENINGKATKAN  
PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK**



**ANSAR TUTU  
120200203002**

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
dalam Mendapatkan Gelar Magister Pertahanan



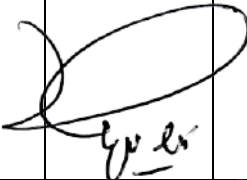

**FAKULTAS MANAJEMEN PERTAHANAN  
PROGRAM STUDI EKONOMI PERTAHANAN**

**JAKARTA  
2022**

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama	: Ansar Tutu
NIM	: 120200203002
Program Studi	: Ekonomi Pertahanan
Fakultas	: Manajemen Pertahanan
Judul Tesis	: Pengelolaan Barang Milik Negara Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Melalui Mekanisme Pemanfaatan untuk Meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak
Pembimbing I,	Pembimbing II,
	
Prof. Dr. Zainal Abidin S, M.M., CIQaR., CIQnR. Kolonel Cpl (Purn) Tanggal: Februari 2022	Anton Iman Santosa, S.E., MMgtStud., M.Si. (Han)., CIQnR Marsekal Pertama TNI Tanggal: Februari 2022
Mengetahui,	
Dekan Fakultas Manajemen Pertahanan	
	
Dr. Ir. Susilo Adi Purwantoro, S.E., M.Eng. Sc., CIQnR., CIQaR., IPU., CIPA Mayor Jenderal TNI	
Tanggal: Februari 2022	

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama NIM Program Studi Fakultas Judul Tesis	: Ansar Tutu : 120200203002 : Ekonomi Pertahanan : Manajemen Pertahanan : Pengelolaan Barang Milik Negara Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Melalui Mekaisme Pemanfaatan untuk Meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak.		
No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Pembimbing I:  Prof. Dr. Zainal Abidin S, M.M., CIQaR., CIQnR.Kolonel Cpl (Purn)		14-02-2022
2	Pembimbing II:  Anton Iman Santosa, S.E., MMgtStud., M.Si. (Han)., CIQnR. Marsekal Pertama TNI		11-02-2022
3	Reviewer I:  Dr. Drs. Luhut Simbolon, M.Si., CIQnR., CIQaR Brigadir Jenderal TNI		11-02-2022
4	Reviewer II:  Dr. Yudi Sutrasna, M.M. Brigadir Jenderal TNI (Purn)		11-02-2022
5	Reviewer III:  Dr. Lukman Yudho P., S.I.P., M.A.P, CIQaR Kolonel Laut (E) NRP. 11427/P		14-02-2022

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya atau bagian karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan bidang apapun di suatu Perguruan Tinggi; dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat istilah, frasa, kalimat, paragraf, sub bab atau bab dari karya yang pernah ditulis atau diterbitkan; kecuali yang secara tertulis diajukan dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Referensi.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa terdapat plagiat dalam tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan/undang-undang yang berlaku.

Jakarta, Februari 2022

A handwritten signature in black ink is written over a yellow revenue stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '10000', 'METERAI TEMPEL', and the serial number '5EAJX707587372'.

Ansar Tutu

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji dan Syukur Kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan Karunia-Nya kepada penulis, akhirnya Peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul: Pengelolaan Barang Milik Negara Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Melalui Mekaisme Pemanfaatan untuk Meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak.

Tesis ditulis dalam rangka memenuhi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister (S.2) di Universitas Pertahanan RI.

Peneliti menyadari bahwa tesis dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu Peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Tesis ini. Selanjutnya ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada:

1. Kedua Orang Tua dan Istri tercinta Dessy Permatasari yang telah memberikan dukungan dan dorongan kepada Peneliti selama melaksanakan pendidikan Pasca Sarjana hingga penyelesaian Tesis, semoga ilmu yang Peneliti dapatkan bermanfaat bagi keluarga.
2. Laksamana Madya TNI Prof. Dr. Ir. Amarulla Octavian, S.T., M.Sc., DESD. sebagai Rektor Universitas Pertahanan RI
3. Mayor Jenderal TNI Dr. Ir. Susilo Adi Purwantoro, S.E., m.Eng.Sc., CIQnR., CIQaR., IPU., CIPA. sebagai Dekan Fakultas Manajemen Pertahanan Universitas Pertahanan RI.
4. Kolonel Laut (E) Dr. Lukman Yudho Prakoso, S.IP., M.A.P. sebagai Sekretaris Program Studi Ekonomi Pertahanan Fakultas Manajemen Pertahanan Universitas Pertahanan RI.
5. Kolonel Cpl (Purn) Prof. Dr. Zainal Abidin S, M.M., CIQaR., CIQnR., selaku Pembimbing I yang telah mengarahkan dan membimbing Peneliti selama penyusunan tesis.
6. Marsekal Pertama TNI Anton Iman Santosa, S.E., MMgtStud., M.Si. (Han)., CIQnR., selaku Pembimbing II yang telah

mengarahkan dan membimbing Peneliti selama penyusunan tesis.

7. Kolonel Arm Darmawan Budi Yuwono, S.I.P., selaku Pimpinan yang selalu memberikan motivasi dan dukungan kepada Peneliti selama melaksanakan tugas belajar.
8. Pak Sakum, Mba Tanzil dan Mba Putri, selaku Staf Program Studi Ekonomi Pertahanan yang selama ini telah banyak membantu Peneliti selama proses perkuliahan.
9. Rekan-rekan Epengers 11 yang selalu membantu dan memberikan dorongan kepada peneliti dari awal perkuliahan hingga penyusunan tesis, serta menjadi keluarga baru bagi Peneliti.
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan namanya satu-persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan terima kasih atas dukungan dan bantuannya kepada Peneliti selama proses perkuliahan di Universitas Pertahanan RI.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang pertahanan serta para pembaca. Aamiin Ya Rabbal A'lamin.

Jakarta, Februari 2022

Peneliti

Ansar Tutu

## ABSTRAK

### **PENGELOLAAN BARANG MILIK NEGARA KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA MELALUI PEMANFAATAN UNTUK MENINGKATKAN PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK**

#### **ANSAR TUTU**

Tatakelola pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui manajemen aset negara adalah pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) yang efisien dan efektif serta berorientasi pada pelayanan publik dan kemakmuran masyarakat. Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, membangun paradigma baru dalam pengelolaan BMN yang semula dari *asset administrator* menjadi *asset manager* serta membuka peluang dalam pengelolaan BMN melalui pemanfaatan untuk meningkatkan pendapatan negara berupa Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan BMN Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Kemhan RI) melalui pemanfaatan BMN yang ada dimasing-masing Unit Organisasi (U.O.) untuk meningkatkan pendapatan negara berupa PNBP. Penelitian ini disusun dengan menggunakan metode kualitatif dengan sumber data yang berasal dari hasil wawancara dan observasi berupa dokumen atau informasi lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BMN U.O. Kemhan RI melalui pemanfaatan untuk meningkatkan PNBP belum tercapai secara optimal yang disebabkan (1) mekanisme pemanfaatan BMN belum sepenuhnya menerapkan penggunaan terbaik dan tertinggi (*Highest and Best Use*) terhadap BMN *idle*, (2) pengelolaan PNBP atas pemanfaatan BMN belum sesuai dengan mekanisme APBN, (3) pengawasan dan pengendalian pemanfaatan BMN belum sepenuhnya diterapkan dengan baik untuk memenuhi aspek tertib administrasi, tertib fisik dan tertib hukum.

Kata Kunci: BMN, ekonomi pertahanan, pengelolaan, pemanfaatan, PNBP.

## **ABSTRACT**

### **MANAGEMENT OF STATE-OWNED GOODS MINISTRY OF DEFENSE OF THE REPUBLIC OF INDONESIA THROUGH UTILIZATION TO INCREASE NON-TAX STATE REVENUE**

#### **ANSAR TUTU**

*Good governance through the management of state assets is the management of State Property (BMN) which is efficient and effective and oriented towards public services and the prosperity of the community. Government Regulation Number 27 of 2014 concerning Management of State/Regional Property, builds a new paradigm in the management of BMN which was originally from an asset administrator to an asset manager and opens opportunities in BMN management through utilization to increase state revenue in the form of Non-Tax State Revenue (PNBP). This study aims to analyze the BMN management of the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia (Kemhan RI) through the utilization of existing BMN in each Organizational Unit (U.O.) to increase state revenue in the form of PNBP. This research was compiled using qualitative methods with data sources derived from interviews and observations in the form of documents or other information. The results showed that the management of BMN U.O. The Indonesian Ministry of Defense through utilization to increase PNBP has not been achieved optimally because (1) the mechanism for utilizing BMN has not fully implemented the Highest and Best Use for idle BMN, (2) PNBP management for BMN utilization is not following the APBN mechanism, (3) supervision and control over the use of BMN have not been fully implemented properly to fulfill aspects of administrative order, physical order, and legal order.*

*Keywords: BMN, defense economic, management, utilization, PNBP.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GRAFIK .....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus dan Subfokus .....	12
1.3 Rumusan Masalah.....	13
1.4 Tujuan Penelitian .....	13
1.5 Manfaat Penelitian .....	13
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori .....	15
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu .....	30
2.3 Kerangka Pemikiran .....	39
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	41
3.1 Metode dan Desain Penelitian .....	41

3.2	Tempat dan Waktu Penelitian .....	42
3.3	Subjek dan Objek Penelitian .....	43
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.5	Teknik Pengolahan Data.....	48
3.6	Teknik Analisis Data .....	49
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		53
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	53
4.2	Hasil Pengumpulan Data .....	59
4.3	Hasil Pengolahan Data .....	84
4.4	Hasil Analisis Data.....	98
4.5	Interpretasi Data .....	103
4.6	Pembahasan.....	110
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....		136
5.1	Kesimpulan .....	136
5.2	Saran .....	138
DAFTAR PUSTAKA.....		140
LAMPIRAN.....		146

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Paradigma Baru Pengelolaan BMN .....	4
Gambar 2.1 Ekonomi Pertahanan: Irisan antara Ilmu Ekonomi dan Ilmu Pertahanan .....	17
Gambar 2.2 Siklus Pengelolaan BMN.....	24
Gambar 3.1 <i>Components of Data Analysis: Interactive Model</i> .....	50

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	42
Tabel 3.2	Subjek Penelitian .....	44
Tabel 4.1	Daftar Narasumber .....	59
Tabel 4.2	Data BMN Idle U.O. Kemhan RI .....	60
Tabel 4.3	Hasil Pengumpulan Data Kabid I Pus BMN Baranahan Kemhan RI.....	62
Tabel 4.4	Hasil Pengumpulan Data Kasubbag BMN Bag Konbang Biro Umum Setjen Kemhan RI .....	65
Tabel 4.5	Hasil Pengumpulan Data Kasubbag PNBP, Hibah, dan BLU Bid APK Puslapbinkuhan Kemhan.....	67
Tabel 4.6	Hasil Pengumpulan Data Kasi Pemindahtanganan Subdit Tanah dan Bangunan Dit Fasjas Ditjen Kuathan Kemhan RI .....	70
Tabel 4.7	Hasil Pengumpulan Data Kasubbag Bendahara Bag Proglap Set Badiklat Kemhan RI .....	72
Tabel 4.8	Hasil Pengumpulan Data Kasubbag Kasubbag Tata Usaha Pusdiklat Tekfunghan Badiklat Kemhan RI .....	76
Tabel 4.9	Hasil Pengumpulan Data Pelaksana BMN Dit BMN Ditjen Kekayaan Negara .....	78
Tabel 4.10	Hasil Pengumpulan Data Pelaksana BMN Dit BMN Ditjen Kekayaan Negara .....	80
Tabel 4.11	Pemeriksaan Keabsahan Data Pengelolaan BMN U.O. Kemhan RI melalui Mekanisme Pemanfaatan .....	97
Tabel 4.12	Rangkuman Hasil Penelitian Terkait dengan Pengelolaan BMN U.O Kemhan RI melalui Pemanfaatan .....	105
Tabel 4.13	Rangkuman Hasil Penelitian terkait Pengelolaan PNBP atas Pemanfaatan BMN U.O. Kemhan RI .....	107

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Komposisi PNBP dalam Anggaran Pertahanan .....	10
------------	--	----