

***HIGHEST AND BEST USE***  
***Analysis***  
**dalam konteks Manajemen**  
**Aset dan Strategi Bisnis**

**Agung Sugiarto.,SE.,MM.,M.Ec.Dev.,Ak.CA.,CPA.,MAPPI (Cert)**

# PENGANTAR

---

Cukup banyak properti yang dikembangkan namun memberikan hasil yang tidak memenuhi ekspektasi pemiliknya, bahkan beberapa ada yang gagal dalam pengembangannya. Kondisi terjadi dapat terjadi antara lain dikarenakan pengembangan dilaksanakan dengan opsi pemanfaatan bukan yang terbaik dan maksimal, atau dapat dikatakan properti tersebut tidak dalam kondisi *highest and best use*.

Konsep ideal menyatakan sebelum keputusan tentang rencana pengembangan suatu lahan diambil, sangat disarankan terlebih dahulu dilaksanakan suatu kajian yang detail dan mendalam tentang alternatif-alternatif opsi pemanfaatan lahan tersebut dalam kerangka analisa penggunaan terbaik dan paling menguntungkan.

Kajian berbagai alternatif opsi pemanfaatan lahan tersebut harus didukung oleh analisis yang mendalam mengenai kondisi pasar sektor-sektor properti terkini maupun kajian mengenai rencana pengembangan property itu sendiri.

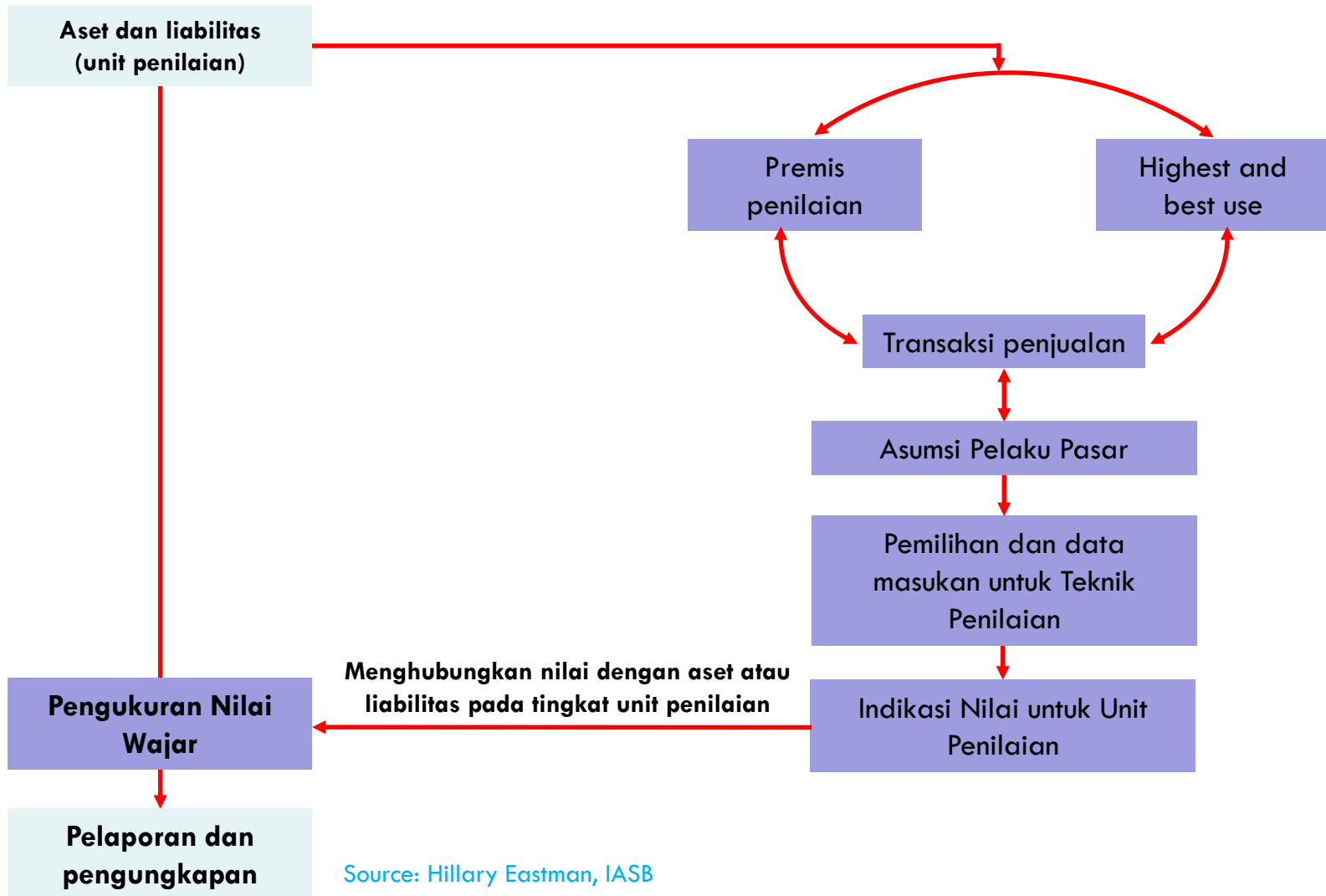
# Hubungan dengan Standar Akuntansi

---

Pengukuran Nilai Wajar mempertimbangkan kemampuan pelaku pasar untuk menghasilkan manfaat ekonomi dengan menggunakan aset atau menjualnya kepada pelaku pasar lainnya yang akan menggunakan aset untuk penggunaan tertinggi dan terbaiknya.

HBU merujuk kepada penggunaan aset oleh pelaku pasar yang akan memaksimalkan nilai dari aset atau sekelompok aset dan kewajiban (misalnya bisnis) dimana di dalam bisnis tersebut aset akan digunakan, dengan mempertimbangkan penggunaan yang secara fisik dimungkinkan, secara hukum diijinkan dan secara finansial layak pada tanggal penilaian.

# Model Pengukuran Nilai Wajar



# PENGERTIAN

---

## **Basic Concepts and Terminology**

(Market Analysis for Real Estate Concepts and Applications in Valuation and Highest and Best Use, by Stephen F.Fanning, MAI)

Highest and best use is the reasonably probable and legal use of vacant land or an improved property that is physically possible, appropriately supported, financially feasible, and results in the highest value. The four criteria that highest and best use must meet are legal permissibility, physical possibility, financial feasibility, and maximum productivity.\*)

---

\*) The Dictionary of Real Estate Appraisal, 4<sup>th</sup> ed

SPI 2018: Penggunaan tertinggi dan terbaik (HBU) 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 properti tersebut.

# PENGETERIAN

---

Suatu property dikatakan *Highest and Best Use* harus memenuhi 4 (empat) kriteria yaitu :

- *Physically possible*, secara fisik dimungkinkan
- *Legally permissible*, secara legal diizinkan
- *Financially feasible*, layak secara finansial
- *Maximally productive*, produktivitas maksimum (menghasilkan nilai tertinggi)

Untuk mengetahui pengembangan suatu tanah memenuhi kriteria tersebut, maka diperlukan suatu kajian yang comprehensive yang meliputi aspek fisik, aspek legal, market dan finansial serta aspek produktivitas. Hasil analisa ini akan menghasilkan alternatif-alternatif produk pengembangan, alternatif yang diharapkan adalah alternatif pengembangan terbaik yang memberikan tingkat keuntungan tertinggi.

# PENGETERIAN SEDERHANA

---

*Highest and Best Use Study* merupakan suatu rangkaian kegiatan inspeksi lapangan, penelitian, analisa untuk mengetahui product development yang paling sesuai dan optimal atas suatu tanah. Sesuai dimaksudkan adalah **penggunaan terbaik** sementara optimal dimaksudkan memberikan **keuntungan maksimal**.

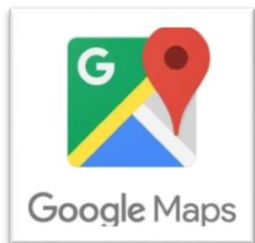
# Study Case #1 - Low Storey Office in a High Rise Development Area



Setiabudi One, Jl HR Rasuna Said  
Kav. 62, Setiabudi, Karet  
Kuningan, Jakarta Selatan

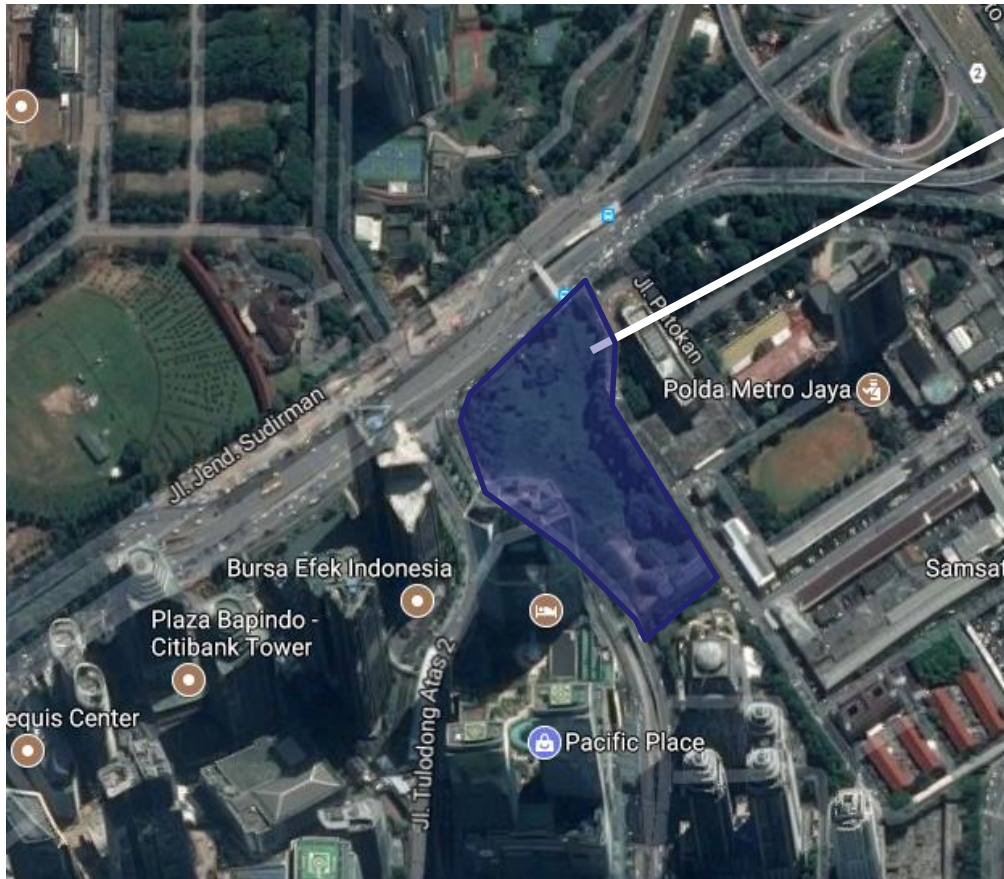


Zone : Commercial  
BCR : 50%  
Plot Ratio : 3,5  
Max. Height : 16 floor

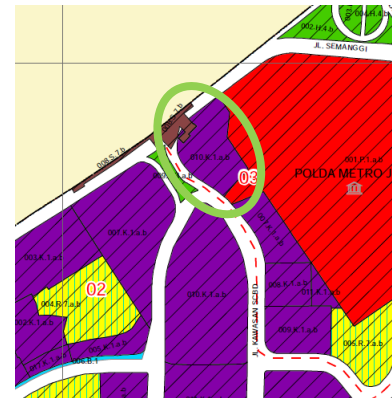




# Study case #2 - Vacant Land in a Densed CBD Area



Jl Jend. Sudirman, Senayan,  
Kebayoran Baru, Jakarta Selatan,



Zone : Commercial  
BCR : 40%  
Plot Ratio : 5,8  
Max. Height : 48 floor



Google Maps



© 2019 Google  
© 2018 Google

Google Earth

# PENGERTIAN

---

## **HBU as Though Vacant**

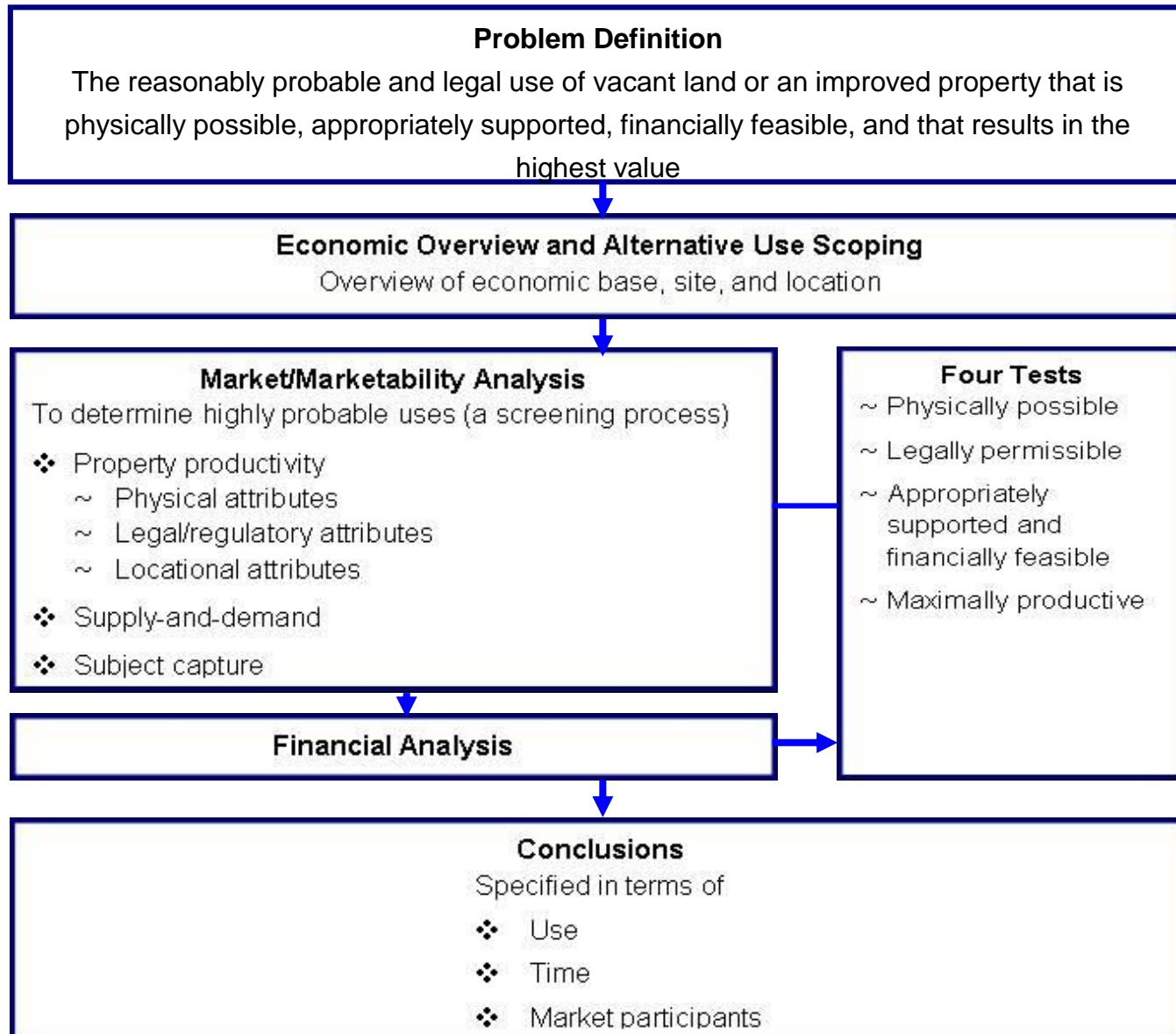
- Apakah sebaiknya tanah dikembangkan atau dibiarkan kosong ?
- Jika sebaiknya dikembangkan, opsi pengembangan seperti apa yang sebaiknya dilakukan dan kapan waktunya ?

## **HBU Property as Improved**

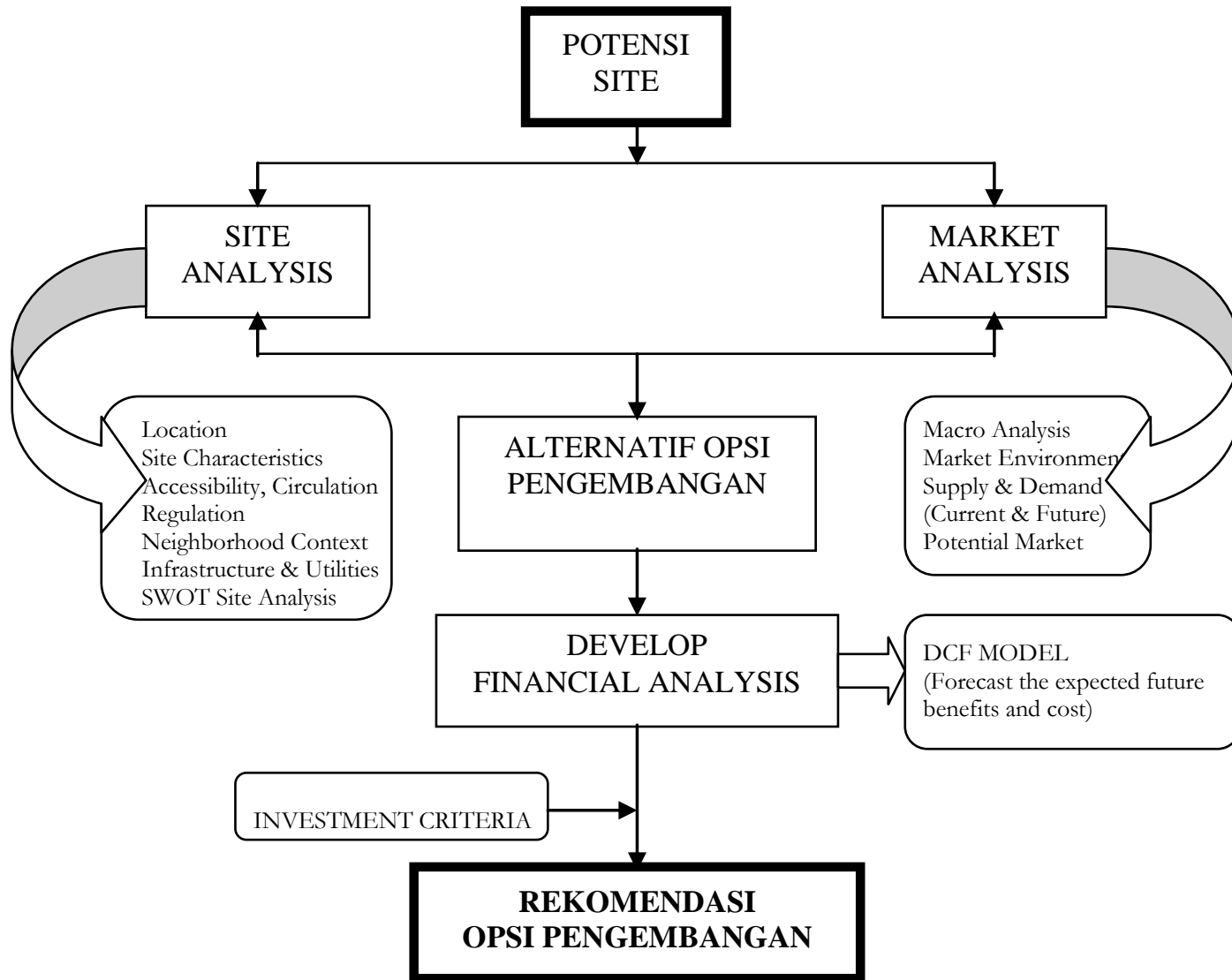
- Apakah bangunan saat ini telah memberikan produktivitas yang maksimum sehingga tetap dibiarkan atau sebaiknya dibangun bangunan lain yang lebih bernilai ?

# LINGKUP ANALISIS

## The Six-Step Process and Four Parallel Test (by Stephen F.Fanning)



# LINGKUP ANALISIS



# LINGKUP ANALISIS

---

*Tahap pertama*, analisa lokasi merupakan pertimbangan pertama untuk menjawab dua pertanyaan : 1) pemanfaatan apa yang dapat direalisasikan secara fisik (tapak, lokasi, lingkungan). 2) pemanfaatan apa yang secara legal dizinkan. Tahapan ini sangat penting sebagai kajian awal untuk mengidentifikasi karakteristik tertentu sebagai dasar pertimbangan atas opsi pengembangan yang dimungkinkan untuk dijadikan alternative produk pengembangan.

Analisa ini meliputi antara lain :

- ❖ Location
- ❖ Site Characteristic: site area & dimension, shape, orientation, topography, views, climate, and etc
- ❖ Infrastructure, Utilities & Public Facilities
- ❖ Accessibility, Traffic Circulation & Transportation
- ❖ Neighborhood Condition and Context
- ❖ Local Regulation Requirement (Zoning, BCR, FAR, Max High Level)
- ❖ SWOT Site Analysis

# LINGKUP ANALISIS

---

*Tahap kedua*, market dan marketability analysis untuk menjawab produk property apa yang marketable memungkinkan untuk dikembangkan di atas suatu site. Analisa ini dilaksanakan atas seluruh jenis property yang mungkin dapat dikembangkan yang meliputi potensi dan daya serap pasar, harga & tingkat persaingan. Analisa ini meliputi antara lain :

## **Macro Economic and Demographic Analysis :**

- ❖ Macro and Micro Economic growth and Characteristics
- ❖ Investment climate
- ❖ Inflation rate
- ❖ Population growth & characteristics

Melakukan analisa pasar detail per type property yang mungkin dapat dikembangkan di atas tanah tersebut (Residential, Shop Houses Complex, Office Park, Shopping Center, Apartment, Hotel, Convention, Recreation Center, Etc) meliputi :

- ❖ Existing Demand & Supply
- ❖ Future Demand & Supply
- ❖ Catchment Area Analysis (khusus shopping center)
- ❖ Potential Market
- ❖ Target Market
- ❖ Pricing, Rental and Take up Rate
- ❖ Competitors Analysis

# LINGKUP ANALISIS

---

*Tahap ketiga*, berdasarkan kombinasi hasil analisa lokasi (tahap-1) dan analisa pasar (tahap-2) selanjutnya ditentukan alternative opsi pengembangan yang memungkinkan untuk dikembangkan, meliputi :

- ❖ Type of property product (classification, level/grade)
- ❖ Quantum (units, size)
- ❖ Facilities & Utilities
- ❖ Price, Rental, Service Charge, Take up rate
- ❖ Sales program, occupancy level
- ❖ Dan lain-lain



# LINGKUP ANALISIS

---

*Tahap keempat*, atas masing-masing alternative opsi pengembangan dilaksanakan analisa finansial untuk melihat tingkat kelayakan secara finansial atas masing-masing alternative opsi pengembangan. Analisa dimulai dengan analisa biaya pengembangan, analisa penjualan dan pendapatan, biaya operasional, proyeksi cash flow dan analisa kelayakan investasi :

- ❖ Total and Draw Down Project Cost:
- ❖ Sales & Revenue Projection
- ❖ Operating Expenses Projection
- ❖ Cash Flow Projection
- ❖ Investment Criteria Analysis
  - Net Present Value
  - Internal Rate of Return
  - Modified/Adjusted Internal Rate of Return
- ❖ Risk Analysis

# LINGKUP ANALISIS

---

*Tahap kelima*, berdasarkan rangkaian analisa di atas, maka dapat direkomendasikan salah satu alternatif terbaik. Rekomendasi opsi pengembangan tersebut dapat saja berupa peruntukan tunggal (single-use) maupun peruntukan campuran (multi-use / mixed use).

## **Highest and Best Use Conclusions :**

- ❖ Propose development and the optimal target market
- ❖ Size, mix and pricing level of the propose development
- ❖ Timing and Development Stages

# PROYEKSI CASH FLOW

---

Proyeksi cash flow dibuat untuk setiap alternatif opsi pengembangan, contoh model cash flow sebagai berikut :

**TABLE 1-1 Expected Cash Flow from Operation for Each Year**

---

	Potential gross income (PGI)
minus	Vacancy and bad debt allowance (VBD)
plus	Miscellaneous income (MI)
	<hr/>
equals	Effective gross income (EGI)
minus	Operating expenses (OE)
	<hr/>
equals	Net operating income (NOI)
minus	Debt service (DS)
	<hr/>
equals	Before-tax cash flow (BTCF)
minus	Taxes (tax savings) from operation (T)*
	<hr/>
equals	After-tax cash flow (ATCF)

---

**Potential Gross Income.** The starting point in calculating the cash flow from operation each year is the *potential gross income (PGI)*. PGI is the estimated rent per unit for each year multiplied by the number of units available for rent. For example, if a shopping center has 100,000 square feet of rentable area on which the expected rent is \$8 per square foot per year, the PGI would be \$800,000 for that year.

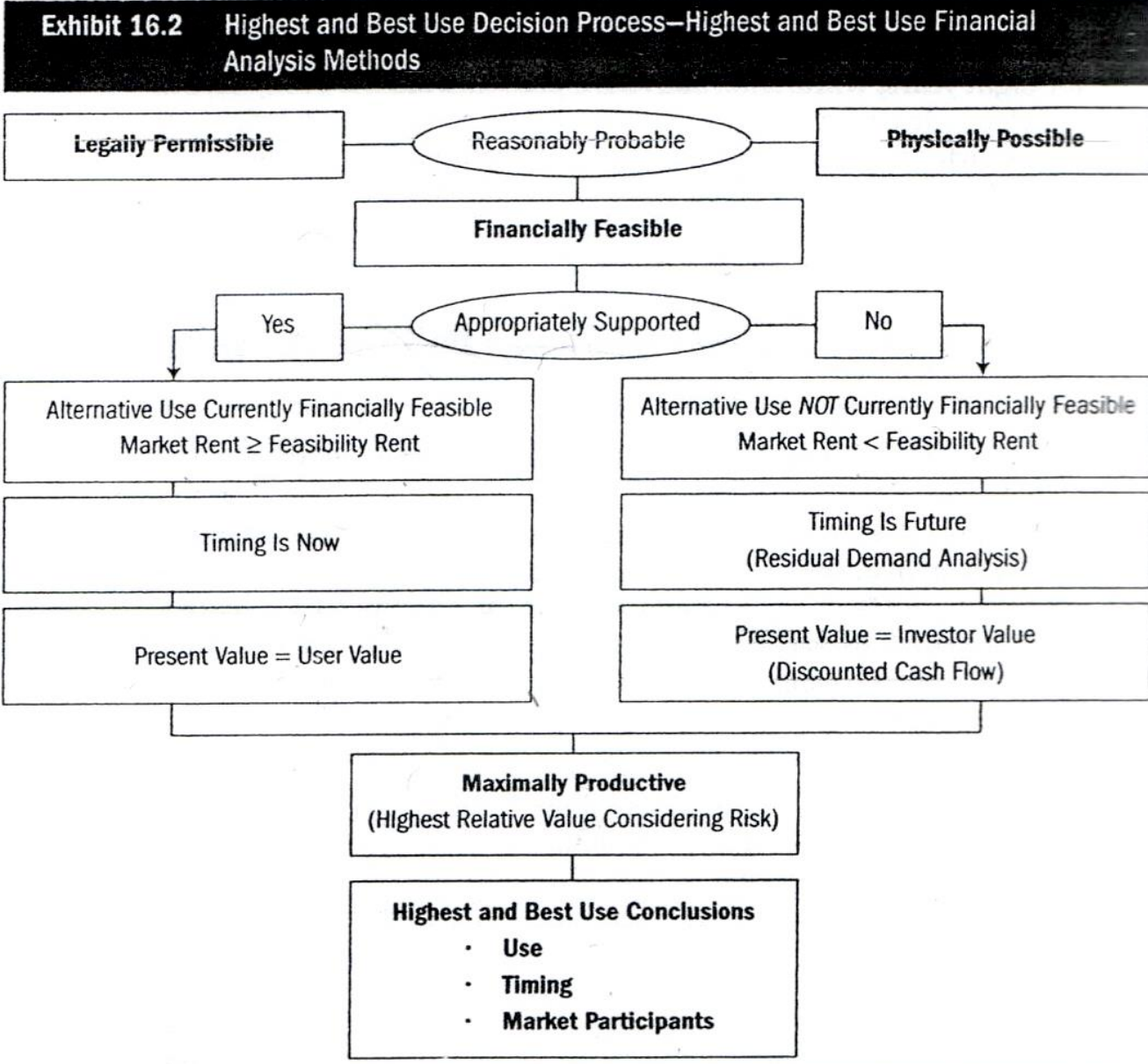
**Effective Gross Income.** Since it is unlikely that an investment will be completely occupied all year round or that all rents will be collected, an allowance for vacancy and bad debt must be deducted. There may also be miscellaneous income from other types of operation, such as parking space rentals. This miscellaneous income would be added to PGI. The net effect of these items results in *effective gross income (EGI)*.

**Net Operating Income.** From the EGI, the operating expenses are deducted to result in *net operating income (NOI)*. Operating expenses include those items associated with operating the investment, such as repairs, management fees, property taxes, insurance, advertising fees, and utilities.

**Before-Tax Cash Flow.** The debt service (payment on mortgage debt) is subtracted from net operating income to yield *before-tax cash flow (BTCF)*. The final step in the calculation of the *after-tax cash flow (ATCF)* is the subtraction of the income taxes due on operation from the BTCF. The ATCF is what concerns the equity investor.

**After-Tax Cash Flow.** Table 1-2 calculates the *ordinary taxable income (OTI)* and *taxes from operation (T)*.<sup>3</sup> The calculation of taxable income differs in several ways from the calculation of cash flow. For tax purposes, the investor is allowed to deduct the operating expenses from the gross income. While interest on mortgage debts is tax deductible, the principal portion of any debt service is not. A deduction for depreciation of the investment is also permitted. This is not a cash outlay, however, it is simply an allowance for tax purposes.

# HIGHEST AND BEST USE DECISIONS



# MANFAAT DAN KEGUNAAN HBU

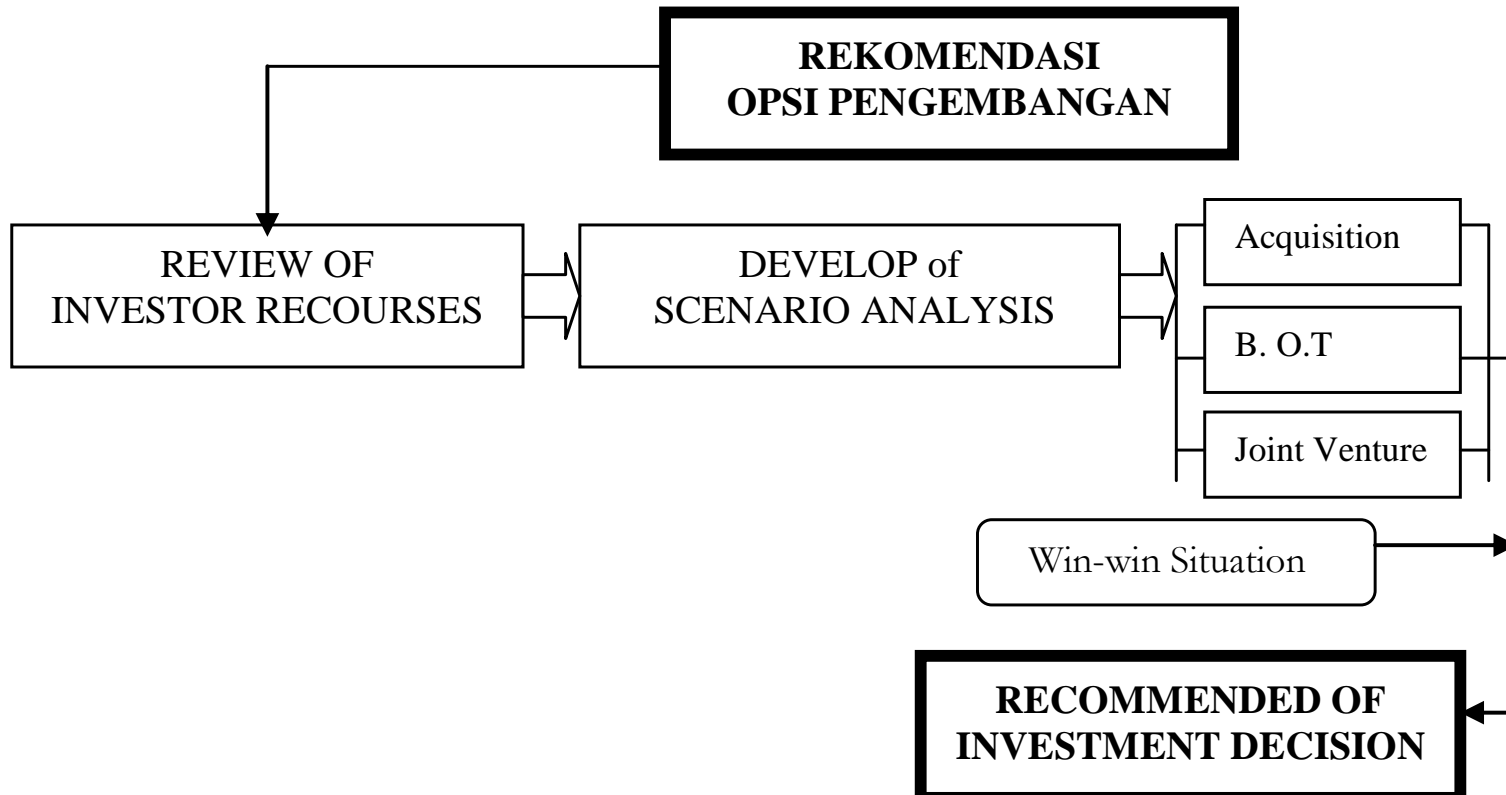
---

Hasil HBU Studi ini bermanfaat bagi :

- ❑ Pemilik Tanah
  - ❑ Calon Investor
  - ❑ Konsultan Pendamping Investasi (*Investment arranger*)
  - ❑ Konsultan Perencana
- 
- ❖ Hasil HBU Studi ini dapat digunakan sebagai acuan bagi pemilik tanah dalam rencana pengembangan tanah tersebut, acuan dalam menawarkan kerjasama pengembangan dengan pihak investor
  - ❖ Hasil HBU Studi ini dapat digunakan sebagai acuan bagi Calon Investor dalam melakukan penawaran kerjasama atas rencana pengembangan suatu tanah
  - ❖ Hasil HBU Studi ini dapat digunakan sebagai acuan bagi Konsultan Investment Arranger dalam menjalankan perannya sebagai mediasi rencana kerjasama pengembangan suatu tanah
  - ❖ Hasil HBU Studi ini dapat digunakan sebagai acuan bagi Konsultan Perencana/Arsitek dalam perencanaan pengembangan suatu tanah

# MANFAAT DAN KEGUNAAN HBU

---



# HBU STUDY DALAM RANGKA OPTIMALISASI ASET

---

Kegiatan HBU Studi idealnya merupakan bagian dari suatu paket pekerjaan dalam rangka optimalisasi aset (Pemda, Pemko, Instansi/Lembaga/Departemen, BUMN/D).

Kegiatan ini ditujukan untuk mengetahui :

- Pemilahan mana aset yang sudah optimum pemanfaatannya dan mana aset yang belum optimum pemanfaatannya
- Mengetahui opsi pemanfaatan yang paling optimum atas aset yang belum optimum pemanfaatannya
- Mengetahui Pola Kerjasama yang paling menguntungkan atas aset tersebut