



**EKSISTENSI BARANG MILIK NEGARA BERUPA
GEDUNG PERKANTORAN DI KAWASAN KOMERSIAL:
STUDI KASUS DI KAWASAN CBD SUDIRMAN-THAMRIN JAKARTA**

[Edy Riyanto]

[Prodi Penilai/PBB Jurusan Pajak PKN STAN]

[Budi Purnomo]

[Direktorat Penilaian DJKN]

Alamat Korespondensi: [edy.riyanto@gmail.com]

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Pertama
[17 September 2019]

Dinyatakan Diterima
[28 Oktober 2019]

KATA KUNCI:
[BMN, Stakeholder, PNB, Produktivitas]

KLASIFIKASI JEL: R520

ABSTRAK

Property values in the Sudirman-Thamrin CBD area generally have a higher value compared to property values outside the CBD area, so the decision to build a building in the CBD area needs to consider the level of productivity, especially in financial terms. The Minister of Finance as the State General Treasurer (BUN) feels it is necessary to conduct an analysis of the productivity level of government buildings in the CBD area as material for making policy on State Property in the future. In this analysis, a comparison of the level of productivity from the financial side is presented between 6 (six) government-owned office buildings and 10 (ten) private-owned office buildings. The analysis shows that the government office building from the financial side has a low level of productivity compared to private office buildings located in the Thamrin-Sudirman CBD area.

Nilai properti di kawasan CBD Sudirman-Thamrin pada umumnya memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai properti di luar kawasan CBD, sehingga keputusan untuk membangun sebuah gedung di kawasan CBD perlu mempertimbangkan tingkat produktivitas khususnya dari segi finansial. Pemerintah yang tugas dan fungsinya untuk merumuskan kebijakan serta memberikan pelayanan terhadap *stakeholder*, juga memiliki gedung perkantoran yang berada di kawasan CBD Thamrin-Sudirman. Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) merasa perlu untuk melakukan analisis terhadap tingkat produktivitas gedung pemerintah yang berada di kawasan CBD sebagai bahan pengambilan kebijakan Barang Milik Negara di kemudian hari. Dalam analisis ini, disajikan perbandingan tingkat produktivitas dari sisi finansial antara 6 (enam) gedung perkantoran milik pemerintah dengan 10 (sepuluh) gedung perkantoran milik swasta. Tingkat produktivitas diukur dari jumlah *output* (finansial) yang dapat dihasilkan dibagi dengan *input* yang dikeluarkan. Variabel *output* yang digunakan adalah jumlah rupiah yang dapat dihasilkan dari masing-masing gedung. Sedangkan untuk variabel *input* yang digunakan terdiri dari tiga jenis yaitu: luas bangunan, biaya operasi, dan nilai bangunan. Hasil analisis menunjukkan bahwa gedung perkantoran pemerintahan dari sisi finansial memiliki tingkat produktivitas yang rendah dibandingkan dengan gedung perkantoran swasta yang terletak di daerah CBD Thamrin-Sudirman.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jalan Thamrin-Sudirman merupakan poros utama di kota Jakarta yang membujur dari utara ke selatan sejauh 8 (delapan) kilometer, merupakan daerah komersial dan menjadi jantung perekonomian Indonesia. Memiliki aset properti di kawasan komersial merupakan suatu keuntungan tersendiri di satu sisi dan memiliki tantangan untuk dapat mengelolanya dengan benar sehingga aset tersebut menjadi produktif di sisi lain. Aset produktif secara sederhana adalah aset yang mampu menghasilkan. Ataupun apabila aset tersebut tidak menghasilkan, namun di masa depan nilainya meningkat. Menghasilkan yang dimaksud di sini tentu aset yang dapat menghasilkan pendapatan bagi pemilik, atau harga aset bila dijual kembali lebih tinggi dibandingkan pada saat dahulu dibeli.

Survei produktivitas gedung di Jalan Thamrin-Sudirman diharapkan dapat memberikan informasi tentang efektivitas dalam menghasilkan *output* dan efisiensi penggunaan *input* pada properti berupa gedung yang dimiliki oleh Pemerintah Indonesia di kawasan bisnis premium, serta perbandingan produktivitasnya dengan gedung yang dimiliki dan dikelola oleh pihak swasta.

Selain itu untuk Barang Milik Negara berupa bangunan di kawasan Sudirman-Thamrin dapat dilakukan analisis komprehensif berupa tanah berikut bangunan (*as improved*) guna menentukan kelayakan bangunan yang sudah ada atau apakah ada alternatif jenis bangunan lain yang dapat dikembangkan di atasnya yang menghasilkan nilai tanah yang paling optimal.

2. KERANGKA TEORI

2.1 Konsep Dasar Produktivitas

Menurut Dewan Produktivitas Nasional (dalam Husien, 2002) menjelaskan bahwa Produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian target berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu, kemudian dimensi kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Dalam *Integrated Management of Productivity Activities (IMPACT) framework*, konsep produktivitas didefinisikan sebagai berikut:

"Productivity is not just about doing things more efficiently by "doing things right", it is also about

achieving maximum effectiveness by "doing the right things".

Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep produktivitas tidak hanya mengenai melakukan sesuatu secara lebih efisien dengan melakukan hal secara benar tetapi juga mengenai pencapaian maksimum secara efektif dengan melakukan hal yang benar.

$$\text{PRODUCTIVITY} = \begin{matrix} \boxed{\text{EFFICIENCY}} & + & \boxed{\text{EFFECTIVENESS}} \\ \boxed{\text{DOING THINGS RIGHT}} & + & \boxed{\text{DOING THE RIGHT THINGS}} \end{matrix}$$

Menurut (Sarjono, 2001) terdapat 4 (empat) indikator perhitungan yang diasumsikan dapat meningkatkan produktivitas meliputi;

1. Dengan sumber daya yang lebih sedikit, diperoleh jumlah produksi yang sama.
2. Dengan sumber daya yang lebih sedikit, diperoleh hasil produksi yang lebih banyak.
3. Dengan sumber daya yang sama, diperoleh hasil produksi yang lebih banyak.
4. Dengan sumber daya yang lebih banyak, diperoleh hasil produksi yang jauh lebih banyak.

Secara teknis, produktivitas merupakan suatu perbandingan antara *output* dengan *input*. Formula produktivitas dapat dinyatakan sebagai berikut.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas menghasilkan Output}}{\text{Efisiensi Penggunaan Input}}$$

Konsep ukuran produktivitas tidak sama dengan efisiensi. Efisiensi merupakan ukuran dalam membandingkan penggunaan *input* yang direncanakan dengan realisasi penggunaan masukan. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Namun, semakin kecil masukan yang dapat dihemat, semakin rendah tingkat efisiensi.

2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Suatu ukuran produktivitas dapat dipengaruhi baik oleh faktor eksternal maupun faktor internal sebagai berikut:

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi produktivitas misalnya peraturan pemerintah, persaingan dari *competitor* lain, permintaan dan konsumen. Faktor-faktor eksternal tersebut di luar kontrol manajemen. Dalam beberapa kasus, faktor eksternal dapat begitu kuat

sehingga membuat tidak berartinya langkah manajemen dalam meningkatkan produktivitas.

b. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi produktivitas properti cenderung lebih dapat dikendalikan oleh pihak manajemen atau organisasi, antara lain:

- 1) Fisik Gedung seperti *grade* gedung, teknologi yang digunakan, tingkat keamanan gedung
- 2) Lokasi Gedung
- 3) Manajemen
- 4) Karyawan (tenaga kerja)
- 5) Kapasitas gedung dan ketersediaan *space*
- 6) Fasilitas pendukung yang ada di dalam gedung

2.3 Pengukuran Produktivitas Barang Milik Negara

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, pengertian Barang Milik Negara (BMN) merupakan semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau berasal dari perolehan lainnya yang sah. Pengukuran produktivitas BMN dengan mengacu definisi yang dijelaskan oleh (Sarjono, 2001) dimana konsep produktivitas merupakan suatu perbandingan antara output dengan input yang dapat dikategorikan menjadi beberapa bentuk pengukuran produktivitas. Salah satunya yaitu pengukuran Produktivitas faktor tunggal (*single factor productivity*) yang menunjukkan produktivitas faktor tertentu yang digunakan untuk dapat menghasilkan keluaran.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output (Efektivitas)}}{\text{Input (Efisiensi)}}$$

Untuk pengukuran produktivitas Barang Milik Negara dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$(1) \dots \dots \dots \text{Produktivitas} = \frac{\text{PNBP (pendapatan)}}{\text{Luas Gedung}}$$

$$(2) \dots \dots \dots \text{Produktivitas} = \frac{\text{PNBP (pendapatan)}}{\text{Biaya Operasional Gedung}}$$

$$(3) \dots \dots \dots \text{Produktivitas} = \frac{\text{PNBP (pendapatan)}}{\text{Nilai Gedung}}$$

Komponen Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dari penggunaan maupun pemanfaatan BMN antara lain dapat berupa pendapatan sewa ruang, pendapatan sewa ATM (Anjungan Tunai Mandiri), pendapatan lain-lain yang berhubungan dengan penggunaan gedung.

2.4 Stakeholder

2.4.1 Pengertian Stakeholder

Strategic Management: A Stakeholder Approach oleh Freeman (1984) merupakan studi pertama yang mengemukakan mengenai teori *stakeholder*. Teori *stakeholder* dimulai dengan asumsi bahwa nilai secara eksplisit dan tidak dapat

dipungkiri sebagai bagian dari kegiatan usaha. Teori *Stakeholder* menurut Ghazali dan Chariri (2007), menyatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingan sendiri, namun harus dapat memberikan manfaat kepada seluruh *stakeholder*-nya. Tujuan utama dari teori *stakeholder* adalah untuk membantu manajemen dalam meningkatkan penciptaan nilai sebagai dampak dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan meminimalkan kerugian yang mungkin muncul bagi *stakeholder*.

Freeman (1984) mendefinisikan *stakeholder* seperti sebuah kelompok atau individual yang dapat memberi dampak atau terkena dampak oleh hasil tujuan perusahaan. *Stakeholders* adalah para pemangku kepentingan, yaitu pihak atau kelompok yang berkepentingan, baik langsung maupun tidak langsung, terhadap eksistensi atau aktivitas perusahaan, dan karenanya kelompok tersebut mempengaruhi dan/atau dipengaruhi oleh perusahaan.

Secara garis besar pengertian *stakeholder*, dapat diartikan sebagai individu atau organisasi baik profit maupun nonprofit yang memiliki kepentingan terhadap instansi/organisasi sehingga dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Reed et al (2009) mengklasifikasikan *stakeholder* berdasarkan "pengaruh" dan "kepentingan" sebagai berikut:

- a. Subyek (*Subjects*) merupakan *stakeholders* dengan tingkat kepentingan yang tinggi tetapi memiliki pengaruh yang rendah.
- b. Pemain Kunci (*Key Players*) merupakan *stakeholders* dengan tingkat kepentingan dan pengaruh yang tinggi.
- c. Pengikut Lain (*Crowd*) merupakan *stakeholders* dengan tingkat kepentingan dan pengaruh yang rendah.
- d. Pendukung (*Contest setters*) merupakan *stakeholders* dengan tingkat kepentingan yang rendah tetapi memiliki pengaruh yang tinggi

Menurut Nugroho (2014) *stakeholder* dalam program pembangunan diklasifikasikan berdasarkan peranannya, antara lain:

- a. *Policy creator* yaitu *stakeholder* yang berperan sebagai pengambil keputusan dan penentu suatu kebijakan.
- b. Koordinator yaitu *stakeholder* yang berperan mengkoordinasikan *stakeholder* lain yang terlibat.
- c. Fasilitator yaitu *stakeholder* sebagai fasilitator yang berperan memfasilitasi dan mencukupi apa yang dibutuhkan kelompok sasaran.

- d. Implementer yaitu *stakeholder* pelaksana kebijakan yang di dalamnya termasuk kelompok sasaran.
- e. Akselerator yaitu *stakeholder* yang berperan mempercepat dan memberikan kontribusi agar suatu program dapat berjalan sesuai sasaran atau bahkan lebih cepat waktu pencapaiannya.

2.4.2 Analisis Stakeholder

Para pemangku kepentingan (*stakeholder*) pada sebuah organisasi/ instansi memiliki pengaruh yang penting bagi keberlangsungan hidup suatu organisasi/ instansi. Pengambilan sebuah kebijakan dalam penentuan keberadaan gedung-gedung milik Pemerintah di Jalan Thamrin-Sudirman juga tidak terlepas dari adanya keterkaitan dengan *stakeholder*. Keterlibatan *stakeholder* merupakan hal yang penting karena diharapkan dapat memudahkan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi, dimana tugas dan fungsi utama berlandaskan pelayanan baik kepada masyarakat. Analisis *stakeholder* merupakan teknik dalam menghasilkan suatu daftar *stakeholder* yang akan berguna dalam pengembangan rencana pengelolaan *stakeholder* suatu instansi.

Berdasarkan *Project Management Body Of Knowledge 5th Edition*, langkah-langkah dalam Analisis *Stakeholder*:

- a. Identifikasi *Stakeholder*
- b. Kajian pengaruh dan kepentingan
- c. Menganalisis dampak atau dukungan potensial pada masing-masing *stakeholder* yang dapat dikembangkan dan diklasifikasikan untuk pengembangan strategi.
- d. Identifikasi partisipasi, menilai bagaimana *stakeholder* bereaksi atau merespon berbagai situasi dan untuk perencanaan bagaimana mempengaruhi *stakeholder* agar dapat meningkatkan dukungan stakeholder serta mengantisipasi dampak negatif yang mungkin muncul.

2.5 Penggunaan Tertinggi dan Terbaik

2.5.1 Konsep Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik

Dalam Kode Etik Penilai Indonesia dan Standar Penilai Indonesia 2018, Penggunaan Tertinggi dan Terbaik didefinisikan sebagai penggunaan yang paling mungkin dan optimal dari suatu properti yang secara fisik dimungkinkan, telah dipertimbangkan secara memadai, secara hukum diizinkan, secara finansial layak, dan menghasilkan nilai tertinggi dari aset tersebut.

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Kekayaan Negara Nomor 184/KN.6/2013 tentang Pedoman Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik Berupa Tanah atau Tanah berikut

Bangunan. Pedoman ini merupakan acuan dalam pengelolaan aset negara yang digunakan dalam rangka pemanfaatan agar memberikan hasil yang optimal bagi negara. Sesuai dengan kepdirljen tersebut, pengertian Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik (PTT)/ *Highest and Best Use (HBU) Analysis* berupa Tanah atau Tanah berikut Bangunan adalah penggunaan yang paling mungkin dan optimal yang memenuhi persyaratan meliputi:

- a. diizinkan secara hukum;
- b. dimungkinkan secara fisik;
- c. layak secara keuangan; dan
- d. memberikan produktivitas tertinggi.

2.5.2 Tujuan Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik

Tujuan dilakukannya analisis PTT adalah untuk menentukan penggunaan yang paling layak dan optimal atas tanah atau tanah berikut bangunan dari aspek legalitas, fisik, keuangan, dan aspek produktivitas maksimal serta mendukung opini nilai. Untuk Barang Milik Negara berupa gedung-gedung di sekitar Thamrin-Sudirman dapat dilakukan analisis PTT Komprehensif berupa tanah berikut bangunan (*as improved*) guna menentukan kelayakan bangunan yang sudah ada atau apakah ada alternatif jenis bangunan lain yang dapat dikembangkan di atasnya yang menghasilkan nilai tanah yang paling optimal.

2.5.3 Proses Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik

Analisis Persyaratan Penggunaan Tertinggi dan Terbaik meliputi:

1) Analisis Aspek Legalitas

Analisis aspek legalitas adalah analisis yang dilakukan terhadap berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan yang mempengaruhi penggunaan objek analisis. Analisis aspek legalitas meliputi analisis status dan dokumen kepemilikan, analisis peruntukan area (zoning), analisis perizinan bangunan; dan/atau analisis kelayakan lingkungan berdasarkan peraturan setempat.

2) Analisis Fisik

Analisis aspek fisik adalah analisis yang dilakukan terhadap fisik tanah atau tanah berikut bangunan terkait dengan penggunaan atas tanah atau tanah berikut bangunan tersebut.

3) Analisis Keuangan

Analisis aspek keuangan adalah analisis yang dilakukan terhadap alternatif penggunaan yang memenuhi persyaratan aspek legalitas dan aspek fisik untuk mengetahui kelayakan secara keuangan atas alternatif penggunaan lahan, analisis aspek keuangan meliputi analisis

proyeksi laba rugi dan arus kas serta analisis kelayakan proyek.

4) Analisis Maksimalisasi Produktivitas

Analisis produktivitas maksimal dilakukan untuk menentukan alternatif penggunaan yang akan memberikan nilai tanah tertinggi. Persyaratan alternatif penggunaan yang memiliki produktivitas maksimal meliputi:

- a) Memiliki nilai NPV tertinggi;
- b) Memiliki tingkat IRR tertinggi; dan/atau
- c) Memiliki *Payback Period* terpendek.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Objek Barang Milik Negara

Analisis produktivitas yang dilakukan pada Barang Milik Negara (BMN) berupa tanah dan bangunan meliputi:

1. BMN yang berlokasi di Jalan Thamrin
 - a. Gedung Kementerian Agama.
 - b. Gedung BPPT I yang digunakan BSN dan Kemenko Maritim ;
 - c. Gedung Bawaslu (Sekretariat Negara RI); dan
2. BMN yang berlokasi di Jalan Sudirman
 - a. Gedung Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak WP Besar;
 - b. Gedung A Kementerian Pendidikan dan kebudayaan; dan
 - c. Gedung Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

3.2 Objek Gedung Swasta

Analisis produktivitas juga dilakukan dengan metode perbandingan antara gedung milik Pemerintah dengan gedung swasta, 10 (sepuluh) gedung milik swasta tersebut meliputi:

1. Menara Thamrin
2. Gedung Jaya
3. Gedung Menara Topas
4. Wisma Nusantara
5. UOB Plaza Thamrin
6. Sampoerna Strategic North Tower
7. Gedung AIA Central
8. Gedung Plaza Asia
9. The Energy Building
10. Gedung Menara Sudirman

3.3 Kriteria Pemilihan Objek Analisis

3.3.1 Objek Gedung Barang Milik Negara

Terdapat beberapa kriteria gedung yang termasuk BMN yang dijadikan objek analisis produktivitas yaitu sebagai berikut:

- a. Lokasi gedung BMN berada di Jalan Thamrin – Sudirman
- b. Gedung BMN “*stand alone*” atau bukan merupakan suatu kompleks

- c. Dalam hal satu kompleks terdiri dari beberapa gedung maka dipilih salah satu gedung yang mewakili.

3.3.2 Objek Gedung Swasta

- a. Lokasi gedung berada di Jalan Sudirman – Thamrin dan berdekatan dengan lokasi gedung-gedung milik Pemerintah (BMN).
- b. Ukuran gedung sebanding dengan gedung-gedung BMN.
- c. Usia gedung mewakili setiap kelompok usia gedung BMN.
- d. Tersedia data yang diperlukan untuk analisis produktivitas.

3.3.3 Objek Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik

Objek gedung milik pemerintah yang dijadikan objek analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik memenuhi kriteria sesuai dengan Peraturan Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Rencana Detail Tata Ruang Dan Peraturan Zonasi.

3.4 Data dan Informasi

3.4.1 Jenis Sumber Data

Data yang digunakan dalam analisis produktivitas ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari Kementerian Negara/Lembaga sebagai pengguna barang dan dari hasil survei lapangan maupun dari buku literatur, peraturan perundang-undangan, studi pustaka, dan jurnal-jurnal penelitian yang meliputi:

- a. Data Objek BMN
Luas bangunan, Kartu Identitas Barang (KIB), Denah Bangunan, Dokumen Legalitas seperti Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Sertifikat Kepemilikan Tanah, Laporan Penilaian (Revaluasi BMN).
- b. Data Keuangan
Pendapatan sewa, Pendapatan lain lain, Biaya pemeliharaan, Biaya *service charge*, Nilai Bangunan.
- c. Data Pendukung
Grade dan kelas bangunan BMN, Fasilitas yang tersedia di gedung BMN, Objek pemanfaatan dan profile satker yang ada dalam form di SIMAN, Tingkat Hunian, Rencana umum tata ruang.

3.5 Survei Lapangan

Survei lapangan produktivitas gedung milik pemerintah dibandingkan dengan gedung milik swasta di Jalan Thamrin-Sudirman, Jakarta dilakukan di semester I tahun 2018.

3.6 Teknik Analisis

Meliputi:

1. Pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan pelaksanaan survei produktivitas;
2. Menganalisis data dan informasi untuk pelaksanaan analisis hasil survei;

3. Melakukan validasi nilai BMN pada aplikasi <http://sipreval.kemenkeu.go.id>;
4. Analisis produktivitas dengan menggunakan metode perbandingan gedung milik swasta dengan gedung milik pemerintah;
5. Analisis *Stakeholder*;
6. Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik/*Highest And Best Use*.

4. HASIL PENELITIAN

4.1 Data Gedung Objek Survei

4.1.1 Gedung BMN

a. Gedung Kementerian Agama

1) Deskripsi

Gedung Kementerian Agama berlokasi di Jalan Thamrin No.6 Jakarta Pusat. Sesuai dengan KIB, Gedung Kementerian Agama terdiri dari 2 gedung utama yakni: Gedung Utama I dengan luas 6.696 m² berdiri diatas tanah seluas 624 m². Gedung Utama II dengan luas sebesar 35.268 m² yang terdiri dari 20 lantai, merupakan gedung terbaru yang dibangun pada tahun 2009 sesuai IMB nomor 2287/IMB/2009 tanggal 20 Maret 2009. Jumlah pegawai di Kementerian Agama berkisar 1500 pegawai.

2) Biaya Pengelolaan Gedung

Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh DIPA Kementerian Agama pada tahun 2017 meliputi:

Uraian	Biaya (Rp)
Biaya Listrik	3.404.023.146,00
Biaya Air	198.667.560,00
Biaya Telepon	59.203.998,00
Biaya Kebersihan/Perawatan Gedung	2.308.482.000,00

b. Gedung Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi I (BSN/ Kemenko Maritim)

1) Deskripsi Lokasi

Gedung Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi I (BPPT I) ini berlokasi di Jalan M.H. Thamrin No. 8, Kebon Sirih, Kec. Menteng, RT.2/RW.1, Kebon Sirih, Menteng, Jakarta Pusat. Gedung BPPT I saat ini dipergunakan oleh 2 (dua) Kementerian/Lembaga yakni Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman RI (Kemenko Maritim) dan Badan Standardisasi Nasional (BSN).

2) Biaya Pengelolaan Gedung dan PNBP

a) Badan Standardisasi Nasional (BSN)

Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh DIPA BSN pada tahun 2017 meliputi:

Uraian	Biaya (Rp)
Biaya Pemeliharaan Gedung	500.000.000,00

Biaya Keamanan,
Kebersihan Dan Pegawai Honorer Secara Swakelola 3.100.000.000,00

Biaya lain berupa biaya listrik dan telepon dibebankan pada anggaran Kemenko Maritim.

b) Kemenko Maritim

Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh DIPA Kemenko Maritim meliputi:

Uraian	Biaya (Rp)	Keterangan
Biaya Listrik	496.689.225,00	Januari-Februari 2018
Biaya Telepon	20.663.785,00	Februari-Maret 2018
Biaya Pemeliharaan Gedung	158.018.500,00	Januari-Maret 2018

c. Gedung Bawaslu (milik Sekretariat Negara RI)

1) Deskripsi Lokasi

Gedung Bawaslu berlokasi di Jalan M.H. Thamrin No.14, Gondangdia, Menteng, RT.8/RW.4, Gondangdia, Menteng, Jakarta Pusat. Sesuai dengan KIB, gedung ini memiliki luas 4.890 m² yang terdiri dari 5 (lima) lantai *typical* sehingga dapat diperkirakan keluasan per lantai sebesar 978 m². Total jumlah pegawai di Bawaslu ini adalah 434 orang.

2) Biaya Pengelolaan Gedung

Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh DIPA Bawaslu pada tahun 2017 meliputi:

Uraian	Biaya (Rp)
Biaya Pemeliharaan Peralatan dan Mesin	532.996.812,00
Biaya Belanja Jasa Lainnya	806.244.410,00
Biaya Listrik	1.424.230.816,00
Biaya Pemeliharaan Gedung dan Bangunan	694.121.996,00

d. Gedung Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar

1) Deskripsi Lokasi

Gedung Kanwil DJP WP Besar berlokasi di Jl. Jend. Sudirman Kav. 56, RT.5/RW.3, Senayan, Kby. Baru, Jakarta Selatan. Gedung Kanwil DJP WP Besar ini memiliki luas sebesar 19.776 m² yang terdiri dari 21 lantai.

2) Biaya Pengelolaan Gedung

Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh DIPA Kanwil DJP WP Besar tahun 2017 meliputi:

Uraian	Biaya (Rp)
Biaya Utilitas Gedung	5.706.892.896,00

e. Gedung A Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

1) Deskripsi Lokasi

Gedung A Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman, Senayan, Jakarta Selatan. Komplek gedung Kemendikbud terdiri dari 7 unit dengan keluasan untuk Gedung A (4 lantai) 19.088 m², Gedung B (7 lantai) 12.717 m², Gedung C (20 lantai) 34.000 m², Gedung D (18 lantai) 9.500 m², Gedung E (19 lantai) 41.840 m², Gedung F (6 lantai) 11.391 m², Gedung Kemendikbud ini digunakan oleh 6.554 orang pegawai.

2) Biaya Pengelolaan Gedung dan PNBP

Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh DIPA Kemendikbud pada tahun 2017 meliputi:

Uraian	Biaya (Rp)	Keterangan
	5.684.456.500	Gedung A
Biaya Pemeliharaan	10.709.676.000	Gedung C
	1.076.218.000	Gedung F
Biaya Utilitas	7.643.920.324	Gedung A, C dan F
Biaya Listrik	1.242.324.805	Gedung B
Biaya Telepon	55.590.053	Gedung B
Biaya Air	302.204.440	Gedung B

Dalam lokasi kantor terdapat ruang yang disewakan sebagai Kantor Bank, Ruang ATM, BTS, dan Kantin. Untuk analisis ini akan dipilih salah satu gedung yaitu gedung A untuk diperbandingkan tingkat penerimaan dan biaya yang dikeluarkannya. Adapun untuk besaran penerimaan yang dihasilkan oleh Gedung A selama tahun 2017 adalah sebesar Rp727.857.289,00.

f. Gedung Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

1) Deskripsi Lokasi

Gedung Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN RB) berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman Kav. 69, RT.8/RW.2, Senayan, Kebayoran Baru, RT.8/RW.2, Senayan, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Gedung KemenPAN RB ini memiliki keluasan sebagai berikut:

- Luas Gedung Utama NUP 1 = 5.278 m²
- Luas Gedung Utama NUP 2 = 2.597m²
- Luas Gedung Kantin NUP 3 = 54 m²

Gedung KemenPAN RB ini digunakan oleh 563 orang pegawai. Secara umum apabila dilihat dari rasio keluasan dengan jumlah pegawai, keluasan gedung sudah cukup mendukung kenyamanan kerja pegawai.

2) Biaya Pengelolaan Gedung dan PNBP

Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh DIPA KemenPAN RB meliputi:

Uraian	Biaya (Rp)	Keterangan
--------	------------	------------

Biaya Pemeliharaan	2.626.635.000,00	Tahun 2017
Biaya Utilitas	1.882.033.321,00	Tahun 2017
Biaya Pemeliharaan	2.797.062.000,00	Tahun 2018

Dalam kompleks kantor KemenPAN RB, terdapat ruang yang disewakan sebagai ATM. Hal ini menjadi penerimaan bagi Negara dalam bentuk PNBP dengan besaran sebagai berikut:

Uraian	Jumlah (Rp)
PNBP tahun 2016	114.194.851,00
PNBP tahun 2017	74.177.000,00

4.1.2 Gedung Swasta

Dalam analisis produktivitas ini, terdapat 10 (sepuluh) gedung perkantoran swasta yang akan dibandingkan dengan gedung kantor pemerintahan di sepanjang Jalan Thamrin-Sudirman. Dari pengamatan singkat survei secara umum, *grading* gedung perkantoran swasta di sepanjang Jalan Thamrin berada pada *grade* B, sementara gedung perkantoran swasta di sepanjang Jalan Sudirman berada pada *grade* A. Hal ini kemungkinan banyak dipengaruhi oleh preferensi penyewa yang lebih banyak ke gedung perkantoran swasta sepanjang Jalan Sudirman serta adanya Sudirman Central Business District (SCBD) di Jalan Sudirman. Selain itu, dipengaruhi juga oleh fasilitas pendukung maupun mitra bisnis yang ada di daerah tersebut.

Tarif sewa setiap gedung perkantoran swasta di sepanjang Jalan Thamrin-Sudirman cukup bervariasi. Begitu pula halnya dengan tarif sewa dalam gedung yang sama, hal ini dapat dipengaruhi oleh *grade* gedung, fasilitas yang tersedia, kelengkapan peralatan di dalam kantor (*furnished/unfurnished*), posisi lantai gedung, serta faktor terkait lainnya.

Asking Base Rents, Service Charges & Occupancy

Thamrin	2017	2018 YTD
Base Rents (IDR/sq m/month)	291,535	275,499
Service Charges (IDR/sq m/month)	91,818	92,589
Occupancy (%)	91.3	91.6

Sudirman	2017	2018 YTD
Base Rents (IDR/sq m/month)	310,964	355,228
Service Charges (IDR/sq m/month)	85,117	82,399
Occupancy (%)	85.3	80.0

Sumber : Colliers (2018)

a. Menara Thamrin

Gedung Menara Thamrin berlokasi di Jl. M.H. Thamrin No. Kav 3, Kb. Sirih, menteng, Jakarta Pusat. Gedung menara thamrin ini termasuk dalam kategori gedung *grade* B. Tarif sewa ruangan di gedung ini berkisar pada Rp250.000,00/m²/bulan dengan *service charge* sebesar Rp95.000,00.

b. Gedung Jaya

Gedung Jaya berlokasi di Jl. M.H. Thamrin No.12 Jakarta Pusat, dalam kaitannya dengan kategori gedung, gedung Jaya ini termasuk dalam kategori gedung *grade* B. Tarif sewa ruangan di gedung ini dimulai pada Rp200.000,00/m²/bulan dengan *service charge* sebesar Rp95.000,00.

c. Gedung Menara Topas

Gedung Menara Topas berlokasi di Jl. M.H. Thamrin No.9 Jakarta Pusat, gedung Menara Topas ini termasuk dalam kategori gedung *grade* B. Tarif sewa ruangan di gedung ini dimulai pada Rp170.000,00/m²/bulan dengan *service charge* sebesar Rp90.000,00.

d. Wisma Nusantara

Gedung Wisma Nusantara berlokasi di Jl. M.H. Thamrin No. 59 Jakarta, gedung ini termasuk dalam kategori gedung *grade* B. Tarif sewa ruangan di gedung ini berkisar pada Rp250.000,00-Rp440.000,00/m²/bulan dengan *service charge* sebesar Rp110.000,00.

e. UOB Plaza Thamrin

Gedung UOB Plaza Thamrin berlokasi di Jalan M.H. Thamrin Kav 8-10, Tanah Abang, RT.14/RW.20, Kebon Melati, Jakarta Pusat. Tarif sewa ruangan di gedung ini berkisar pada Rp275.000,00/m²/bulan dengan biaya *service charge* Rp90.000,00/m²/bulan.

f. Sampoerna Strategic North Tower

Gedung Sampoerna Strategic North Tower berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman Kav 45 Jakarta Selatan, gedung Sampoerna Strategic North Tower ini termasuk dalam kategori gedung *grade* A. Tarif sewa ruangan di gedung ini dimulai pada Rp295.000,00/m²/bulan dengan *service charge* sebesar Rp90.000,00.

g. Gedung AIA Central

Gedung AIA Central berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman Kav. 48A, Karet Semanggi, Setia Budi, Jakarta Selatan, gedung AIA Central ini termasuk dalam kategori gedung *grade* A. Tarif sewa ruangan di gedung ini dimulai pada Rp275.000,00/m²/bulan dengan *service charge* sebesar Rp55.000,00.

h. Gedung Plaza Asia

Gedung Plaza Asia berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman Kav. 59, Jakarta Selatan, gedung Plaza Asia ini termasuk dalam kategori gedung *grade* B.

Tarif sewa ruangan di gedung ini dimulai dari Rp300.000,00/m²/bulan dengan *service charge* sebesar Rp35.000,00.

i. The Energy Building

Gedung The Energy Building berlokasi di Jl. Jend Sudirman Kav 52 - 53 Lot 11A SCBD, Kota Jakarta Selatan, Gedung ini termasuk dalam kategori gedung *grade* A. Tarif sewa ruangan di gedung ini dimulai pada Rp440.000,00/m²/bulan dengan *service charge* sebesar Rp55.000,00.

j. Gedung Menara Sudirman

Gedung Menara Sudirman berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman Kav 60, Kota Jakarta Selatan. Gedung ini termasuk dalam kategori gedung *grade* B. Gedung Menara Sudirman ini memiliki akses menuju *Sudirman Central Business District* (SCBD). Tarif sewa ruangan di gedung ini dimulai pada Rp275.000,00/m²/bulan dengan *service charge* sebesar Rp66.000,00.

4.2 Analisis Produktivitas

4.2.1 Tingkat Produktivitas Gedung Pemerintah

Bangunan gedung pemerintah pada dasarnya dibangun untuk menunjang tugas dan fungsi pemerintah sebagai penyusun kebijakan dan pelayan publik. Dengan demikian untuk melakukan pengukuran tingkat produktivitas gedung pemerintahan secara finansial, dapat didekati dengan data jumlah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang dihasilkan. Selanjutnya dalam analisis ini diperhitungkan menggunakan formula sebagai berikut:

$$(1) \dots \dots \dots \text{Produktivitas} = \frac{\text{PNBP (pendapatan)}}{\text{Luas Bangunan}}$$

$$(2) \dots \dots \dots \text{Produktivitas} = \frac{\text{PNBP (pendapatan)}}{\text{Biaya Pemeliharaan/Service Charge}}$$

$$(3) \dots \dots \dots \text{Produktivitas} = \frac{\text{PNBP (pendapatan)}}{\text{Nilai Bangunan}}$$

Berikut disajikan data PNBP yang dapat dihasilkan oleh 6 (enam) gedung pemerintahan yang terletak di ruas Jalan Thamrin – Sudirman.

No	Gedung	Total Luas (m ²)	PNBP (Rp)
1	Kemenag	35.268	-
2	BSN/Kemenko Maritim	74.414	-
3	Bawaslu	4.890	-
4	Kanwil DJP WP Besar	19.776	-
5	Kemendikbud Ged A	19.088	727.857.289
6	KemenPANRB	7.929	74.177.000

PNBP yang dihasilkan oleh gedung pemerintahan pada dasarnya merupakan hasil pemanfaatan atas sebagian ruangan gedung yang tidak digunakan untuk pelaksanaan tugas dan fungsi oleh pihak ketiga.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat dihitung tingkat produktivitas gedung pemerintah dengan formula (1) dengan hasil sebagai berikut:

No	Gedung	Total Luas (m ²)	PNBP (Rp)	PNBP/ Luas Gedung
1	Kemenag	35.268	-	-
2	BSN/Kemenko Maritim	74.414	-	-
3	Bawaslu	4.890	-	-
4	Kanwil DJP WP Besar	19.776	-	-
5	Kemendikbud Ged A	19.088	727.857.289	38.132
6	KemenPANRB	7.929	74.177.000	9.355

Data berikut menunjukkan hasil survei atas besaran *yield* yang dapat dihasilkan oleh gedung pemerintahan

No	Gedung	Perkiraan Nilai Bangunan	PNBP (Rp)	Yield
1	Kemenag	272.840.135.000	-	0,00%
2	BSN/Kemenko Maritim	451.026.989.000	-	0,00%
3	Bawaslu	35.680.563.000	-	0,00%
4	Kanwil DJP WP Besar	157.504.886.000	-	0,00%
5	Kemendikbud Ged A	251.004.372.000	727.857.289	0,29%
6	KemenPANRB	56.824.907.000	74.177.000	0,13%

Data tersebut di atas menunjukkan bahwa *yield* yang dapat dihasilkan dari gedung pemerintahan melalui pemanfaatan sebagian ruangan/gedung sangat rendah. Begitu juga halnya ketika pendapatan gedung pemerintah dibandingkan dengan biaya operasi, maka pada dasarnya akan menghasilkan angka negatif yaitu besaran biaya yang dikeluarkan lebih besar dari pendapatan yang diperoleh.

No	Gedung	PNBP (Rp)	Total Biaya Operasional (Rp)	PNBP - Biaya	PNBP/Biaya
1	Kemenag	-	3.661.894.704	(3.661.894.704)	0,00
2	BSN/Kemenko Maritim	-	3.100.000.000	(3.100.000.000)	0,00
3	Bawaslu	-	2.230.475.226	(2.230.475.226)	0,00
4	Kanwil DJP WP Besar	-	5.706.892.896	(5.706.892.896)	0,00
5	Kemendikbud Ged A	727.857.289	2.547.973.441	(1.820.116.152)	0,29
6	KemenPANRB	74.177.000	1.882.033.321	(1.807.856.321)	0,04

Selanjutnya disajikan perhitungan tingkat produktivitas gedung pemerintah dengan berbagai variabel

No	Gedung	Pendapatan/ m ² /tahun	Pendapatan/ Total Biaya	Pendapatan/ Nilai Bangunan
1	Kemenag	-	-	0,00%
2	BSN/Kemenko Maritim	-	-	0,00%
3	Bawaslu	-	-	0,00%
4	Kanwil DJP WP Besar	-	-	0,00%
5	Kemendikbud Ged A	38.132	0,29	0,29%
6	KemenPANRB	9.355	0,04	0,13%
	Rata-rata	7.914	-	0,00%

4.2.2 Tingkat Produktivitas Gedung Swasta

Bangunan gedung komersial milik swasta dibangun dengan tujuan untuk mendapatkan *income* dari penyewaan ruangan. Keputusan dalam

pembangunan sebuah gedung dengan tujuan komersial akan didahului dengan analisis kelayakan investasi, sehingga indikator-indikator kelayakan finansial dapat dijadikan ukuran dalam mengukur tingkat produktivitas bangunan.

Berikut disajikan kembali data 10 gedung swasta yang menjadi objek analisis:

No	Gedung	Tahun dibangun	Grade	Luas (m ²)	Base Rent/m ²	Service Charge/m ²
1	Menara Thamrin	1991	B	35.102	250.000	95.000
2	Gedung Jaya	1974	B	10.508	200.000	95.000
3	Menara Topas	1990	B	13.478	170.000	90.000
4	Wisma Nusantara	1972	B	25.386	300.000	110.000
5	UOB Plaza Thamrin	2009	B	76.030	275.000	90.000
6	Sampoerna Strategic North Tower	2008	A	37.484	295.000	90.000
7	Gedung AIA Central	2015	A	47.000	275.000	55.000
8	Gedung Plaza Asia	2005	B	26.203	280.000	30.000
9	The Energy Building	2008	A	65.774	440.000	55.000
10	Menara Sudirman	1995	B	19.881	275.000	66.000

Dengan menggunakan data tersebut di atas, dilakukan simulasi perhitungan untuk memperkirakan tingkat produktivitas gedung. Tingkat produktivitas gedung dihitung dengan mengukur besaran *yield* yang dapat dihasilkan dari gedung tersebut.

Dalam analisis ini, untuk memperkirakan besaran pendapatan per tahun mempertimbangkan besaran *asking base rent*, *service charge*, *lettable area*, dan rata-rata tingkat okupansi. Besaran *asking base rent* dan *service charge* dapat diperoleh dari *property manager* gedung yang bersangkutan. Keluasan yang dapat disewakan (*lettable area*) diperhitungkan dengan mempertimbangkan proporsi keluasan rata-rata dari luas gedung (*gross*) yaitu sebesar 88% dari total luas gedung (*gross*). Sedangkan untuk memperkirakan tingkat okupansi gedung, analisis ini menggunakan data yang diterbitkan oleh Colliers International dalam jurnal yang berjudul "*Jakarta Property Market Report Q1 2018*". Tingkat okupansi rata-rata gedung perkantoran untuk kawasan Sudirman berkisar antara 80%-85% dan untuk kawasan Thamrin ±90%.

Berdasarkan data-data tersebut dapat diperkirakan besaran pendapatan per tahun pada gedung perkantoran milik swasta adalah sebagai berikut:

No	Gedung	Luas Semi Gross (m ²)	Occup. Rate	Base Rent/m ² (Rp)	Service Charge/m ² (Rp)	Pendapatan/ tahun (Rp)
1	Menara Thamrin	30.890	90%	250.000	95.000	90.900.223.445
2	Gedung Jaya	9.247	90%	200.000	95.000	21.968.470.339
3	Menara Topas	11.861	90%	170.000	90.000	24.075.438.710
4	Wisma Nusantara	22.340	90%	300.000	110.000	78.786.243.043
5	UOB Plaza Thamrin	66.906	90%	275.000	90.000	215.476.075.584
6	Sampoerna Strategic North Tower	32.986	80%	295.000	90.000	101.079.414.374
7	Gedung AIA Central	41.360	80%	275.000	55.000	116.942.918.400
8	Gedung Plaza Asia	23.059	80%	280.000	30.000	65.777.998.810
9	The Energy Building	57.881	80%	440.000	55.000	259.923.272.717
10	Menara Sudirman	17.495	80%	275.000	66.000	49.660.842.148

Besaran pendapatan per tahun tersebut menjadi *output* yang akan digunakan dalam menghitung tingkat produktivitas gedung.

Selanjutnya, sebagai besaran nilai input, analisis ini menggunakan 3 variabel yaitu, luas bangunan, nilai bangunan, dan biaya operasi/pemeliharaan. Luas bangunan yang digunakan adalah luas bangunan *gross*. Nilai Bangunan diperoleh dengan memperkirakan besaran biaya pembangunan baru dikurangi dengan penyusutan. Biaya operasi dihitung berdasarkan besaran *service charge* yang dikenakan.

Berikut disajikan data variabel input:

No	Gedung	Luas (m2)	Nilai Bangunan	Total Biaya Operasi
1	Menara Thamrin	35.102	313.004.534.000	40.016.280.000
2	Gedung Jaya	10.508	93.699.836.000	11.979.120.000
3	Menara Topas	13.478	120.183.326.000	14.566.240.000
4	Wisma Nusantara	25.386	226.366.962.000	33.509.520.000
5	UOB Plaza Thamrin	76.030	677.959.510.000	82.112.400.000
6	Sampoerna Strategic North Tower	37.484	492.764.664.000	40.482.720.000
7	Gedung AIA Central	47.000	617.862.000.000	31.020.000.000
8	Gedung Plaza Asia	26.203	233.652.151.000	9.433.080.000
9	The Energy Building	65.774	864.665.004.000	43.410.840.000
10	Menara Sudirman	19.881	261.355.626.000	15.745.752.000

Berikut disajikan perhitungan tingkat produktivitas dengan berbagai variabel

No	Gedung	Pendapatan/ m2	Pendapatan/ Total Biaya	Pendapatan/ Nilai Bangunan
1	Menara Thamrin	2.589.602	2,3	29%
2	Gedung Jaya	2.090.642	1,8	23%
3	Menara Topas	1.786.277	1,7	20%
4	Wisma Nusantara	3.103.531	2,4	35%
5	UOB Plaza Thamrin	2.834.093	2,6	32%
6	Sampoerna Strategic North Tower	2.696.602	2,5	21%
7	Gedung AIA Central	2.488.147	3,8	19%
8	Gedung Plaza Asia	2.510.323	7,0	28%
9	The Energy Building	3.951.763	6,0	30%
10	Menara Sudirman	2.497.905	3,2	19%
	Rata-rata	2.654.889	3,3	26%

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata pendapatan/m² yang dapat dihasilkan oleh gedung perkantoran swasta di ruas Jalan Thamrin-Sudirman adalah sebesar ±Rp2.650.000 per m² pertahun. Dari sudut pandang produktivitas penggunaan biaya dapat diperoleh rasio rata-rata pendapatan terhadap beban operasi adalah sebesar 3,3. Angka tersebut dapat diartikan bahwa setiap penggunaan biaya operasi Rp1 dapat menghasilkan Rp3,3. Sedangkan produktivitas bangunan gedung dari sisi investasi dapat menghasilkan *yield/return* sebesar 26% per tahun.

4.2.3 Perbandingan Tingkat Produktivitas Gedung Pemerintah dengan Gedung Swasta

Pada tabel berikut di bawah ini disajikan indikator tingkat produktivitas gedung dari sisi finansial.

No	Gedung	Pendapatan Sewa Ruang/ m2/tahun	Pendapatan Sewa Ruang / Biaya Operasi	Pendapatan Sewa Ruang / Nilai Bangunan
1	Kemenag	-	0,0	0,0%
2	BSN/Kemenko Maritim	-	0,0	0,0%
3	Bawaslu	-	0,0	0,0%
4	Kanwil DUP WP Besar	-	0,0	0,0%
5	Kemendikbud Ged A	38.132	0,3	0,3%
6	KemeriPANRB	9.355	0,0	0,1%
7	Menara Thamrin	2.589.602	2,3	29,0%
8	Gedung Jaya	2.090.642	1,8	23,4%
9	Menara Topas	1.786.277	1,7	20,0%
10	Wisma Nusantara	3.103.531	2,4	34,8%
11	UOB Plaza Thamrin	2.834.093	2,6	31,8%
12	Sampoerna Strategic North Tower	2.696.602	2,5	20,5%
13	Gedung AIA Central	2.488.147	3,8	18,9%
14	Gedung Plaza Asia	2.510.323	7,0	28,2%
15	The Energy Building	3.951.763	6,0	30,1%
16	Menara Sudirman	2.497.905	3,2	19,0%

Berdasarkan data sebagaimana tersebut di atas, produktivitas gedung perkantoran milik pemerintah dari sisi finansial jauh tertinggal. Hal tersebut dikarenakan:

- Pembangunan gedung perkantoran milik pemerintah ditujukan lebih kepada dukungan penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintah, sedangkan gedung perkantoran swasta dibangun dengan tujuan mendapatkan *income*.
- Jenis pendapatan yang digunakan dalam menghitung tingkat produktivitas antara gedung pemerintah dengan gedung swasta tidak memenuhi prinsip kesebandingan. Pendapatan gedung perkantoran pemerintah hanya didapatkan dari pemanfaatan sebagian ruangan/gedung yang sedang tidak digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi, sehingga akan diperoleh pendapatan yang jauh lebih kecil. Di sisi lain, pendapatan gedung swasta berasal dari ruangan kantor yang benar-benar ditujukan untuk disewakan dan memiliki proporsi yang dominan terhadap total luas bangunan, sehingga akan menghasilkan total pendapatan yang besar.
- Biaya operasi yang timbul dari pengelolaan gedung pemerintah lebih kepada mendukung tugas dan fungsi pemerintah. Sedangkan untuk gedung swasta biaya operasi menjadi salah satu variabel yang cukup signifikan untuk diperhitungkan dalam penyediaan layanan gedung.

Dengan demikian, pengukuran tingkat produktivitas hanya dari sisi finansial atas gedung pemerintah kurang tepat digunakan dan tidak dapat dibandingkan dengan gedung kantor swasta.

4.2.4 Analisis Stakeholder

Berdasarkan hasil pembahasan pada Poin 2, terlihat bahwa tingkat produktivitas gedung yang memiliki tujuan yang berbeda akan menghasilkan tingkat produktivitas yang jauh berbeda sehingga tidak dapat dijadikan acuan perbandingan produktivitas sebuah gedung. Pendapatan secara finansial yang dihasilkan oleh gedung perkantoran swasta merupakan tujuan dibangunnya gedung tersebut sehingga secara finansial akan

menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dan terukur.

Di sisi lain, gedung perkantoran pemerintah dibangun tidak untuk menghasilkan keuntungan finansial (*financial benefit*) dari keberadaan gedung tersebut melainkan untuk memberikan pelayanan kepada *stakeholder* serta penyusunan kebijakan. Oleh karena itu, output yang dihasilkan oleh gedung pemerintah tidak dapat serta merta diukur dengan satuan finansial.

Analisis stakeholder ini digunakan untuk memperkirakan *benefit nonfinancial* dari keberadaan gedung pemerintah khususnya yang terletak di ruas Jalan Thamrin-Sudirman. Analisis stakeholder berdasarkan *Project Management Body of Knowledge 5th Edition* dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Identifikasi Stakeholder
- b. Analisis pengaruh dan kepentingan
- c. Identifikasi Partisipasi

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, kawasan Thamrin-Sudirman telah menjadi pusat bisnis di Jakarta maupun di Indonesia oleh karena itu dari 6 (enam) gedung milik Pemerintah yang menjadi objek survei, hanya Kantor Pajak Wajib Pajak Besar yang relevan berada di Jalan Panglima Sudirman guna mendukung fungsi pelayanan terhadap *stakeholder* di kawasan tersebut.

4.2.5 Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik

Dengan memperhatikan bahwa dari hasil analisis tingkat produktivitas gedung pemerintahan yang menunjukkan nilai yang rendah maka dalam analisis ini, juga dilakukan Analisis Penggunaan Tertinggi dan terbaik/ *Highest and Best Use* (HBU).

4.2.5.1 Analisis Aspek Legalitas

a. Analisis Peruntukan Area (*Zoning*)

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta nomor 1 Tahun 2014 yang mengatur tentang Rencana Detail Tata Ruang dan Peraturan Zonasi Provinsi DKI Jakarta, objek analisis berupa lahan di Jalan Thamrin milik Kementerian Agama, Badan Penganalisis dan Penerapan Teknologi (BPPT), lahan Jalan Sudirman milik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi, Kementerian Pendidikan dan kebudayaan, dan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar masuk ke dalam Zona Pemerintahan Nasional. Hal ini berarti bahwa untuk kelima objek ini tidak diperbolehkan untuk mengubah penggunaannya selain dari gedung pemerintahan. Oleh karena itu, analisis HBU ini berfokus hanya kepada lahan yang penggunaannya dapat digunakan untuk kegiatan komersil.

Sedangkan lahan milik Sekretariat Negara yang digunakan oleh BAWASLU di Jalan M.H. Thamrin masuk ke dalam Zona Perkantoran, Perdagangan dan Jasa, Sub Zona Perkantoran.

Objek analisis saat ini merupakan tanah dan gedung milik pemerintah pusat yang digunakan sebagai gedung Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU). Peletakan gedung BAWASLU yang berada pada Zona Perkantoran, Perdagangan dan Jasa, Sub Zona Perkantoran, diperbolehkan dan diijinkan menurut Peraturan Zonasi yang berlaku dan tidak melanggar peraturan tersebut.

b. Analisis Perizinan Bangunan

Dalam pasal 637 Perda DKI Jakarta Nomor 1 Tahun 2014 disebutkan bahwa setiap orang yang akan melakukan pemanfaatan yang wajib memiliki izin dari Gubernur yang secara operasional menjadi tugas Kepala Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) dan/atau instansi terkait sesuai fungsinya.

c. Kesimpulan dari Aspek Legalitas

Dari hasil analisis atas legalitas tersebut, didapat bahwa hanya gedung Bawaslu yang secara legal dapat dikembangkan menjadi bangunan untuk peruntukan yang lain, yaitu gedung perkantoran dan bisnis professional lain, atau dapat pula sebagai perhotelan dan retail (*mixed use*).

4.2.5.2 Analisis Aspek Fisik

a. Analisis Fisik atas Tanah

Analisis fisik atas tanah dilakukan terhadap :

1) Lokasi

Lokasi objek analisis berada Jalan M.H. Thamrin No. 14, Kelurahan Gondangdia, Kecamatan Menteng, Kota Jakarta Pusat, Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Dengan luas lahan sesuai sertifikat sebesar 2.020 m². Objek analisis berada di titik koordinat -6.18757 S, 106.82272 E.

2) Karakteristik Lahan

Objek analisis berbentuk persegi panjang dengan lebar depan yang menghadap jalan, sehingga cocok didirikan bangunan secara proporsional. Topografi dan kontur lahan objek analisis adalah datar dengan elevasi sejajar dengan jalan di depannya. Dimensi lahan dengan panjang 29 m dan lebar 70 m. Jenis tanah, objek analisis memiliki jenis tanah darat yang telah matang karena saat ini sudah berdiri bangunan kantor di atasnya.

3) Infrastruktur, Utilitas dan Layanan Publik

Fasilitas-fasilitas umum yang terdapat di sekitar objek analisis diantaranya adalah pusat perbelanjaan Sarinah, gedung perkantoran seperti gedung Topaz, kantor perbankan dan ATM BRI, BNI, Panin, Mandiri, BCA, BNI dan BRI, serta gedung hotel Four Points by Sheraton. Layanan transportasi seperti bus kota, taksi maupun bus Transjakarta yang memiliki halte di depan objek analisis.

4) Aksesibilitas

Jalan M.H. Thamrin di depan objek analisis memiliki lebar jalan ± 40 meter dengan arah lalu lintas dua arah yaitu ke arah Bundaran Hotel Indonesia dan arah Monumen Nasional (Monas).

b. Analisis Fisik atas Bangunan Existing

Di atas lahan objek analisis telah berdiri bangunan berupa gedung kantor 5 lantai dengan kondisi baik namun spesifikasi maupun kualitas material bangunan lebih rendah dibandingkan gedung perkantoran sekitar. Menurut analisis bangunan tersebut perlu dioptimalkan dengan membangun bangunan gedung baru yang lebih baik. Dalam analisis penggunaan tertinggi dan terbaik pada laporan ini karena bangunan yang berdiri di atasnya kurang layak maka tim melakukan analisis terhadap tanah dan bangunan.

c. Analisis Pengembangan Lahan

Memperhatikan karakteristik penggunaan bangunan di sekitar objek analisis dan kondisi bangunan *existing* di atas lahan objek analisis maka diperlukan pengembangan lahan dengan alasan sebagai berikut :

- tanah yang tersedia memiliki luas 2.020 m² dan berada di kawasan bisnis Kota Jakarta Pusat.
- Sesuai dengan peraturan daerah terhadap lahan tersebut masih dapat dikembangkan dengan lebih optimal;
- bangunan *existing* berupa gedung kantor 5 lantai kurang sesuai dengan bangunan yang ada di sekitar objek analisis berupa bangunan perkantoran dan komersial dengan tinggi lebih dari 5 lantai;

Dengan memperhatikan analisis data dan ukuran lahan pengembangan, maka yang memungkinkan untuk dibangun adalah gedung perkantoran atau perhotelan. Pada analisa fisik ini pengembangan dibatasi pada pembangunan gedung 9 lantai (sesuai peraturan saat ini), 18 lantai (pengembangan dua kali dari batasan peraturan) dan 22 lantai (sesuai maksimal daya dukung tanah). Analisa sebagai berikut:

1) Gedung Perkantoran

- a) Pembangunan gedung perkantoran sesuai peraturan zonasi, dapat dibangun gedung sebagai berikut:
 - Luas tapak maksimal 939,30 m²
 - Ukuran lahan pengembangan 47 x 20 m
 - Luas bangunan maksimal (*gross area*) 8.665,80 m²
 - Jumlah lantai maksimal 9 lantai
 - Luas Basement maksimal 517 m²
 - Efisiensi luas lantai 88%
 - Luas bangunan bersih (*semigross area*) 7.625,90 m²
 - Biayakonstruksi Rp76.182.183.000,00
 - Biaya pembongkaran gedung lama Rp1.222.500.000,00

- b) Pembangunan gedung perkantoran dua kali dari peraturan zonasi, dapat dibangun gedung sebagai berikut:

- Luas tapak maksimal 939,30 m²
- Ukuran lahan pengembangan 47 x 20 m
- Luas bangunan maksimal (*gross area*) 16.907,40 m²
- Jumlah lantai maksimal 18 lantai
- Luas Basement maksimal 517 m²
- Efisiensi luas lantai 88%
- Luas bangunan bersih (*semigross area*) 14.878,51 m²
- Biaya konstruksi Rp148.635.168.269,00
- Biaya relokasi kantor Bawaslu Rp115.464.623.725,00
- Nilai Kompensasi Rp161.373.986.014,00
- Biaya pembongkaran gedung lama Rp1.222.500.000,00

- c) Pembangunan gedung perkantoran sesuai daya dukung tanah, dapat dibangun gedung sebagai berikut:

- Luas tapak maksimal 939,30 m²
- Ukuran lahan pengembangan 47 x 20 m
- Luas bangunan maksimal (*gross area*) 20.664,60m²
- Jumlah lantai maksimal 22 lantai
- Luas Basement maksimal 517 m²
- Efisiensi luas lantai 88%
- Luas bangunan bersih (*semigross area*) 18.184,85 m²
- Biaya konstruksi Rp181.665.205.663,00
- Biaya relokasi kantor Bawaslu Rp115.464.623.725,00
- Nilai Kompensasi Rp234.941.538.462,00
- Biaya pembongkaran gedung lama Rp1.222.500.000,00

2) Gedung Perhotelan

- a) Pembangunan gedung perhotelan maksimal sesuai peraturan zonasi, dapat dibangun gedung sebagai berikut:

- Luas tapak maksimal 939,30 m²
- Ukuran lahan pengembangan 47 x 20 m
- Luas bangunan maksimal (*gross area*) 8.665,80 m²
- Jumlah lantai maksimal 9 lantai
- Luas Basement maksimal 517 m²
- Efisiensi luas lantai 75%
- Luas bangunan bersih (*semigross area*) 6.499,35 m²
- Tipe Hotel Bintang 4 atau Bintang 5
- Jumlah kamar standar (ukuran 24 m²) 190 unit
- Jumlah kamar suite (ukuran 48 m²) 10 unit
- Ruang pertemuan 939,30 m² (1 lantai)

- Ruang komersial dan restoran 939,30 m²(1 lantai)
 - Biaya konstruksi Rp120.000.000.000,00
 - Biaya pembongkaran gedung lama Rp1.222.500.000,00
- b) Pembangunan gedung perhotelan dua kali dari peraturan zonasi, dapat dibangun gedung sebagai berikut:
- Luas tapak maksimal 939,30 m²
 - Ukuran lahan pengembangan 47 x 20 m
 - Luas bangunan maksimal (*gross area*) 16.907,40 m²
 - Jumlah lantai maksimal 18 lantai
 - Luas Basement maksimal 517 m²
 - Efisiensi luas lantai 75%
 - Luas bangunan bersih (*semigross area*) 12.680,55 m²
 - Tipe Hotel Bintang 4 atau Bintang 5
 - Jumlah kamar standar (ukuran 24 m²) 244 unit
 - Jumlah kamar suite (ukuran 48 m²): 10 unit
 - Ruang pertemuan: 1.409 m² (2lantai)
 - Ruang komersial dan restoran: 2.818 m² (4lantai)
 - Parkiran 2.113m² (3lantai)
 - Biaya konstruksi: Rp 226.717.584.135,00
 - Biaya relokasi kantor Bawaslu Rp115.464.623.725,00
 - Nilai kompensasi Rp161.373.986.014,00
 - Biaya pembongkaran gedung lama Rp1.222.500.000,00
- c) Pembangunan gedung perhotelan sesuai daya dukung tanah, dapat dibangun gedung sebagai berikut:
- Luas tapak maksimal 939,30 m²
 - Ukuran lahan pengembangan 47 x 20 m
 - Luas bangunan maksimal (*gross area*) 20.664,60m²
 - Jumlah lantai maksimal 22 lantai
 - Luas Basement maksimal 517 m²
 - Efisiensi luas lantai 75%
 - Luas bangunan bersih (*semigross area*) 15.498,45m²
 - Tipe Hotel Bintang 4 atau Bintang 5
 - Jumlah kamar standar (ukuran 24 m²) 302 unit
 - Jumlah kamar suite (ukuran 48 m²) 10 unit
 - Ruang pertemuan 1.409 m² (2 lantai)
 - Ruang komersial dan restoran 2.818 m² (4lantai)
 - Parkiran 3.335 m² (5 lantai)
 - Biaya konstruksi Rp273.810.560.310,00
 - Biaya relokasi kantor Bawaslu Rp115.464.623.725,00
 - Nilai kompensasi Rp234.941.538.462,00

- Biaya pembongkaran gedung lama Rp1.222.500.000,00

4.2.5.3 Analisis Aspek Finansial

Analisis aspek financial dilakukan terhadap alternatif penggunaan yang memenuhi persyaratan aspek legalitas dan aspek fisik untuk mengetahui kelayakan secara keuangan atas alternatif penggunaan lahan.

a. Analisis Proyeksi Laba Rugi dan Arus Kas

Alternatif 1. Gedung Perkantoran 18 lantai dengan membangun gedung pengganti bagi Bawaslu

1) Analisis Investasi Awal (*initial outlay*)

Perkiraan total biaya investasi awal pembangunan gedung perkantoran 18 lantai dengan 1 basement, dengan rincian sebagai berikut:

1	Biaya Pembongkaran Gedung	1.222.500.000
2	Biaya Pembangunan Gedung	148.635.168.269
3	Biaya Kompensasi KLB	161.373.986.014
4	Biaya Pembangunan Gedung Pengganti	99.947.423.275
5	Biaya Sewa Kantor Sementara Bawaslu	15.517.200.000
	Total	426.696.277.558

2) Analisis Pendapatan

Pendapatan yang diasumsikan dapat diperoleh dari pembangunan gedung perkantoran adalah sebagai berikut:

a) Pendapatan sewa perkantoran

Pendapatan sewa perkantoran didapatkan dengan menggunakan asumsi luas area sewa 14.879 m², *occupancy rate* 65% - 85%, tarif sewa(2018) Rp280.000,-/m²/bulan, tarif *Service Charge*(2018) Rp85.000,-/m²/bulan, kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir.

b) Pendapatan Sewa Ruang ATM

Luas area sewa 20 m². *Accoupancy Rate*: 50% - 100%, Tarif sewa (2018) Rp300.000,-/m²/bulan, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir

c) Pendapatan *Minor Operating Departement* (MOD)

Pendapatan ini adalah asumsi pendapatan dari parkir dan denda over time penggunaan ruang kantor, dengan besaran 2% dari pendapatan sewa kantor.

3) Analisis Beban

a) Beban Pokok Penjualan

Beban pokok penjualan ditetapkan sebesar 85% dari total *Service Charge*, didalamnya

terdapat komponen beban listrik dan pemeliharaan.

- b) Beban Operasional
Rincian beban operasional adalah Beban administrasi dan Umum, Beban Gaji, Beban Pemasaran, Beban Asuransi, Beban PBB, Beban *Management Fee* dan Beban lain-lain
- c) Beban Depresiasi
Beban depresiasi bangunan dilakukan dengan metode garis lurus dengan usia ekonomis bangunan adalah 30 tahun.
- d) Beban Pajak
Beban pajak yang diperhitungkan disini adalah pajak final untuk sewa sebesar 10% dari pendapatan.

4) Analisis *Capital Expenditures*

Untuk menjaga kondisi bangunan agar tetap dapat digunakan secara optimal, di luar kewajiban penyewa, Tim menetapkan perlunya *capital expenditures*, dengan asumsi sebagai berikut:

- a) *Capital expenditure* dilakukan secara terjadwal selama masa umur ekonomis bangunan.
- b) Umur ekonomis bangunan ditetapkan selama 30 tahun.
- c) *Capital expenditure* dijadwalkan setiap 5 tahun.
- d) Dibentuk penyisihan dana/*reserved fund* setiap tahun dengan besaran 3% dari total pendapatan tahunan. Selanjutnya digunakan sebagai *capital expenditure* setiap 4 tahun.

Alternatif 2. Gedung Perkantoran 18 lantai dengan mengalokasikan sebagian ruangan pada gedung baru bagi Bawaslu

1) Analisis Investasi Awal (*initial outlay*)

Perkiraan total biaya investasi awal pembangunan gedung perkantoran 18 lantai dengan 1 basement, dengan rincian sebagai berikut:

1	Biaya Pembongkaran Gedung	1.222.500.000
2	Biaya Pembangunan Gedung	148.635.168.269
3	Biaya Kompensasi KLB	161.373.986.014
4	Biaya Sewa Kantor Sementara Bawaslu	15.517.200.000
	Total	326.748.854.283

2) Analisis Pendapatan

Pendapatan yang diasumsikan dapat diperoleh dari pembangunan gedung perkantoran adalah sebagai berikut:

- a) Pendapatan sewa perkantoran
Pendapatan sewa perkantoran didapatkan dengan menggunakan asumsi Luas area sewa 4.728 m² · *Accoupancy Rate* 65% - 85%, Tarif sewa (2018) Rp280.000,-/m²/bulan, Tarif

Service Charge (2018): Rp85.000,-/m²/bulan dan kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir.

- b) Pendapatan Sewa Ruang ATM
Luas area sewa 20 m², *Accoupancy Rate*: 50% - 100%, Tarif sewa (2018) Rp300.000,-/m²/bulan, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir.
- c) Pendapatan *Minor Operating Departement* (MOD)
Pendapatan ini adalah asumsi pendapatan dari parkir dan denda over time penggunaan ruang kantor, dengan besaran 2% dari pendapatan sewa kantor.

3) Analisis Beban

- a) Beban Pokok Penjualan
Beban pokok penjualan ditetapkan sebesar 85% dari total *Service Charge*, di dalamnya terdapat komponen beban listrik dan pemeliharaan.
- b) Beban Operasional
Rincian beban operasional adalah Beban administrasi dan Umum, Beban Gaji, Beban Pemasaran, Beban Asuransi, Beban PBB, Beban *Management Fee* dan Beban lain-lain.
- c) Beban Depresiasi
Beban depresiasi bangunan dilakukan dengan metode garis lurus dengan usia ekonomis bangunan adalah 30 tahun.
- d) Beban Pajak
Beban pajak yang diperhitungkan disini adalah pajak final untuk sewa sebesar 10% dari pendapatan.

4) Analisis *Capital Expenditures*

Untuk menjaga kondisi bangunan agar tetap dapat digunakan secara optimal, di luar kewajiban penyewa, Tim menetapkan perlunya *capital expenditures*, dengan asumsi sebagai berikut:

- a) *Capital expenditure* dilakukan secara terjadwal selama masa umur ekonomis bangunan.
- b) Umur ekonomis bangunan ditetapkan selama 30 tahun.
- c) *Capital expenditure* dijadwalkan setiap 5 tahun.
- d) Dibentuk penyisihan dana/*reserved fund* setiap tahun dengan besaran 3% dari total pendapatan tahunan. Selanjutnya digunakan sebagai *capital expenditure* setiap 4 tahun.

Alternatif 3. Gedung Perkantoran 22 lantai dengan membangun gedung pengganti bagi Bawaslu

1) Analisis Investasi Awal (*initial outlay*)

Perkiraan total biaya investasi awal pembangunan gedung perkantoran 22 lantai dengan 1 basement, dengan rincian sebagai berikut:

1	Biaya Pembongkaran Gedung	1.222.500.000
---	---------------------------	---------------

2	Biaya Pembangunan Gedung	181.665.205.663
3	Biaya Kompensasi KLB	234.941.538.462
4	Biaya Pembangunan Gedung Pengganti	99.947.423.275
5	Biaya Sewa Kantor Sementara Bawaslu	15.517.200.000
	Total	533.293.867.399

2) Analisis Pendapatan

Pendapatan yang diasumsikan dapat diperoleh dari pembangunan gedung perkantoran adalah sebagai berikut:

a) Pendapatan sewa perkantoran

Pendapatan sewa perkantoran didapatkan dengan menggunakan asumsi Luas area sewa 15.197 m², *Accoupancy Rate* 65% - 85%, Tarif sewa (2018) Rp280.000,-/m²/bulan, Tarif *Service Charge* (2018) Rp85.000,-/m²/bulan, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir.

b) Pendapatan Sewa Ruang ATM

Luas area sewa 20 m², *Accoupancy Rate*: 50% - 100%, Tarif sewa (2018) Rp300.000,-/m²/bulan, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir.

c) Pendapatan *Minor Operating Departement* (MOD)

Pendapatan ini adalah asumsi pendapatan dari parkir dan denda over time penggunaan ruang kantor, dengan besaran 2% dari pendapatan sewa kantor.

3) Analisis Beban

a) Beban Pokok Penjualan

Beban pokok penjualan ditetapkan sebesar 85% dari total *Service Charge*, di dalamnya terdapat komponen beban listrik dan pemeliharaan.

b) Beban Operasional

Rincian beban operasional adalah Beban administrasi dan Umum, Beban Gaji, Beban Pemasaran, Beban Asuransi, Beban PBB, Beban *Management Fee dan* Beban lain-lain.

c) Beban Depresiasi

Beban depresiasi bangunan dilakukan dengan metode garis lurus dengan usia ekonomis bangunan adalah 30 tahun.

d) Beban Pajak

Beban pajak yang diperhitungkan disini adalah pajak final untuk sewa sebesar 10% dari pendapatan.

4) Analisis *Capital Expenditures*

Untuk menjaga kondisi bangunan agar tetap dapat digunakan secara optimal, di luar kewajiban penyewa, Tim menetapkan perlunya *capital expenditures*, dengan asumsi sebagai berikut:

- Capital expenditure* dilakukan secara terjadwal selama masa umur ekonomis bangunan.
- Umur ekonomis bangunan ditetapkan selama 30 tahun.
- Capital expenditure* dijadwalkan setiap 5 tahun.
- Dibentuk penyisihan dana/*reserved fund* setiap tahun dengan besaran 3% dari total pendapatan tahunan. Selanjutnya digunakan sebagai *capital expenditure* setiap 4 tahun.

Alternatif 4. Gedung Perkantoran 22 lantai dengan mengalokasikan sebagian ruangan pada gedung baru bagi Bawaslu

1) Analisis Investasi Awal (*initial outlay*)

Perkiraan total biaya investasi awal pembangunan gedung perkantoran 22 lantai dengan 1 basement, dengan rincian sebagai berikut:

1	Biaya Pembongkaran Gedung	1.222.500.000
2	Biaya Pembangunan Gedung	181.665.205.663
3	Biaya Kompensasi KLB	234.941.538.462
4	Biaya Sewa Kantor Sementara Bawaslu	15.517.200.000
	Total	433.346.444.125

2) Analisis Pendapatan

Pendapatan yang diasumsikan dapat diperoleh dari pembangunan gedung perkantoran adalah sebagai berikut:

a) Pendapatan sewa perkantoran

Pendapatan sewa perkantoran didapatkan dengan menggunakan asumsi Luas area sewa 5.046 m², *Accoupancy Rate*: 65% - 85%, Tarif sewa (2018) Rp280.000,-/m²/bulan, Tarif *Service Charge* (2018: Rp85.000,-/m²/bulan, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir.

b) Pendapatan Sewa Ruang ATM

Luas area sewa 20 m², *Accoupancy Rate*: 50% - 100%, Tarif sewa (2018) Rp300.000,-/m²/bulan, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir.

c) Pendapatan *Minor Operating Departement* (MOD)

Pendapatan ini adalah asumsi pendapatan dari parkir dan denda over time penggunaan ruang kantor, dengan besaran 2% dari pendapatan sewa kantor.

3) Analisis Beban

a) Beban Pokok Penjualan

Beban pokok penjualan ditetapkan sebesar 85% dari total *Service Charge*, di dalamnya terdapat komponen beban listrik dan pemeliharaan.

b) Beban Operasional

Rincian beban operasional adalah Beban administrasi dan Umum, Beban Gaji, Beban Pemasaran, Beban Asuransi, Beban PBB, Beban *Management Fee* dan beban lain-lain.

c) Beban Depresiasi

Beban depresiasi bangunan dilakukan dengan metode garis lurus dengan usia ekonomis bangunan adalah 30 tahun.

d) Beban Pajak

Beban pajak yang diperhitungkan disini adalah pajak final untuk sewa sebesar 10% dari pendapatan.

4) Analisis *Capital Expenditures*

Untuk menjaga kondisi bangunan agar tetap dapat digunakan secara optimal, di luar kewajiban penyewa, Tim menetapkan perlunya *capital expenditures*, dengan asumsi sebagai berikut:

- a) *Capital expenditure* dilakukan secara terjadwal selama masa umur ekonomis bangunan.
- b) Umur ekonomis bangunan ditetapkan selama 30 tahun.
- c) *Capital expenditure* dijadwalkan setiap 5 tahun.
- d) Dibentuk penyisihan dana/*reserved fund* setiap tahun dengan besaran 3% dari total pendapatan tahunan. Selanjutnya digunakan sebagai *capital expenditure* setiap 4 tahun.

Alternatif 5. Dibangun Bangunan Hotel dan Retail (mixed use) 18 lantai dengan membangun gedung pengganti bagi Bawaslu.

1) Analisis Investasi Awal (*initial Outlay*)

Perkiraan total biaya investasi awal pembangunan Bangunan 18 lantai dengan 1 basement yang akan dipergunakan untuk hotel dan retail adalah sebagai berikut:

1	Biaya Pembongkaran Gedung	1.222.500.000
2	Biaya Pembangunan Gedung	226.717.584.135
3	Biaya Kompensasi KLB	161.373.986.014
4	Biaya Pembangunan Gedung Pengganti	99.947.423.275
5	Biaya Sewa Kantor Sementara Bawaslu	15.517.200.000
	Total	504.778.693.424

2) Analisis Pendapatan

Pendapatan yang diasumsikan dapat diperoleh dari pembangunan gedung hotel dan retail yaitu:

a) Pendapatan jasa kamar perhotelan

Hotel yang diasumsikan akan dibangun adalah hotel berbintang 4, sehingga tarif dan beban akan menyesuaikan standart hotel bintang 4. Berikut asumsi komponen pendapatan jasa kamar hotel. Jumlah kamar

standar 244 kamar, Jumlah kamar suite 10 kamar, *Accoupancy Rate* 40%-60%, Tarif kamar standar (2020) Rp1.270.000,-/malam, Tarif *service charge* (2020) Rp2.415.000,-/malam, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi 5 tahun terakhir.

b) Pendapatan jasa ruang pertemuan

Dalam hotel juga diasumsikan terdapat ruang pertemuan berupa ballroom dan ruang rapat. Berikut asumsi komponen pendapatan jasa ruang rapat

Jumlah ruang pertemuan:

No	Ruang Pertemuan	Kapasitas	Jumlah ruang
1.	<i>Ball Room</i>	300	1
2.	<i>1/3 Ballroom</i>	100	3
3.	<i>Meeting small</i>	50	2
4.	<i>Meeting small</i>	75	2

Tarif *Wedding* Rp653.000/paxx, Tarif *Meeting* Rp526.500/paxx, *Accoupancy rate*: 40%-60%, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi 5 tahun terakhir.

c) Pendapatan sewa retail

Pendapatan sewa retail diperoleh dengan asumsi Luas area sewa 2.817,9 m², *Accoupancy Rate* 60% - 90%, Tarif sewa (2018) Rp545.000,-/m²/bulan, Tarif *Service Charge* (2018) Rp131.000,-/m²/bulan, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir.

3) Analisis Beban, terdiri dari:

- a) Beban pokok penjualan Hotel
- b) Beban pokok penjualan Sewa Retail
Beban OperasionalAdministrasi and general, Marketing, *Property Operational Management Energy Cost* (POMEC), Assuransi gedung, PBB dan Beban lain-lain.
- c) Beban Depresiasi
Beban depresiasi bangunan dilakukan dengan metode garis lurus dengan usia ekonomis bangunan adalah 30 tahun.
- d) Beban Pajak
Beban pajak diasumsikan sebesar 20% dari EBT.

4) Analisis *Capital Expenditures*

Untuk menjaga kondisi bangunan agar tetap dapat digunakan secara optimal, di luar kewajiban penyewa, Tim menetapkan perlunya *capital expenditures*, dengan asumsi sebagai berikut:

- a) *Capital expenditure* dilakukan secara terjadwal selama masa umur ekonomis bangunan.
- b) Umur *ekonomis* bangunan ditetapkan selama 40 tahun.

- c) *Capital expenditure* dijadwalkan *setiap* 5 tahun.
- d) Dibentuk penyisihan dana/*reserved fund* setiap tahun dengan besaran 2% dari total pendapatan tahunan. Selanjutnya digunakan sebagai *capital expenditure* setiap 5 tahun.

Alternatif 6. dibangun Bangunan Hotel dan Retail (mixed use) 22 lantai dengan membangun gedung pengganti bagi Bawaslu.

1) Analisis Investasi Awal (*initial Outlay*)

Perkiraan total biaya investasi awal pembangunan Bangunan 22 lantai dengan 1 basement yang akan dipergunakan untuk hotel dan retail adalah sebagai berikut:

1	Biaya Pembongkaran Gedung	1.222.500.000
2	Biaya Pembangunan Gedung	273.810.560.310
3	Biaya Kompensasi KLB	234.941.538.462
4	Biaya Pembangunan Gedung Pengganti	99.947.423.275
5	Biaya Sewa Kantor Sementara Bawaslu	15.517.200.000
Total		625.439.222.047

2) Analisis Pendapatan

Pendapatan yang diasumsikan dapat diperoleh dari pembangunan gedung hotel dan retail yaitu:

a) Pendapatan jasa kamar perhotelan

Hotel yang diasumsikan akan dibangun adalah hotel berbintang 4, sehingga tarif dan beban akan menyesuaikan standart hotel bintang 4. Berikut asumsi komponen pendapatan jasa kamar hotel. Jumlah kamar standar 302 kamar, Jumlah kamar suite 10 kamar, *Accoupancy Rate* 40% - 60%, Tarif kamar standar (2020) Rp1.270.000,-/malam, Tarif *service charge* (2020) Rp2.415.000,-/malam, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi 5 tahun terakhir.

b) Pendapatan jasa ruang pertemuan

Dalam hotel juga diasumsikan terdapat ruang pertemuan berupa ballroom dan ruang rapat. Berikut asumsi komponen pendapatan jasa ruang rapat. Jumlah ruang *meeting* :

No	Ruang Meeting	Kapasitas	Jumlah ruang
1.	<i>Ball Room</i>	300	1
2.	<i>1/3 Ballroom</i>	100	3
3.	<i>Meeting small</i>	50	2
4.	<i>Meeting small</i>	75	2

Tarif *Wedding*: Rp653.000/paxx, Tarif *Meeting*: Rp526.500/paxx, *Accoupancy rate* 40%-60%, Kenaikan tarif sebesar rata-rata inflasi 5 tahun terakhir.

c) Pendapatan sewa retail

Pendapatan sewa retail diperoleh dengan asumsi Luas area sewa 2.817,9 m², *Accoupancy Rate* 60% - 90%, Tarif sewa (2018): Rp545.000,-/m²/bulan, Tarif *Service Charge* (2018): Rp131.000,-/m²/bulan, Kenaikan tarif: Sebesar rata-rata inflasi selama 5 tahun terakhir.

3) Analisis Beban

Beban terdiri dari:

- a) Beban pokok penjualan Hotel
- b) Beban pokok penjualan Sewa Retail
- c) Beban Operasional
Administrasi and general, Marketing, *Property Operational Management Energy Cost* (POMEC), Assuransi gedung, PBB dan Beban lain-lain
- d) Beban Depresiasi
Beban depresiasi bangunan dilakukan dengan metode garis lurus dengan usia ekonomis bangunan adalah 30 tahun.
- e) Beban Pajak
Beban pajak diasumsikan sebesar 20% dari EBT.

4) Analisis *Capital Expenditures*

Untuk menjaga kondisi bangunan agar tetap dapat digunakan secara optimal, di luar kewajiban penyewa, di tetapkan perlunya *capital expenditures*, dengan asumsi sebagai berikut:

- a) *Capital expenditure* dilakukan secara terjadwal selama masa umur ekonomis bangunan.
- b) Umur *ekonomis* bangunan ditetapkan selama 40 tahun.
- c) *Capital expenditure* dijadwalkan *setiap* 5 tahun.
- d) Dibentuk penyisihan dana/*reserved fund* setiap tahun dengan besaran 2% dari total pendapatan tahunan. Selanjutnya digunakan sebagai *capital expenditure* setiap 5 tahun.

4.2.6 Analisa Kelayakan Proyek

Analisis kelayakan proyek disusun berdasarkan proyeksi laba rugi dan arus kas. Berdasarkan proyeksi laba rugi dan arus kas atas alternatif pemanfaatan objek analisis diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Indikator Kelayakan	NPV (Ribu)	IRR	PP	Ket
Alternatif				
1. Gedung Perkantoran 18 lantai + gedung pengganti bagi Bawaslu	5.496.081	10,92%	14	L
2. Gedung Perkantoran 18 lantai + alokasi sebagian ruangan pada gedung baru bagi Bawaslu	(176.062.018)	5,02%	26	TL
3. Gedung Perkantoran 22 lantai dengan membangun gedung	(13.891.353)	10,61%	15	TL

4.	pengganti bagi Bawaslu Gedung Perkantoran 22 lantai dengan mengalokasikan sebagian ruangan pada gedung baru bagi Bawaslu	(255.346.824)	4,08%	29	TL
5.	Bangunan Hotel dan Retail (mixed use) 18 lantai dengan membangun gedung pengganti bagi Bawaslu	116.248.850	12,42%	13	L
6.	Bangunan Hotel dan Retail (mixed use) 22 lantai dengan membangun gedung pengganti bagi Bawaslu	149.213.102	12,69%	12	L

keterangan : *discount rate* : 10,83%, *L(Layak)*, *TL(tidak Layak)*

Berdasarkan indikator kelayakan proyek dari 6 alternatif penggunaan tersebut di atas, maka alternatif pengembangan lahan yang dinyatakan lulus uji finansial adalah alternatif yang menghasilkan nilai NPV positif, memiliki tingkat IRR yang melebihi tingkat diskonto, dan *Payback Period* yang wajar. Alternatif yang lulus uji finansial adalah:

1. Gedung Perkantoran 18 lantai dengan membangun gedung pengganti bagi Bawaslu.
2. Bangunan Hotel dan Retail (*mixed use*) 18 lantai dengan membangun gedung pengganti bagi Bawaslu.
3. Bangunan Hotel dan Retail (*mixed use*) 22 lantai dengan membangun gedung pengganti bagi Bawaslu.

4.2.7 Analisis Aspek Produktifitas Maksimal

Analisis aspek produktivitas maksimal dilakukan dengan analisis terhadap alternatif penggunaan yang memenuhi persyaratan aspek legalitas, aspek fisik, dan aspek keuangan untuk mengetahui alternatif penggunaan yang menghasilkan produktivitas maksimal. Analisis produktivitas maksimal dilakukan untuk menentukan alternatif penggunaan yang akan memberikan nilai tanah tertinggi.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

INDIKATOR KELAYAKAN	Gedung Perkantoran 18 lantai	Bangunan Hotel dan Retail (<i>mixed use</i>) 18 lantai	Bangunan Hotel dan Retail (<i>mixed use</i>) 22 lantai
NPV	Rp5.496.081.568	Rp116.248.850.519	Rp149.213.102.744
IRR	10,92%	12,42%	12,69%
PP	14	13	12

Dengan memperhatikan tiga alternatif di atas, didapat bahwa pengembangan lahan menjadi bangunan berupa hotel dan retail (*Mixed-Use*) 22 lantai akan menghasilkan produktivitas maksimal dibandingkan dengan alternatif pengembangan lainnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap gedung-gedung perkantoran yang berada di kawasan bisnis sepanjang ruas Jalan MH. Thamrin hingga Jalan Jenderal Sudirman, Jakarta, diperoleh hasil berikut:

- a. Berdasarkan analisis produktivitas didapat bahwa gedung perkantoran swasta secara finansial memiliki tingkat produktivitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan gedung perkantoran yang dimiliki oleh pemerintah.
- b. Berdasarkan analisis stakeholder ditemukan bahwa gedung perkantoran pemerintah yang saat ini berada pada kawasan bisnis tersebut tidak semuanya memiliki fungsi pelayanan terhadap stakeholder yang berada di kawasan tersebut.
- c. Berdasarkan analisis HBU didapat hasil bahwa Pengembangan tertinggi dan terbaik atas lahan pemerintah yang berada di Jalan MH Thamrin adalah dikembangkan sebagai gedung *mixused* berupa hotel pertokoan retail 22 lantai.

5.2 Saran

- a. Bangunan perkantoran pemerintah yang dibangun di kawasan pusat bisnis hendaknya memperhatikan fungsi pelayanan terhadap stakeholder yang berada di pusat bisnis tersebut.
- b. Pengembangan atas Barang Milik Negara berupa tanah/tanah berikut bangunan hendaknya didahului dengan pelaksanaan analisis HBU guna mengetahui pengembangan terbaik yang dapat menghasilkan tingkat produktivitas yang maksimal.
- c. Untuk dapat menggubah penggunaan lahan kantor pemerintahan di lokasi premium dan strategis, perlu dipertimbangkan mengusulkan perubahan zoning pada lahan dimaksud kepada pihak yang berwenang.

6 IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Kajian ini dibuat sesuai dengan ruang lingkup pembahasan dengan batasan seperti pada beberapa hal sebagai berikut:

- a. Survei untuk gedung milik swasta hanya terbatas pada 10 (sepuluh) gedung.
- b. Survei untuk gedung milik pemerintah untuk 6 (enam) gedung yaitu Gedung Kanwil DJP Wajib Pajak Besar, Gedung A Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Gedung Kemenpan RB di Jalan Sudirman. Kemudian gedung Kemenag, Gedung Sekretariat Negara Rlyang digunakan oleh Bawaslu sekarang, dan Gedung BPPT yang digunakan oleh Kemenko Maritim dan Badan Standardisasi Nasional (BSN) di Jalan Thamrin Jakarta.

c. Analisis yang dibuat terbatas pada 3 (tiga) analisis yang dimaksud dalam ruang lingkup di atas.

d. Pendapatan dari gedung hanya terbatas pada pendapatan sewa ruang saja.

Analisis yang dilakukan dalam laporan ini adalah sebagaimana yang dibahas dalam landasan teori yaitu analisis produktivitas gedung, analisis pemangku kepentingan (stakeholder), dan analisis penggunaan tertinggi dan terbaik (*highest and best use/HBU*).

Analisis produktivitas dibuat untuk mengetahui penghasilan properti dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan dalam mengoperasikan suatu gedung baik milik swasta maupun milik pemerintah. Kemudian analisis *stakeholder* dilakukan untuk mengetahui kesesuaian lokasi gedung milik pemerintah dengan pemangku kepentingan dari instansi pengguna gedung tersebut sesuai dengan tugas fungsi yang dimiliki instansi tersebut. Selain itu, analisis HBU untuk salah satu gedung milik pemerintah sebagai alternatif penggunaan lahan dalam upaya untuk memaksimalkan pendapatan atas kepemilikan suatu properti.

7 PENGHARGAAN

Penulis menyampaikan terimakasih kepada Bapak Meirijal Nur, Mohamad Nahdi, Ferda Hermanto, Indah Noviana, Mela Laras Mustika dan seluruh anggota Tim pada Subdit SPBSDA, Direktorat Penilaian, DJKN, Kementerian Keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2011. *A Guide to Integrated Management of Productivity Activities (IMPACT)*. SPRING Singapore.
- Anonim. *Project Management Body Of Knowledge 5th Edition*. ISBN: 978-1-935589-67-9
Published by: Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA
- Freeman, R. E., (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing. Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia
- Ghozali, Imam dan Anis Chariri. 2007. *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Yosevita, Latupapua. 2015. "Implementasi Peran Stakeholder dalam Pengembangan Ekowisata di Taman Nasional Manusela (TNM) di Kabupaten Maluku Tengah." *Jurnal Agroforestri X* Nomor 1 ISSN : 1907-7556.
- Nugroho, Hermawan Cahyo; Soesilo Zauhar; dan Suryadi. (2014) *Koordinasi Pelaksanaan*

Program Pengembangan Kawasan Agropolitan di Kabupaten Nganjuk. *Jurnal J-PAL*, 5(1) 12-22,

Umar, Husein, 2002, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Reed, M.S, Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.H., and Stringer, L.C. (2009). *Who's In And Why? A Typology Of Stakeholder Analysis Methods For Natural Resource Management*. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933–1949

Sarjono, Haryadi. 2001. *Model Pengukuran Produktivitas Berdasarkan Pendekatan Rasio Output Per Input*. Fakultas Ekonomi, UBiNus, Jakarta. *Journal The WINNERS*, Vol. 2 No. 2, September 2001: 130-136

Republik Indonesia. 2014. *Peraturan Pemerintah No 27 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/ Daerah*

_____. 2009. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara*

_____. 2017. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak*

_____. 2015. *Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 11 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*

_____. 2017. *Peraturan Menteri PANRB Nomor 12 tentang Perubahan Atas Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*

_____. 2015. *Peraturan Kepala BPPT Nomor 9 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Penganalisis Dan Penerapan Teknologi*

_____. 2015. *Peraturan Menteri Sekretaris Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara*

_____. 2016. *Peraturan Menteri Agama Nomor 42 mengenai Organisasi dan tata Kerja Kementerian Agama*

_____. 2013. *Keputusan Direkur Jenderal Kekayaan Negara No.184 tentang Pedoman Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik Berupa Tanah atau Tanah Berikut Bangunan*

_____. 2014. *Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 1 Tentang Rencana Detail Tata Ruang Dan Peraturan Zonasi*

_____. 2012. Peraturan Daerah Provinsi Daerah
Khusus Ibukota Jakarta Nomor 1 Tentang
Rencana Tata Ruang Wilayah 2030

_____. 2010. Peraturan Daerah Nomor 7 tentang
Bangunan Gedung