

# Visionist

Volume 11, Nomor 2 – September 2022

ANALISIS PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN TULANG BAWANG PROVINSI LAMPUNG .....	<i>Ketut A, Iskandar Ali Alam, Habiburahman, Hendri Dunan</i>	1-7
MANAJEMEN PEMBELAJARAN PADA MASA PANDEMI COVID 19 DI SMPN 14 KOTABUMI LAMPUNG UTARA .....	<i>Meri Astuti, Karwono, Defrizal, Haninun</i>	8-14
PENGARUH TINGKAT LITERASI DIGITAL DAN KUALITAS TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP KEPUTUSAN BERKUNJUNG TURIS KE WISATA BAHARI LAMPUNG PADA MASA PANDEMI COVID-19 .....	<i>Rahmat, Tina M. B, Andala R. P. B, Tri Lestira Putri W</i>	15-25
STRATEGI PENJUALAN PRODUK FRUIT SALAD LAMPUNG BERBASIS <i>SOFT SYSTEM METHODOLOGY</i> .....	<i>Wenny P.S, M Yusuf S. Barusman, M. Oktavianur, Hepiana P</i>	26-36
PENGARUH KOMPETENSI INDIVIDU DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO) MAGELANG .....	<i>Dian Marlina Verawati</i>	37-44
DAMPAK MUTASI DAN TRAINING TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANWIL DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI BANTEN .....	<i>Dita Oki Berliyanti</i>	45-51
PERAN KOMUNIKASI PEMASARAN DAN FORMAT SIARAN TERHADAP MINAT MAHASISWA UNTUK MENJADI PENYIAR RADIO PRO 2 FM BANDUNG .....	<i>Marceilla Hidayat</i>	52-58
ANALISIS STUDI KELAYAKAN PENDIRIAN BUMD PARIWISATA (TAMAN KEHATI) DI KABUPATEN BANDUNG .....	<i>Nono Wibisono</i>	59-73
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PEMERINTAH KABUPATEN SERANG BANTEN .....	<i>Sarfilianty Anggiani</i>	74-80
ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KULINER “THE CRUNCHY” DI KARAWANG .....	<i>Yanti Tayo, Dinda Arabella</i>	81-91

Jurnal Manajemen Visionist	Volume 11	Nomor 2	Halaman 1 – 91	Bandar Lampung September 2022	ISSN 1411 – 4186
-------------------------------	-----------	---------	-------------------	----------------------------------	---------------------

ISSN 1411 – 4186

*Jurnal Manajemen*

# **Visionist**

Volume 11, Nomor 2 – September 2022

## **DEWAN PENYUNTING**

### **Penyunting Ahli**

Sudarsono (Ketua)  
Sri Utami Kuntjoro  
Sinung Hendratno  
Agus Wahyudi  
Abdul Basit

### **Penyunting Pelaksana**

Budhi Waskito  
Ardansyah  
Eka Kusmayadi  
Zainal Abidin

Alamat:

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung  
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261  
Email: [visionist@ubl.ac.id](mailto:visionist@ubl.ac.id)

Diterbitkan oleh:

Program Studi Manajemen (S2)  
Program Pascasarjana Universitas Bandar Lampung

# Analisis Studi Kelayakan Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) di Kabupaten Bandung

Nono Wibisono<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Politeknik Negeri Bandung

Corresponding e-mail: [nono.wibisono@polban.ac.id](mailto:nono.wibisono@polban.ac.id)

## Abstrak

*Penelitian ini dilatar belakangi potensi pendapatan wisata Taman Kehati yang saat ini dikelola UPTD Taman Kehati, mengingat Tujuan UPTD Taman Kehati sejatinya adalah pelayanan masyarakat dan tidak berorientasi laba/keuntungan maka perlu dilakukan perubahan-perubahan mendasar terkait pengelolaan wisata Taman Kehati yaitu perubahan bentuk UPTD menjadi BUMD sehingga dapat dikelola dengan profesional dan berorientasi pada keuntungan/laba. Dalam pendirian BUMD, dibutuhkan studi kelayakan yang meliputi analisa terhadap aspek financial dan aspek non financial.*

*Hasil penelitian terhadap aspek financial meliputi : proyeksi keuangan (laba rugi dan arus kas) menunjukkan laba yang prospektif, konsisten dan berkesinambungan, Net Present Value (NPV) positif, Internal rate of return (IRR) 18,88% diatas suku bunga dasar kredit (SDBK) bank milik Pemerintah 8,00%, Net Benefit/Cost (Net B/C) 1,72 dan Discounted Payback Period (DPP) 3 tahun 11 bulan sehingga aspek financial dapat dikategorikan layak sedangkan keseluruhan hasil analisa aspek non financial yang meliputi Aspek pasar, aspek teknis, aspek manajemen, aspek hukum, aspek sosial budaya, ekonomi dan lingkungan di kategorikan layak maka disimpulkan bahwa Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) layak untuk dilaksanakan.*

**Kata Kunci:** *Pariwisata, Taman Kehati, Studi Kelayakan Bisnis, BUMD*

## Pendahuluan

Undang-undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah memberikan hak, tugas dan tanggung jawab kepada Pemerintah Daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi. Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk memperluas dan mempercepat terwujudnya peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Penerimaan Pemerintah Daerah merupakan sumber pendapatan yang sangat diperlukan guna terselenggaranya pemerintahan, pembangunan masyarakat dan pelayanan publik. Salah satu unsur dari penerimaan Pemerintah Daerah adalah PAD. Pasal 6 ayat (1) Undang-undang 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah serta pasal 285 ayat (1) Undang-undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa PAD bersumber dari : (1) Pajak daerah; (2) Retribusi daerah; (3) Hasil kekayaan daerah yang dipisahkan; (4) Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Potensi PAD yang bersumber dari wisata Taman Kehati dapat ditingkatkan jika wisata Taman Kehati dikelola oleh badan khusus yang berorientasi pada keuntungan/laba yaitu BUMD sedangkan pengelolaan Taman Kehati saat ini dilakukan oleh UPTD Taman Kehati yang *notaben* nya memiliki tugas melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bandung dan serta tidak berorientasi pada keuntungan/laba sehingga dalam pengelolaan wisata Taman Kehati perlu dilakukan perubahan-perubahan mendasar yaitu perubahan bentuk badan usaha yang sebelumnya UPTD menjadi BUMD. Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah menyebutkan bahwa tujuan pendirian BUMD antara lain : (1) Memberikan manfaat perkembangan perekonomian Daerah; (2) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; (3) Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Dalam melakukan Pendirian BUMD dibutuhkan studi kelayakan bisnis yang meliputi aspek *financial* yang terdiri atas : Proyeksi *financial*, *NPV*, *IRR*, *Net B/C* dan *DPP* serta aspek non *financial* yang terdiri atas : Aspek pasar, aspek teknis, aspek manajemen, aspek hukum, aspek sosial budaya, ekonomi dan lingkungan.

## Kelayakan Bisnis

Barusman dan Kushu (2013), Proyek investasi pada umumnya membutuhkan dana yang tidak sedikit dan berpengaruh dalam jangka waktu yang panjang, sehingga perlu dilakukan analisa sebelum dilakukan investasi.

Studi kelayakan bisnis merupakan penelitian tentang akan didirikan atau perluasan suatu proyek guna mengetahui apakah layak atau tidaknya proyek tersebut untuk dilaksanakan. Aspek Studi Kelayakan Bisnis meliputi aspek *financial* dan aspek *non-financial*.

### Badan Usaha Milik Daerah

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana diubah dengan Undang-undang Nomor 9 tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah, Terdapat dua bentuk BUMD, yaitu: (1) Perusahaan Umum Daerah adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu Daerah dan tidak terbagi atas saham; (2) Perusahaan Perseroan Daerah adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah. Sumber modal BUMD terdiri dari penyertaan modal daerah, pinjaman, hibah, dan sumber modal lainnya yang terdiri dari kapitalisasi cadangan, keuntungan revaluasi aset, dan agio saham. Penyertaan modal oleh Pemerintah Daerah kepada BUMD dapat dilakukan saat BUMD didirikan maupun penambahan modal BUMD, dalam bentuk uang ataupun barang milik daerah. Terkait dengan barang milik daerah yang disertakan ke BUMD, maka penilaiannya harus sesuai dengan nilai *riil* pada saat barang milik daerah tersebut diserahkan

### Pariwisata

Pariwisata adalah suatu perjalanan yang dilakukan seseorang/sekelompok orang untuk sementara waktu dan diselenggarakan dari suatu tempat ketempat lain dengan tujuan rekreasi dan memenuhi keinginan yang beraneka ragam serta tidak bertujuan untuk mencari nafkah ditempat yang dikunjungi.

Pitana, et., al (2005), menyatakan bahwa definisi pariwisata mengandung beberapa unsur pokok, yaitu:

1. Adanya perjalanan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dari satu tempat ketempat lain.
2. Adanya unsur tinggal sementara di tempat yang bukan tempat tinggalnya.
3. Tujuan utama atau pergerakan manusia tersebut bukan untuk mencari atau penghidupan pekerjaan ditempat yang akan dituju.

Menurut Ismayanti (2010), ditinjau berdasarkan tujuannya pariwisata dapat diklasifikasikan menjadi beberapa yang meliputi : (1) Wisata Kuliner; (2) Wisata Olahraga; (3) Wisata Komersial; (4) Wisata Bahari; (5) Wisata Industri; (6) Wisata Bulan Madu; (7) Wisata Cagar Alam.

### Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan adalah Analisis Kelayakan Pendirian BUMD Pariwisata Taman Kehati dengan cara Deskriptif (Sugiyono, 2015). Pengumpulan data yang dilakukan yaitu : (1) Observasi / Pengamatan; (2) Interview/wawancara; (3) Dokumentasi Data yang diperoleh berupa data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif digunakan untuk menganalisis kelayakan Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) berdasarkan aspek *non financial* yaitu aspek pasar, aspek teknis, aspek aspek manajemen, aspek hukum, aspek sosial budaya, ekonomi dan lingkungan sedangkan data yang bersifat kuantitatif diolah menggunakan program komputer *Microsoft Excel* dan disajikan dalam bentuk tabel. Data kuantitatif meliputi biaya investasi, biaya operasional, biaya pajak, penerimaan dari kunjungan wisatawan, serta nilai investasi. Data kuantitatif ini digunakan dalam

## Hasil dan Pembahasan

### *Aspek Non-financial*

Hasil *interview* diketahui bahwa pengunjung minimal Taman Kehati berkisar 250 orang saat *weekday* dan meningkat menjadi 750 orang saat *weekend*. Pada penelitian ini dilakukan pemetaan potensi pasar berdasarkan usia, tingkat pendidikan dan pekerjaan dengan melakukan perbandingan hasil analisa terhadap 30 kuisisioner yang di sebar kepada pengunjung Taman Kehati dan data BPS Kabupaten Bandung.

#### a. Usia

- 1) Penduduk Kabupaten Bandung usia 20 - 40 Tahun : 97.106 orang (data bps)
- 2) Persentase pengunjung Taman Kehati usia 20 – 40 tahun : 73.33% (kuisisioner)
- 3) Potensi pengunjung berdasarkan kelompok usia 20-40 Tahun yaitu :  $97.106 \times 73,33\% = 71.207$  orang.

#### b. Pendidikan

- 1) Penduduk dengan pendidikan mulai SMP sederajat sampai dengan sudah tidak bersekolah/tamat sekolah : 181.950 orang (data bps)
- 2) Persentase pengunjung berpendidikan mulai SMP sederajat sampai dengan sudah tidak bersekolah/tamat sekolah : 83.33% (kuisisioner)
- 3) Potensi pengunjung berdasarkan berpendidikan SMP sederajat sampai dengan sudah tidak bersekolah/tamat sekolah yaitu :  $181.950 \times 83,33\% = 151.619$  orang

#### c. Pekerjaan

- 1) Angkatan kerja yang bekerja sebagai petani/pekerja bebas, pegawai pemerintah dan buruh/karyawan swasta : 72.888 orang (data bps)
- 2) Persentase pengunjung Taman Kehati bekerja sebagai petani/pekerja bebas, pegawai pemerintah dan buruh / karyawan swasta 83,33% (kuisisioner)
- 3) Potensi pengunjung berdasarkan pekerjaan yaitu :  $72.888 \times 83,34\% = 60.745$  orang.
  - a. Agar hasil proyeksi potensi pasar berdasarkan usia, pendidikan, pekerjaan tidak jelas dikarenakan terdapat beberapa potensi dalam 1 (satu) Narasumber/responden maka dilakukan perhitungan sebagai berikut :
- 4) Proyeksi potensi pasar berdasarkan usia : 71.207 orang
- 5) Proyeksi potensi pasar berdasarkan pendidikan : 151.619 orang
- 6) Proyeksi potensi pasar berdasarkan pekerjaan : 60.745 orang
- 7) Total potensi pasar : 283.571 orang
- 8) Rata-rata (total Potensi : 3) = 94.524 orang.
  - a. Diketahui bahwa 63,34% pengunjung melakukan kunjungan berulang ( > 2 kali), sehingga proyeksi potensi pasar dihitung sebagai berikut :
- 9) Persentase pengunjung berulang : 63,34%
- 10) Rata-rata potensi pasar : 94.524 orang
- 11) Jumlah pengunjung berulang ( $94.525 \times 63,34\%$ ) = 59.871 orang
- 12) Proyeksi potensi pasar : ( $94.524$  orang +  $59.871$  orang) = 154.395 orang
  - a. Proyeksi potensi pasar sebesar 154.395 orang/tahun dinilai wajar jika dibandingkan dengan keterangan petugas Taman Kehati, menyatakan bahwa jumlah kunjungan ke wisata Taman Kehati minimal 250 orang pada saat *week day* dan 750 orang pada saat *weekend* yang dihitung berdasarkan hari kerja 360 hari sebagai berikut :
- 13) *Week day* : 250 orang x 260 hari = 65.000 orang
- 14) *Week end* : 750 orang x 100 hari = 75.000 orang
- 15) Total kunjungan/tahun : ( $65.000$  orang +  $75.000$  orang) = 140.000 orang

### *Segmenting, Targetting, dan Positioning*

#### *Segmentasi demografis*

Segmentasi demografis Taman Kehati yaitu : pengunjung lokal Kabupaten Bandung, hal ini didasarkan pada hasil analisa kuisisioner menunjukkan bahwa 86,67% pengunjung Taman Kehati berasal dari Kabupaten Bandung dan 13,33% berasal dari luar Kabupaten Bandung. Segmentasi geografis Taman Kehati yaitu, penduduk Kabupaten Bandung berpendidikan SMP sederajat, SMA ketas dan sudah tidak bersekolah/tamat sekolah, usia 20 – 40 tahun dan bekerja sebagai petani/pekerja bebas, pegawai pemerintah, buruh/karyawan swasta hal didasarkan hasil analisa terhadap kuisisioner menunjukkan bahwa 83,33% pengunjung Taman Kehati berlatar belakang pendidikan SMP sederajat, SMA ketas dan sudah tidak bersekolah/tamat sekolah, 73,33%

### Targeting

*Targeting* yang akan dibidik oleh Taman Kehati adalah petani/pekerja bebas, pegawai pemerintah dan buruh/karyawan swasta, dan pelajar. Hal ini didasarkan pada fasilitas yang dimiliki Taman Kehati.

### Positioning

*Positioning* Taman Kehati yaitu keunikannya antara lain :

1. Pengunjung dapat berwisata dengan *thema* alam sekaligus mengenal berbagai jenis hewan serta tanaman langka *endemik* Kabupaten Bandung. Bagi pengunjung yang tertarik belajar ilmu pertanian dan peternakan mengunjungi taman *flora* dan *fauna*.
2. Tiket masuk sudah *include* fasilitas *water park* serta taman *flora* dan *fauna*
3. *Guest house*, gedung dan aula yang *kompatible* untuk berbagai kegiatan.

### Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

#### Produk

1. Parkir  
Memiliki daya tampung 500 unit kendaraan roda 2 (dua) dan 100 unit kendaraan roda 4 (empat), parkir yang luas ini diawasi oleh petugas parkir dan petugas keamanan serta dilengkapi dengan *cctv*. Hal ini tentunya menciptakan rasa aman dan nyaman.
2. *Water Park*, Taman *flora* dan *fauna*  
*Water park* di Taman Kehati merupakan salah satu *water park* terbesar di wilayah Kabupaten Bandung dan sekitarnya. Terdapat *water slide* yang menantang *adrenalin* pengunjung untuk menaikinya sedangkan Taman *flora* dan *fauna* memiliki berbagai jenis hewan dan tumbuhan, diantaranya berbagai jenis unggas, arwana *endemik* Bandung dan berbagai jenis ikan, ular, buaya, rusa, kuda, pohon merbau, gaharu, meranti, damar, kemang serta berbagai jenis tumbuhan lainnya. Taman Kehati juga menawarkan edukasi peternakan dan pertanian untuk petani, peternak dan pelaja
3. Wahana Bermain  
Terdapat sepeda air dan menunggang kuda di wahana bermain Taman Kehati, pengunjung dapat berkeliling kolam dengan sepeda air sambil menikmati keindahan alam sedangkan jika ingin berkeliling taman sambil menikmati suasana pedesaan pengunjung dapat menggunakan fasilitas menunggang kuda.
4. *Guest house*  
Harga yang kompetitif dan relatif terjangkau, pengunjung mendapatkan fasilitas hotel berbintang yang meliputi : *Spring bed*, sofa, *water heater*, AC, kulkas, *wellcome drink*, *wifi* dan sarapan pagi.
5. Gedung (GSG, Aula tertutup dan aula terbuka)  
Fasilitas ini dapat digunakan untuk berbagai macam jenis acara seperti pesta pernikahan, seminar, pertemuan, rapat, *work shop*, pelatihan dan berbagai kegiatan resmi maupun tidak resmi lainnya. Adapun kapasitas GSG Taman Kehati dapat menampung sebanyak 6.000 orang

#### Price

Harga produk yang ditawarkan cukup kompetitif, terjangkau dan telah dibandingkan dengan fasilitas sejenis di Kabupaten/kota lain di Provinsi Bandung, yaitu :

1. Parkir kendaraan : roda 2 (dua) Rp. 2.500,00 dan roda 4 (empat) Rp. 5.000,00.
2. Ticket masuk (termasuk *water park* serta taman *flora* dan *fauna*) : Rp. 20.000,00.
3. Wahana bermain : Sepeda air Rp. 15.000,00 dan menunggang Kuda Rp. 20.000,00
4. *Guest house* : Rp. 425.000,00/malam
5. Gedung : gedung serba guna Rp. 15.000.000,00/hari, aula tertutup Rp. 2.500.000,00/hari dan aula terbuka Rp. 1.000.000,00/hari

#### Distribusi

Saluran distribusi yang akan digunakan adalah distribusi langsung, yaitu proses distribusi produk dari produsen ke konsumen tanpa melalui perantara distributor, konsumen melakukan kegiatan konsumsinya di lokasi usaha. Lokasi wisata Taman Kehati merupakan kawasan pedesaan dengan suasana nyaman dan asri serta mudah untuk diakses karna dekat dengan *exit* tol simpang pematang, pusat perdagangan dan pusat pemerintahan. Hal ini mendukung dan memudahkan kedatangan pengunjung ke Taman Kehati.

### *Promosi*

Agar calon pengunjung mengetahui keberadaan wisata Taman Kehati dan berminat untuk datang ke Taman Kehati, maka salah satu cara yang digunakan adalah melalui promosi (Barusman, 2019), meliputi : (1) Promosi ke instansi-instansi pemerintah dan swasta; (2) Bekerjasama dengan biro perjalanan; (3) Promosi melalui teknologi *e-commerce*; (4) Promosi melalui media cetak, media elektronik dan sosial media; (5) Promosi dengan cara mengikuti pameran (6) Promosi melalui baliho, reklame (7) *Word of mouth*.

### *Personil (Karyawan)*

Personil (Karyawan) merupakan unsur penting dalam menunjang kegiatan usaha karena terlibat langsung dalam penyampaian produk ke konsumen. Wisata Taman Kehati memiliki standar dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja sebagaimana diskenariokan yaitu karyawan tetap sebanyak 15 orang dan 36 karyawan tidak tetap, dengan ketentuan pendidikan minimal diploma III untuk karyawan tetap dan minimal SMA untuk karyawan tidak tetap, dalam peralihan pengelolaan Taman Kehati dari UPTD menjadi BUMD Tenaga Harian Lepas (THL) Pemerintah Kabupaten Bandung diprioritaskan menjadi karyawan BUMD Taman Kehati.

### *Bukti fisik*

Taman Kehati saat ini memiliki 23 bangunan diantaranya : 1 (satu) Kantor, 1 (satu) pos satpam, 2 (dua) tempat parkir, 1 (satu) gedung serba guna, 1 (satu) aula terbuka, 1 (satu) aula tertutup, 11 (sebelas) *guest house*, 1 (satu) water park, 1 (satu) kandang burung, 1 (satu) kandang rusa, 1 (satu) kandang kuda, 1 (satu) kandang buaya dan ular, 1 (satu) kolam ikan serta 1 (satu) mushala dan toilet. Fasilitas ini dinilai cukup memadai dan dapat mendukung pertumbuhan bisnis pariwisata di Taman Kehati.

### *Hasil Analisa Terhadap Aspek Pemasaran*

Hasil analisa terhadap aspek Pemasaran yaitu: Taman Kehati memiliki potensi pasar yang cukup mendukung, produk/fasilitas yang memadai, harga yang terjangkau dan kompetitif, saluran distribusi dan promosi yang tersedia dan dapat ditingkatkan serta personil berpengalaman dengan kriteria yang ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut, aspek pasar pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dapat dikategorikan layak.

### Aspek Teknis

#### *Lokasi dan Tata letak*

##### 1. Kondisi Geografis

Lokasi Wisata Taman Kehati terletak pada dataran rendah dan pemukiman penduduk, lokasi ini cocok untuk dijadikan tempat wisata dengan suasana nyaman bernuansa pedesaan. Letak dari Wisata Taman Kehati cukup strategis, di Blok Pasirwedang, Kampung Ciseupang, Desa Nagrog, Kecamatan Cicalengka, Kabupaten Bandung. Kondisi ini tentunya menjadi faktor pendukung wisata Taman Kehati dalam menjalankan usaha.

##### 2. Ketersediaan Fasilitas

Kondisi jalan menuju lokasi wisata Taman Kehati cukup baik. Akses jalan dapat dilalui oleh kendaraan roda 4 (empat), sepanjang jalan merupakan perkampungan penduduk sehingga menciptakan rasa aman dan nyaman.

##### 3. Ketersediaan listrik dan air

Ketersediaan listrik dan pasokan air di wisata Taman Kehati sejauh ini tidak ditemui kendala berarti. penerangan sepanjang jalan dan di lokasi wisata Taman Kehati cukup baik, sedangkan air cukup tersedia dan mudah diperoleh hal ini dikarenakan wilayah Kabupaten Bandung merupakan daerah lahan gambut dan berawa-rawa.

##### 4. *Supply* Tenaga Kerja

Berada di lokasi perkampungan, wisata Taman Kehati tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan tenaga kerja terutama pekerja non karyawan tetap dapat diperoleh dari pemberdayaan masyarakat sekitar.

##### 5. Hukum dan peraturan yang berlaku

Jenis bisnis pariwisata yang di rencanakan tidak menentang peraturan dan norma-norma yang berlaku, sejak resmi beroperasi sampai dengan saat ini belum pernah ada penolakan dari aparat maupun masyarakat sekitar lokasi terkait Taman Kehati. Sebagai BUMD milik Pemerintah Kabupaten Bandung tentunya Taman Kehati akan *disupport* dengan kebijakan Kabupaten Bandung yang pro terhadap Taman Kehati terbukti dengan dikeluarkannya kebijakan retribusi dan pajak daerah pada tahun 2018. *support* Pemerintah Kabupaten Bandung juga dapat dilihat dengan seringnya Pejabat Kabupaten Bandung melakukan kunjungan untuk memonitoring atau sekedar berwisata di Taman Kehati dan

kedepannya untuk mendirikan BUMD Pariwisata (Taman Kehati) wajib ditetapkan melalui Peraturan Daerah.

### *Fasilitas, Skala dan Operasional Usaha*

1. Parkir  
Fasilitas parkir di Wisata Taman Kehati terdiri atas parkir kendaraan roda 4 dengan kapasitas 500 unit mobil dan parkir kendaraan roda 2 dengan kapasitas 100 unit motor, fasilitas ini direncanakan akan dikelola langsung oleh BUMD Taman Kehati dengan menempatkan Petugas Parkir dan Petugas Keamanan untuk memberikan keamanan dan rasa nyaman bagi pengunjung.
2. *Water Park* serta taman *flora* dan *fauna*  
*Water park* serta taman *flora* dan *fauna* dapat dinikmati pengunjung tanpa harus membayar biaya tambahan dari tiket masuk, taman senantiasa dijaga kebersihannya dan satwa senantiasa dirawat dan diberikan vitamin serta pakan yang cukup.
3. Wahana bermain  
Wahana bermain di Taman Kehati menyediakan 10 unit fasilitas sepeda air yang selalu dilakukan *maintenance* dan pengecekan minimal 1 (satu) bulan sekali. dengan menggunakan fasilitas menunggang kuda Pengunjung dapat berkuda sambil menikmati keindahan alam bernuansa pedesaan. Kuda senantiasa dicek kesehatannya, dirawat kebersihannya diberikan pakan serta vitamin.
4. Gedung  
Gedung dapat digunakan untuk berbagai acara dan kegiatan Pemerintah Kabupaten Bandung, perusahaan swasta/BUMN/BUMD maupun perorangan untuk berbagai kegiatan seperti : pertemuan, seminar, diskusi, hiburan, pesta dan kegiatan lainnya. Terdapat 3 (tiga) gedung pertemuan di Wisata Taman Kehati diantaranya : Gedung serba guna, aula tertutup dan aula terbuka, Pengunjung dapat menyewa sesuai dengan kebutuhan acara dan fasilitas ini selalu disiapkan dengan baik sebelum digunakan.
5. *Guest house*/penginapan  
Pariwisata sebagai industri perhotelan terkait dengan akomodasi, makanan dan minuman, dan semua yang saling terkait layanan yang dimaksudkan untuk menyediakan semua kebutuhan pengunjung, termasuk fasilitas penginapan dan layanan produk tertentu dalam industri (Barusman & Rulian, 2020). Taman Kehati menyediakan 11 (sebelas) unit fasilitas *guest house*/penginapan yang disediakan bagi pengunjung/tamu. Fasilitas ini juga dapat ditawarkan kepada tamu-tamu yang datang ke Kabupaten Bandung dengan berbagai tujuan, baik bekerja ataupun berbisnis. Dengan didukung fasilitas dan layanan setara hotel berbintang yang senantiasa dirawat dan dijaga kebersihannya, diharapkan dapat memberikan kepuasan dan kenyamanan bagi pengunjung.

### *Teknologi*

Teknologi yang digunakan tergolong modern. seperti *spring bed*, *dispenser*, TV, Kulkas, *water heater*, *audio visual* dan *wi-fi* serta gensek Kedepannya teknologi akan di *upgrade* meliputi program komputer yang digunakan untuk menginput data pengunjung, keuangan dan kegiatan operasional lainnya dan program tersebut dapat langsung di akses dan dikontrol secara *online* oleh Komisaris, Direktur, Karyawan serta *stakeholder* terkait.

### *Hasil Analisa Terhadap Aspek Teknis*

Berdasarkan analisa terhadap aspek teknis, Taman Kehati memiliki letak dan lokasi yang mendukung, fasilitas yang memadai serta dilengkapi teknologi modern dan kedepannya akan di *upgrade* sehingga disimpulkan bahwa pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dapat dikategorikan layak dari ditinjau dari aspek teknis.

### Aspek Manajemen

#### *Perencanaan*

Dalam perencanaan Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) Pemerintah Kabupaten Bandung berkewajiban untuk membuat studi kelayakan dan menetapkan peraturan daerah terkait BUMD. Kemudian berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 disusun rencana bisnis, rencana kerja dan anggaran. Pemerintah Kabupaten Bandung merupakan pemilik tunggal BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dengan penyertaan modal awal sebesar Rp. 1.000.000.000,00 yang akan digunakan untuk operasional usaha dan Rp. 5.762.888.667,00 penyertaan modal dalam bentuk asset/barang milik daerah, pertumbuhan pendapatan usaha setiap unit bisnis ditargetkan 10,00% pertahun, pertumbuhan beban usaha ditargetkan 3,12% pertahun (mengacu pada *inflasi*) sedangkan kenaikan biaya karyawan 10,40% pertahun (mengacu pada kenaikan rata-rata



UMK). BUMD Pariwisata (Taman Kehati) ditargetkan *break event point (BEP)* pada tahun ke 4 setelah resmi beroperasi.

### *Pengorganisasian dan Pengawasan Internal*

Pengorganisasian dan pengawasan internal adalah pengaturan dan pengawasan terhadap sumber daya organisasi agar dapat menjalankan rencana-rencana yang sudah diputuskan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasian dan pengawasan internal dalam sebuah organisasi tercermin dalam struktur organisasi.

### *Hasil Analisa Terhadap Aspek Manajemen*

Perencanaan, disusun berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 sedangkan pengorganisasian dan pengawasan internal akan dibentuk berdasarkan Pasal 29 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, terkait dengan pengisian jabatan komisaris dan direksi/direktur, Pemerintah Kabupaten Bandung wajib mengikuti ketentuan sebagaimana diatur pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 sedangkan struktur organisasi mengacu pada struktur organisasi fungsional dimana pengelompokan berdasarkan keahlian dalam melaksanakan tugas sehingga pembagian tugas/*job desk* menjadi jelas dan terukur serta memudahkan koordinasi.

Berdasarkan analisa terhadap aspek manajemen pada pendirian BUMD (Pariwisata), Miniawati, et., al., (2021), Taman Kehati telah terdapat dasar aturan dan ketentuan yang jelas dan wajib dilaksanakan. Dalam melaksanakan ketentuan tersebut, Pemerintah Kabupaten Bandung memiliki sumber daya yang memadai selain itu skenario dan proyeksi yang ditetapkan telah mengacu kepada ketentuan yang ada sehingga aspek manajemen pada pendirian BUMD (Pariwisata) Taman Kehati dapat dikategorikan layak.

### *Aspek Hukum*

BUMD Pariwisata (Taman Kehati) wajib dibuatkan akta otentik di hadapan notaris. Akta otentik ini memuat anggaran dasar dan keterangan lain yang berkaitan dengan pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) serta wajib mendapatkan pengesahan sebagai badan hukum dari Menteri Hukum dan HAM selanjutnya BUMD Pariwisata (Taman Kehati) akan didaftarkan ke departemen terkait. Ditinjau dari permodalan, sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Perubahan Modal Dasar Perseroan Terbatas, tidak ada batas minimal modal dasar dalam pendirian Perseroan Terbatas, sehingga Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) tidak memerlukan modal dasar, namun dalam hal ini BUMD Pariwisata (Taman Kehati) akan mendapatkan modal dari penyertaan Pemerintah Kabupaten Bandung dan pihak lain yang melakukan investasi. Dalam konteks pembahasan aspek hukum, bentuk investasi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Bandung pada BUMD Pariwisata (Taman Kehati) adalah investasi langsung yang berbentuk penyertaan modal Pemerintah Kabupaten Bandung. Penyertaan modal daerah merupakan salah 1 (satu) sumber modal BUMD disamping pinjaman, hibah dan sumber modal lainnya. Dalam pelaksanaannya, penyertaan modal daerah dilakukan dalam rangka pendirian, penambahan modal dan pembelian saham. Dalam kaitan inisiasi pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) di Kabupaten Bandung, tujuan penyertaan modal dimaksudkan untuk memenuhi modal dasar dan modal disetor.

### *Hasil Analisa Terhadap Aspek Hukum*

Dalam pelaksanaannya, pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) memerlukan *support*, komitmen dan kesungguh-sungguhan dari Pemerintah Kabupaten Bandung untuk menjalankan dan menaati ketentuan perundang-undangan yang berlaku, kemudian perlu ditetapkan melalui Peraturan Daerah Kabupaten Bandung.

### *Aspek Sosial Budaya*

Berdirinya wisata Taman Kehati memberikan dampak *positif* bagi kehidupan sosial budaya masyarakat, bisnis yang dijalankan bukan merupakan bisnis yang bertentangan dengan ketentuan perundangan dan norma yang berlaku. Berdasarkan keterangan, sejak berdirinya Taman Kehati belum pernah ada konflik dengan masyarakat sekitar sedangkan ditinjau dari sudut pandang budaya, Taman Kehati dapat dijadikan pusat pelestarian budaya, dengan cara mendorong dan memberikan ruang kepada seniman, budayawan dan masyarakat untuk menggelar berbagai pentas seni dan budaya.

### *Aspek Ekonomi*

Menurut Tambunan (2013), UMKM dimaksudkan sebagai unit yang produktif untuk berdiri sendiri, dilakukan oleh pelaku usaha yang modalnya relative kecil (Barusman & Habiburrahman, 2022). Taman Kehati berpotensi memberikan kontribusi secara langsung terhadap pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Bandung terutama sektor usaha kecil, mikro dan menengah (UMKM), khususnya di wilayah sekitar lokasi Taman Kehati. Kontribusi Taman Kehati dalam menggerakkan perekonomian di Kabupaten Bandung khususnya masyarakat

sekitar yaitu tersedianya tempat usaha bagi masyarakat sekitar untuk berdagang makanan, *souvenir*, oleh-oleh khas Bandung serta kebutuhan pengunjung sedangkan kebutuhan tenaga kerja khususnya tenaga kerja non administratif akan diprioritaskan diisi oleh pekerja lokal selain itu diproyeksikan memberikan kontribusi dividen yang tata cara pembagiannya diatur dalam Peraturan Daerah dan RUPS sedangkan kontribusi pajak yang dibayarkan BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dapat dilihat pada bagian proyeksi laba/rugi BUMD Pariwisata (Taman Kehati).

### *Aspek Lingkungan*

Bisnis BUMD Pariwisata (Taman Kehati) berdampak negatif terhadap lingkungan di sekitar lokasi usaha. Limbah yang ditimbulkan berupa sampah organik maupun anorganik dapat dikelola dengan baik sehingga tidak menimbulkan dampak yang berbahaya bagi lingkungan. Menurut keterangan petugas Taman Kehati, sampah setiap hari diambil oleh Petugas Kebersihan lalu dibuang ke tempat pembuangan akhir. Teknologi yang digunakan tidak menimbulkan dampak yang berbahaya bagi lingkungan, justru dengan adanya Taman Kehati kelestarian lingkungan dapat terjaga.

### *Hasil Analisa Aspek Sosial Budaya, Ekonomi dan Lingkungan*

Ditinjau dari sosial budaya, pendirian BUMD Taman Kehati tidak mengganggu sosial budaya masyarakat setempat bahkan memberikan ruang untuk dalam pelestarian budaya melalui pertunjukan seni budaya di Taman Kehati. Ditinjau dari sisi ekonomi Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) berpotensi menumbuhkan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), menyerap tenaga kerja, serta berkontribusi terhadap pendapatan Pemerintah Kabupaten Bandung melalui pajak dan dividen. Ditinjau dari lingkungan, Taman Kehati tidak menimbulkan kerusakan bagi lingkungan bahkan berkontribusi terhadap pelestarian *flora* dan *fauna*, sedangkan limbah yang ditimbulkan berupa sampah organik dan anorganik dapat terkelola dengan baik. Berdasarkan hal yang telah diuraikan, maka ditinjau dari aspek sosial budaya, ekonomi dan lingkungan pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dapat kategorikan layak.

### *Aspek Financial & Proyeksi Financial*

#### *Nilai Investasi*

Nilai investasi pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dihitung berdasarkan aset/barang milik daerah Pemerintah Kabupaten Bandung yang saat ini digunakan oleh Taman Kehati dan akan serahkan sebagai bentuk penyertaan modal Pemerintah Kabupaten Bandung di BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dengan kriteria : aset masih layak dan memiliki sisa umur ekonomis diatas 5 (lima) tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, dilakukan *revaluasi* terhadap nilai aset tanpa merubah umur ekonomisnya sedangkan untuk kebutuhan aset yang belum terpenuhi maka akan dilakukan pembelian aset baru. Nilai investasi yang dibutuhkan sebesar Rp. 5.762.888.667,00 yang terdiri atas nilai *revaluasi* aset/barang milik daerah Rp. 3.823.966.667,00 dan investasi/pembelian aset baru Rp.1.938.922.000,00. Penyusutan aset digunakan metode garis lurus. Nilai investasi pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dapat dilihat pada lampiran 1 (satu) penelitian ini sedangkan setoran modal awal yang diperoleh dari Pemerintah Kabupaten Bandung diskenariokan sebesar Rp. 1.000.000.000,00. Total penyertaan modal Pemerintah Kabupaten Bandung di BUMD Pariwisata (Taman Kehati) adalah sebesar Rp. 6.762.888.667,00.

#### *Proyeksi Pendapatan*

Pendapatan dikelompokkan berdasarkan paket dan fasilitas di Taman Kehati meliputi : (1) Tiket masuk (termasuk *water park* serta Taman *flora* dan *fauna*); (2) Parkir kendaraan; (3) Gedung yang terdiri atas : gedung serba guna, aula tertutup dan aula terbuka; (4) Wahana bermain yang terdiri atas : Sepeda air dan menunggang kuda. Perhitungan pendapatan menggunakan pendekatan data, observasi/pengamatan dan *interview* dengan proyeksi kenaikan pendapatan 10,00% pertahun

#### *Proyeksi Beban*

##### 1. Beban Pokok Pendapatan

Beban pokok pendapatan Proyeksi BUMD Pariwisata (Taman Kehati) terdiri atas beban tenaga kerja langsung, beban pemeliharaan, beban operasi dan pajak. Beban tenaga kerja langsung dihitung berdasarkan Upah Minimum Kabupaten (UMK) Bandung tahun 2021 yaitu sebesar Rp. 2.588.99,00/bulan dengan kenaikan sebesar 10,40% pertahun, Beban operasi dan beban pemeliharaan dihitung berdasarkan kebutuhan operasional dan pemeliharaan peralatan/perlengkapan, harga masing-masing item beban operasi dan beban pemeliharaan mengacu pada standar satuan harga (SSH) Kabupaten Bandung Tahun 2020 dengan kenaikan 3,12% pertahun. Pajak daerah dan Pajak Penghasilan (PPH) diperhitungkan berdasarkan penggolongan kelompok bisnis yang disesuaikan

dengan ketentuan yang berlaku antara lain : pengelolaan tiket masuk (termasuk *water park* serta taman *flora* dan *fauna*) dikenakan pajak daerah atas hiburan/rekreasi sebesar 10,00%, pengelolaan parkir dikenakan pajak daerah atas parkir sebesar 10,00%, pengelolaan gedung (gedung serba guna, aula tertutup, aula terbuka) dan *guest house* dikenakan pajak daerah atas hotel dan penginapan sebesar 10,00% serta pajak penghasilan (Pph) 23 sebesar 2,00%.

## 2. Beban Administrasi dan Umum

Beban administrasi dan umum dikelompokkan menjadi : Gaji dan tunjangan karyawan, asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan, beban operasional kantor dan beban umum lainnya (listrik, telpon, *internet* dan lain sebagainya). Gaji dan tunjangan karyawan terendah dihitung berdasarkan UMK Kabupaten Bandung sedangkan gaji karyawan tertinggi yaitu Direktur dihitung 2,50 kali gaji tertinggi karyawan dibawahnya (Manajer), sedangkan gaji Komisaris dihitung 45,00% dari gaji Direktur, tunjangan hari raya diberikan 2 (dua) kali gaji, hal ini berdasarkan kelaziman penghasilan karyawan BUMD dan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Bandung, hal ini akan diatur dalam peraturan Bupati Bandung. Asuransi terdiri atas asuransi kesehatan sebesar 4,00% dari gaji dan asuransi ketenagakerjaan sebesar 2,00% dari gaji dengan asumsi kenaikan beban asuransi pertahun sebesar 10,40%.

### *Proyeksi Laba/Rugi dan Arus Kas BUMD Pariwisata Taman Kehati*

Proyeksi laba rugi dan arus kas BUMD Pariwisata (Taman Kehati) tahun 2022 - 2026 terdapat peningkatan laba bersih sebelum pajak maupun laba bersih setelah pajak yang *prospektif* dan menjanjikan sedangkan ditinjau dari arus kas, pada awal pendirian terdapat setoran kas masuk sebesar Rp. 6.762.888.667,00 meliputi : beban investasi sebesar Rp. 5.762.888.667,00 dan setoran modal awal Rp. 1.000.000.000,00. Berdasarkan hasil proyeksi yang dihitung dengan mengeluarkan beban penyusutan, diperoleh kas bersih Rp. 1.388.275.782,00 kas akhir periode tahun 2022 Rp. 2.388.275.784,00 pada tahun 2023, terdapat kenaikan sebesar Rp. 1.668.074.506,00 dan kas akhir periode naik menjadi Rp. 4.056.350.290,00 ditahun 2024, kenaikan terdapat kas bersih Rp. 1.939.524.082,00 dan kas akhir periode menjadi Rp. 5.995.874.372,00. Tahun 2025, terjadi kenaikan kas bersih Rp. 2.282.178.999,00 kas akhir periode menjadi Rp. 8.278.053.371,00 dan diakhir proyeksi yaitu tahun 2026 terdapat kenaikan kas bersih Rp. 2.652.465.784,00 dan kas akhir periode Rp. 10.930.519.155,00. Berikut Proyeksi keuangan meliputi proyeksi laba/rugi dan arus kas BUMD.

Tabel 1. Proyeksi Laba/ Rugi BUMD Pariwisata (Taman Kehati)

URAIAN	2022	2023	2024	2025	2026
	(Rupiah)	(Rupiah)	(Rupiah)	(Rupiah)	(Rupiah)
<b>Pendapatan Usaha</b>	<b>5.602.400.000</b>	<b>6.162.450.000</b>	<b>6.751.635.000</b>	<b>7.441.105.000</b>	<b>8.190.203.750</b>
Pendapatan pengelolaan Tiket termasuk Water Park dan Taman Flora dan Fauna	2.800.000.000	3.080.000.000	3.363.800.000	3.713.490.000	4.084.839.000
Pendapatan pengelolaan parkir	291.733.333	321.200.000	350.540.000	387.652.500	427.275.000
Pendapatan pengelolaan Wahana Bermain	413.166.667	454.000.000	499.320.000	548.190.000	607.140.000
Pendapatan Pengelolaan Gedung (GSG dan Aula)	1.596.000.000	1.755.600.000	1.931.160.000	2.124.276.000	2.336.703.600
Pendapatan Pengelolaan Guest House	501.500.000	551.650.000	606.815.000	667.496.500	734.246.150
<b>Beban Pokok Pendapatan</b>	<b>2.870.660.062</b>	<b>3.031.283.869</b>	<b>3.217.577.458</b>	<b>3.419.927.211</b>	<b>3.639.916.075</b>
<b>Pengelolaan Tiket termasuk Water Park dan Taman Flora dan Fauna</b>	<b>1.134.674.234</b>	<b>1.191.035.458</b>	<b>1.251.454.222</b>	<b>1.316.299.960</b>	<b>1.385.977.315</b>
Tenaga Kerja Langsung	279.602.388	308.682.000	340.785.000	376.227.000	415.355.000
Beban pemeliharaan	115.000.000	118.588.000	122.287.946	126.103.329	130.037.754
Beban Operasi	636.919.643	655.489.507	674.612.710	694.305.998	714.586.624
Pajak Daerah (Hiburan/Rekreasi sebesar 10%)	103.152.203	108.275.951	113.768.566	119.663.633	125.997.938
<b>Pengelolaan Parkir</b>	<b>183.665.274</b>	<b>200.198.413</b>	<b>218.374.901</b>	<b>238.364.004</b>	<b>260.352.692</b>
Tenaga Kerja Langsung	124.267.728	137.192.000	151.460.000	167.212.000	184.603.000
Beban pemeliharaan	10.000.000	10.312.000	10.633.734	10.965.507	11.307.631
Beban Operasi	18.786.667	19.328.011	19.885.350	20.459.163	21.049.946
Pajak Daerah (Pajak Parkir sebesar 10%)	30.610.879	33.366.402	36.395.817	39.727.334	43.392.115
<b>Pengelolaan Wahana Bermain</b>	<b>518.760.752</b>	<b>563.985.400</b>	<b>613.713.540</b>	<b>668.402.601</b>	<b>728.563.575</b>
Tenaga Kerja Langsung	372.803.184	411.575.000	454.379.000	501.635.000	553.806.000
Beban pemeliharaan	54.000.000	55.080.000	56.181.600	57.305.232	58.451.337
Beban Operasi	44.797.500	46.059.000	47.360.800	48.698.496	50.073.186
Pajak Daerah (Hiburan/Rekreasi sebesar 10%)	47.160.068	51.271.400	55.792.140	60.763.873	66.233.052
<b>Pengelolaan Gedung (GSG dan Aula)</b>	<b>618.532.983</b>	<b>637.791.880</b>	<b>670.521.762</b>	<b>705.913.925</b>	<b>744.227.675</b>
Tenaga Kerja Langsung	186.401.592	205.788.000	227.190.000	250.818.000	276.903.000
Beban pemeliharaan	75.500.000	77.855.600	80.284.694	82.789.577	85.372.612
Beban Operasi	290.360.000	296.167.200	302.090.544	308.132.355	314.295.002
Pajak Daerah (Hotel/Penginapan sebesar 10%)	55.226.159	57.981.080	60.956.524	64.173.993	67.657.061
PPh 23 (sebesar 2%)	11.045.232	11.596.216	12.191.305	12.834.799	13.531.412
<b>Pengelolaan Guest House</b>	<b>415.026.819</b>	<b>438.272.718</b>	<b>463.513.034</b>	<b>490.946.721</b>	<b>520.794.817</b>
Tenaga Kerja Langsung	155.334.660	171.490.000	189.325.000	209.015.000	230.755.000
Beban pemeliharaan	27.610.000	28.457.627	29.331.277	30.231.748	31.159.863
Beban Operasi	187.615.000	191.367.300	195.194.646	199.098.539	203.080.510
Pajak Daerah (Hotel/Penginapan sebesar 10%)	37.055.966	39.131.493	41.385.092	43.834.529	46.499.537
PPh 23 (sebesar 2%)	7.411.193	7.826.299	8.277.018	8.766.906	9.299.907
<b>Beban Administrasi dan Umum dan lainnya</b>	<b>2.061.151.887</b>	<b>2.180.779.358</b>	<b>2.312.221.193</b>	<b>2.456.686.523</b>	<b>2.615.509.624</b>
Gaji dan Tunjangan	1.012.810.058	1.118.142.304	1.234.429.104	1.362.809.731	1.504.541.943
Asuransi	54.654.096	60.338.121	66.613.286	73.541.068	81.189.339
Operasional Kantor	36.000.000	37.123.200	38.281.444	39.475.825	40.707.471
Beban Umum lainnya	240.000.000	247.488.000	255.209.626	263.172.166	271.383.138
Penyusutan	717.687.733	717.687.733	717.687.733	717.687.733	717.687.733
<b>Labanya (Rugi) Usaha</b>	<b>670.588.051</b>	<b>950.386.773</b>	<b>1.221.836.348</b>	<b>1.564.491.266</b>	<b>1.934.778.051</b>
PPh Badan (25 % X Labanya Bersih)	167.647.013	237.596.693	305.459.087	391.122.817	483.694.513
<b>Labanya (Rugi) Usaha Setelah Pajak</b>	<b>502.941.038</b>	<b>712.790.079</b>	<b>916.377.261</b>	<b>1.173.368.450</b>	<b>1.451.083.538</b>

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 2. Proyeksi Arus Kas BUMD Pariwisata (Taman Kehati)

URAIAN	Initial	2022	2023	2024	2025	2026
	(Rupiah)	(Rupiah)	(Rupiah)	(Rupiah)	(Rupiah)	(Rupiah)
<b>Kas Awal Periode</b>	<b>0</b>	<b>1.000.000.000</b>	<b>2.388.275.784</b>	<b>4.056.350.290</b>	<b>5.995.874.372</b>	<b>8.278.053.371</b>
<b>Arus Kas Masuk</b>	<b>6.762.888.667</b>	<b>5.602.400.000</b>	<b>6.162.450.000</b>	<b>6.751.635.000</b>	<b>7.441.105.000</b>	<b>8.190.203.750</b>
Setoran Modal	6.762.888.667	0	0	0	0	0
Pendapatan		5.602.400.000	6.162.450.000	6.751.635.000	7.441.105.000	8.190.203.750
<b>Arus Kas Keluar</b>	<b>5.762.888.667</b>	<b>4.214.124.216</b>	<b>4.494.375.494</b>	<b>4.812.110.918</b>	<b>5.158.926.001</b>	<b>5.537.737.966</b>
Investasi	5.762.888.667	0	0	0	0	0
Beban Usaha	0	4.214.124.216	4.494.375.494	4.812.110.918	5.158.926.001	5.537.737.966
Kenaikan Kas Bersih	1.000.000.000	1.388.275.784	1.668.074.506	1.939.524.082	2.282.178.999	2.652.465.784
<b>Kas Akhir Periode</b>	<b>1.000.000.000</b>	<b>2.388.275.784</b>	<b>4.056.350.290</b>	<b>5.995.874.372</b>	<b>8.278.053.371</b>	<b>10.930.519.155</b>

Sumber: data diolah, 2022

Kenaikan laba dan kas bersih BUMD Pariwisata (Taman Kehati) yang konsisten dan berkesinambungan pada tahun proyeksi 2022 – 2026 merupakan salah satu indikator yang membuktikan bahwa pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) memiliki prospek yang menguntungkan berdasarkan hal tersebut pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dapat dikategorikan layak ditinjau dari proyeksi *financial*.

*Kelayakan Financial*

1. *Net Present Value* (NPV)

Perhitungan NPV dilakukan dengan mencari selisih nilai sekarang dari aliran kas masuk bersih dengan nilai pengeluaran untuk investasi. Perhitungan NPV pada Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) di Kabupaten Bandung bertujuan untuk memberikan keyakinan kepada Pemerintah Kabupaten Bandung dan stakeholder terkait. Berdasarkan hasil perhitungan NPV dari proyeksi laba sebelum pajak tahun 2022 – 2026, diperoleh nilai positif sebesar Rp 1.975.006.989,00 Hasil perhitungan NPV ini mengindikasikan bahwa *investasi* ini layak untuk dijalankan.

**Tabel 3. NPV Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati)**

Tahun	Investasi	Kas Bersih	NPV	Kas Bersih	NPV
	(Rp)	(Rp)	(Rp)	(Rp)	(Rp)
0	-1.000.000.000,00	0,00	-1.000.000.000,00	0,00	-1.000.000.000,00
1	0,00	1.000.000.000,00	900.000.000,00	1.000.000.000,00	1.900.000.000,00
2	0,00	1.000.000.000,00	810.000.000,00	1.000.000.000,00	2.710.000.000,00
3	0,00	1.000.000.000,00	726.000.000,00	1.000.000.000,00	3.436.000.000,00
4	0,00	1.000.000.000,00	648.000.000,00	1.000.000.000,00	4.084.000.000,00
5	0,00	1.000.000.000,00	575.000.000,00	1.000.000.000,00	4.659.000.000,00
			<b>NPV</b>		<b>1.975.006.989,00</b>

Sumber: data diolah, 2022

2. *Internal Rate of Return* (IRR)

Hasil perhitungan terhadap IRR dengan proyeksi laba bersih sebelum pajak tahun 2022 - 2026 adalah sebesar 18,88%. Nilai tersebut diatas tingkat suku bunga dasar kredit (SDBK) bank milik pemerintah yaitu 8,00%. Hal ini menunjukkan bahwa Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) di Kabupaten Bandung, akan menghasilkan tingkat pengembalian terhadap investasi sebesar 18,88% dan berdasarkan perhitungan IRR, pendirian BUMD Pariwisata Taman Kehati dapat di kategorikan layak.

**Tabel 4. IRR Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati)**

Tahun	Investasi	Kas Bersih	IRR	Kas Bersih	IRR
	(Rp)	(Rp)	(%)	(Rp)	(%)
0	-1.000.000.000,00	0,00	18,88	0,00	18,88
1	0,00	1.000.000.000,00	18,88	1.000.000.000,00	18,88
2	0,00	1.000.000.000,00	18,88	1.000.000.000,00	18,88
3	0,00	1.000.000.000,00	18,88	1.000.000.000,00	18,88
4	0,00	1.000.000.000,00	18,88	1.000.000.000,00	18,88
5	0,00	1.000.000.000,00	18,88	1.000.000.000,00	18,88
			<b>IRR</b>		<b>18,88</b>

Sumber: data diolah, 2022

3. *Net Benefit Ratio* (Net B/C)

Hasil analisis *Net B/C* Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) di Kabupaten Bandung diperoleh sebesar 1,72. Hal ini menunjukkan setiap Rp. 1 yang dikeluarkan akan menghasilkan manfaat sebesar Rp 1,72. *Net B/C* > 1 menunjukkan bahwa usaha ini layak untuk dijalankan secara *financial* karena manfaat yang diperoleh lebih besar dari biaya yang dikeluarkan.

Tabel 5. Net B/C Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati)

Tahun	Keuntungan	Keuntungan	Keuntungan
	Keuntungan	Keuntungan	Keuntungan
0	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00
1	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
2	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
3	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
4	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
5	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Jumlah			1.000.000,00
Rata-rata			200.000,00

Sumber: data diolah, 2022

4. Discounted Payback Period (DPP)

DPP merupakan acuan investor dalam menilai tingkat pengembalian investasi. Berdasarkan hasil perhitungan *Discounted payback period (DPP)* terhadap Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) di Kabupaten Bandung, menunjukan bahwa pengembalian terhadap biaya investasi akan berlangsung selama 3 tahun 11 bulan. Dengan waktu yang relatif singkat maka *Discounted Payback Period (DPP)* dapat ketegorikan layak.

Tabel 6. DPP Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kendari)

Tahun	Keuntungan	Keuntungan	Keuntungan	Keuntungan	Keuntungan	Keuntungan	Keuntungan
0	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.000.000,00
1	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
2	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
3	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
4	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
5	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00

Sumber: data diolah, 2022

Hasil Analisis Terhadap Kelayakan Financial

Analisis kelayakan *financial* yang dihitung berdasarkan metode investasi menunjukan bahwa : (1) *Net Present Value (NPV)* dikategorikan layak; (2) *Internal Rate of Return (IRR)* dikategorikan layak; (3) *Net Benefit Ratio (Net B/C)* dikategorikan layak; (4) *Discounted Payback Period (DPP)* dikategorikan layak. Berdasarkan hasil analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dikategorikan layak ditinjau dari kelayakan *financial*.

Penutup

Kesimpulan

Hasil penelitian terhadap studi kelayakan pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) di Kabupaten Bandung meliputi aspek non *financial* dan aspek *financial* yaitu:

1. Aspek *financial* : Proyeksi *financial* dan kelayakan *financial (NPV, IRR, Net B/C, DPP)* dapat di kategorikan layak
2. Aspek non *financial* : Aspek pasar, aspek teknis, aspek hukum aspek manajemen, aspek sosial budaya, ekonomi dan lingkungan dapat dikategortikan layak
3. Disimpulkan bahwa pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) layak untuk dilaksanakan.

Implikasi

Berdasarkan kesimpulan, Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) memiliki implikasi sebagai berikut :

1. Aspek Pasar, Pengunjung potensial Taman Kehati yaitu penduduk lokal, pelajar SMP sederajat sampai dengan sudah tidak bersekolah/tamat sekolah, memiliki pekerjaan sebagai petani/pekerja bebas, pegawai pemerintah dan buruh/karyawan swasta serta berusia 20 – 40 tahun hal ini berimplikasi terhadap *segmenting, targeting* dan *posionting* serta bauran pemasaran (*marketing mix*) wajib mensupport kebutuhan dan keinginan pengunjung potensial tersebut. Hasil penelitian juga menunjukan bahwa Taman Kehati memiliki keunikan dan 63,34% pengunjung merupakan pengunjung berulang,

- berdasarkan hal tersebut Taman Kehati wajib mempertahankan keunikannya, melakukan inovasi produk dan layanan sehingga pengunjung tidak bosan dan mendapatkan pelayanan prima.
2. Aspek Teknis, Taman Kehati memiliki lokasi yang strategis, fasilitas pendukung yang baik, tenaga kerja yang tersedia, dukungan pemerintah dan teknologi modern hal ini memberikan konsekuensi bagi Pemerintah Kabupaten Bandung untuk mempertahankan dan mensupport fasilitas pendukung Taman Kehati seperti akses jalan dan ketersediaan fasilitas lainnya, menetapkan kebijakan yang pro Taman Kehati sedangkan dari sisi pengelolaan berimplikasi pada kewajiban BUMD Pariwisata (Taman Kehati) untuk menjaga, merawat dan meningkatkan fasilitas, teknologi serta pelayanan kepada pengunjung sehingga memberikan rasa aman, nyaman dan kepuasan bagi pengunjung, selain itu maintenance dan upgrade teknologi kantor perlu dilakukan, hal ini dimaksudkan agar kinerja karyawan BUMD Pariwisata (Taman Kehati) lebih terukur dan terarah.
  3. Aspek Manajemen, Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) perencanaannya berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 sedangkan dalam pengorganisasian dan pengawasan internal mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017. Agar lebih profesional, efektif, efisien dan memudahkan komunikasi disarankan struktur organisasi berbentuk fungsional serta melakukan seleksi yang kompetitif dalam rekrutmen karyawan dan mengutamakan tenaga kerja lokal.
  4. Aspek Hukum, Pendirian BUMD memiliki dasar hukum undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana diubah dengan Undang-undang Nomor 9 tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, dalam pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) harus mengacu pada ketentuan tersebut. Bentuk BUMD Pariwisata (Taman Kehati) adalah Perseroan Daerah/PT, pendiriannya mengacu pada undang-undang Nomor 40 Tahun 2007. Investasi Pemerintah Daerah merupakan investasi langsung, mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 tahun 2012. Dalam hal penyertaan modal berupa asset, harus dilakukan penilaian sesuai nilai riil sebagaimana Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 9 tahun 2016 Kemudian dalam melakukan pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati), Pemerintah Kabupaten Bandung bersama DPRD wajib menyusun dan menetapkan Peraturan Daerah BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dan Peraturan Daerah tentang penghapusan barang milik daerah yang diserahkan ke BUMD Pariwisata (Taman Kehati). UPT Taman Kehati akan berubah status menjadi BUMD Pariwisata (Taman Kehati) sehingga perlu dilakukan revisi terhadap Peraturan Daerah tentang struktur organisasi dan tata kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bandung.
  5. Aspek Sosial Budaya, Ekonomi, dan Lingkungan, Berdirinya BUMD Pariwisata (Taman Kehati) dapat melestarikan budaya, berpotensi menyerap tenaga kerja dan menggerakkan perekonomian sektor UMKM di Kabupaten Bandung khususnya di wilayah sekitar Taman Kehati serta taman *flora* dan *fauna* dapat menjaga kelestarian lingkungan/alam.
  6. Aspek *Financial*, Hasil penelitian menunjukkan bahwa proyeksi laba rugi dan arus kas BUMD Pariwisata (Taman Kehati) membukukan laba *positif* yang konsisten dan berkesinambungan, *NPV positif*, *IRR* 18,88% diatas suku bunga Bank Pemerintah 8,00%, *Net B/C* 1,72 dan tingkat pengembalian investasi / *DPP* selama 3 tahun 11 bulan, hal ini berimplikasi *financial* kepada Pemerintah Kabupaten Bandung yaitu :
    - a. Penyertaan modal sebesar Rp. 1.000.000.000 dalam bentuk tunai dan Rp. 5.762.888.667,00 dalam bentuk barang milik daerah (asset) serta pajak *imbren* dan biaya appraisal dalam rangka penyerahan barang milik daerah ke BUMD Pariwisata (Taman Kehati).
    - b. Berkurangnya/hilangnya beban APBD Pemerintah Kabupaten Bandung yang dianggarkan ke UPTD Taman Kehati, sehingga pos APBD dapat dialihkan ke program/kegiatan prioritas lainnya.
    - c. Perubahan status pegawai (tenaga harian lepas) karna berubah status menjadi karyawan BUMD.
    - d. Perubahan status barang milik daerah (asset) yang diserahkan ke BUMD Pariwisata (Taman Kehati) berubah menjadi kekayaan yang dipisahkan
    - e. Pendapatan berpotensi retribusi turun sehingga Pemerintah perlu lebih menggali sumber retribusi lainnya di Kabupaten Bandung
    - f. Pendapatan pajak berpotensi naik sebagaimana proyeksi laporan keuangan BUMD Pariwisata (Taman Kehati)
    - g. Pendapatan dividen, hal ini perlu diatur Peraturan Daerah dan ditetapkan dalam RUPS
  7. Analisis aspek *financial*, yang meliputi proyeksi *financial* dan kelayakan *financial* (*NPV*, *IRR*, *Net B/C*, *DPP*) memiliki keterkaitan yang erat dengan aspek non *financial* yang diteliti, meliputi : aspek pasar, aspek teknis, aspek hukum, aspek manajemen, aspek sosial budaya, ekonomi dan lingkungan, dimana seluruh aspek non *financial* yang dianalisa, memiliki konsekuensi *financial* yang dijadikan dasar dalam menganalisis aspek *financial*.

**Saran**

Berdasarkan analisis studi kelayakan Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati) Kabupaten Bandung disarankan kepada :

1. Pemerintah Kabupaten Bandung :
  - a. Dalam Pendirian BUMD Pariwisata (Taman Kehati), Pemerintah Kabupaten Bandung hendaknya memperhatikan aspek-aspek non *financial* dan aspek *financial* serta aspek lainnya sehingga BUMD yang didirikan dapat memperoleh keuntungan/laba yang optimal dan mampu berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.
  - b. Pemerintah Kabupaten Bandung hendaknya melaksanakan proses rekrutmen secara profesional dan terbuka serta mengutamakan penyerapan tenaga kerja lokal tanpa mengesampingkan unsur profesionalitas dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja BUMD Pariwisata (Taman Kehati)
  - c. Pemerintah Kabupaten Bandung disarankan untuk melakukan pengawasan dan *review* kinerja secara menyeluruh, profesional dan berkesinambungan terhadap pendirian dan pengelolaan BUMD Pariwisata (Taman Kehati) Kabupaten Bandung,
  - d. Pemerintah Kabupaten Bandung hendaknya menggali potensi-potensi usaha dibidang lain untuk dijadikan BUMD atau divisi bisnis BUMD seperti *rice milling plan (RMP)* dan *rice milling unit (RMU)*
2. Peneliti
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan pada penelitian selanjutnya.
  - b. Pada penelitian selanjutnya, disarankan untuk mempertimbangkan variabel :
    - 1) Pengaruh kebijakan Kepala Daerah dan *stakeholder* terkait dalam pendirian dan pengelolaan BUMD
    - 2) Analisis kebutuhan daerah, perkembangan iklim investasi, serta manfaat ekonomi/*financial* bagi BUMD, Pemerintah dan masyarakat
    - 3) Perbandingan bentuk badan usaha/organisasi Pemerintah (UPT/BLUD/BUMD) serta pengaruhnya terhadap keuangan daerah
    - 4) Biaya pendirian BUMD yang dibebankan kepada Pemerintah seperti pajak *imbreg*, biaya appraisal dan lain sebagainya
    - 5) Proyeksi dividen yang akan diterima Pemerintah selaku pemilik saham

**Daftar Pustaka**

- Afandi. (2016). *“Concept & Indicator Human Resources Management for. Management Research”*. Yogyakarta: Deepublish.
- Badan Pemeriksa Keuangan RI. (2021). *“Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Tahun 2016-2020”*. Bandung : BPK-RI.
- Badan Pemeriksa Keuangan RI. (2021). *“Database Peraturan”*. <https://Peraturan.bpk.go.id>.
- Badan Pusat Statistik. (2021). *“Bandung Dalam Angka 2021”*. <https://www.bandungkab.bps.go.id>.
- Bank Indonesia. (2021). *“Inflasi Tahun 2016 – 2020”*, <https://www.bi.go.id>.
- Badan Pengelola Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Bandung. (2021). *“Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Tahun 2016-2020”*. Bandung : BPKAD Kabupaten Bandung.
- Barusman, Andala Rama Putra & Khunsu. (2013). Analisis Studi Kelayakan pada Waralaba Excelso di Bandung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol, 4, No, 1.
- Barusman, Andala, Rama, Putra. (2019). *The Impact of 7p’s (Marketing Mix) on Student Parents’ Decision at School for Disable Students with Special Needs. Journal of Business and Management*, 21(5), 22–28. <https://doi.org/10.9790/487X-2105022228>
- Barusman, Andala Rama Putra & Habiburrahman, Habiburrahman. (2022). *The role of supply chain management and competitive advantage on the performance of Indonesian SMEs. Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 409–416. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.12.011>



- Barusman, Andala Rama Putra & Rulian, Evelin Putri. (2020). *Customer satisfaction and retention and its impact on tourism in hotel industry. Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra1), 117–126. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3774581>
- Barusman, Tina Miniawati; Barusman, Andala Rama Putra; Barusman, M Yusuf Sulfarano & Redaputri, Appin Puriski. (2021). *Antecedent of Tourists' Behavioral Intentions and the Effect of Travel Companions as Moderating Variable on Nature Based Tourism. Linguistica Antverpiensia*, 3. [www.hivt.be](http://www.hivt.be)
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). “Suku Bunga Dasar Kredit”. <https://www.ojk.go.id>.
- Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung. (2021). “Peraturan Daerah Pajak dan Retribusi”. Bandung : Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung.
- Sugiyono. (2015). “Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D”. Alfabeta, Bandung.
- Unit Pelaksana Teknis Daerah Taman Kehati. (2021). “Data Taman Kehati”. Bandung : UPTD Taman Kehati Kabupaten Bandung