TUGAS AKHIR – TI 141501

ANALISIS *HIGHEST AND BEST USE* PADA INVESTASI PENGEMBANGAN MICE *VENUE* DI KAWASAN KOMERSIAL ITS

ARI ALVIANTO
NRP 02411440000026

Dosen Pembimbing
Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.
NIP. 196802181993031002

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2018

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS *HIGHEST AND BEST USE* PADA INVESTASI PENGEMBANGAN MICE *VENUE* DI KAWASAN KOMERSIAL ITS

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
Program Studi S-1 Departemen Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya

Oleh :

ARI ALVIANTO
NRP 02411440000026

Disetujui oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir:

Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T
NIP. 196802181993031002

SURABAYA, JULI 2018

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

ANALISIS *HIGHEST AND BEST USE* PADA INVESTASI PENGEMBANGAN MICE *VENUE* DI KAWASAN KOMERSIAL ITS

Nama	: Ari Alvianto
NRP	: 02411440000026
Pembimbing	: Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T

ABSTRAK

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya berdasarkan Peraturan Pemerintah No 83 Tahun 2014 telah berubah statusnya dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Perubahan status tersebut memberi kewenangan terhadap ITS terkait pengelolaan lembaga secara mandiri, termasuk di bidang keuangan. Dalam rangka meningkatkan pendapatan terutama dari bidang kerjasama, ITS membentuk Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha (BPPU) yang memiliki *fungsi revenue generator* dengan empat kegiatan: 1) Kerjasama profesional, 2) Kerjasama aset, 3) Usaha Komersial, 4) Usaha Penunjang. Pada kegiatan kerjasama aset, hingga saat ini BPPU hanya sebatas menyewakan lahan dan bangunan yang ada di ITS. Namun kedepannya, BPPU berencana untuk mengembangkan salah satu kawasan komersial ITS dengan luas ± 57.254,43 m2 yang merupakan lahan kosong dan belum digunakan. Pengembangan yang ingin dilakukan BPPU terhadap lahan tersebut adalah dengan membangun sebuah MICE *Venue*. Industri MICE sendiri adalah sebuah industri yang menggabungkan antara bisnis dan pariwisata/kesenangan. Pengembangan MICE *Venue* tersebut dikarenakan jumlah MICE *Venue* di Indonesia yang masih sedikit dan persebarannya kurang merata. Dalam melakukan pengembangan Kawasan Komersial ITS, digunakan sebuah metode penilaian aset yang bertujuan untuk mencari kegunaan terbaik dan tertinggi dari aset tersebut, yaitu metode *Highest and Best Use*. Alternatif yang akan dikembangkan di Kawasan Komersial ITS adalah hotel, apartemen, *convention center*, rumah sakit, *lifestyle center*, *food court*, *sport center*, dan *theme park*. Dari delapan alternatif tersebut kemudian akan dipilih tiga alternatif terbaik berdasarkan hasil diskusi dengan pihak pengembang berdasarkan empat kriteria yaitu kebutuhan ITS, lokasi dan akses, kondisi lahan, dan kondisi pasar. Tiga alternatif yang terpilih adalah hotel dengan nilai 6,25, apartemen dengan nilai 6,25, dan *convention center* dengan nilai 6,8. Setelah mendapatkan tiga alternatif terbaik kemudian dilakukan penilaian usaha dengan pendekatan pendapatan. Hasil dari penilaian tersebut adalah hotel memiliki NPV sebesar Rp 42.796.771.280 dan IRR 17,38%, apartemen dengan NPV sebesar Rp 193.277.902.573 dan IRR 22,90%, serta convention center dengan NPV Rp 28.790.388.913 dan IRR 14,37%.

Kata Kunci: *Highest and Best Use*, MICE *Industry*, Pengembangan Properti, Penilaian Usaha

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

HIGHEST AND BEST USE ANALYSIS IN MICE VENUE DEVELOPMENT INVESTATION ON ITS COMMERCIAL AREA

Nama	: Ari Alvianto
NRP	: 02411440000026
Pembimbing	: Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T

ABSTRACT

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya acoording to Peraturan Pemerintah No. 83 Tahun 2014 has changed its status from Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum to Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. That change of authorizing status of ITS related to independent governance, including in finance. In order to increase profits from the cooperation field, ITS established Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha (BPPU) which has income generating function with four activities: 1) Professional cooperation, 2) Asset cooperation, 3) Commercial Business, 4) Supporting Business. In the activity of asset cooperation, until now BPPU is only limited to lease land and buildings in ITS. But in the future, BPPU plans to develop one of the commercial areas of ITS with an area of ± 57,254,43 m2 which is empty and vacant land. The development BPPU wants to undertake for the land is to build a MICE Venue. The MICE industry itself is an industry that combine business and tourism or pleasure. MICE Venue development is due to the small number of MICE Venue in Indonesia and the spread is less evenly distributed. In developing the Commercial Area of ITS, there is an appropriate method to be used, namely the Highest and Best Use method. The alternatives to be developed in the ITS Commercial Area are hotels, apartments, convention centers, hospitals, lifestyle centers, food courts, sport centers, and theme parks. Three of the eight alternatives will be selected by discussion with developer based on the four criterias: ITS needs, location and acces, physical conditions and market conditions. Three alternatives chosen are hotels with a value of 6,25, apartments with a value of 6,25, and a convention center with a value of 6,8. After the three best alternative is chosen then conducted a valuation using income based approach. The result of the valuation is the hotel has NPV of Rp 42.796.771.280 and IRR 17,38%, apartment with NPV equal to Rp 193.277.902.573 and IRR 22,90%, and convention center with NPV Rp 28.790.388.913 and IRR 14,37% .

Key Words: Highest and Best Use, MICE Industry, Property Development, Valuation

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul "Analisis *Highest and Best Use* pada Investasi Pengembangan MICE *Venue* di Kawasan Komersial ITS" dengan lancar dan tepat waktu. Laporan Tugas Akhir ini dibuat sebagai syarat untuk menyelesaikan studi strata satu (S1) di Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Selama pelaksanaan Tugas Akhir ini, penulis memperoleh banyak dukungan, bimbingan, kritik, maupun saran dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T, yang selalu menyempatkan waktunya untuk mendampingi dan memberikan bimbingan, arahan, serta nasihat kepada penulis.
2. Kepala Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Bapak Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T., yang telah memberikan banyak informasi mengenai data yang dibutuhkan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
3. Naning Aranti Wessiani, S.T. M.M., Niniet Indah Arvitrida S.T. M.T., Ph.D, Stefanus Eko Wiratno S.T., M.T., dan Dr. Ir. Bambang Syairudin M.T., selaku dosen penguji pada saat seminar proposal dan sidang akhir yang telah memberikan saran dan kritik yang membangun penelitian ini.
4. Nurhadi Siswanto, S.T., M.S.I.E., Ph.D., selaku Kepala Departemen Teknik Industri ITS yang selalu memberikan inspirasi kepada penulis untuk selalu menghasilkan karya-karya terbaik untuk penelitian.
5. Bapak dan Ibu Dosen Departemen Teknik Industri ITS yang telah mendidik dan mengajarkan banyak ilmu dan pelajaran berharga kepada penulis selama masa perkuliahan.
6. Kedua orang tua penulis, Maulan dan Rukoyah (Almh.), serta saudara penulis Suprihatin yang selalu mendukung, memotivasi, dan mendoakan penulis untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.
7. Seluruh teman-teman penulis yang selalu mendukung dan membantu penulis untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, atas segala bantuan dan doa dalam penyelesaian penelitian Tugas Akhir ini. Semoga Allah SWT membalas kebaikan tersebut.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan pada laporan Tugas Akhir ini. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak. Semoga laporan ini bermanfaat bagi pembaca serta penelitian selanjutnya, dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan petunjuk-Nya kepada manusia yang ikhlas mempelajari sebagian kecil ilmu-Nya.

Surabaya, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK i
ABSTRACT iii
KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii
DAFTAR GAMBAR ix
DAFTAR TABEL xi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Perumusan Masalah 8
1.3 Tujuan Penelitian 8
1.4 Manfaat Penelitian 9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian 9
1.5.1 Batasan 9
1.5.2 Asumsi 9
1.6 Sistematika Penelitian 10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 11
2.1 Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum 11
2.1.1 Institut Teknologi Sepuluh Nopember sebagai PTN-BH 11
2.2 Highest and Best Use (HBU) 12
2.2.1 Analisis dalam Menentukan HBU 13
2.2.2 Cakupan Analisis *Highest and Best Use* 15
2.2.3 *Social Factor Highest and Best Use* 17
2.3 *Meeting, Incentive, Conference and Exhibition* (MICE) 18
2.3.1 Bentuk Kegiatan MICE 19
2.3.2 MICE di Indonesia 21
2.3.3 Faktor Penentu dalam Memilih Destinasi MICE 22
2.3.5 Strategi Pemasaran Industri MICE di Indonesia 24
2.4 Konsep Nilai dan Penilaian 25
2.4.1 Pendekatan Aset (*Asset Based Approach*) 26
2.4.2 Pendekatan Pasar (*Market Based Approach*) 27
2.4.3 Pendekatan Pendapatan (*Income Based Approach*) 28
2.5 Model Finansial 28
2.5.1 *Discounted Cash Flow* (DCF) 29

2.5.2 *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) 30
2.5.3 *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) 30
2.5.4 *Free Cash Flow* (FCF) 31
2.5.5 *Terminal Value* 31
2.5.6 *Net Present Value* (NPV) 32
2.5.7 *Internal Rate of Return* (IRR) 33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 35
3.1 Diagram Alir Penelitian 35
3.2 Penjelasan Diagram Alir Penelitian 36
3.2.1 Tahap Pendahuluan 36
3.2.2 Tahap Pengumpulan Data 37
3.2.3 Tahap Pengolahan Data 38
3.2.4 Tahap Analisis dan Intrepetasi Data 39
3.2.5 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran 39
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 41
4.1 Pengumpulan Data 41
4.1.1 Gambaran Umum Rencana Pengembangan Kawasan Komersial ITS 41
4.1.2 Data Analisis *Highest and Best Use* 42
4.2 Pengolahan Data 68
4.2.1 Pemilihan Alternatif Terbaik 69
4.2.2 Model Keuangan Alternatif Terbaik 71
4.2.3 Penilaian Usaha Alternatif Terbaik 88
BAB 5 ANALISIS DAN INTREPETASI DATA 95
5.1 Analisis Alternatif Pengembangan 95
5.2 Analisis Pemilihan Alternatif Pengembangan Terbaik 100
5.4 Analisis Hasil Penialaian Usaha Alternatif Terbaik 101
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN 105
6.1 Kesimpulan 105
6.2 Saran 106
DAFTAR PUSTAKA 107
BIODATA PENULIS 111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kawasan Komersial ITS 4
Gambar 1. 2 Jumlah Kegiatan di Grha Sepuluh Nopember ITS Surabaya 7
Gambar 1. 3 Okupansi Wisma ITS 8
Gambar 2. 1 Strategi Pemasaran MICE di Indonesia 25
Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian 35
Gambar 4. 1 Kawasan Komersial ITS 41
Gambar 4. 2 Peta Lokasi Kompetitor Hotel 52
Gambar 4. 3 Peta Lokasi Kompetitor Apartemen 56
Gambar 4. 4 Peta Lokasi Kompetitor Convention Center 59
Gambar 4. 5 Peta Lokasi Kompetitor Rumah Sakit 61
Gambar 4. 6 Peta Lokasi Kompetitor Lifestyle Center 63
Gambar 4. 7 Peta Lokasi Komepetitor Sport Center 64
Gambar 4. 8 Peta Lokasi Kompetitor Food Court 66
Gambar 4. 9 Peta Lokasi Theme Park 67
Gambar 4. 10 Laporan Laba Rugi Alternatif Hotel 76
Gambar 4. 11 Laporan Arus Kas Alternatif Hotel 77
Gambar 4. 12 Laporan Neraca Alternatif Hotel 78
Gambar 4. 13 Laporan Laba Rugi Alternatif Apartemen 80
Gambar 4. 14 Laporan Arus Kas Alternatif Apartemen 81
Gambar 4. 15 Laporan Neraca Alternatif Apartemen 82
Gambar 4. 16 Laporan Laba Rugi Alternatif Convention Center 84
Gambar 4. 17 Laporan Arus Kas Alternatif Convention Center 85
Gambar 4. 18 Laporan Neraca Alternatif Convention Center 86
Gambar 4. 19 Laporan Free Cash Flow Alternatif Hotel 90
Gambar 4. 20 Laporan Free Cash Flow alternatif Apartemen 91
Gambar 4. 21 Laporan Free Cash Flow Alternatif Convention Center 92
Gambar 5. 1 Jumlah Kegiatan di Grha Sepuluh Nopember ITS 2012-2017 96
Gambar 5. 2 Tingkat Okupansi Wisma ITS 2013-2017 97

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Rencana Pengeluaran ITS 2015-2020 2
Tabel 1. 2 Rencana Penerimaan ITS 2015-2020 3
Tabel 1. 4 Hotel MICE Venue dan Kapasitas 7
Tabel 2. 1 Perubahan Mendasar ITS dari PTN-BLU menjadi PTN-BH 12
Tabel 4. 1 Jumlah Kegiatan di Grha Sepuluh Nopember ITS 2012-2017 48
Tabel 4. 2 Tingkat Okupansi Wisma ITS 2013-2017 49
Tabel 4. 3 Estimasi Kemampuan Konsumsi Mahasiswa ITS 49
Tabel 4. 4 Profil Kompetitor Hotel 53
Tabel 4. 5 Akseasbilitas Kompetitor Hotel 55
Tabel 4. 6 Profil Kompetitor Apartemen 57
Tabel 4. 7 Aksesabilitas Kompetitor Apartemen 58
Tabel 4. 8 Profil Kompetitor Convention Center 59
Tabel 4. 9 Profil Kompetitor Rumah Sakit 61
Tabel 4. 10 Profil Kompetitor Lifestyle Center 63
Tabel 4. 11 Profil Kompetitor Sport Center 65
Tabel 4. 12 Profil Kompetitor Food Court 66
Tabel 4. 13 Profil Kompetitor Theme Park 68
Tabel 4. 14 Rentang Nilai Kriteria Kebutuhan ITS dalam Pemilihan Alternatif Terbaik 69
Tabel 4. 15 Rentang Nilai Kriteria Lokasi dan Akses dalam Pemilihan Alternatif Terbaik 69
Tabel 4. 16 Rentang Nilai Kriteria Kondisi Fisik Lahan dalam Pemilihan Alternatif Terbaik 70
Tabel 4. 17 Rentang Nilai Kriteria Kondisi Pasar dalam Pemilihan Alternatif Terbaik 70
Tabel 4. 18 Hasil Penilaian Alternatif Pengembangan 71
Tabel 4. 19 Asumsi Makro Model Keuangan 72
Tabel 4. 20 Asumsi Mikro Model Keuangan Hotel 72
Tabel 4. 21 Asumsi Mikro Model Keuangan Apartemen 73
Tabel 4. 22 Asumsi Mikro Model Keuangan Convention Center 74
Tabel 4. 23 Asumsi Biaya Konstruksi 74
Tabel 4. 24 NPV dan IRR dari Tiga Alternatif Pengembangan Terbaik 94

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I
PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pendahuluan penelitian yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, ruang lingkup, dan sistematika penulisan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, sejak tahun 2014, berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 83 Tahun 2014 yang tercantum dalam surat Dirjen Dikti No: 299/E.EI/OT/2014, telah secara resmi berubah dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH). Menurut Sekretaris Eksekutif Majelis Wali Amanat ITS, Prof. Dr. Drs. Darminto, MSc. (ITS Media Center, 2018), sebagaimana telah diatur dalam Pasal 22 PP No. 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaannya, sebuah Perguruan Tinggi Negeri yang telah menyandang status PTN-BH memiliki wewenang untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai penyelenggara pendidikan. Wewenang tersebut meliputi pembukaan, perubahan, atau penutupan program studi, perencanaan dan pengelolaan anggaran, serta kepemilikan sarana dan prasarana. Otonomi kampus yang diberikan kepada ITS sebagai PTN-BH, selain berdampak positif pada pengembangan internal, juga membawa tantangan besar terutama terkait pengeloaan keuangan, karena dana yang diperoleh oleh ITS sebagai PTN-BH tidak mengalami kenaikan sedangkan tuntutan Kementrian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi terkait ITS sebagai Perguruan Tinggi Bertaraf Internasional (*World Class University*) semakin tinggi.

Untuk memenuhi tuntutan tersebut, ITS harus mengeluarkan dana yang tidak sedikit dan terus bertambah setiap tahunnya (MWA-WM ITS, 2015). Pada tahun 2015, seperti yang diperlihatkan pada Tabel 1.1, ketika masa transisi antara PTN-BLU dan PTN-BH, ITS mengeluarkan dana untuk beban operasional sebesar 712,1 milyar rupiah. Beban operasional ini terus bertambah setiap tahun dan diestimasikan akan mencapai angka 860,66 milyar rupiah pada tahun 2020. Selain beban operasional terdapat beban pengembangan yang dibayarkan guna menunjang kinerja masing-masing bidang yang ada di ITS. Pada tahun 2016 besar beban pengembangan yang harus dibayarkan oleh ITS sebesar 13,39 milyar rupiah dan diestimasikan pada tahun 2020 akan naik 83% menjadi 81,14 milyar rupiah.

Tabel 1. 1 Rencana Pengeluaran ITS 2015-2020

Jenis Pembiayaan		Rencana Pengeluaran (Rp. X 1000)					
		Baseline 2015	2016	2017	2018	2019	2020
BIAYA OPERASIONAL		**712.100.788**	**533.370.217**	**721.778.303**	**758.644.143**	**804.192.316**	**860.661.557**
A	Pendidikan (termasuk remunerasi)	149.443.835	164.312.151	175.814.001	188.120.981	201.289.450	215.379.712
B	Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	116.109.781	113.402.387	114.819.917	116.255.166	117.708.356	119.179.710
C	Pendukung Akademik	104.076.203	14.774.149	105.377.155	106.694.370	108.028.049	109.378.400
D	Pelayanan Mahasiswa	7.508.139	5.309.451	7.601.990	7.697.015	7.793.228	7.890.643
E	Operasional Manajemen dan Pemeliharaan	111.647.718	55.395.981	113.043.315	129.999.812	149.499.784	156.974.773
F	Administrasi dan Umum	177.898.197	177.656.098	180.121.925	179.876.799	182.373.449	206.858.319
G	Beasiswa	45.416.915	2.520.000	5.000.000	7.500.000	12.500.000	17.500.000
H	Kemitraan			20.000.000	22.500.000	25.000.000	27.500.000
BIAYA PENGEMBANGAN		**-**	**13.389.966**	**27.097.458**	**35.921.822**	**58.171.526**	**81.143.904**
A	Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan		1.061.451	1.326.814	1.658.518	2.073.147	2.591.434
B	Bidang Keuangan dan Sarana Prasarana		1.777.029	2.221.286	2.776.607	3.470.759	4.338.448
C	Bidang SDMO-TSI		1.640.178	2.050.222	2.562.778	3.203.472	4.004.340
D	Bidang Kerjasama, Inovasi, Kealumnian, dan Hubungan Internasional		1.421.550	1.776.938	2.221.172	2.776.465	3.470.581
E	Bidang Sekretariat Institut		1.500.000	1.875.000	2.343.750	2.929.688	3.662.109
F	Bidang Penelitian dan Pengabdian Masyarakat		5.989.758	7.847.198	9.358.997	18.717.995	28.076.992
G	Bidang Pengembangan Usaha			10.000.000	15.000.000	25.000.000	35.000.000
TOTAL		**712.100.788**	**546.760.183**	**748.875.761**	**794.565.965**	**862.363.842**	**941.805.461**

Sumber : Rencana Strategis ITS PTN-BH 2015-2020

Untuk membayar semua beban tersebut, ITS bergantung pada dua sumber pendanaan, yaitu dana dari APBN dan dana masyarakat (Tabel 1.2). Besarnya dana yang diterima oleh ITS dari APBN hanya sebesar ± 40% dari total penerimaan. Pada tahun 2015, jumlah penerimaan yang diterima sebesar 809,65 milyar rupiah dan menurun pada tahun 2016 hingga hanya sebesar 548,92 milyar rupiah. Meskipun sempat mengalami penurunan, pada tahun 2017 penerimaan ITS ditargetkan dapat naik sebesar 35%, yaitu sebesar 847,07 milyar rupiah dan selalu mengalami kenaikan sebesar 10% pada tahun-tahun selanjutnya dan pada tahun 2020 jumlah penerimaan ITS diestimasikan menyentuh angka 1.147,29 milyar rupiah.

Tabel 1. 2 Rencana Penerimaan ITS 2015-2020

Sumber Pembiayaan		Asumsi	Rencana Penerimaan (Rp. X 1000)					
			Baseline 2015	2016	2017	2018	2019	2020
APBN			**389.269.131**	**235.686.289**	**328.405.390**	**369.379.713**	**410.922.496**	**453.067.846**
a	Gaji PNS	Kenaikan 5%-10%	148.237.356	148.967.349	157.905.390	167.379.713	177.422.496	188.067.846
b	Investasi Pendanaan PTNBH	Sesuai kontrak kinerja	150.000.000		90.000.000	110.000.000	130.000.000	150.000.000
c	Bantuan Pendanaan PTNBH							
d	Pendidikan	Proporsional dengan jumlah mahasiswa dan kenaikan UKT	72.304.775	60.645.940	70.000.000	80.000.000	90.000.000	100.000.000
e	Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	15% dari pendidikan	18.727.000	26.073.000	10.500.000	12.000.000	13.500.000	15.000.000
DANA MASYARAKAT			**420.381.139**	**313.239.769**	**518.665.279**	**576.577.381**	**635.082.972**	**694.231.515**
a	SPP UKT	Proporsional dengan jumlah mahasiswa	85.981.823	93.952.000	150.000.000	175.000.000	200.000.000	225.000.000
b	SPP & SPI non UKT	Proporsional dengan jumlah mahasiswa	91.826.146	129.776.562	250.000.000	275.000.000	300.000.000	325.000.000
c	Kerjasama	Kenaikan 5%-10%	122.608.768	75.322.398	79.088.517	83.042.943	87.195.090	91.554.845
d	Sumber Lain	Kenaikan 5%-10%	23.128.674	25.978.875	28.576.762	31.434.438	34.577.882	38.035.670
e	Endowment Fund	Kenaikan 5%-10%			11.000.000	12.100.000	13.310.000	14.641.000
f	Saldo Awal		96.835.728	82.067.982				
TOTAL			**809.650.270**	**642.784.106**	**847.070.669**	**945.957.094**	**1.046.005.468**	**1.147.299.361**

Sumber : Rencana Strategis ITS PTN-BH 2015-2020

Salah satu strategi yang dilakukan oleh ITS agar target penerimaan tersebut dapat tercapai adalah dengan membentuk Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha (BPPU) pada tahun 2016 yang diresmikan dengan Peraturan Rektor Institut Teknologi Sepuluh Nopember No. 10 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Teknologi Sepuluh Nopember (BPPU ITS, 2016). Pada dasarnya BPPU dibentuk sebagai *revenue generator* bagi ITS dengan menjalankan fungsi penggalangan dana, pengelolaan dana abadi secara profesional, dan pengembangan kegiatan usaha. Seiring dengan perubahan status ITS dari PTN-BLU menjadi PTN-BH, maka ruang lingkup penggalangan dan pengelolaan dana secara institusional menjadi lebih luas lagi. Secara umum BPPU menjalankan empat kegiatan usaha sebagai *revenue generator* bagi ITS : 1) Kerjasama profesional, 2) Kerjasama aset, 3) Usaha Komersial, 4) Usaha Penunjang.

Salah satu kegiatan usaha yang dilakukan BPPU, yaitu kerjasama aset, dimaksudkan untuk memaksimalkan penerimaan ITS dari pemanfaatan aset yang dimiliki. Meskipun demikian, hingga saat ini pemanfaatan aset yang dilakukan oleh BPPU hanya sebatas pada penyewaan lahan dan bangunan (BPPU ITS, 2014). Namun kedepannya, BPPU berencana untuk mengembangkan salah satu kawasan komersial ITS (Gambar 1.1) dengan luas ± 57.254,43 m^2 yang merupakan lahan kosong dan belum digunakan.

Gambar 1. 1 Kawasan Komersial ITS
(Sumber : Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha, 2018)

Dalam mengembangkan kawasan komersial tersebut, dibutuhkan suatu strategi khusus untuk mendapatkan alternatif investasi yang paling baik dan menguntungkan. Salah satu konsep yang cukup dikenal dalam bidang manajemen aset *real property*, yang digunakan untuk optimalisasi aset maupun penilaian aset adalah konsep *Highest and Best Use* (HBU). Analisis HBU adalah analisis terhadap kegunaaan terbaik dan tertinggi dari suatu bidang tanah kosong (*vacant land*) ataupun tanah yang dianggap kosong (*land as vacant*). Analisis ini meliputi empat hal pokok yaitu, analisis kelayakan secara fisik (*physically feasible*), analisis kelayakan secara peraturan (*legally permissible*), analisis kelayakan secara keuangan (*financially feasible*), dan analisis produktivitas yang maksimal (*maximally productive*). Sebuah properti dikatakan telah memenuhi kriteria HBU bilamana secara fisik dimungkinkan, diijinkan secara peraturan, layak secara finansial, dan dapat memberikan hasil yang paling maksimal (Suprapno, 2010).

Berdasarkan kebutuhan ITS sebagai sebuah institusi pendidikan, kawasan komersial tersebut rencananya akan dikembangkan sebagai sebuah lokasi pertemuan, konvensi, dan

pameran (MICE *venue*) yang mampu memfasilitasi agenda-agenda besar ITS seperti wisuda mahasiswa, sidang terbuka, rapat kerja, pameran pendidikan, dll. Menurut data dari *International Congress and Convention Association* (ICCA, 2016) industri MICE adalah salah satu industri pariwisata yang sangat menjanjikan karena wisatawan MICE (MICE *tourist*) biasanya adalah para profesional dan pimpinan perusahaan yang datang dalam kelompok besar dan mampu membelanjakan dana hingga tujuh kali lipat dibandingkan wisatawan biasa (*leisure tourist*). Kementerian Budaya dan Pariwisata Indonesia, melalui *Indonesia Convention and Exhibition Bureau* (INACEB) tengah berupaya agar industri MICE di Indonesia mampu tumbuh hingga 10% pada tahun 2019 (Ruslan, 2016).

Bentuk kegiatan MICE berupa: (1) Pertemuan (*meeting*) atau rapat, pertemuan atau persidangan. *Meeting* merupakan suatu pertemuan atau persidangan yang diselenggarakan oleh kelompok orang yang tergabung dalam asosiasi, perkumpulan atau perserikatan dengan tujuan mengembangkan profesionalisme, peningkatan sumber daya manusia, menggalang kerja sama anggota dan pengurus, menyebarluaskan informasi terbaru, publikasi, hubungan kemasyarakatan, (2) Insentif (*Incentive*), merupakan hadiah atau penghargaan yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawan, klien, atau konsumen. Bentuknya dapat berupa uang, paket wisata atau barang, (3) Konferensi (*Conference*), adalah suatu pertemuan yang diselenggarakan terutama mengenai bentuk-bentuk tata karena adat atau kebiasaan yang berdasarkan mufakat umum, dua perjanjian anata negara-negara para penguasa pemerintah atau perjanjian international mengenai topik tawanan perang dan sebagainya, (4) Pameran (*Exhibition*) dalam kaitannya dengan industri pariwisata, pameran termasuk dalam bisnis wisata konvensi. Ajang pertemuan ini dihadiri secara bersama-sama yang diadakan di suatu ruang pertemuan atau ruang pameran hotel, dimana sekelompok produsen atau pembeli lainnya dalam suatu pameran dengan segmentasi pasar yang berbeda (Indrajaya, 2015).

Dari sebelas Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) yang ada di Indonesia, seperti diperlihatkan pada Tabel 1.3, hingga tahun 2018, hanya Universitas Gadjah Mada, Universitas Indonesia, dan Institut Pertanian Bogor saja yang telah memiliki MICE *venue* berupa hotel dan ruang konferensi sebagai usaha komersial milik universitas. Melalui Gama Multi Group, Universitas Gadjah Mada, bersama dengan unit usaha komersial lainnya, mengelola "University Club", yaitu hotel, ruang pertemuan dan konferensi serta *convention hall* yang dapat digunakan untuk acara-acara besar universitas maupun disewakan untuk umum. Sedangkan MICE *venue* di Universitas Indonesia adalah sebuah kompleks penginapan dan ruang konferensi yang bernama "Wisma Makara" dan dikelola oleh Direktorat Pengelolaan dan

Pengembangan Unit-Unit Usaha. Menurut DPPU Universitas Indonesia, Wisma Makara merupakan fasilitas akomodasi terbaik di Jakarta Selatan dan Depok yang dapat digunakan untuk kegiatan seminar, pembinaan, pelatihan, dan *workshop*. Sedangkan MICE *Venue* yang dimiliki oleh IPB adalah IPB Hotel and Convention Center yang beralamat di Komplek Botani Square, Jl. Pajajaran Raya, Tegallega, Bogor Tengah, Tegallega, Bogor Tengah, Kota Bogor, Jawa Barat.

Tabel 1. 3 Daftar Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum di Indonesia

No.	Nama PTN-BH	Nomor Peraturan Pemerintah	Tanggal Diundangkan
1	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	PP no. 54 Tahun 2015	22 Juli 2015
2	Universitas Hasanuddin	PP no. 53 Tahun 2015	22 Juli 2015
3	Universitas Diponegoro	PP no. 52 Tahun 2015	22 Juli 2015
4	Univeristas Padjadjaran	PP no. 51 Tahun 2015	22 Juli 2015
5	Universitas Airlangga	PP no. 30 Tahun 2014	14 Mei 2014
6	Universitas Sumatera Utara	PP no. 16 Tahun 2014	28 Februari 2014
7	Universitas Pendidikan Indonesia	PP no. 15 Tahun 2014	28 Februari 2014
8	Universitas Indonesia	PP no. 68 Tahun 2013	14 Oktober 2013
9	Universitas Gadjah Mada	PP no. 67 Tahun 2013	14 Oktober 2013
10	Institut Pertanian Bogor	PP no. 66 Tahun 2013	14 Oktober 2013
11	Institut Teknologi Bandung	PP no. 65 Tahun 2013	14 Oktober 2013

Sumber : Kementrian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, 2017

Indonesia saat ini mulai diperhitungkan oleh pasar wisata MICE sebagai salah satu destinasi yang menarik. Sejumlah kegiatan besar dunia menjadi bukti kepercayaan masyarakat dunia untuk melakukan aktivitas MICE. Pertumbuhan ekonomi, stabilitas politik dan keamanan yang semakin membaik, menarik banyak investor lokal maupun asing tertarik berinvestasi di Indonesia baik sebagai penyelenggara ataupun sebagai peserta MICE. Meskipun beberapa negara di Eropa mengalami krisis ekonomi, namun hal itu justru merupakan peluang bagi Industri MICE Indonesia untuk menarik konsumen MICE khususnya dari negara Asia Timur dan Timur Tengah (Warta Ekspor, 2011). Meskipun demikian, berdasarkan data dari *International Congress and Convention Association* (ICCA, 2017) tentang jumlah pertemuan tahunan yang diselenggarakan dalam suatu negara, pada tahun 2016, Indonesia berada pada peringkat ke-40 dunia dengan 94 pertemuan dan 41.350 peserta pertemuan. Posisi Indonesia ini masih kalah apabila dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya seperti Thailand (peringkat 24), Singapore (peringkat 28), dan Malaysia (peringkat 35).

Di Surabaya sendiri, berdasarkan data dari *Conference, Events, Incentive Asia* dalam *Venue Discovery* 2017, jumlah MICE *venue* yang ada hanya berjumlah 7 venue saja

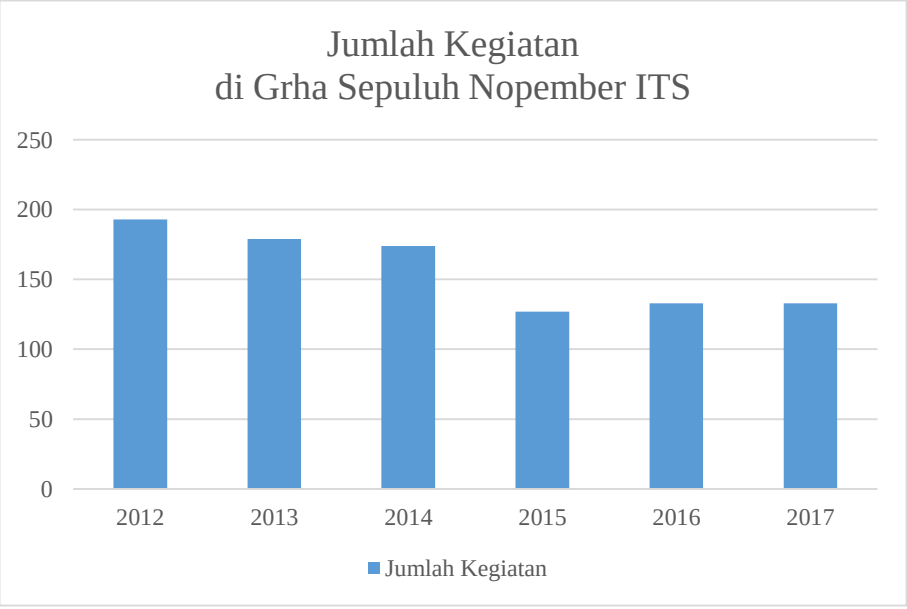
(Conventions Events Incentives, 2015). MICE *venue* tersebut terdiri dari 2 *conference, convention, and exhibition centres* serta 5 hotel. Dua c*onference, convention, and exhibition centres* yang terdapat di Surabaya adalah Regus Sinar Mas Land Plaza dan Wisma BII. Sedangkan untuk hotel dan kapasitas hotel diperlihatkan pada Tabel 1.4 di bawah ini:

Tabel 1. 4 Hotel MICE Venue dan Kapasitas

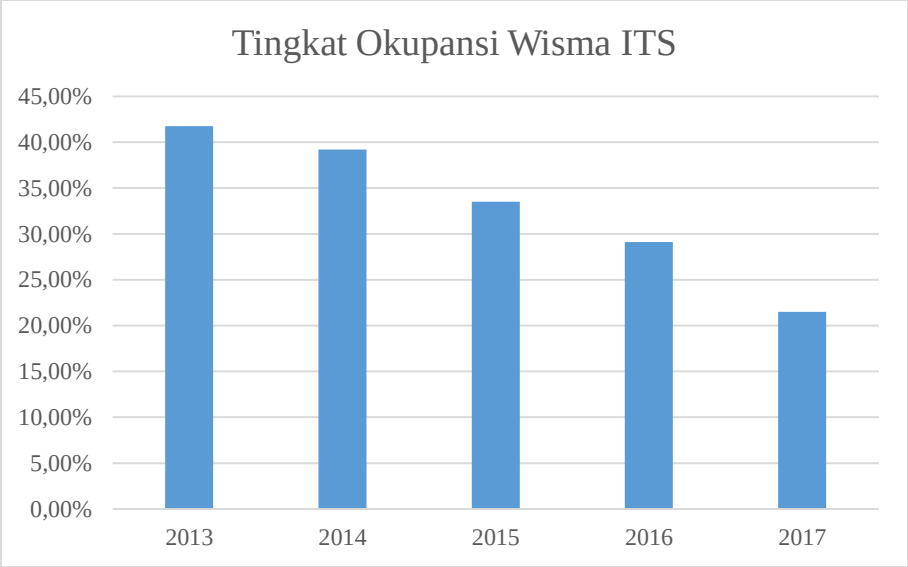
Nama Hotel	Guest Rooms	Theatre Style	Banquets	Cocktails
Bumi Surabaya City Resort	242 rooms	800 (max)	500 (max)	800 (max)
JW Marriot Hotel Surabaya	407 rooms	1500 (max)	600 (max)	1500 (max)
Shangri-La Hotel Surabaya	383 rooms	1800 (max)	1500 (max)	2000 (max)
Sheraton Surabaya Hotel & Tower	348 rooms	1000 (max)	500 (max)	1000 (max)
Singgasana Hotel Surabaya	140 rooms			

Sumber : Venue Discovery, CEI Asia, 2017

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya sebenarnya memiliki MICE *Venue* berupa Grha Sepuluh Nopember yang sering digunakan sebagai tempat pertemuan dan kegiatan-kegiatan besar lainnya, seperti penerimaan mahasiswa baru dan wisuda. Tetapi, seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.2 di bawah ini, jumlah kegiatan yang diselenggarakan di Grha Sepuluh Nopember cenderung mengalami penurunan. Selain Grha, ITS juga memiliki dua Wisma atau penginapan yang dapat dipergunakan oleh kalangan internal atau umum. Sayangnya, sama seperti Grha, tingkat okupansi di Wisma ITS juga semakin tahun nilainya semakin kecil (Gambar 1.3). Hal tersebut terjadi karena gedung yang sudah cukup tua dan mulai banyak penginapan dan hotel yang lebih nyaman dan murah di luar ITS.



Gambar 1. 2 Jumlah Kegiatan di Grha Sepuluh Nopember ITS Surabaya
(Sumber : Grha ITS, 2018)



Gambar 1. 3 Okupansi Wisma ITS
(Sumber : Wisma ITS, 2018)

Berdasarkan kebutuhan ITS akan sebuah MICE *venue* dan keberhasilan PTNBH lain dalam pengelolaan MICE *venue* sebagai sebuah usaha komersial milik universitas, BPPU ITS ingin mengembangkan Kawasan Komersial ITS, dengan luas ± 54 hektar tersebut, menjadi sebuah MICE *venue* dengan membangun beberapa properti komersial.

Oleh karena permasalah tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mencari alternatif terbaik atas pengembangan Kawasan Komersial ITS dengan menggunakan konsep *Highest and Best Use* serta melakukan penilaian dari hasil analisis *Highest and Best Use* yang telah dilakukan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarakan pada identifikasi permasalahan yang telah dilakukan, perumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah bagaimana melakukan analisis *Highest and Best Use* dari proyek pengembangan Kawasan Komersial ITS untuk menetukan alternatif terbaik serta bagaimana melakukan penilaian atas hasil analisis *Highest and Best Use* yang telah dilakukan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis *Highest and Best Use* atas pengembangan Kawasan Komersial ITS.

2. Melakukan penilaian finansial atas *Highest and Best Use* pengembangan Kawasan Komersial ITS.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari pengerjaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membantu memberikan informasi kepada ITS mengenai nilai *Highest and Best Use* atas investasi pengembangan Kawasan Komersial ITS.
2. Memberikan informasi kepada ITS mengenai nilai finansial atas *Highest and Best Use* pengembangan Kawasan Komersial ITS.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Berikut merupakan ruang lingkup dari penelitian ini yang terdiri dari batasan dan asumsi yang digunakan saat penelitian.

1.5.1 Batasan

Berikut merupakan batasan yang digunakan di dalam penelitian ini:

1. Kawasan Komersial ITS adalah lahan kosong di kawasan ITS (7”16’21 LS dan 112”47’47 BT), Kelurahan Keputih, Kecamatan Sukolilo, Kota Surabaya dengan luas ± 57.254,43 m^2.
2. Tidak ada pengukuran luas lahan dan kondisi fisik sebenarnya pada Kawasan Komersial ITS.
3. Tidak dilakukan penyelidikan atas penggunaan di masa lalu maupun saat ini atas Kawasan Komersial ITS, maupun properti yang bersebelahan, terkait potensi kontaminasi lingkungan.

1.5.2 Asumsi

Berikut merupakan asusmsi yang digunakan di dalam penelitian ini:

1. Tidak terjadi perubahan pada kondisi makro ekonomi Indonesia.
2. Tidak ada perubahan pada peraturan pemerintah dan kebijakan dari ITS terkait pengembangan properti.
3. Tidak ada reformasi di bidang sosial, ekonomi, dan politik.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan berisi rincian bagian-bagian pengerjaan secara singkat yang terdapat dalam laporan penelitian ini. Berikut merupakan penjelasannya:

BAB I PENDAHULAUN

Bab ini membahas mengenai penjelasan dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori yang akan digunakan sebagai dasar dalam menyelesaikan permasalahan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi *flowchart* penelitiaan berupa langkah-langkah pengerjaan penelitian beserta penjelasan dari *flowchart*.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang pengumpulan data yang diperlukan selama penelitian beserta pengolahan data tersebut menggunakan metodologi yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB V ANALISA DAN INTREPETASI DATA

Bab ini berisi analisa hasil pengolahan data yang berguna untuk menjawab tujuan penelitian dan intrepetasi atas data-data yang telah dikumpulkan dan diolah pada bab sebelumnya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang telah didapatkan setelah melakukan penelitian dan saran yang diberikan penulsi kepada pihak-pihak terkait.

LAMPIRAN

Lampiran berisi data-data yang diperoleh selama pengerjaan penelitian, data dari seluruh dinas terkait, dan informasi serta dokumentasi yang berhubungan dengan keseluruhan isi penelitian.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab tinjauan pustaka berisi tentang uraian teori dari permasalahan dan metode yang digunakan yang diperoleh dari referensi yang akan digunakan sebagai landasan dalam kegiatan penelitian ini.

2.1 Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik indonesia Nomor 88 tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum suatu Perguruan Tinggi Negeri adalah perguruan tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh pemerintah. Sedangkan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) adalah Perguruan Tinggi Negeri yang didirikan oleh Pemerintah yang berstatus sebagai subyek hukum yang otonom.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 88 tahun 2004 juga mengatur persyaratan suatu PTN agar dapat berubah menjadi PTN-BH. Syarat tersebut adalah:

a. Menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi yang bermutu
b. Mengelola organisasi PTN berdasarkan prinsip tata kelola yang baik.
c. Memenuhi standar minimum kelayakan finansial.
d. Menjalankan tanggung jawab sosial.
e. Berperan dalam pembangunan perekonomian.

2.1.1 Institut Teknologi Sepuluh Nopember sebagai PTN-BH

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, sejak tahun 2014, berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 83 Tahun 2014 yang tercantum dalam surat Dirjen Dikti No: 299/E.EI/OT/2014, telah secara resmi berubah dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH). Menurut Sekretaris Eksekutif Majelis Wali Amanat ITS, Prof. Dr. Drs. Darminto, MSc., sebagaimana telah diatur dalam Pasal 22 PP No. 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaannya, sebuah Perguruan Tinggi negeri yang telah menyandang status

PTN-BH memiliki wewenang untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai penyelenggara pendidikan. Wewenang tersebut meliputi pembukaan, perubahan, atau penutupan program studi, perencanaan dan pengelolaan anggaran, serta kepemilikan sarana dan prasarana.

Visi ITS sebagai PTN-BH adalah menjadi perguruan tinggi dengan reputasi internasional dalam ilmu pengetahuan dan teknologi terutama yang menunjang industri dan kelautan berwawasan lingkungan.

Sedangkan misi ITS adalah memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan manajemen yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

Tabel 2.1 di bawah ini memperlihatkan perubahan mendasar Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya setelah berubah status menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum.

Tabel 2. 1 Perubahan Mendasar ITS dari PTN-BLU menjadi PTN-BH

ITS PK-BLU	ITS PTN-BH
Pendirian/penutupan program studi seijin pemerintah	Pendirian/penutupan program studi dilakukan secara mandiri
Kerjasama seijin pemerintah	Kerjasama mandiri
SOTK Pemerintah	SOTK mandiri
Standar keuangan mankeu	Standar keuangan mandiri
BOPTN	BOPTN BH (Block Grant)
Tidak boleh mendirikan unit usaha komersial	Boleh mendirikan unti usaha komersial
Standar tarif BLU	Standar tarif mandiri

Sumber: Rencana Strategis ITS PTN-BH 2015-2020

2.2 Highest and Best Use (HBU)

Menurut Byrl N. Boyce, dalam bukunya yang berjudul "*Real Estate Appraisal Terminology*", *Highest and Best Use* (selanjutnya disebut HBU) didefinisikan sebagai penggunaan yang masuk akal dan memungkinkan yang akan mendukung *present value* dari sebuah aset. Dalam buku tersebut juga menjelaskan bahwa *Highest and Best Use* adalah penggunaan tanah (aset), dari banyak

kemungkinan yang masuk akal, memungkinkan secara fisik, memiliki dukungan yang tepat, layak secara finansial dan mampu menghasilkan nilai (aset) yang paling tinggi.

Dalam konteks harga jual yang paling memungkinkan (*market value*), istilah lain yang sesuai untuk mencerminkan HBU adalah "*most probable use*" (penggunaan yang paling memungkinkan). Dalam konteks nilai investasi, istilah HBU yang sesuai adalah "*most profitable use*" (penggunaan yang paling menguntungkan.

Sedangkan menurut Raleigh Barlouw (1972), HBU didefinisikan sebagai penggunaan lahan yang akan memberikan pengembalian optimum kepada pemilik lahan tersebut maupun kepada masyarakat umum. Pengembalian ini dapat diukur berdasarkan nilai finansial maupun dalam wujud nilai sosial (*social value*) atau kombinasi dari kedua nilai tersebut.

Definisi lain dari HBU adalah penggunaan yang paling memungkinkan dan diizinkan dari suatu tanah atau tanah yang sudah dibangun, yang mana secara fisik memungkinkan, didukung atau dibenarkan oleh peraturan (hukum), layak secara keuangan dan menghasilkan nilai tertinggi. (Hidayati dan Hrjanto, 1980).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa HBU dari sebuah lahan (aset) harus memungkinkan secara fisik, pertauran (hukum), mampu dipasarkan dengan mudah dan mampu memberikan keuntungan paling tinggi, baik kepada pemilik lahan (aset), investor, maupun masyarakat umum.

2.2.1 Analisis dalam Menentukan HBU

Analisis yang dilakukan dalam menentukan HBU meliputi empat hal pokok yaitu, analisis kelayakan secara fisik (*physically feasible*), analisis kelayakan secara peraturan (*legally permissible*), analisis kelayakan secara keuangan (*financially feasible*), dan analisis produktivitas yang maksimal (*maximally productive*). Sebuah properti dikatakan telah memenuhi kriteria HBU bilamana secara fisik dimungkinkan, diijinkan secara peraturan, layak secara finansial, dan dapat memberikan hasil yang paling maksimal. Empat faktor yang akan dianalisis dalam *Highest and Best Use* adalah:

1. Analisis Secara Fisik

Analisis secara fisik berkaitan dengan apakah suatu properti (bangunan) atau alternatif properti layak untuk didirikan di atas satu bidang tanah tertentu dengan karakteristik tanah yang tertentu pula. Karakteristik fisik tanah berupa lokasi, luas, bentuk, kontur, ataupun sifat tanah sangat berpengaruh terhadap alternatif property yang dapat dikembangkan di atasnya. Secara sederhana, sebuah hotel berbintang tidak layak dibangun di atas tanah yang luasnya hanya 3.000 m^2. Namun, tanah dengan luas 3.000 m^2 terlalu berlebihan untuk dibangun sebuah rumah tinggal. Sebuah mall tidak mungkin dibangun di luar kota yang sepi dari konsumen. Sebuah pabrik kayu misalnya, tidak layak didirikan di pusat kota. Pengembangan properti yang tidak memperhitungkan karakteristik fisik tanah yang akan dikembangkan dapat menyebabkan properti yang dihasilkan menjadi tidak optimal.

2. Analisis Secara Peraturan

Analisis secara peraturan berkaitan dengan apakah suatu properti ataupun alternatif properti yang akan dikembangkan di atas suatu bidang tanah tertentu didukung atau diijinkan oleh ketentuan peraturan yang ada. Ketentuan peraturan berupa *zoning* (peruntukan tanah), KDB (Koefisisen Dasar Bangunan), KLB (Koefisisen Luas Bangunan), ketinggian maksimal bangunan, sempadan jalan dan ketentuan tentang Rencana Umum Tata Ruang/Wilayah (RUTR/W) lainnya serta peraturan berkaitan dengan lalu lintas dan lingkungan hidup sangat berpengaruh terhadap alternatif properti yang dapat dikembangkan.

3. Analsis Secara Keuangan

Analisis kelayakan secara keuangan berkaitan dengan apakah properti ataupun alternatif properti dapat memberikan keuntungan atau pendapatan bersih (*net income*) yang positif. Analisis ini biasanya dilakukan setelah dua analisis yang pertama tersebut di atas dilakukan. Untuk menentukan kelayakan secara keuangan, perlu diestimasi dan diekspektasikan dari setiap potensial kegunaan terbaik dan tertinggi. Prospek masa depan dapat diestimasi dengan cara membandingkan dengan properti sejenis yang sudah berjalan. Analisis pasar, mikro dan makro ekonomi sangat diperlukan.

Selanjutnya, hal-hal yang juga harus diperhatikan adalah mengenai pendapatan potensial (*potential income*), tingkat kekosongan (*vacancy rate*), biaya operasi (*operating cost*), pendapatan bersih (*net income*), dan tingkat pengembalian (*discount rate/capitalization rate*). Sebuah properti dikatakan layak secara keuangan bilamana dapat memberikan pendapatan bersih yang positip. Seberapa besar pendapatan bersih yang dapat dikatakan layak sangat tergantung pada preferensi masing-masing investor.

4. Analisis Produktivitas Maksimal

Analisis yang terakhir dalam analisis HBU adalah analisis produktifitas yang maksimal. Sebuah properti atau alternatif properti dikatakan memiliki produktivitas yang maksimal bilamana memiliki tolok ukur finansial yang lebih baik dibanding properti atau alternatif properti lainnya. Tolok ukur finansial yang biasanya digunakan adalah *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period*, *Return on Investment* (ROI), *Benefit Cost Ratio*. Bilamana dua atau lebih alternatif properti sama-sama menunjukan hasil analisis layak secara fisik, diijinkan secara peraturan, dan layak secara keuangan, maka alternatif properti yang memenuhi kriteria HBU adalah alternatif properti yang memiliki tolok ukur finansial yang lebih baik dibanding alternatif properti lainnya.

2.2.2 Cakupan Analisis *Highest and Best Use*

Metode *Highest and Best Use* dapat diterapkan pada properti yang akan ditingkatkan/dikembangkan (*improved property*) atau pada properti/tanah kosong (*vacant property*). Analisis *Highest and Best Use* pada properti yang akan ditingkatkan dan properti kosong bisa jadi sama atau berbeda sama sekali tergantung kondisi objek properti (Walter Winius, 1997).

Misalnya, sebuah ‘Rumah A’ berada pada daerah perumahan dapat dianalisis dengan *Highest and Best Use* sebagai properti kosong dan sebagai properti yang akan ditingkatkan karena berada pada daerah perumahan. Sedangkan ‘Rumah B’ yang berada pada daerah komersial dikategorikan sebagai tanah kosong untuk penggunaan komersial dan sebagai properti yang akan ditingkatkan untuk tempat

tinggal. Secara umum, cakupan *Highest and Best Use* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tanah kosong (*land as vacant*).

Beberapa pertanyaan yang diajukan dalam penilaian HBU pada tanah kosong antara lain:

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

Analisis HBU dengan tanah yang danggap kosong dapat membantu penilai dalam mengidentifikasi properti pembanding. Properti pembanding (yang telah diketahui harganya) yang tidak memiliki penggunaan HBU yang sama akan disisihkan (tidak digunakan) dalam analisis lebih lanjut.

Misalnya, terdapat sebuah lahan kosong, berdasarkan analisis pasar, tanah tersebut dapat dikembangkan untuk dibangun ruko. Letaknya di pinggir jalan utama serta luasnya 1200 m2, sehingga dapat dikembangkan untuk dibangun 8 ruko. Berdasarkan analisis *suplly and demand*, pembangunan 8 ruko tersebut mampu diserap oleh pasar. Pada kasus tersebut, HBU objek yang dinilai adalah tanah apabila dikembangknkan untuk dibangun ruko.

Pada kasus tersebut, properti pembanding bukan tanah yang saat ini dipergunakan untuk residential, tetapi tanah kosong yang saat ini telah dikembangkan sebagai ruko. Apabila tidak didapatkan, maka properti pembanding dapat berupa ruko yang ditransaksikan saat ini. Nilai tanah yang didapatkan dari harga transaksi dikurangi estimasi nilai bangunan, selanjutnya dijadikan harga tanah properti pembanding.

2. Tanah yang telah dibangun (*the porperty as improved*).

Beberapa pertanyaan yang diajukan dalam penilaian HBU pada tanah yang telah dibangun adalah “apakah bangunan saat ini telah memberikan produktivitas yang maksimum sehingga tetap dibiarkan atau sebaiknya dibangun bangunan lain yang lebih bernilai?”

Analisis HBU atas tanah yang telah dibangun (*the porperty as improved*) untuk memutuskan pilihan dari beberapa pilihan investas, antara lain:

a. Merawat bangunan.
b. Memperbaiki bangunan dan mempertahankan penggunaan semula.
c. Memodifikasi bangunan (renovasi, rehabilitasi, modernisasi, atau konversi penggunaan).
d. Merobohkan bangunan (dalam beberapa situasi tidan dijinkan dilakukan perubahan bangunan, seperti bangunan sejarah, sehingga opsi HBU ini tidak dapat dijadikan opsi).

Misalnya, sebuah objek penilaian memiliki luas 2500 m2, saat ini digunakan sebagai *showroom* dengan 1 lantai. Berdasarkan analisa secara fisik dan secara hukum (*zoning*) atas tanah tersebut dapat dibangun gedung dengan tinggi 16 lantai. Berdasarkan analisis pasar, objek tersebut sangat potensial untuk dikembangkan perkantoran, serta permintaanya masih sangat tinggi. Dalam kasus tersebut, HBU dari objek penilaian adalah apabila bangunan yang ada diganti dengan bangunan 16 lantai yang digunakan sebagi perkantoran. Penggunaan tanah untuk peruntukan bangunan tersebut akan menghasilkan keuntungan yang maksimal, dengan asumsi terpenuhinya persyaratan pendanaan (finansial).

2.2.3 *Social Factor Highest and Best Use*

Berdasarkan definisi dari *Highest and Best Use* menurut Barlow (1972), bahwa HBU dari sebuah aset harus memberikan kontribusi kepada masyarakat atau kepada pengembangan komunitas, selain bertujuan untuk meningkatkan keuntungan dan kekayaan pribadi bagi pemilik aset dan investor. Hal tersebut sangat sulit, bahkan hampir tidak mungkin, untuk menempatkan nilai uang yang berhubungan dengan kontribusi sosial dalam analisis kelayakan penggunaan alternatif. Apabila data obyektif tersebut tersedia sehingga dampak dari nilai sosial dapat tecermin dalam ‘istilah keuangan’, analisis dari data ini bisa menjadi bagian dari analisis kelayakan. Tetapi data seperti itu jarang bahkan sangat sulit ditemukan.

Jika dua alternatif menunjukkan hasil yang sama-sama layak dan memiliki *Net Present Value* (NPV) yang juga sama, maka faktor sosial tersebut mungkin cukup relevan untuk menentukan alternatif mana yang lebih baik digunakan. Tetapi, analisis dari faktor sosial tersebut biasanya hanya berupa naratif karena

sifatnya yang subyektif dan kesulitan untuk menyatakan ‘efek keuangan’ yang ditimbulkan. Normalnya, apabila seseorang ingin melibatkan faktor sosial dalam analisis kelayakan, metode yang mereka gunakan adalah *Benefit Cost Analysis* bukan *Highest and Best Use*.

2.3 *Meeting, Incentive, Conference and Exhibition* (MICE)

Manusia telah lama berkumpul dalam suatu pertemuan bahkan sejak awal waktu. Para arkeolog telah menemukan bukti reruntuhan primitif yang dulunya dipercayai sebagai tempat pertemuan bagi suku-suku kuno untuk mendiskusikan hal-hal penting seperti, rencana berburu, strategi perang, panen, atau merencanakan perayaan suku tersebut (Montgomery & Strick, 1995). Sekarang, di zaman yang lebih modern, manusia lebih menyukai tempat yang nyaman berupa perkotaan, khususnya hotel dan penginapan untuk melaksanakan pertemuan maupun konvensi. Lebih jauh lagi Montgomery dan Strick menjelaskan bahwa industri perhotelan telah menyadari pentingnya bisnis pertemuan dan konvensi bagi keadaan keuangan mereka.

Pertemuan (*meeting*) adalah “sebuah konferensi (*conference*), workshop, seminar, dan kegiatan lain yang dirancang untuk mengumpulkan orang-orang dengan tujuan untuk bertukar informasi” (Montgomery & Strick, 1995). Eksposisi atau pameran (*exposition*) adalah “sebuah kegiatan yang dirancang untuk mengumpulkan para pemasok barang/produk, peralatan, dan jasa di dalam sebuah lingkungan dimana mereka dapat menunjukkan produk dan jasa mereka kepada sekelompok peserta dalam sebuah pameran dagang: (Rutherford, 1990). Ketika pertemuan (*meeting*) dikombinasikan dengan eksposisi (*exposistion*), kegiatan tersebut dinamakan konvensi (Montgomery & Strick, 1995).

Istilah “MICE” di dalam konteks pariwisata merupakan kependekan dari *Meeting, Incentives, Conferences,* dan *Exhibitions* (Kadang “C” mengacu pada “*Conventions*” dan “E” mengacu pada “*Events*”). Hal ini secara merujuk pada kelompok pariwisata yang secara khusus mendedikasikan dirinya untuk merencanakan dan memfasilitasi acara konferensi, seminar, dan acara sejenis lainnya. Kadang, istilah ini juga merujuk pada industri yang berkaitan dengan penyelenggaraan acara dan pertemuan. Industri pariwisata MICE melibatkan

beberapa komponen, diantaranya adalah pihak yang merencanakan pertemuan, tempat pertemuan, penyedia makanan dan minuman, perusahan logistik, jasa *tour and travel*, organisasi perdagangan profesional, dan pihak berwenang yang berkaitan dengan bidang pariwisata. Karena banyaknya pihak yang terlibat dan membutuhkan banyak waktu dalam melakukan perencanaannya, MICE biasanya dihubungkan dengan perusahaan-perusahaan besar.

Menurut Kesrul (2004:3), MICE adalah suatu kegiatan kepariwisataan yang aktifitasnya merupakan perpaduan *LEASURE* dan *BUSINESS*, biasanya melibatkan sekelompok orang yang secara bersama-sama melakukan rangkaian kegiatan dalam bentuk Pertemuan, Insentif, Konvensi, dan Pameran (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*). Sedangkan menurut Oka (2000:13) bahwa MICE merupakan suatu rangkaian kegiatan, dimana para pengusaha atau professional berkumpul pada suatu tempat yang terkondisikan oleh suatu permasalahan, pembahasan, atau kepentingan yang sama. MICE telah menjadi suatu sarana sekaligus produk yang dapat dikategorikan dalam paket-paket wisata siap jual kepada organisasi, badan, lembaga, korporasi, perusahaan besar dan sebagainya baik dalam skala daerah, regional, nasional dan maupun internasional.

Bisnis MICE merupakan bisnis jasa kepariwisataan yang bergerak di seputar Pertemuan, Insentif, Konvensi, dan Pameran (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*), suatu jenis pariwisata dalam kelompok besar, biasanya direncanakan dengan matang, dan untuk tujuan tertentu. Industri ini tidak dapat berdiri sendiri, artinya memerlukan kerja sama atau berkolaborasi dengan berbagai *stakeholders* karena membutuhkan pelayanan dan komponen-komponen lain dari banyak pihak.

2.3.1 Bentuk Kegiatan MICE

Sesuai dengan namanya, menurut Indrajaya (2015), ada empat bentuk kegiatan utama MICE, yaitu *Meeting, Incentive, Conference*, dan *Exhibition*. Penjelasan mengenai empat bentuk kegiatan MICE adalah sebagai berikut:

1. *Meeting* (Pertemuan)

   Pertemuan (*meeting*) atau rapat, pertemuan atau persidangan. *Meeting* merupakan suatu pertemuan atau persidangan yang diselenggarakan oleh kelompok orang yang tergabung dalam asosiasi, perkumpulan atau

perserikatan dengan tujuan mengembangkan profesionalisme, peningkatan sumber daya manusia, menggalang kerja sama anggota dan pengurus, menyebarluaskan informasi terbaru, publikasi, hubungan kemasyarakatan.

2. *Incentive* (Insentif)

Insentif (*Incentive*), merupakan hadiah atau penghargaan yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawan, klien, atau konsumen. Bentuknya dapat berupa uang, paket wisata atau barang.

3. *Conference* (Konferensi)

Konferensi (*Conference*), adalah suatu pertemuan yang diselenggarakan terutama mengenai bentuk-bentuk tata karena adat atau kebiasaan yang berdasarkan mufakat umum, dua perjanjian antar negara atau perjanjian international mengenai topik tawanan perang dan sebagainya.

4. *Exhibition* (Pameran)

Pameran (*Exhibition*) dalam kaitannya dengan industri pariwisata, pameran termasuk dalam bisnis wisata konvensi. Ajang pertemuan ini dihadiri secara bersama-sama yang diadakan di suatu ruang pertemuan atau ruang pameran hotel, dimana sekelompok produsen atau pembeli bertemu dalam suatu pameran dengan segmentasi pasar yang berbeda.

Sedangkan menurut Jakarta Speed Service, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perizinan usaha, empat kegiatan utama MICE dijelaskan sebagai berikut:

1. *Meeting* (Pertemuan)

Meeting adalah suatu pertemuan yang diadakan sekelompok orang untuk mengembangkan usaha yang sedang digeluti. Pembahasan yang dilakukan biasanya seputar peningkatan sumber daya manusia, jalinan kerja sama, pengembangan profesionalisme, hubungan dengan masyarakat, dan peningkatan publikasi.

2. *Incentive* (Insentif)

Insentif yang berupa perjalanan wisata ini diberikan perusahaan kepada karyawan atau mitra kerja sebagai hadiah atas prestasi mereka dalam meningkatkan kinerja. Dengan mengunjungi beberapa tempat wisata, diharapkan mereka dapat berpikir jernih dalam memecahkan permasalahan yang timbul saat menjalankan usaha.

3. *Conference* (Konferensi)

Conference merupakan pertemuan yang diselenggarakan sesuai dengan adat dan kebiasaan yang sudah disepakati bersama.

4. *Exhibition* (Pameran)

Exhibition merupakan pameran yang diselenggarakan untuk mempublikasikan produk industri yang dihasilkan. Kegiatan ini termasuk dalam wisata konvensi yang diatur dalam Surat Keputusan Menparpostel RI No. KM 108 tahun 1991. Biasanya kegiatan ini diselenggarakan di ruang pameran hotel atau ruang pertemuan.

2.3.2 MICE di Indonesia

Seperti ditulis dalam Warta Ekspor Kementrian Perdagangan RI edisi Juli 2011, dalam industri jasa ini (industri MICE) Indonesia tidak cukup hanya dengan pro-aktif merebut pasar MICE, tapi harus agresif dengan mengerahkan semua sumber daya untuk melakukan lobi serta upaya memenangkan *bidding* internasional yang dilakukan pelaku bisnis pariwisata/PCO bersama pemerintah. Industri MICE merupakan produk unggulan karena kegiatan itu menghasilkan devisa negara yang besar.

Para wisatawan MICE pada umumnya mempunyai lama tinggal lebih panjang, karena mengikuti kegiatan *pre and post tour* dengan berbagai program seperti *ladies and children program* sehingga secara keseluruhan pengeluaran wisatawan tersebut lebih besar. Selain itu wisatawan MICE memiliki tingkat kekebalan yang relatif lebih tinggi terhadap berbagai isu ketidakjelasan di suatu negara. Sehingga tidak mudah membatalkan kunjungannya. Selain itu kegiatan MICE memberikan manfaat langsung pada ekonomi masyarakat seperti akomodasi, usaha kuliner, cinderamata, *guide*, hingga transportasi lokal sehingga sejalan dengan tiga strategi yang dijalankan pemerintah yakni pro-pengentasan kemiskinan, pro-penciptaan lapangan kerja, serta pro-pertumbuhan.

Industri MICE yang di dalamnya terdapat bidang *meeting, incentive, conference, and exhibition*, menunjukkan *trend* yang menggembirakan. Berbagai acara *meeting, incentive, conference, and exhibition* yang berskala internasional

yang telah diselenggarakan di Indonesia diharapkan dapat menjadi media untuk mempromosikan produk-produk kreatif Indonesia. Berbagai jenis produk ekonomi kreatif yang dipamerkan diharapkan mendorong tumbuhnya pelaku kreatif sehingga dapat mampu mendukung ekonomi regional dan nasional. Kota-kota besar di Indonesia sebagai pusat indusri MICE berskala nasional maupun internasional dapat mendukung promosi dan penjualan produk-produk Indonesia.

Pemerintah telah menetapkan 10 kota utama dan 3 kota potensial tujuan MICE di Indonesia. 10 kota utama tersebut adalah Medan, Padang/ Bukit Tinggi, Batam, Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya, Bali, Makasar dan Manado. Sedangkan tiga kota potensial adalah Palembang, Lombok dan Balikpapan. Akan tetapi pengembangan Industri MICE tidak hanya terbatas pada kota-kota tersebut melainkan semua kota di Indonsia. Peran Pemerintah daerah memang sangat penting dalam mengembangkan industri MICE. Dengan perkembangan yang agresif dalam bidang perhotelan dewasa ini, pada umumnya setiap ibukota provinsi di Indonesia mampu menyelenggarakan kegiatan MICE berskala nasional bahkan internasional.

2.3.3 Faktor Penentu dalam Memilih Destinasi MICE

Dalam memilih destinasi untuk kegitan MICE, wisatawan memiliki beberapa faktor yang dipertimbangkan, diantaranya adalah:

1. Keamanan

   Semua konsumen MICE menginginkan adanya jaminan keamanan, baik dari pemerintah maupun oleh penyelenggara. Dalam setiap kegiatan internasional perlu adanya fasilitas pengamanan yang ketat khususnya di tempat acara berlangsung dan akomodasi. Selain itu tempat yang menjadi bagian pendukung kegiatan juga harus dijaga keamaannya misalnya di bandara dan tempat hiburan malam selama kegiatan MICE berlangsung.

2. Harga

   Harga yang bersaing dengan fasilitas yang lengkap menjadi salah satu kriteria bagi para konsumen dalam menentukan daerah tujuan kegiatannya. Fasilitas hiburan yang memadai serta fasilitas pendukung diluar kegiatan utama menjadi nilai tambah suatu daerah dalam menarik konsumen MICE.

3. Kemudahan Akses

Daerah destinasi MICE membutuhkan fasilitas aksesibilitas dan transfer baik dari darat, laut maupun udara. Transportasi yang mudah, aman, efisien, dan bebas hambatan mempermudah para konsumen MICE dalam menjangkau kawasan tersebut.

4. Fasilitas Terpelihara

Fasilitas yang terjaga dengan baik pada tempat pelaksanaan MICE akan membuat konsumen MICE nyaman untuk tinggal lebih lama. Berbagai fasilitas yang disediakan pada tempat acara dengan standar internasional, *resort* kelas dunia dan tempat hiburan yang menarik.

5. Infrastruktur

Dalam penyelenggaraan kegiatan internasional, dibutuhkan fasilitas infrastruktur langsung seperti *meeting venue* dan konvensi yang berstandar internasional dengan jumlah kapasitas yang memadai serta terintegrasi dengan hotel dan tempat hiburan. Infrastruktur pendukung bagi para konsumen untuk menuju ke tempat penyelenggaraan sangat penting. Selain mudah untuk di akses, infrastruktur berstandar internasional sangat diperlukan diantaranya, bandara yang mampu menampung pesawat besar dan adanya jalur langsung ke kota internasional.

6. Atraksi waktu senggang

Program hiburan selama penyelenggaraan kegiatan menjadi daya tarik tersendiri bagi para konsumen MICE. Untuk mengilangkan kejenuhan mengikuti acara, pada umumnya diselingi dengan kegiatan hiburan, diantaranya pertunjukan seni dan budaya maupun mengunjungi objek wisata.

7. Bahasa

Untuk mempermudah para konsumen MICE dalam mengikuti agenda kegiatannya, maka perlu adanya *tourism hospitality* dan MICE *staff* yang bisa berbahasa asing tergantung dengan asal konsumen MICE tersebut. Penyedia jasa MICE sudah seharusnya menyediakan profesional yang mampu berbahasa asing untuk melayani wisatawan MICE yang datang.

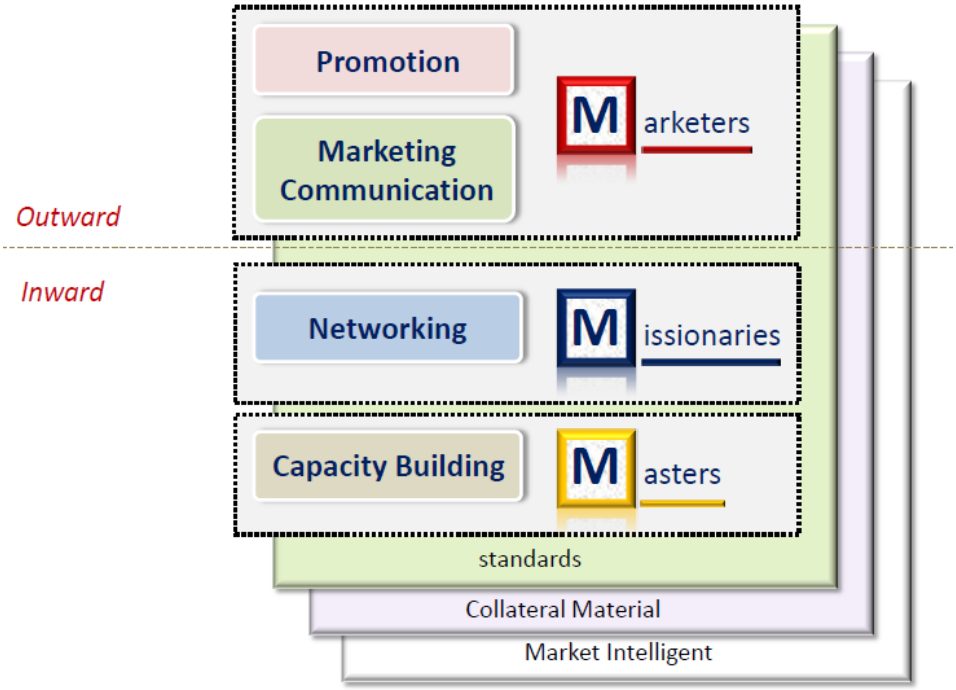
2.3.5 Strategi Pemasaran Industri MICE di Indonesia

Indonesia, melalui Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kretaif, dalam presentasi tentang promosi MICE di Indonesia kepada UNWTO tahun 2012, telah mencanakan strategi pemasaran industri pariwisata MICE di Indonesia, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1, yaitu melalui 3M, yaitu *Marketers, Missionaries,* dan *Masters*.

Strategi *Marketers* terdiri dari dua, yaitu *Marketing Communication* dan *Promotion*. *Marketing Communication* bertugas sebagai *public relation* kepada pihak-pihak yang terkait dan melakukan *branding* dengan berbagai kegiatan, misalnya *talkshow*, iklan, konferensi pers, dll. Sedangkan *promotion* bertugas mengatur jalannya kegiatan atau festival dan sebagai *business facilitating*.

Strategi kedua adalah *Missionaries* atau bisa juga disebut sebagai *Networking*. Strategi ini memiliki tugas untuk selalu berperan aktif dalam organisasi terkait industri MICE di tingkat regional, nasional, dan internasional. Selain itu, pihak yang terlibat dalam jalannya strategi *Missionaries* harus mampu menggerakkan komunitasnya dan mampu menjadi perwakilan aktif dalam organisasi-organisasi tersebut.

Strategi ketiga adalah *Masters* yang berkaitan dengan kapasitas gedung yang digunakan dalam kegiatan MICE. Kapasitas gedung merupakan hal yang terpenting karena berkaitan dengan seberapa banyak orang yang mampu ditampung dan seberapa besar acara yang mampu diselenggarakan di gedung tersebut. Hal ini juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan peserta dan penyelenggara MICE.



Gambar 2. 1 Strategi Pemasaran MICE di Indonesia
(Sumber : Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kretaif, 2012)

2.4 Konsep Nilai dan Penilaian

Menurut Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: KEP-196/BL/2012 tentang Pedoman Penilaian dan Penyajian Laporan Penilaian Usaha di Pasar Modal nilai adalah perkiraan harga yang diinginkan oleh penjual dan pembeli atas suatu barang atau jasa yang meruapakn jumlah manfaat ekonomi berdasar Nilai Pasar wajar yang akan diperoleh dari Objek Penilaian pada Tanggal Penilaian (*Cut Off Date*).

Penilaian usaha adalah kegiatan atau proses untuk menghasilkan suatu opini atau perkiraan atas Nilai Pasar Wajar Objek Penilaian. Ruang lingkup kegiatan penilaian, sebagaimana diatur dalam Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: Kep-196/BL/2012, terdiri dari dua kegiatan, yaitu penilaian properti dan penilaian usaha. Di Indonesia, segala peraturan terkait kegiatan penilaian telah diatur oleh Lembaga Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam dan LK) atau yang saat ini telah diambil alih oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Terdapat tiga macam pendekatan utama yang digunakan dalam melakukan penilaian usaha menurut Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan

Lembaga Keuangan Nomor: Kep-196/BL/2012 tentang Pedoman Penilaian dan Penyajian Laporan Penilaian Usaha di Pasar Modal yaitu pendekatan aset, pendekatan pasar, dan pendekatan pendapatan.

2.4.1 Pendekatan Aset (*Asset Based Approach*)

Menurut Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: Kep-196/BL/2012 tentang Pedoman Penilaian dan Penyajian Laporan Penilaian Usaha di Pasar Modal, pendekatan aset didefinisikan sebagai suatu pendekatan penilaian berdasarkan laporan keuangan historis objek penilaian yang telah diaudit, dengan cara menyesuaikan seluruh aset dan kewajiban menjadi nilai pasar wajar sesuai dengan Premis Nilai yang diguanakan dalam penilaian usaha. Pada penelitian ini, penilaian yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan pendapatan untuk menentukan nilai wajar dari arus keuntungan yang dikalikan dengan tingkat kapitalisasi.

Tingkat kapitalisasi digunakan untuk menentukan nilai sekarang dari pengembalian yang diharapkan dari bisnis. Nilai perusahaan atau ekuitas dapat diperkirakan dengan cara (Prawoto, 2004):

1. Menghitung aliran pendapatan yang dihasilkan oleh investasi yang sedang dinilai dan variabel pendapatan ini akan menjadi pembilang saat melakukan analisis.
2. Mengkonversi jumlah aliran pendapatan ke nilai sekarang dengan menggunakan *oportunity cost of capital* untuk pendapatan. Biaya variabel modal ini akan menjadi penyebut ketika melakukan analisis.

Terdapat dua metode yang dapat digunakan dalam penilaian dengan menggunakan pendekatan pendapatan:

1. *Discounted Cash Flow*

   Metode ini membutuhkan proyeksi manfaat ekonimi di masa depan dalam variabel seperti arus kas bebas (*free cashflow*) yang mana akan menempatkan diskon untuk manfaat ini, dikonversi ke nilai sekarang dengan tingkat diskonto tertentu, yang mencerminkan biaya modal investasi. Nilai yang diperkirakan adalah jumlah semua nilai sekarang.
2. Metode Kapitalisasi Pendapatan

Metode ini didasarkan pada manfaat ekonomi tunggal atau pendapatan yang mewakili kemampuan investasi perusahaan di masa depan. Selain itu, nilai bunga bisnis, yang dibagi dengan tingkat kapitalisasi atau dikalikan dengan tingkat kapitalisasi yang akan menghasilkan nilai bunga bisnis.

2.4.2 Pendekatan Pasar (*Market Based Approach*)

Pendekatan pasar menurut Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: Kep-196/BL/2012 tentang Pedoman Penilaian dan Penyajian Laporan Penilaian Usaha di Pasar Modal adalah suatu pendekatan penilaian dengan cara membandingkan objek penilaian dengan objek lain yang sebanding dan sejenis yang telah memiliki harga jual. Variabel yang jadi pembanding biasanya adalah perputaran penjualan dan ekuitas. Aset tidak berwujud tidak perlu dinilai secara khusus karena nilai pasar yang terbentuk sudah dianggao merefleksikan kontribusi dari aset tidak berwujud tersebut.

Menurut Bernstorm (2014), valuasi dengan pendekatan pasar bertujuan untuk memperoleh nilai perusahaan melalui harga pada perusahaan yang sama di bursa saham atau transaksi perusahaan. Dalam pendekatan pasar, kriteria terkait harga dimasukkan ke dalam beberapa akun, misalnya penjualan, penghasilan, jumlah karyawan, dan lain-lain. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mempengaruhi nilai yang dihasilkan dari aspek-aspek ini sangat penting untuk dinilai. Pendekatan ini diterapkan pada perusahaan yang memiliki operasi atau struktur bisnis serupa. Akibatnya, akan sulit untuk melakukan pendekatan penilaian ini pada beberapa kesempatan, karena pendekatan ini membutuhkan perusahaan sejenis yang sebanding.

Menurut Mellen & Evans (2010), terdapat dua metode untuk melakukan penilaian dengan menggunakan pendekatan pasar, yaitu Metode Pedoman Perusahaan Publik (*Guideline Public Company*) dan Metode Data Transaksi Merger dan Akuisisi. *Guideline Public Company* (GPC) mengungkapkan harga saham individu perusahaan yang diperdagangkan secara publik, yang beroperasi di area yang sama dengan bidang target operasi bisnis perusahaan. Hal ini memungkinkan penilai untuk mengakui nilai investasi di mana orang-orang

mendukung pembelian pada kategori bisnis yang serupa dari target. Di sisi lain, Metode Data Transaksi Merger dan Akuisisi akan memberikan catatan tentang transaksi bisnis seperti apa yang akan dijadikan referensi dalam menentukan nilai target.

2.4.3 Pendekatan Pendapatan (*Income Based Approach*)

Pendekatan ketiga adalah pendekatan pendapatan yang mana menurut Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: Kep-196/BL/2012 tentang Pedoman Penilaian dan Penyajian Laporan Penilaian Usaha di Pasar Modal merupakan suatu pendekatan penilaian dengan cara mengkonvesi manfaat ekonomis atau pendapatan yang diperkirakan akan dihasilkan oleh objek penilaian dengan tingkat diskonto tertentu.

Pendekatan lain yang digunakan dalam melakukan penilaian adalah pendekatan aset. Bernstorm (2014), menyebutkan bahwa pendekatan ini akan menyesuaikan neraca dalam hal nilai pasar aset dan liabilitasnya. Discounted Cash Flow (DCF) dapat digunakan dalam pendekatan ini dengan tujuan untuk mempertahankan nilai saat ini dari aset-aset tidak berwujud.

Menurut Mellen & Evans (2010), dua metode yang diterapkan pada pendekatan ini antara lain adalah penyesuaian nilai buku dan nilai likuidasi. Nilai buku yang disesuaikan memperbarui nilai yang telah dinyatakan sebelumny ke nilai yang ada. Penilaian akan dihitung setelah semua kewajiban dan aset disesuaikan untuk mengekspresikan nilai pasar wajarnya saat ini. Sementara itu, melakukan penilaian pendekatan aset melalui nilai likuidasi berarti semua aset fisik perusahaan dinilai sesuai dengan periode ketika bisnis tidak beroperasi lagi. Metode ini tidak mengikutsertakan nilai aset tidak berwujud. Nilai likuidasi mungkin kurang dari nilai buku karena adanya batasan waktu.

2.5 Model Finansial

Model keuangan menunjukkan kondisi bisnis di masa lalu, saat ini, dan masa depan, dalam bentuk angka (kuantitatif). Model keuangan digunakan untuk memberitahukan perusahaan terkait rekomendasi secara finasial atau menyediakan kinerja keuangan perusahaan di masa depan berdasarkan perhitungan data historis

yang dimiliki. Menurut Pignataro (2013), sangat disarankan apabila model keuangan dibangun dengan enam elemen utama, yaitu tiga laporan keuangan utama (laporan laba rugi, arus kas, dan neraca), jadwal penyusutan, modal kerja, dan penjadwalan utang. Prinsip akuntansi dan aplikasi keuangan perusahaan diterapkan dalam membangun model keuangan.

Ada beberapa metode yang diterapkan dalam membangun laporan model keuangan. Metode-metode tersebut diantaranya adalah *Discounted Cash Flow* (DCF), *Capital Assets Pricing Model* (CAPM), *Weighted Average Cost of Capital* (WACC), *Free Cash Flow* (FCF), *Net Present Value* (NPV).

2.5.1 *Discounted Cash Flow* (DCF)

Dalam *Discounted Cash Flow* (DCF) ada tiga prinsip yang diterapkan, yaitu:

1. Nilai investasi bisnis ditentukan oleh kemampuannya dalam menghasilkan arus kas masa depan
2. Investasi akan menghasilkan nilai tambahan jika investasi tersebut dapat memberikan hasil yang lebih besar dibandingkan dengan beban untuk membiayai investasi.
3. Nilai investasi adalah nilai sekarang dari arus kas yang diharapkan diperoleh melalui investasi aset di masa depan.

Dalam hal memperkirakan nilai perusahaan, terdapat urutan aktivitas yang diikuti oleh penilai, dalam menentukan tiga elemen:

1. Aliran nilai ekonomi masa depan.
2. Nilai diskon.
3. Nilai perusahaan yang sedang berlangsung

Rumus yang digunakan untuk menghitung *Discounted Cash Flow* adalah:

$$PV = \sum_{t=1}^{n} \frac{E_n}{(1+k)^n}$$

Di mana,

PV = *Present Value*

E_n = Nilai pada periode-n

k = Tingkat diskonto

n = Periode dari nilai E_n

2.5.2 *Capital Asset Pricing Model* (CAPM)

Capital Asset Pricing Model (CAPM) adalah bagian dari teori ekonomi yang lebih luas, yang dikenal sebagai *Capital Market Theory* (CMT). Teori ini termasuk teori analisis keamanan dan teori portofolio manajemen yang menggambarkan bagaimana investor harus berperilaku dalam hal menentukan saham untuk menjadi portofolio berdasarkan asumsi yang dilampirkan.

CAPM mendefinisikan hubungan timbal balik di pasar yang akan terjadi, mengikuti portofolio. CAPM relevan dengan penilaian sebagai bisnis dan signifikansinya merupakan bagian dari peluang investasi, yang mana tersedia di pasar modal (Prawoto, 2004). Rumus CAPM adalah sebagai berikut:

$$E(R_i) = R_f + \beta(RP_m)$$

Di mana,

E (R_i) = Pengembalian yang dibutuhkan

R_f = *Risk free rate*

β = Beta

(RP_m) = *Risk premium of market*

2.5.3 *Weighted Average Cost of Capital* (WACC)

Ekuitas dan utang adalah sebagai komponen yang menyusun struktur modal. Nilai yang dihasilkan dari dua komponen ini harus dikomposisikan ke elemen struktur permodalannya. Tingkat diskonto yang digunakan dalam hal nilai yang akan dihasilkan harus diperoleh dari biaya rata-rata komponen dalam struktur modal. Tingkat diskonto dikenal sebagai *Wighted Average Cost of Capital* (WACC). WACC dihitung berdasarkan rumus di bawah ini:

$$WACC = (k_e \times W_e) + (k_d[1 - t] \times W_d)$$

Di mana,

WACC = *Weighted Average Cost of Capital*

k_e = *Cost of equity*

k_d = *Cost of debt*

W_e = Presentase ekuitas dalam struktur modal

W_d = Presentase utang dalam struktur modal

t = Pajak

2.5.4 *Free Cash Flow* (FCF)

Free Cash Flow perusahaan mencerminkan jumlah ketersediaan uang tunai untuk investor (baik kreditor dan pemilik), diperoleh setelah pemotongan pengeluaran operasional dan melunasi investasi baik aktiva lancar maupun aktiva tetap (Gitman & Zutter, 2012). *Free Cash Flow* mempertimbangkan nilai waktu dari uang dan mewakili seluruh nilai aliran dana perusahaan karena dapat dijadikan alokasi untuk tujuan-tujuan dalam kewajiban selama periode yang sama telah dilunasi.

Pendekatan yang digunakan dalam menghitung arus kas ada dua, yaitu yang berbasis aset (*aset based*) dan berbasis pendanaan (*funding based*). Perhitungan arus kas dengan menggunakan pendekatan berbasis aset ditunjukkan melalui rumus di bawah ini (Gunarta, 2013):

$$Free\ cash\ flow = EAT + depresiasi + \left(interest \times (1 - tax)\right) - (investasi\ modal\ berjalan + investasi\ aset\ tetap\ lainnya)$$

2.5.5 *Terminal Value*

Terminal value merupakan besarnya nilai kas pada akhir masa proyek (Gunarta, 2017). Penentuan nilai *terminal value* digunakan untuk memperkirakan nilai perusahaan pada suatu waktu dimasa depan pada akhir periode *cash flow*. Perhitungan *terminal value* dilakukan karena kita tidak dapat memperkirakan *cash flow* perpektul, sehingga biasanya akan dilakukan penutupan dalam penilaian arus kas terdiskonto dengan memperkirakan aliran arus kas dimasa depan melalui perhitungan terminal value. Berikut merupakan rumus perhitungan *terminal value* (Crundwell, 2008):

$$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+K_e)^t} + \frac{Terminal\ Value}{(1+K_e)^n}$$

Penentuan nilai *terminal value* dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan. Untuk menentukan nilai *terminal value*, cukup menggunakan salah satu dari dua pendekatan yang ada sesuai dengan asumsi awal dalam proyeksi *cash*

flow. Pendekatan tersebut diantaranya *Liquidation Value dan Stable Growth Model* (Gunarta, 2017).

a. Liquidation Value

Dimana perusahaan akan menghentikan operasionalnya pada suatu waktu dimasa depan dan menjual aset-aset yang terkumpul dengan penawaran tertinggi (Gunarta, 2017).

$$Terminal\ Cash\ Flow = Salvage\ Value \pm Tax\ Effect\ of\ Capital\ Gain\ or\ Loss + Recapture\ of\ Net\ Working\ Capital$$

$$Tax\ Payment = (Salvage\ Value - Book\ Value)\ x\ Marginal\ Tax\ Rate$$

b. Stable Growth Model

Mengasumsikan *cash flow* perusahaan akan tumbuh pada tingkat konstan selamanya. Dimana perusahaan dapat menginvestasikan ulang beberapa aliran kas kedalam aset baru dan memperpanjang usia usaha perusahaan. Berikut model perumusan matematis perhitungan *terminal value* dengan pendekatan *stable growth model* (Gunarta, 2017).

$$Terminal\ Cash\ Flow\ n = \frac{Cash\ Flow\ n}{Cost\ of\ Capital - Growth}$$

2.5.6 *Net Present Value* (NPV)

Net Present Value (NPV) adalah indikator profitabilitas yang ditunjukkan oleh perbedaan nilai saat ini dari arus masuk dan arus keluar dalam pertimbangan *time value of money*. Menurut Thuesen dan Fabrycky (2002), NPV berarti ekuivalen bersih dari nilai sekarang yang menggambarkan margin antara ekuivalen pengeluaran dan ekuivalen pendapatan dari arus kas yang didiskontokan dari suatu investasi. NPV dapat dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_n}{(1+i)^n} - IO$$

Di mana,

CF_n = *Cash flow* pada periode-n

I = Tingkat pengembalian yang dibutuhkan

N = Periode investasi

IO = *Initial Outlay*

Dalam kaitannya dengan pengukuran profitabilitas, nilai dari NPV dapat diklasifikasikan menjadi tiga:

1. Nilai akan bertambah apabila nilai NPV lebih besar dari pada 0 (investasi yang dilakukan mampu memberikan keuntungan).
2. Tidak ada penambahan nilai apabila NPV sama dengan 0 (jumlah arus kas masuk dan arus kas keluar jumlahnya sama besar).
3. Nilai NPV berada di bawah 0 artinya investasi yang dilakukan tidak memberikan keuntungan (arus kas keluar lebih besar dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh)

2.5.7 *Internal Rate of Return* (IRR)

Internal Rate of Return (IRR) adalah pengukuran profitabilitas lainnya di samping NPV, yang mana keduanya mempertimbangkan nilai waktu atas uang (*time value of money*). IRR mengukur tingkat pengembalian investasi dengan menempatkan nilai NPV menjadi nol. Perhitungan IRR dapat dilakukan melalui persamaan di bawah ini:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \cdots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - IO = 0$$

Di mana,

$CF_1, ..., CF_n$ = *Cash flow* pada periode-n

i = Tingkat pengembalian yang dibutuhkan

1, 2, ..., n = Periode investasi

IO = *Initial Outlay*

Seiring dengan kemungkinan adanya pemilihan investasi yang terjadi, pemilihan investasi dapat dilakukan dengan membandingkan IRR dari masing-masing investasi. Menurut Lumby & Jones (2003), aturan pemilihan alternatif yang telah dimodifikasi secara kesuluran adalah:

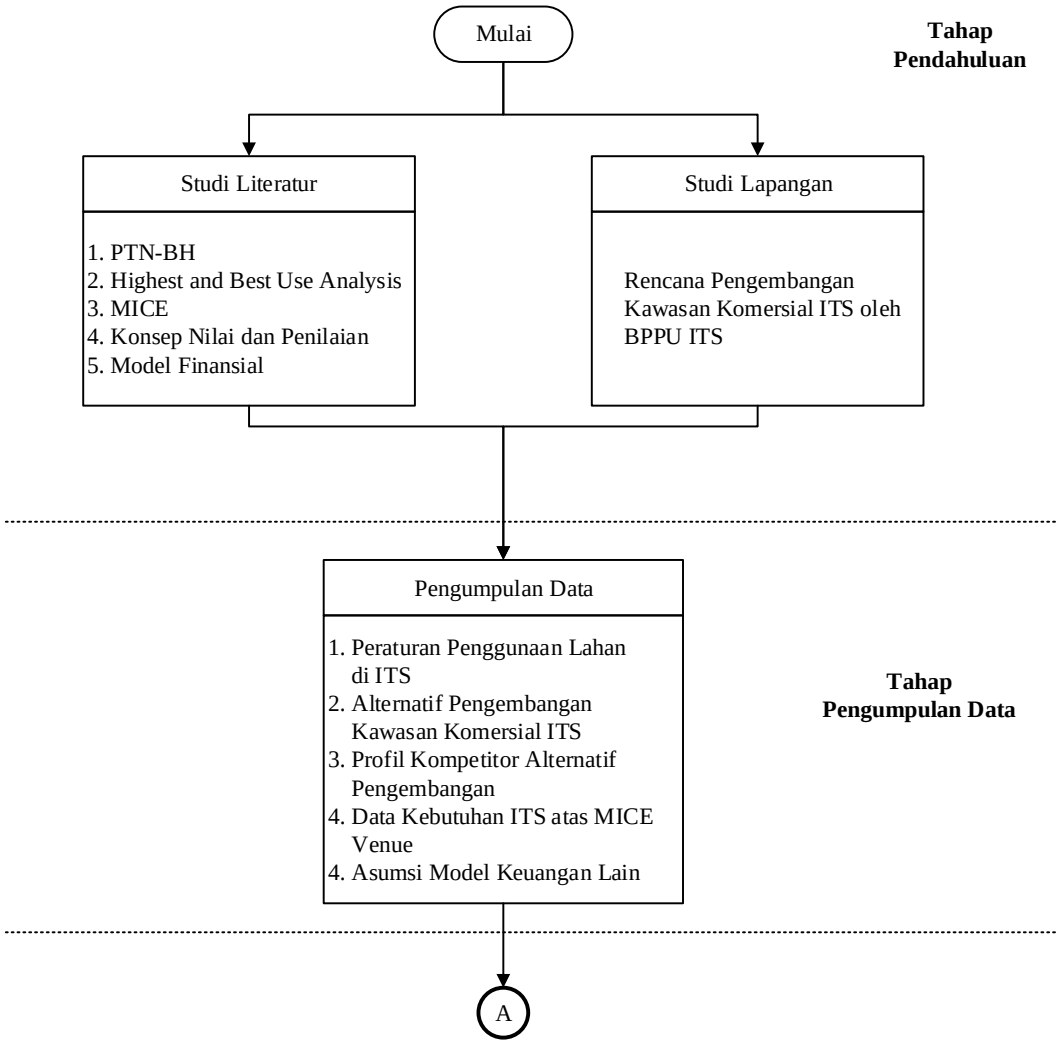
1. IRR dari arus kas diferensial lebih signifikan terhadap tingkat minimum
    - Nilainya kurang dari IRS investasi, maka investasi dengan IRR terkecil dilakukan.
    - Nilainya lebih besar di antara IRR investasi, maka investasi dengan IRR tertinggi dilakukan.
2. IRR dari arus kas diferensial kurang dari tingkat tingkat minimum
    - IRR investasi lebih tinggi daripada tingkat *cut-off*; Oleh karena itu, investasi dengan IRR tertinggi diterima.
    - Jika tidak ada investasi yang memiliki IRR lebih besar daripada tingkat *cut-off*, semua investasi harus ditolak.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

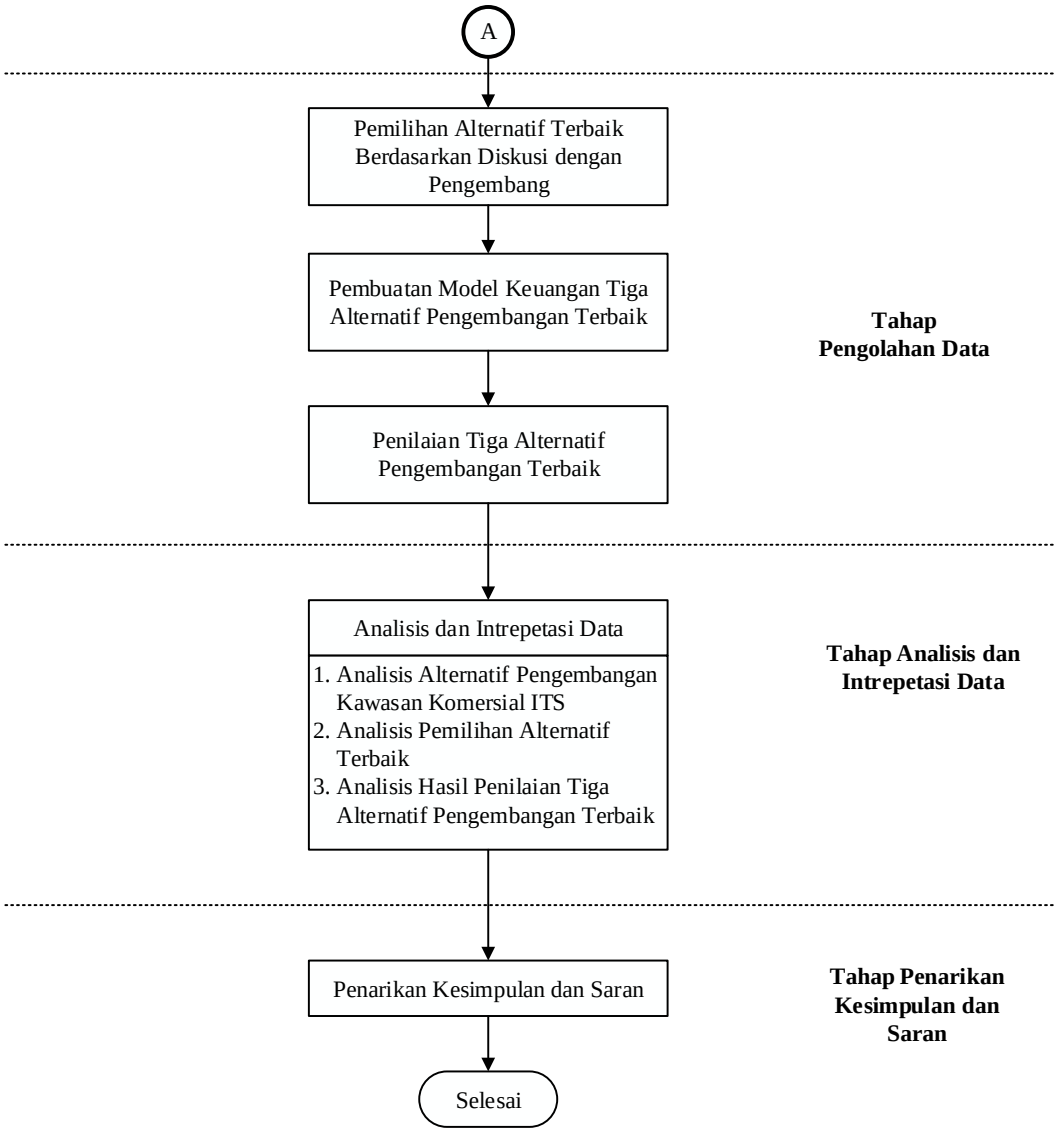
Pada bab metodologi penelitian akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan. Metodologi penelitian digunakan sebagai acuan pelaksanaan penelitian agar berjalan secara teratur dan sistematis.

3.1 Diagram Alir Penelitian

Berikut merupakan diagaram alir penelitian yang memperlihatkan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan penelitian ini:



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian
(Sumber : Penulis, 2018)



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian (Lanjutan)
(Sumber : Penulis, 2018)

3.2 Penjelasan Diagram Alir Penelitian

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai diagram alir pelakasanaan peneleitian berupa tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian untuk mecapai tujuan penelitian.

3.2.1 Tahap Pendahuluan

Tahap pendahuluan merupakan tahap awal yang dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Tahap ini terdiri dari studi literatur dan studi lapangan.

Studi literatur merupakan aktivitas yang bertujuan untuk memperkaya wawasan dengan cara mengumpulkan referensi berupa buku, jurnal, artikel, dan referensi kepustakaan lainnya. Studi literatur yang dilakukan terkait penelitian ini adalah mengenai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum, *Highest and Best Use Analysis*, MICE, dan Konsep Nilai dan Penilaian, Model Keuangan. Selain melakukan studi literatur, pada penelitian ini juga dilakukan studi lapangan untuk mengetahui rencana pengembangan dan kondisi fisik Kawasan Komersial ITS saat ini.

3.2.2 Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data dilakukan dengan mengamati objek penelitian dan pihak-pihak lain yang terkait dengan penelitian ini. Data yang didapat pada tahap ini merupakan data sekunder, yaitu:

1. Peraturan Penggunaan Lahan di ITS

   Data peraturan penggunaan lahan di ITS dibutuhkan karena letak Kawasan Komersial ITS yang berada di dalam wilayah Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, yang saat ini memiliki status sebagai PTN BH. Peraturan penggunaan lahan Kawasan Komersial ITS akan berpengaruh pada skema penggunaan dan model keuangan yang akan dibuat nantinya.
2. Alternatif Pengembangan Kawasan Komersial ITS

   Dalam mengembangkan Kawasa Komersial ITS, terdapat beberapa alternatif yang dipertimbangkan untuk dibangun. Alternatif-alternatif tersebut nantinya akan dipilih untuk mendapatkan tiga alternatif terbaik berdasarkan penilaian dari BPPU dan mitra kerjasama dalam pengembangan Kawasan Komersial ITS.
3. Profil Kompetitor Alternatif Pengembangan

   Profil kompetitor digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam memilih alternatif berdasarkan keadaan pasar dan banyaknya kompetitor untuk masing-masing alternatif pengembangan. Profil tersebut juga digunakan sebagai data pembanding dalam pengembangan masing-masing alternatif. Kompetitor yang digunakan

adalah properti yang sejenis dengan masing-masing alternatif pengembangan dan berada pada radius 0-3 kilomer dari Kawasan Komersial ITS.

4. Data Kebutuhan ITS atas MICE *Venue*

   Data kebutuhan ITS merupakan data penggunaan Grha Sepuluh Nopember untuk berbagai kegiatan serta data tingkat okupansi Wisma ITS selama lima tahun terakhir.

5. Asumsi Model Keuangan Lainnya

   Dalam membuat model keuangan untuk menilai alternatif terbaik, dibutuhkan beberapa asumsi. Asumsi-asumsi tersebut termasuk asumsi ekonomi makro dan asumsi mikro untuk masing-masing model keuangan penilaian alternatif pengembangan terbaik.

3.2.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap ini data yang telah didapatkan pada tahap sebelumnya, pengumpulan data, akan dioleh sebagai berikut:

1. Pemilihan Alternatif Terbaik

   Pemilihan alternatif terbaik berdasarkan hasil diskusi dengan pihak pengambang. Sebelum melakukan pemilihan perlu dirumuskan kriteria yang akan menjadi dasar dalam melakukan pemilihan alternatif. Dari beberapa alternatif pengembangan yang tersedia, pada proses ini hanya akan dipilih tiga alternatif terbaik yang memiliki nilai paling tinggi.

2. Membangun Model Keuangan Tiga Alternatif Pengembangan Terbaik

   Setelah terpilih tiga alternatif terbaik, kemudian akan dibangun model keuangan untuk ketiga alternatif tersebut. Model keuangan digunakan untuk melihat proyeksi keuangan dari masing-masing alternatif terbaik selama masa horizon perencanaan.

3. Melakukan Penialain untuk Tiga Alternatif Pengembangan Terbaik

   Selain membuat proyeksi keuangan, pada peneltian ini juga dilakukan penialain usaha yang dilakukan dengan pendekatan pendapatan. Penilaian dilakukan terhadap tiga alternatif terbaik untuk menentukan nilai *Internal*

Rate of Return (IRR) dan *Net Present Value* (NPV) dari masing-masing alternatif pengembangan terbaik.

3.2.4 Tahap Analisis dan Intrepetasi Data

Setelah melakukan pengolahan data, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data berupa analisis alternatif pengembangan Kawasan Komersial ITS yang dapat dibangun, analisis pemilihan tiga alternatif terbaik berdasarkan penilaian dari BPPU dan mitra kerjasama dalam pengembangan Kawasan Komersial ITS, dan analisis hasil penilaian tiga alternatif terbaik berupa nilai IRR dan NPV.

3.2.5 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran

Tahapan terakhir adalah penarikan kesimpulan dimana penarikan tahap ini merupakan jawaban dari tujuan dari penelitian ini dilakukan. Kesimpulan juga berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang sudah dilakukan. Selanjutnya, diberikan rekomendasi yang diharapkan mengenai pengembangan dari penelitian ini untuk penelitian selanjutnya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan membahas tentang pengumpulan data berupa gambaran umum proyek dan data yang dibutuhkan untuk melakukan Analisis *Highest and Best Use*, yaitu peraturan penggunaan lahan di ITS dan alternatif pengembangan Kawasan Komersial ITS. Selanjutnya data yang sudah dikumpulkan akan diolah dan digunakan sebagai bahan untuk analisis pada bab selanjutnya.

4.1 Pengumpulan Data

Sub bab pengumpulan data berisi data-data yang akan digunakan dalam penelitian ini. Data-data tersebut meliputi gambaran umum rencana pengembangan Kawasan Komersial ITS dan data-data terkait analisis *Highest and Best Use*. Dalam hal ini, data yang diperoleh sebagian besar adalah data sekunder dari studi literatur dan data primer yang diperoleh dari BPPU ITS.

4.1.1 Gambaran Umum Rencana Pengembangan Kawasan Komersial ITS

Pengembangan Kawasan Komersial ITS merupakan kerjasama antara ITS dengan PT. WIKA (persero) untuk memanfaatkan lahan di Kampus ITS (Gambar 4.1) di Kelurahan Keputih, Kecamatan Sukolilo, Surabaya seluas 57.254,43 m^2. Dalam mengembangkan Kawasan Komersial tersebut, ITS memiliki beberapa rencana pengembangan antara lain hotel, apartemen, *convention hall*, dan properti komersial lainnya. Untuk itu diperlukan kajian *Highest and Best Use* untuk mendapatkan masukan pengembangan apa saja yang akan memberikan manfaat terbaik dan tertinggi atas pengembangan Kawasan Komersial tersebut.

Gambar 4. 1 Kawasan Komersial ITS
(Sumber : Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha, 2018)

4.1.2 Data Analisis *Highest and Best Use*

Analisis yang dilakukan dalam menentukan *Highest and Best Use* dari suatu properti meliputi empat hal pokok yaitu, analisis kelayakan secara fisik, analisis kelayakan secara peraturan, analisis kelayakan secara keuangan, dan analisis produktivitas maksimal. Sebuah properti dikatakan telah memenuhi kriteria HBU apabila secara fisik dimungkinkan, diijinkan secara peraturan, layak secara finansial, dan dapat memberikan hasil yang paling maksimal. Pada penelitian ini empat aspek HBU tersebut dirangkum menjadi dua tahap analisis, yaitu analisis kelayakan secara fisik dan peraturan terhadap alternatif pengembangan yang tersedia, kemudian dilanjutkan dengan analisis kelayakan secara finansial dan analisis produktivitas maksimal terhadap alternatif pengembangan terbaik.

4.1.2.1 Peraturan Penggunaan Lahan di ITS

Peraturan mengenai aset dan kekayaan milik Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) yang dapat digunakan untuk menunjang keuangan internal telah diatur dalam statuta masing-masing PTN BH. Untuk Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, aturan-aturan tersebut tertulis dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2015 tentang Statuta Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Pada Pasal 79 PP No. 54 Tahun 2015 dijelaskan mengenai pemisahan kepemilikan kekayaan ITS dan kekayaan milik negara. Pada ayat (1) Pasal 79 disebutkan bahwa "Kekayaan awal ITS berupa kekayaan negara yang dipisahkan, kecuali tanah". Pasal 79 PP No. 54 Tahun 2015 terdiri dari empat ayat, yaitu sebagai berikut:

1) Kekayaan awal ITS berupa kekayaan negara yang dipisahkan, kecuali tanah.
2) Tanah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan barang milik negara yang ditatausahakan oleh Menteri.
3) Nilai kekayaan awal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan berdasarkan usul yang disampaikan oleh Menteri.
4) Penatausahaan pemisahan kekayaan negara untuk ditempatkan sebagai kekayaan awal ITS diselenggarakan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.

Selanjutnya pada Pasal 80 PP No. 54 Tahun 2015 tentang Statuta Institut Teknologi Sepuluh Nopember dijelaskan lebih lanjut mengenai sumber kekayaan berupa tanah yang diperoleh ITS setelah penetapan kekayaan awal. Berdasarkan ayat (1) huruf a dan b,

sumber kekayaan berupa tanah yang diperoleh ITS berupa barang milik negara dan barang milik daerah. Secara lebih lengkap bunyi Pasal 80 PP No. 54 Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

1) Kekayaan berupa tanah yang diperoleh ITS setelah penetapan kekayaan awal yang bersumber dari:
    a. Anggaran pendapatan dan belanja negara merupakan barang milik negara;
    b. Anggaran pendapatan dan belanja daerah merupakan barang milik daerah.
2) Tanah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a ditatausahakan oleh Menteri.
3) Tanah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b ditatausahakan oleh gubernur, bupati, atau walikota sesuai dengan kewenangan masing-masing.

Dalam pemanfaaatan kekayaan berupa tanah tersebut, PP No. 54 Tahun 2015 telah mengatur dalam Pasal 81, dimana dijelaskan pada ayat (3) bahwa tanah yang berada dalam penguasaan ITS dapat dimanfaatkan setelah mendapat persetujuan menteri keuangan. Selain itu pada ayat (4) juga disebutkan bahwa hasil pemnafaatan tanah milik negara menjadi pendapatan milik ITS. Selain hal tersebut, beberapa ayat lain dalam Pasal 81 PP No. 54 Tahun 2015 juga mengatur pemanfaatan dan hasil pemanfaatan kekayaan berupa tanah yang berada dalam penguasaan ITS. Berikut adalah isi dari Pasal 81 PP No. 54 Tahun 2015:

1) Tanah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79 dan Pasal 80 tidak dapat dipindahtangankan dan tidak dapat dijaminkan kepada pihak lain.
2) ITS melakukan pengungkapan yang memadai dalam catatan atas laporan keuangan terhadap tanah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79 dan Pasal 80.
3) Barang milik negara berupa tanah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79 dan Pasal 80 ayat (1) huruf a dalam penguasaan ITS dapat dimanfaatkan oleh ITS setelah mendapat persetujuan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.
4) Hasil pemanfaatan barang milik negara berupa tanah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) menjadi pendapatan ITS untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi ITS.
5) Barang milik daerah berupa tanah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 80 ayat (1) huruf b dalam penguasaan ITS dapat dimanfaatkan oleh ITS setelah mendapat persetujuan gubernur, bupati, atau walikota.

6) Hasil pemanfaatan barang milik daerah berupa tanah sebagaimana dimaksud pada ayat (5) menjadi pendapatan ITS untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi ITS.
7) Pemanfaatan barang milik negara dan barang milik daerah berupa tanah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan ayat (5) dilaporkan kepada Menteri.

Sedangkan dalam mengatur investasi atas sarana dan prasarana yang dimiliki ITS, Statuta Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya telah menuliskannya pada Pasal 85 yang terdiri dari tujuh ayat tentang investasi. Secara spesifik pada ayat (2), ITS dapat melakukan investasi pada badan/usaha komersial tetapi harus sesuai dengan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi (ayat (1)). Pada pasal ini juga diatur tentang nilai aset dan keuntungan dari investasi yang dilakukan ITS. Secara lebih lengkap berikut adalah bunyi Pasal 85 PP No. 54 Tahun 2015:

1) ITS melakukan investasi peningkatan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan manajemen ITS.
2) Selain investasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ITS dapat melakukan investasi pada badan/satuan usaha komersial.
3) Investasi pada badan/satuan usaha komersial sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak boleh bertentangan dengan falsafah, nilai-nilai luhur ITS, dan tujuan pendidikan karakter bangsa.
4) Nilai aset ITS yang dapat diinvestasikan untuk usaha komersial paling banyak 20% (dua puluh persen) dari nilai aset tetap dan aset bergerak.
5) Nilai aset ITS sebagaimana dimaksud pada ayat (4) merupakan nilai aset yang tercantum dalam laporan audit terakhir yang dibuat oleh pihak auditor independen yang ditetapkan oleh KA.
6) Keuntungan yang diperoleh dari kegiatan investasi merupakan pendapatan ITS.
7) Investasi ITS hanya boleh dilakukan oleh Rektor setelah mendapat persetujuan MWA.
8) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara investasi, kegiatan usaha, dan pengawasannya diatur dengan Peraturan MWA.

Karena Kawasan Komersial ITS merupakan tanah yang berada dalam kawasan sebuah Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, yang statusnya merupakan milik negara, maka Kawasan Komersial ITS tidak boleh diperjualbelikan, dipindahtangankan, dan dijaminkan kepada pihak luar. Oleh karena itu, penggunaan lahan di ITS hanya

diperbolehkan sebatas pada penggunaan saja. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 1996, penggunaan lahan milik negera dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu Hak Guna Usaha, Hak Guna Bangunan, dan Hak Pakai Atas Tanah. Perbedaan diantara ketiganya telah dijelaskan pada PP No 40 Tahun 1996.

Hak Guna Bangunan atau HGB adalah hak untuk mendirikan dan mempunyai bangunan-bangunan atas tanah yang bukan miliknya sendiri, dengan jangka waktu paling lama 30 tahun. Namun, atas permintaan pemegang hak, dan dengan mengingat keperluan serta keadaan bangunan-bangunannya, jangka waktu tersebut dapat diperpanjang hingga paling lama 20 tahun.

Hak Guna Usaha adalah hak untuk mengusahakan tanah yang dikuasai langsung oleh Negara, dalam jangka waktu paling lama 25 tahun mencakup perusahaan pertanian, perikanan, atau peternakan. Hak ini diberikan atas tanah yang luasnya paling sedikit 5 hektar. Jika luas HGU lebih dari 25 hektar, maka harus menggunakan mekanisme investasi modal yang layak dan teknik perusahaan yang baik, disesuaikan dengan perkembangan zaman.

Sedangkan hak pakai adalah hak untuk menggunakan dan/atau memungut hasil dari tanah yang dikuasai langsung oleh Negara atau tanah milik orang lain, yang memberi wewenang dan kewajiban yang ditentukan dalam keputusan pemberiannya oleh pejabat yang berwenang memberikannya atau dalam perjanjian dengan pemilik tanahnya, yang bukan perjanjian sewa menyewa atau perjanjian pengolahan tanah, segala sesuatu asal tidak bertentangan dengan jiwa dan ketentuan.

Selain itu, berdasarkan Peraturan Daerah nomor 12 tahun 2014 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Surabaya Tahun 2014 - 2034, Kawasan Komersial ITS memiliki peruntukan fasilitas umum. Parameter pembangunan Kawasan Komersial ITS berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 52 tahun 2017 tentang Pedoman Teknis Pengendalian Pemanfaatan Ruang dalam Rangka Pendirian Bangunan di Kota Surabaya adalah sebagai berikut :

a. Koefisien Dasar Bangunan (KDB) : 50%
b. Koefisien Luas Bangunan (KLB) : 5
c. Ketinggian Maksimum : 50 meter
d. KDH Minimum : 10%
e. Maksimal Lantai Basemen : 3

4.1.2.2 Alternatif Pengembangan

Berdasarkan hasil diskusi dan *brainstorming* dengan pihak pengembang dan Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha ITS, ada beberapa alternatif yang dipertimbangkan untuk dibangun di Kawasan Komersial ITS. Alternatif-alternatif tersebut diantaranya adalah hotel, apartemen, *convention center*, rumah sakit, *lifestyle center*, *sport center*, *food court*, dan *theme park*. Tidak semua alternatif pengembangan yang dipertimbangkan untuk dibangun benar-benar akan dikembangkan di Kawasan Komersial ITS. Dari delapan alternatif pengembangan tersebut, nantinya akan dipilih tiga alternatif pengembangan terbaik berdasarkan penilaian dari pihak pengembang dan kriteria pemilihan alternatif yang telah ditentukan.

Alternatif-alternatif pengembangan yang dipertimbangkan untuk dibangun bersifat *independent* dan tidak *mutually exclusive*. Artinya antar alternatif pengembangan tidak ada keterikatan dan saling mempengaruhi. Selain itu, karena tidak *mutually exclusive* jumlah alternatif pengembangan yang dapat dibangun pada Kawasan Komersial ITS tidak terbatas pada satu alternatif saja.

Hotel dipetimbangkan sebagai salah satu alternatif pengembangan Kawasan Komersial ITS dengan tujuan untuk mengakomodasi kebutuhan kegiatan menginap dan kegiatan MICE yang diadakan di dalam maupun luar ITS. Selain itu hotel juga ditujukan untuk mengakomodasi kebutuhan penginapan bagi keluarga mahasiswa, tamu, atau pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan di ITS.

Apartemen yang dipertimbangkan untuk menjadi alternatif pengembangan di Kawasan Komersial ITS adalah apartemen yang mampu mengakomodasi kebutuhan asrama/tempat kos dari mahasiswa ITS dan sekitarnya dengan rentang harga yang cukup wajar dan fasilitas yang baik. Apartemen yang akan dikembangkan berupa apartemen sewa dan apartemen sewa jangka panjang. Alternatif pengembangan apartemen, selain ditujukan untuk mahasiswa ITS, juga dapat digunakan oleh masyarakat umum.

Convention Center merupakan salah satu MICE Venue yang dipertimbangkan untuk dibangun sebagai salah alternatif pengembangan Kawasan Komersial ITS. *Convention center* tersebut nantinya akan mengakomodasi kebutuhan kegiatan konferensi baik nasional maupun internasional yang diadakan oleh ITS. Selain itu, *convention center* juga dapat digunakan untuk kegiatan pihak eksternal seperti pameran, resepsi pernikahan, maupun acara pentas seni dan konser musik.

Rumah sakit merupakan salah satu alternatif pengembangan yang dipertimbangkan untuk dibangun di Kawasan Komersial ITS. Rumah sakit yang akan dibangun bertujuan untuk memfasilitasi kebutuhan akan tenaga kesehatan secara cepat dan lengkap baik bagi dosen, karyawan, dan mahasiswa ITS. Selain itu rumah sakit juga diharapkan dapat digunakan oleh masyarakat di sekitar ITS sebagai salah satu rujukan tempat kesehatan yang lengkap dan dapat dipercaya.

Lifestyle center yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pusat perbelanjaan, hiburan, dan tempat berkumpul bagi keluarga. *Lifestyle center* dipertimbangkan untuk dibangun sebagai salah satu alternatif pengembangan bertujuan untuk mengakomodasi kebutuhan tempat berkumpul, konsumsi, dan hiburan bagi mahasiwsa ITS. Selain itu *lifestyle center* juga ditujukan untuk melengkapi kebutuhan konsumsi dari alternatif pengembangan lainnya.

Sport center atau pusat olahraga adalah salah satu alternatif pengembangan yang dipertimbangkan untuk dibangun di Kawasan Komersial ITS. *Sport center* dibangun untuk melengkapi kebutuhan rekreasi dan kegiatan dari mahasiswa ITS. Dengan fasilitas olahraga yang beragam, *sport center* dapat digunakan oleh pihak internal ITS maupun umum.

Alternatif pengembangan selanjutnya yang dipertimbangkan untuk dibangun adalah *food court* atau sentra kuliner. *Food court* dipilih sebagai alternatif pengembangan dengan tujuan untuk memfasilitasi kebutuhan konsumsi bagi mahasiswa dengan pilihan yang beragam. Alternatif pengembangan terakhir adalah *Theme Park*, atau yang biasa disebut dengan taman bermain, merupakan alternatif pengembangan yang ditujukan sebagai tempat wisata keluarga yang dapat dinikmati semua kalangan.

4.1.2.3 Kriteria Pemilihan Alternatif

Dalam melakukan pemilihan alternatif dengan menggunakan metode *Highest and Best Use*, pada penelitian ini ditentukan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut dirumuskan berdasarkan hasil diskusi dan *brainstorming* dengan pihak pengembang. Kriteria tersebut juga didasarkan pada kondisi Kawasan Komersial saat ini dan kemungkinan keadaan di masa depan dari alternatif pengembangan yang diusulkan. Perumusan kriteria dilakukan agar lebih mempermudah bagi pihak pengembang dalam memberikan nilai untuk masing-masing alternaitf pengembangan. Kriteria pengembangan yang digunakan untuk memilih alternatif bersifat *independent*, artinya

antar kriteria tidak ada keterkaitan dan tidak saling mempengaruhi satu sama lain. Kriteria-kriteria tersebut juga dapat menjadi batasan dalam menentukan alternatif pengembangan mana yang akan diterima dan tidak diterima. Berikut adalah kriteria-kriteria yang digunakan dalam menentukan alternatif pengembangan terbaik yang akan dibangun di Kawasan Komersial ITS:

1. Kebutuhan ITS

Dalam menentukan alternatif pengembangan mana yang menjadi alternatif pengembangan terbaik dan dipertimbangkan untuk dibangun, kriteria pertama yang digunakan adalah kebutuhan ITS. Meskipun delapan alternatif pengembangan tersebut dipertimbangkan untuk dibangun di Kawasan Komersial ITS, tetapi tidak semua menjadi prioritas yang dibutuhkan ITS saat ini. Oleh karena itu, kriteria kebutuhan ITS menjadi sangat penting untuk diperhatikan karena terdapat batasan luas lahan pengembangan dan batasan ITS sebagai sebuah institusi pendidikan serta status baru ITS sebagai PTN BH.

Kebutuhan ITS akan sebuah properti, terutama MICE *Venue*, dapat dilihat dari data historis kegiatan pertemuan yang diselenggarakan oleh ITS. Selain itu, data okupansi pada Wisma ITS juga dapat menunjukkan kemungkinan banyaknya tamu yang akan menginap ketika ITS hotel maupun apartemen. Berikut adalah data kondisi ITS saat ini terkait kebutuhan terhadap pengembangan MICE *Venue* di Kawasan Komersial ITS:

Tabel 4. 1 Jumlah Kegiatan di Grha Sepuluh Nopember ITS 2012-2017

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	Jumlah
2012	13	11	21	12	23	24	15	11	25	14	11	13	193
2013	6	16	19	13	17	33	4	15	15	19	10	12	179
2014	10	11	15	14	15	26	3	22	10	20	15	13	174
2015	8	9	8	13	15	11	2	20	9	14	9	9	127
2016	12	3	11	17	17	4	11	11	9	16	9	13	133
2017	10	3	12	16	14	0	14	12	11	11	14	16	133

(Sumber : Grha Sepuluh Nopember ITS, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa selama enam tahun terakhir jumlah kegiatan yang diselenggarakan di Grha Sepuluh Nopember ITS semakin mengalami penurunan. Meskipun demikian, jumlah kegiatan di Grha Sepuluh Nopember setiap bulannya masih cukup banyak dengan rata-rata okupansi sebesar 40% setiap bulan.

Tabel 4. 2 Tingkat Okupansi Wisma ITS 2013-2017

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	Rata-rata
2013	35,48%	36,81%	29,90%	26,41%	44,79%	51,15%	33,36%	52,85%	50,00%	50,74%	51,92%	35,61%	41,59%
2014	18,16%	53,17%	46,71%	51,11%	35,24%	48,52%	18,04%	39,43%	38,77%	33,93%	47,90%	39,20%	39,18%
2015	11,10%	42,00%	24,10%	51,07%	38,97%	23,33%	11,23%	55,35%	42,93%	0,26%	71,73%	33,52%	33,80%
2016	20,13%	35,99%	20,90%	41,07%	35,87%	19,07%	35,52%	47,61%	28,67%	37,55%	22,93%	29,10%	31,20%
2017	14,84%	31,86%	20,39%	22,80%	23,74%	18,00%	27,61%	26,97%	24,93%	14,58%	20,53%	20,53%	22,23%

(Sumber : Wisma ITS, 2018)

Sedangkan untuk tingkat okupansi Wisma ITS, berdasarkan Tabel 4.2 di atas, mengalami penurunan yang cukup banyak, yaitu sekitar 15% per tahun. Wisma ITS memiliki 25 kamar yang terbagi menjadi dua gedung, yaitu Wisma Flamboyan dan Wisma Bougenville. Penurunan tingkat okupansi tersebut dikarenakan usia wisma yang sudah tua dan banyak hotel di sekitar ITS yang menawarkan harga murah dengan pelayanan yang lebih nyaman.

Tabel 4. 3 Estimasi Kemampuan Konsumsi Mahasiswa ITS

UKT yang dibayarkan	Rp500.000	Rp1.000.000	Rp2.500.000	Rp4.000.000	Rp5.000.000	Rp6.000.000	Rp7.500.000	Rp10.000.000	Rp17.500.000
Proporsi Mahasiswa	3,03%	5,28%	9,79%	12,83%	10,38%	9,11%	48,41%	0,01%	1,17%
Biaya tempat tinggal (per bulan)	Rp145.658	Rp 291.317	Rp 728.292	Rp1.165.267	Rp1.456.583	Rp1.747.900	Rp2.184.875	Rp 2.913.167	Rp 5.098.041
Konsumsi harian (non pokok)	Rp 6.600	Rp 13.320	Rp 33.301	Rp 53.282	Rp 66.602	Rp 79.923	Rp 99.903	Rp 133.204	Rp 233.108

(Sumber : Badan Akademik dan Kemahasiswaan ITS, 2018)

Dari segi kemampuan konsumsi mahasiswa ITS yang dibedakan berdasarkan besarnya UKT yang dibayarkan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa hampir separuh mahasiswa ITS (48,41%) membayar UKT sebesar Rp 7.500.000. Mahasiswa dengan UKT sebesar itu memiliki kemampuan konsumsi sebesar Rp. 99.903 dan estimasi biaya tempat tinggal per bulan sebesar Rp. 2.184.875.

2. Lokasi dan Akses

Kriteria selanjutnya yang digunakan untuk memilih alternatif pengembangan terbaik yang akan dibangun di Kawasan Komersial ITS adalah lokasi dan akses. Lokasi dan akses berkaitan langsung dengan kemudahan konsumen dalam menjangkau sebuah properti. Selain itu, lokasi dan akses dari sebuah properti juga berkaitan dengan kemudahan menjangkau tempat-tempat penting di dalam sebuah kota dari properti tersebut. Tempat-tempat penting yang dimaksud diantaranya adalah pusat kota, pusat bisnis dan industri, pusat hiburan dan rekreasi, serta tempat-tempat penting lain di dalam kota. Selain faktor kemudahan dalam menjangkau tempat-tempat penting di dalam kota, kriteria lokasi dan akses juga dapat dilihat dari kemudahan dalam mendapatkan akses transportasi. Semakin mudah akses dari dan ke lokasi sebuah properti, maka nilai kriteria lokasi dan akses akan semakin tinggi dan begitupun sebaliknya.

Kawasan Komersial ITS terletak di Kelurahan Keputih, Sukolilo, Surabaya. Seperti namanya, Kawasan Komersial ITS terletak di dalam kampus Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini kondisi Kawasan Komersial ITS berupa lahan kosong dengan satu bangunan asrama yang sudah tidak digunakan. Akses masuk menuju Kawasan Komersial ITS terdiri dari dua jalan, yaitu melalui Jalan Raya ITS di sisi utara dan Jalan Teknik Kimia di sisi barat. Akses dari Kawasan Komersial ITS menuju pusat transportasi terdekat, yaitu Stasiun Gubeng dapat ditempuh dalam waktu 18 menit. Sedangkan untuk Bandar Udara Juanda yang berjarak 20 km dan Pelabuhan Tanjung Perak yang berjarak 12 km dapat ditempuh dalam waktu 40-45 menit.

3. Kondisi Fisik Lahan

Kriteria ketiga adalah kondisi fisik dan lahan Kawasan Komersial ITS yang akan menjadi tempat pengembangan delapan alternatif tersebut. Kriteria ini menunjukkan sebarapa besar daya dukung lahan secara fisik terhadap masing-masing alternatif pengembangan. Kondisi fisik lahan pengembangan harus diperhatikan karena akan berkaitan langsung dengan luas bangunan yang dapat didirikan, tinggi maksimum bangunan, dan dapat berpengaruh terhadap konsep pengembangan maupun desain bangunan.

Luas Kawasan Komersial ITS adalah ± 57.254,43 m^2 dan merupakan lahan kosong yang belum digunakan. Berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 52 tahun 2017 tentang Pedoman Teknis Pengendalian Pemanfaatan Ruang dalam Rangka Pendirian

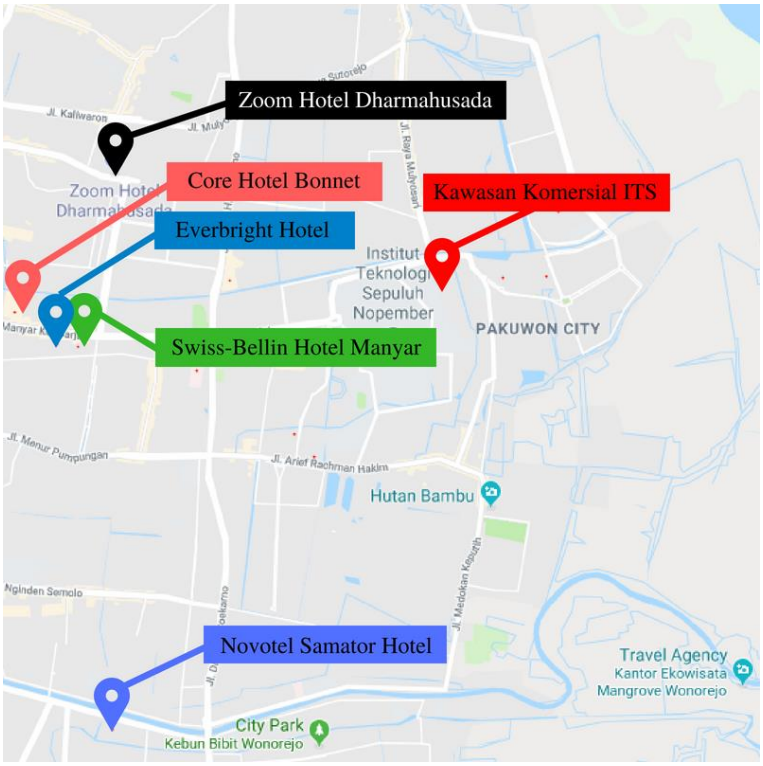
Bangunan di Kota Surabaya, Koefisien Dasar Bangunan (KDB) di Kawasan Komersial ITS adalah 50%, artinya hanya separuh dari keseluruhan luas Kawasan Komersial ITS yang dapat digunakan untuk mendirikan bangunan. Selain itu tinggi bangunan maksimal yang dapat didirikan adalh 50 meter dengan jumlah laniati maksimal adalah 10 lantai. Secara topografi, Kawasan Komersial ITS relatif datar, tetapi berada lebih rendah satu meter apabila dibandingkan dengan Jalan Raya ITS. Lahan ini juga cukup tertata, rapi, dan terawat. Kawasan Komersial ITS saat ini juga sudah dilengkapi dengan fasilitas berupa listrik dari PLN, sumber air bersih dari PDAM dan sambungan telepon dari PT. Telkom.

4. Kompetitor/Kondisi Pasar

Kriteria pemilihan alternatif yang terakhir adalah kompetitor untuk masing-masing alternatif pengembangan yang menunjukkan kondisi pasar saat ini. Pada penelitian ini, kompetitor yang dipilih sebagai pembanding adalah properti yang bersesuaian dengan alternatif pengembangan dan berada pada radius 0-3 kilomter dari Kawasan Komersial ITS. Data tersebut akan menunjukkan kekuatan dan kelemahan dari masing-masing kompetitor alternatif pengembangan serta mampu menunjukkan posisi alternatif pengembangan dalam pasar saat ini. Berikut adalah data profil kompetitor untuk masing-masing alternatif pengembangan yang berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS:

1. Hotel

Hotel yang digunakan sebagai kompetitor dalam analisis *Highest and Best Use* Pengembangan Kawasan Komersial ITS adalah hotel bintang tiga dan empat yang berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS. Hotel-hotel tersebut adalah Zoom Hotel Dharmahusada, Core Hotel, Everbright Hotel, Swiss-Belinn Manyar, dan Novotel Samator East Surabaya. Berikut adalah lokasi hotel-hotel kompetitor apabila dibandingkan dengan alternatif hotel yang akan dikembangkan di Kawasan Komersial ITS:



Gambar 4. 2 Peta Lokasi Kompetitor Hotel
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.1 di bawah ini menampilkan perbandingan profil dan karekteristik dari hotel-hotel kompetitor, meliputi tahun berdiri, pengembang, jumlah kamar, harga menginap dalam satu malam, dan fasilitas yang dimiliki:

Tabel 4. 4 Profil Kompetitor Hotel

Kriteria	Zoom Hotel Dharmahusada	Core Hotel	Everbright Hotel	Swiss-Belinn Manyar	Novotel Samator ES
Tahun Berdiri	2017	2015	2011	2013	2017
Pengembang	PT Graha Persada Mas	PT Kore Hotel Internasional	PT Adinata Surya Pratama	Swiss-Belhotel International	PT Samator Land (Samator Group)
Konsep Pengembangan	Smart Hotel	Minimalis Kontemporer	Minimalis Modern	Modern Hotel	Modern Hotel
Bintang	Bintang 3	Bintang 3	Bintang 3	Bintang 3	Bintang 4
Jumlah Kamar	80 Kamar Pintar	91 Kamar	68 Kamar	143 Kamar	249 Kamar
Harga Terendah	Rp 340.000,00	Rp 300.000,00	Rp 320.000,00	Rp 570.000,00	Rp 600.000,00
Harga Tertinggi	Rp 415.000,00	Rp 900.000,00	Rp 815.000,00	Rp 700.000,00	Rp 1.350.000,00
Fasilitas	Dante Cafe	COFANO Cafe	Coffe Shop dan Restoran	Bar/Lounge dan Restoran	Bar/Lounge - 2 dan Restoran
	Alaya Spa	Spa	Business Center	Spa	Gym dan Kolam Renang Outdoor
	Dokter Panggilan	Dokter Panggilan	Conference Room	Kolam Renang Outdoor	Business Center
	Check-In dan Check-Out dengan Tablet	Business Center	Free Wifi	Business Center	Ruang Rapat - 6 dan Pusat Konferensi
	Free Wifi dan TV	Wifi, Laundry, ATM		Free Wifi	Free Wifi
	CCTV, Security Key Card	Meeting Room (40-120 pax)		Meeting Room - 6 Rooms	Penyewaan Komputer
		Toko/minimarket dan perbelanjaan		Antar-jemput gratis ke kawasan sekitar	

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar hotel yang berada di sekitar Kawasan Komersial ITS adalah hotel bintang 3 dan berumur kurang dari 10 tahun. Dari lima hotel tersebut rata-rata tarif terendah untuk menginap dalam satu malam berkisar antara Rp. 300,000 untuk Zoom Hotel, Core Hotel, dan Everbright Hotel hingga Rp. 570,000 untuk Swiss-Belinn Manyar dan Rp. 600,000 untuk Novotel Samator karena hotel tersebut adalah hotel bintang empat. Untuk harga menginap tertinggi berkisar antara Rp. 415,000 untuk Zoom Hotel dan paling mahal yaitu di Novotel Samator dengan harga Rp. 1,350,000. Sedangkan untuk fasilitas yang ditawarkan oleh masing-masing hotel bervariasi antara satu hotel dengan lainnya, kecuali fasilitas restoran dan *free wifi*.

Selain profil yang meliputi kriteria-kriteria pada Tabel 4.1, data kompetitor dari lima hotel yang sudah disebutkan sebelumnya juga meliputi data aksesibilitas. Data aksesibilitas yang dimaksud pada penelitian ini adalah lamanya waktu tempuh yang dibutuhkan untuk menuju ke lokasi tertentu dari hotel. Aksesibilitas dihitung dengan satuan waktu dan diperoleh dengan bantuan *website Google Maps*. Lokasi-lokasi yang digunakan untuk mendapatkan data aksesibilitas meliputi lamanya waktu menuju pusat kota, pusat industri, pusat perbelanjaan dan hiburan, bandar udara, stasiun, dan terminal. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan lamanya waktu yang dibutuhkan dari setiap hotel untuk menuju lokasi-lokasi yang sudah ditentukan:

Tabel 4. 5 Akseasbilitas Kompetitor Hotel

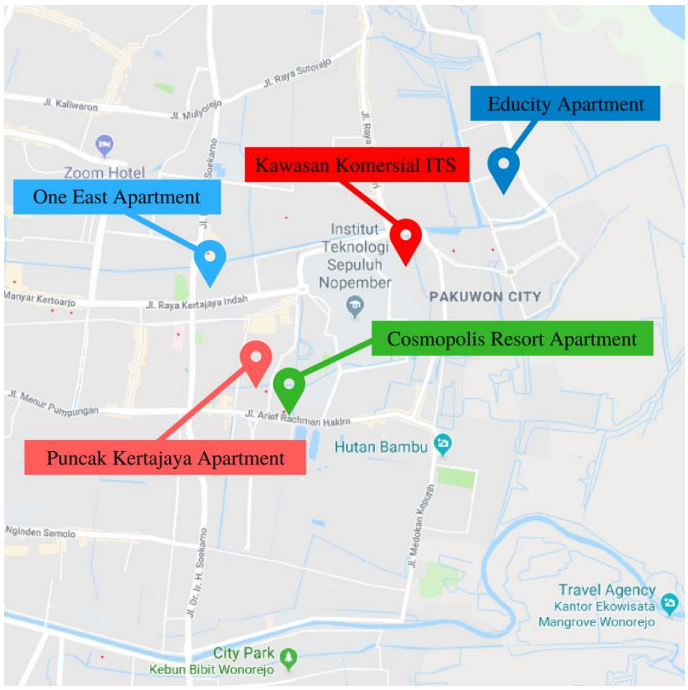
Akses		Zoom Hotel Dharmahusada	Core Hotel	Everbright Hotel	Swiss-Belinn Manyar	Novotel Samator ES
Pusat Kota		23 Menit	13 Menit	12 Menit	13 Menit	21 Menit
Pusat Perbelanjaan	Galaxy Mall	22 Menit	9 Menit	10 Menit	6 Menit	13 Menit
	Tunjungan Plaza	20 Menit	14 Menit	11 Menit	12 Menit	20 Menit
Pusat Bisnis dan Industri (SIER)		12 Menit	24 Menit	22 Menit	23 Menit	11 Menit
Pusat Rekreasi	Kebun Binatang Surabaya	12 Menit	17 Menit	15 Menit	16 Menit	16 Menit
	Jembatan Suramadu	39 Menit	27 Menit	28 Menit	24 Menit	31 Menit
	Surabaya Night Carnival	16 Menit	30 Menit	27 Menit	29 Menit	20 Menit
Bandar Udara Juanda		28 Menit	42 Menit	38 Menit	38 Menit	27 Menit
Stasiun	Gubeng	24 Menit	14 Menit	12 Menit	13 Menit	23 Menit
	Pasar Turi	24 Menit	20 Menit	17 Menit	18 Menit	28 Menit
Terminal Purabaya		28 Menit	40 Menit	36 Menit	38 Menit	29 Menit

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.2 di atas memeperlihatkan lamanya waktu yang dibutuhkan dari masing-masing hotel untuk menuju lokasi-lokasi penting di Kota Surabaya. Lokasi penting yang dimaksud meliputi pusat kota, pusat perbelanjaan, pusat bisnis dan industri, pusat hiburan dan rekreasi, bandar udara, stasiun, dan terminal. Karena letaknya yang berdekatan, waktu yang dibutuhkan untuk menuju lokasi-lokasi tersebut dari Core Hotel, everbright Hotel, dan Swiss-Belinn Manyar hampir sama. Sedangkan untuk Zoom Hotel dan Novotel Samator meskipun letaknya cukup jauh, tetapi untuk lokasi-lokasi tertentu memiliki waktu tempuh yang hampir sama dengan rata-rata perbedaan waktu kurang dari lima menit.

2. Apartemen

Sama seperti hotel, profil apartemen kompetitor yang dikumpulkan untuk data analisis *Highest and Best Use* Proyek Pengembangan Kawasan Komersial ITS adalah apartemen yang berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.3. Adapun apartemen yang digunakan sebagai kompetitor pada penelitian ini adalah Puncak Kertajaya *Apartment*, Cosmopolis *Resort Apartment*, Educity *Apartment*, dan One East *Residence*. Profil dari apartemen kompetitor yang dikumpulkan meliputi tahun berdiri, pihak pengembang, konsep pengambangan, jumlah unit, dan fasilitas yang ditawarkan.



Gambar 4. 3 Peta Lokasi Kompetitor Apartemen
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.3 di bawah ini menunjukkan perbandingan profil dan karekteristik dari masing-masing apartemen yang dipilih sebagai kompetitor:

Tabel 4. 6 Profil Kompetitor Apartemen

Kriteria	Puncak Kertajaya Apartment	Cosmopolis Resort Apartment	Educity Apartment	One East Residence
Tahun Operasi	2013	2009	2011	2016
Pengembang	PT Surya Bumi Megah Sejahtera	PT. Kreatifitas Putra	PT. Pakuwon Jati Tbk	MNC Land
Konsep Pengembangan	Hunian murah dekat dengan kampus	Gabungan apartemen dengan resort	Apartemen ditengah kawasan pendidikan	Hunian modern dan eksklusif
Jumlah Unit	2008 Unit	181 Unit (5 tipe)	3528 Unit (4 tower)	287 Unit
Luas (m2)	14.773	20.000	8.000	5.000
Fasilitas	Taman bermain anak	Apartemen dengan suasana resort	Terletak diantara 5 sekolah terbaik	Restoran dan Cafe
	Terletak di dekat Perumahan Kertajaya, Galaxy Bumi Permai, dan Puri Galaxy	Dikelilingi Perumahan Kelas Atas (Galaxy Bumi Permai dan Puri Galaxy)	Terletak di tengah Perumahan Pakuwon City Township	Private Cinema dan Retail Area
	Dekat dengan Commercial Area	Dekat dengan Commercial Area	Dekat dengan Commercial Area	Dekat dengan Commercial Area
	Kolam Renang Outdoor	Kolam Renang Outdoor	Kolam Renang Outdoor	Kolam Renang, Gym, Spa
	Gym	Gym	Fasilitas Olahraga	Taman Bermain Anak

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat dilihat bahwa empat apartemen yang berada di sekitar Kawasan Komersial ITS memiliki karakteristik yang berbeda, mulai dari konsep pengembangan, jumlah unit yang ditawarkan, dan fasilitas yang dimiliki. Meskipun ada beberapa fasilitas yang serupa seperti kolam renang dan *gym center*, tetapi setiap apartemen juga memiliki fasilitas yang berbeda dan sesuai dengan konsep pengembangan masing-masing. Setiap apartemen juga menyediakan jumlah unit yang berbeda-beda tergantung jumlah lantai serta jumlah dan luas bangunan. Puncak Kertajaya menawarkan 2008 unit kepada konsumen, sedangkan Cosmopolis *Resort Apartment* menawarkan jumlah unit yang lebih sedikit, yaitu 181 unit dengan 5 tipe yang berbeda. One East *Apartment* juga menawarkan jumlah unit yang tidak terlalu banyak, yaitu 287 unit. Educity *Apartment* dengan empat bangunan yang mereka miliki, menawarkan jumlah unit apartemen hingga 3,528 unit untuk konsumen.

Dari segi aksesabilitas dari masing-masing apartemen, seperti yang diperlihatkan pada Tabel 4.4 di bawah, tidak memiliki banyak perbedaan. Hal tersebut terjadi karena letak antar apartemen yang berdekatan. Meskipun Educity *Apartment* berada di area Pakuwon *Township* dan terkesan terpisah jauh dengan tiga apartemen lainnya, tetapi jarak Educity dengan apartemen lain dapat ditempuh dalam waktu kurang dari 10 menit.

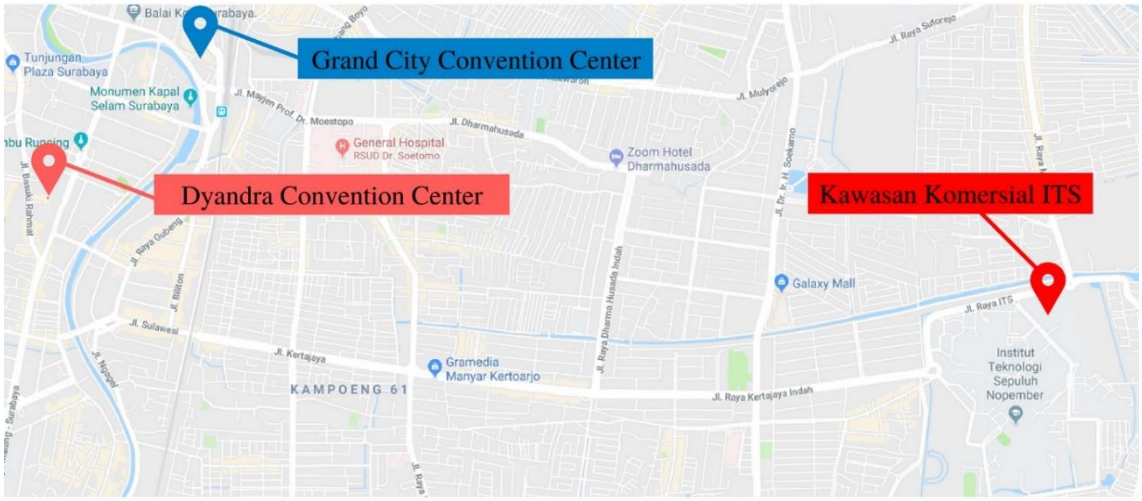
Tabel 4. 7 Aksesabilitas Kompetitor Apartemen

Akses		**Puncak Kertajaya Apartment**	**Cosmopolis Resort Apartemen**	**Educity Apartment**	**One East Residence**
Pusat Kota		23 Menit	19 Menit	25 Menit	16 Menit
Pusat Perbelanjaan	Galaxy Mall	11 Menit	8 Menit	15 Menit	6 Menit
	Tunjungan Plaza	22 Menit	18 Menit	27 Menit	16 Menit
Pusat Bisnis dan Industri (SIER)		24 Menit	19 Menit	32 Menit	21 Menit
Pusat Rekreasi	Kebun Binatang Surabaya	26 Menit	23 Menit	32 Menit	20 Menit
	Jembatan Suramadu	29 Menit	27 Menit	25 Menit	24 Menit
	Surabaya Night Carnival	33 Menit	28 Menit	40 Menit	30 Menit
Bandar Udara Juanda		40 Menit	34 Menit	47 Menit	35 Menit
Stasiun	Gubeng	24 Menit	21 Menit	24 Menit	19 Menit
	Pasar Turi	29 Menit	25 Menit	31 Menit	22 Menit
Terminal Purabaya		44 Menit	38 Menit	51 Menit	39 Menit

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

3. Convention Center

Apabila hotel dan apartemen yang dipilih sebagai kompetitor berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS, maka untuk *convention center* yang dipilih sebagai kompetitor berada pada jarak lebih dari sembilan kilometer dari Kawasan Komersial ITS, seperti yang diperlihatkan pada Gambar 4.4. Dyandra *Convention Center* yang berada di Jalan Basuki Rahmat berjarak 9,2 kilometer dan Grand City *Convention Center* berjarak 9,5 kilometer dari Kawasan Komersial ITS. Data profil yang diambil dari kedua *convention center* tersebut berupa tahun dibangun, pemilik, jenis ruangan yang tersedia, kapasitas, dan fasilitas yang ditawarkan.



Gambar 4. 4 Peta Lokasi Kompetitor Convention Center
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Berikut adalah tabel yang menunjukkan profil dari Dyandra *Convention Center* dan Grand City *Convention Center*:

Tabel 4. 8 Profil Kompetitor *Convention Center*

Kriteria	Dyandra Convention Center		Grand City Convention Center	
Pemilik	Dyandra Media International		PT Hardayawidya Graha	
Tahun Dibangun	2008		2010	
Ruangan	Grand Ballroom	2,752 m2	Grand Ballroom	1278 m2
	PreFunction Hall	856 m2	Exhibition Hall	4042 m2
	Hall A1 & A2	756 m2	Convention Hall	2580 m2
	Hall B1 & B2	384 m2	Meeting Room Diamond	560 m2
			Meeting Room Crystal	473 m2

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.8 Profil Kompetitor *Convention Center* (Lanjutan)

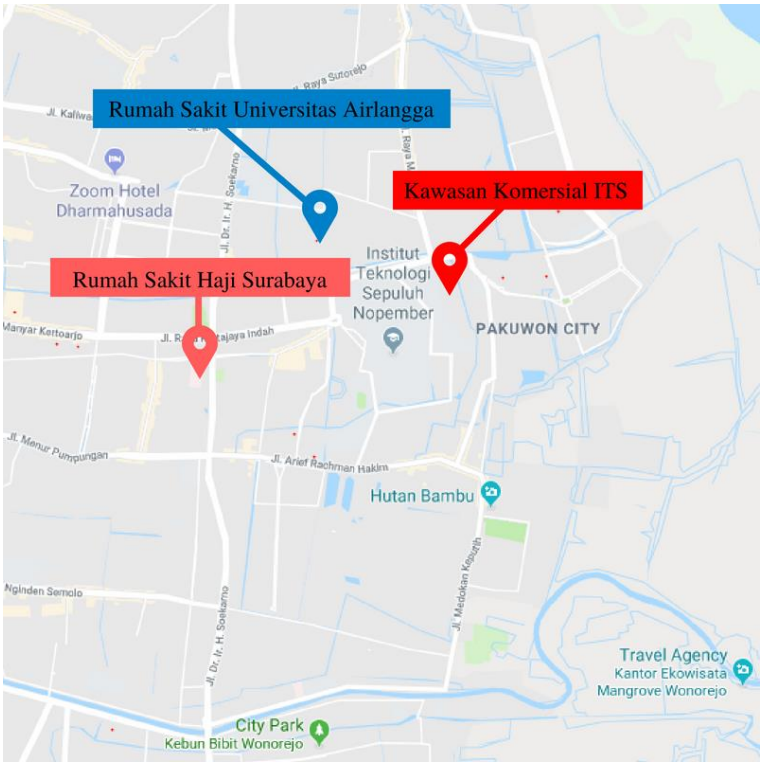
Kriteria	Dyandra Convention Center	Grand City Convention Center
Kapasitas	3.000 orang	11.300 orang
Fasilitas	Library Cafe	Business Center
	VIP Lounge	Pusat Perbelanjaan
	Business Center	Free Wifi
	Free Wifi	Kapasitas parkir luas
	Promotion and Adv Facilities	

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, diketahui bahwa kedua *convention center* tersebut hanya terpaut dua tahun dari segi usia. Sedangkan dari banyaknya ruangan yang tersedia, Grand City *Convention Center* memiliki 5 tipe ruangan dan Dyandra *Convention Center* memiliki 4 tipe ruangan. Luas ruangan yang ditawarkan oleh Grand City *Convention Center* juga lebih besar dibandingkan dengan Dyandra *Convention Center* sehingga mampu menampung lebih banyak orang. Dari segi fasilitas, Grand City Convention Center yang terintegerasi dengan Grand City Mall menawarkan wisata belanja dan konvensi pada satu kawasan yang sama. Selain hal tersebut kedua *convention center* memiliki fasilitas yang hampir sama.

4. Rumah Sakit

Rumah sakit yang dipilih sebagai kompetitor dalam melakukan analisis *Highest and Best Use* Proyek Pengembangan Kawasan Komersial ITS adalah Rumah Sakit Umum Haji Surabaya dan Rumah Sakit Universitas Airlangga. Kedua rumah sakit tersebut berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS, seperti yang diperlihatkan pada Gambar 4.5. Sedikit berbeda dengan jenis properti lainnya, profil yang diambil dari rumah sakit hanya berupa tahun berdiri, kepemilikan, layanan dan penunjang, serta dokter dan spesialisasi yang dimiliki.



Gambar 4. 5 Peta Lokasi Kompetitor Rumah Sakit
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Berikut adalah Tabel 4.6 yang memperlihatkan profil Rumah Sakit Umum Haji Surabaya dan Rumah Sakit Universitas Airlangga:

Tabel 4. 9 Profil Kompetitor Rumah Sakit

Kriteria	**Rumah Sakit Umum Haji Surabaya**		**Rumah Sakit Universitas Airlangga**	
Tahun dibangun	1997		2010	
Kepemilikan	Pemerintah Provinsi Jawa Timur		Universitas Airlangga	
Layanan dan Penunjang	IGD	Hemodialisa	Rawat Inap	Fisik dan Rehabilitasi
	Rawat Jalan	Lab Patologi Klinik	Rawat Jalan	Farmasi 24 jam
	Rawat Inap	Lab Patologi Anatomi	Laboratorium	Medical Check Up
	Medical Check Up	Radiologi	Radiologi	IGD 24 Jam
	Bedah Central	Rehabilitasi Medik		
	Intensive Care Unit			

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.6 Profil Kompetitor Rumah Sakit (Lanjutan)

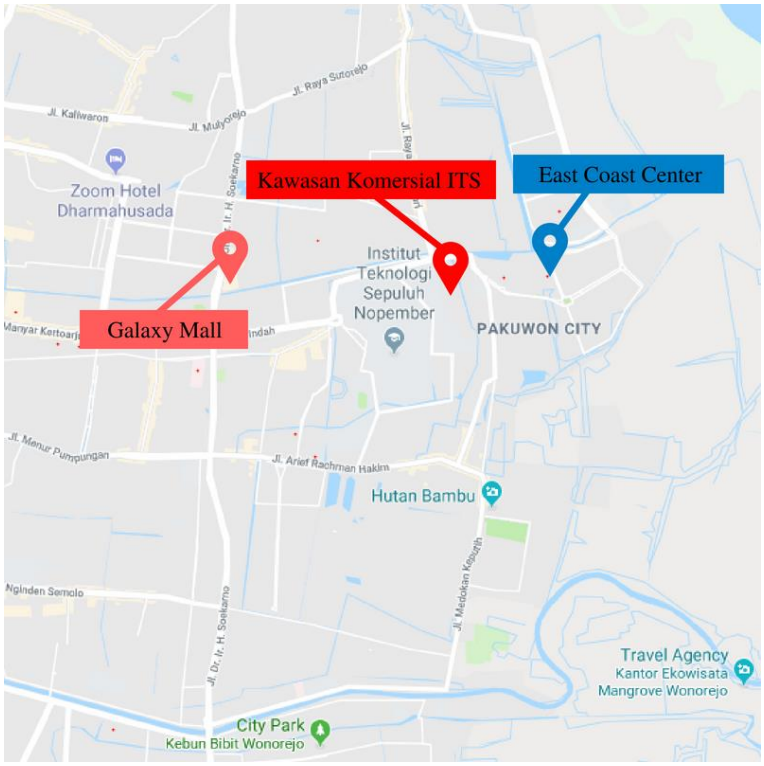
Kriteria	Rumah Sakit Umum Haji Surabaya	Rumah Sakit Universitas Airlangga	
Dokter Spesialis	Penyakit dalam	Penyakit dalam	Urologi
	Bedah	Saraf	Mata
	Anak	Kardiologi dan Vascular	Anak
	Kandungan dan Kebidanan	Orthopedi	Obstetri dan Ginekologi
	Jantung & Pembuluh Darah	Bedah	Kulit dan Kelamin
	THT	Jiwa	Gigi

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Dari Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa pada umumnya kedua rumah sakit tersebut tidak memiliki banyak perbedaan, selain tahun berdiri dan kepemilikan. Dari segi layanan dan kegiatan penunjang, Rumah Sakit Umum Haji menawarkan lebih banyak layanan kepada pasien yang datang. Tetapi dari segi dokter dan spesialisasi Rumah Sakit Universitas Airlangga memiliki lebih banyak dokter dengan spesialisasi yang lebih beragam.

5. Lifestyle Center

Lifestyle center yang dipilih sebagai kompetitor adalah *Galaxy Mall*, salah satu pusat perbelanjaan terbesar di Surabaya dan *East Coast Center*, yaitu pusat perbelanjaan serta hiburan keluarga dengan skala yang lebih kecil dibandingkan dengan *Galaxy Mall*. Seperti yang diperlihatkan pada Gambar 4.6, dua lifestyle center tersebut berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS. Profil lifestyle center yang digunakan sebagai kompetitor untuk aspek pasar pada *Highest and Best Use* Analysis Proyek Pengembangan Kawasan Komersial ITS terdiri dari pengembang, tahun berdiri, luas area, dan fasilitas (atau toko) yang dimiliki.



Gambar 4. 6 Peta Lokasi Kompetitor *Lifestyle Center*
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Berikut adalah tabel yang memperlihatkan profil dari masing-masing *lifestyle center* kompetitor:

Tabel 4. 10 Profil Kompetitor *Lifestyle Center*

Kriteria	Galaxy Mall	East Coast Center
Pengembang	PT Sinar Galaxy	PT Pakuwon Jati Tbk
Tahun	1996 (GM 1); 2006 (GM 2)	2010
Luas (m2)	120.000	23.372
Toko dan Fasilitas	Centro Department Store	Hypermart
	Sogo Department Store	Ace Hardware
	99 Ranch Market	Index Home Furnishing
	Cineplex XXI	Cineplex XXI
	Celebrity Fitness	Coffe Shop and Dining
	Timezone	
	Foodcourt	
	Techno Zone	

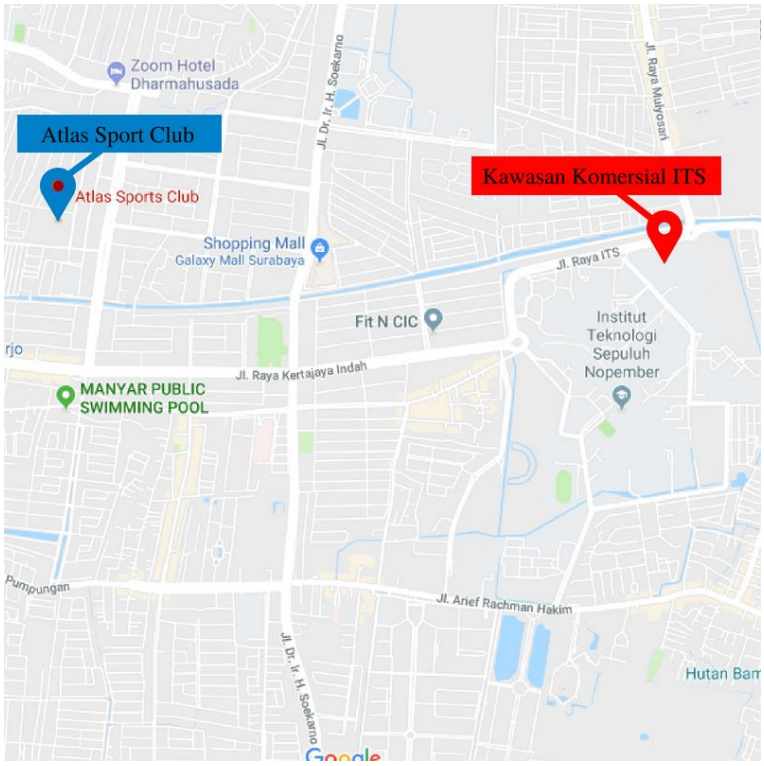
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.7 di atas memperlihatkan bahwa luas wilayah untuk tiap *lifestyle center* sangat berbeda tergantung tujuan dan karakteristik masing-masing. Selain luas wilayah, fasilitas (dan toko) yang terdapat pada masing-masing *lifestyle center* juga berbeda. Meskipun *Galaxy Mall* dan *East Coast Center* merupakan pusat perbelanjaan dan

hiburan, tetapi dengan skala yang berbeda, fasilitas yang dimiliki keduanya juga cukup berbeda. Sebagai salah satu pusat perbelanjaan terbesar di Surabaya, *Galaxy Mall* memiliki lebih banyak toko dengan banyak varian barang yang dijual, sedangkan *East Coast Center* memiliki lebih sedikit toko, dengan toko utama yaitu *Hypermart*, *Index Home Furnishing*, dan *Ace Hardware*, serta beberapa toko lain yang lebih kecil.

6. Sport Center

Kompetitor yang dipilih sebagai pembanding adalah Atlas Sport Center yang berada di Jl. Dharma Husada Indah Barat III No.64-66, Surabaya (Gambar 4.7).



Gambar 4. 7 Peta Lokasi Komepetitor *Sport Center*
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Atlas *Sport Center* dipilih karena merupakan salah satu pusat olahraga terbesar dan memiliki fasilitas yang sangat lengkap. Seperti dapat dilihat pada Tabel 4.8 di bawah ini, Atlas Sport Center telah berdiri sejak tahun 1990 dan memiliki beberapa fasilitas olahraga seperti *gym*, *aerobic*, kolam renang, lapangan basket, hingga *music room*. Selain Atlas sport Center, di sekitar Kawasan Komersial ITS juga terdapat beberapa *sport center* yang hanya memiliki satu atau dua fasilitas olahraga saja, misalnya Araya *Familiy Club* yang memiliki kolam renang dan gym, Fiva Futsal yang memiliki fasilitas lapangan futsal dan

gym, *Champion* Futsal yang hanya memiliki fasilitas berupa lapangan futsal saja, dan beberapa *sport center* lainnya.

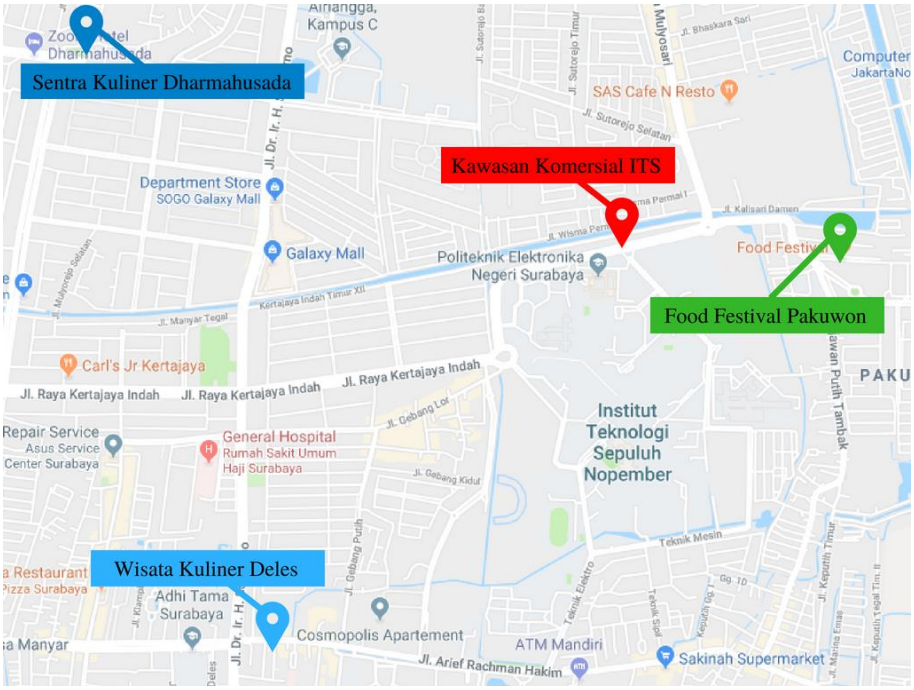
Tabel 4. 11 Profil Kompetitor *Sport Center*

Kriteria	Atlas Sport Center
Pengelola	Clark Hatch International
Tahun Berdiri	1990
Waktu Operasional	Setiap hari (5.30-21.30 WIB)
Fasilitas Olah Raga	Gym
	Aerobic Room
	Squash
	Indoor Jogging Track
	Cafetaria
	Indoor Pool
	Sauna
	Music Room
	Table Tennis
	Basket Ball

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

7. Food Court

. Sentra kuliner di Surabaya saat ini sebagian besar dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka penertiban Pedagang Kaki Lima (PKL) yang berjualan di pinggir jalan. Selain sentra kuliner milik Pemerintah Kota, ada pula sentra kuliner yang dikelola oleh pengembang properti maupun warga masyarakat. *Food court* atau sentra kuliner kompetitor yang dipilih sebagai pembanding adalah *Food Festival* Pakuwon, Wisata Kuliner Deles, dan Sentra Kuliner Dharmahusada. Ketiga sentra kuliner tersebut memiliki pengelolaan yang berbeda satu sama-lain. Gambar 4.8 di bawah ini memperlihatkan lokasi ketiga sentra kuliner tersebut dan lokasi Kawasan Komersial ITS.



Gambar 4. 8 Peta Lokasi Kompetitor *Food Court*
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Berikut adalah tabel yang memperlihatkan perbedaan profil diantara *Food Festival* Pakuwon, Wisata Kuliner Deles, dan Wisata Kuliner Dharmahusada:

Tabel 4. 12 Profil Kompetitor *Food Court*

Kriteria	Food Festival Pakuwon	Wisata Kuliner Deles	Wisata Kuliner Dharmahusada
Pengelola	PT Pakuwon Jati Tbk	Warga Deles (Milik Pemkot Surabaya)	Pemerintah Kota Surabaya
Tahun berdiri	2008	2015	2015
Jumlah Penjual	>60 penjual makanan dan minuman	36 penjual makanan dan minuman	41 PKL penjual makanan dan minuman
Biaya Sewa	6.000.000 per bulan	Retribusi 13.000 per hari	300.000 per bulan
Waktu Operasional	Setiap hari (17.00-23.00 WIB)	Setiap hari (08.00-24.00 WIB)	Setiap hari (06.00-24.00 WIB)
Fasilitas lain	Arena permainan anak	Wifi id	Dekat dengan perumahan dan perkantoran
	Parkir luas	Tenis meja	
	Terintegrasi dengan Pakuwon City dan East Coast Center	Gazebo lesehan	Menu makan pagi dan malam berbeda
	Festival makanan tematik	Kolam ikan	

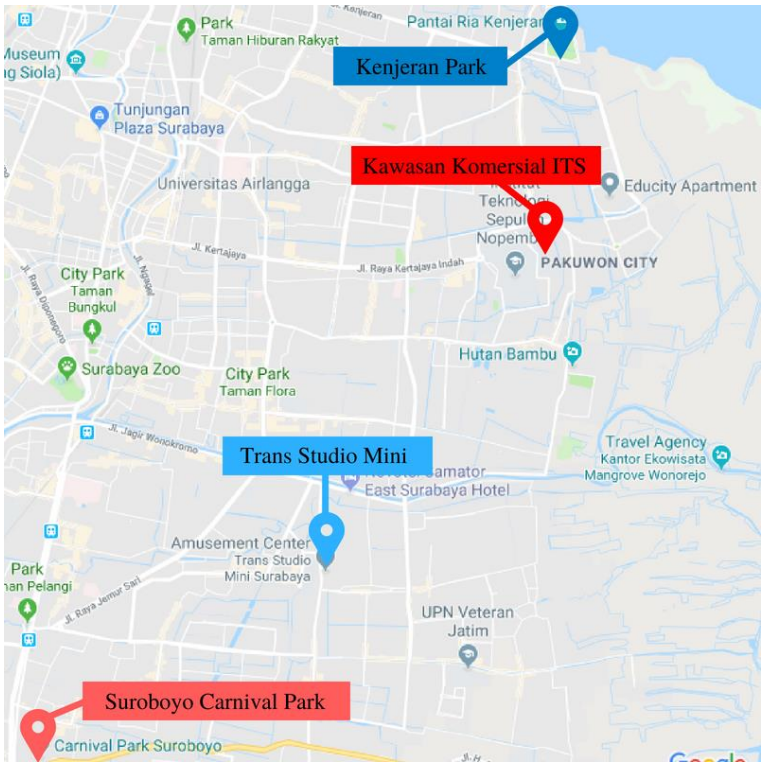
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, dapat dilihat bahwa pengelolaan ketiga sentra kuliner tersebut berbeda. *Food Festival* dikelola oleh PT. Pakuwon Jati Tbk, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan properti, sedangkan Wisata Kuliner Deles dan

Dharmahusada dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya. Meskipun dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya, dalam hal operasi dan pengelolaan, Wisata Kuliner Deles dipegang oleh Warga Deles, Keputih, Surabaya. Selain pengelolaan, ketiga sentra kuliner tersebut juga memiliki fasilitas dan jumlah enjual makanan yang berbeda. Perbedaan ini tergantung luasnya lahan dan bentuk pengembangan yang direncanakan oleh pengelola.

8. Theme Park

Taman bermain di Surabaya sendiri sebenarnya tidak banyak dan yang terbesar hanya Surabaya *Carnival Park* yang berada di Jalan *Frontage* Ahmad Yani, Gayungan, Surabaya dan letaknya cukup jauh dari Kawasan Komersial ITS, seperti yang diperlihatkan pada Gambar 4.9 di bawah ini.



Gambar 4. 9 Peta Lokasi *Theme Park*
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Taman bermain yang terdekat adalah Atlantis Land yang berada di Kenjeran Park, Kenjeran Surabaya yang memiliki konsep wisata air dan olahraga. Salah satu taman bermain yang masih baru di Surabaya adalah Trans *Studio Mini* yang merupakan versi "mini" dari Trans Studio yang berada di Bandung dan Makasar. Berikut adalah tabel perbandingan ketiga taman bermain tersebut:

Tabel 4. 13 Profil Kompetitor *Theme Park*

Kriteria	Surabaya Carnival Park	Trans Studio Mini	Atlantis Land - Kenjeran Park
Pengelola	PT Sinar Mutiara Sinergi	PT Trans Corporation	PT Granting Jaya
Tahun Operasi	2014	2017	1974 (Kenjeran Park), 2017 (Atlantis Land)
Konsep	Wisata keluarga "Kota Pahlawan"	Wisata bermain keluarga dalam ruangan	Wisata air dan olah raga
Waktu Operasional	Selasa-Minggu (16.30-23.00 WIB)	Setiap hari (08.00-22.00 WIB)	Setiap hari (10.00-22.00 WIB)
Biaya masuk	60.000 (weekdays) 80.000 (weekend)	Sistem deposit; 10.000-50.000/wahana	10.000(Kenjeran Park); 125.000 (Atlantis Land)
Wahana dan fasilitas	53 Wahana	6 Wahan Indoor	Pantai Ria
	Food Court	Food Court	Wisata air dan kolam renang
	4 kategori wahana	Pusat perbelanjaan	Wisata berkuda dan outbound
	Penyewaan sepeda listrik		Food court
	Kids Carnival		Bangunan-bangunan unik

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.10 di atas, Surabaya *Carnival Park* sebagai taman bermain terbesar di Surabaya saat ini memiliki lebih banyak wahana permainan dibandingkan dua taman bermain lainnya. Tetapi, meskipun memiliki wahana permainan yang lebih sedikit, Trans Studio Mini menawarkan konsep taman hiburan di dalam ruangan yang berada satu tempat dengan pusat perbelanjaan dan makanan. Hal yang berbeda dimiliki oleh *Atlantis Land* di Kenjeran Park, taman bermain ini memiliki konsep permainan air dan olahraga. Selain wisata air, di kawasan Kenjeran Park juga terdapat pantai, *food court*, dan bangunan-bangunan unik yang mampu menarik minat wisatawan.

4.2 Pengolahan Data

Setelah dilakukan pengumpulan data, tahap selanjutnya adalah melakukan pengolahan data. Data yang diolah pada sub bab ini meliputi pemilihan alternatif terbaik untuk proyek Pengembangan Kawasan Komersial ITS berdasarkan penilaian yang dilakukan oelh pihak pengembang dan mengacu pada kriteria yang telah ditentukan. Selain itu pada sub bab ini juga dilakukan pengolahan data keuangan yang digunakan untuk membuat model proyeksi keuangan masing-masing alternatif pengembangan terbaik yang telah dipilih.

4.2.1 Pemilihan Alternatif Terbaik

Pemilihan alternatif terbaik merupakan proses penilaian yang dilakukan berdasarkan hasil diskusi bersama dengan pihak pengembang atas delapan alternatif pengembangan yang diusulkan. Penilaian alternatif pengembangan juga mempertimbangkan empat kriteria pemilihan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam memberikan nilai untuk masing-masing alternatif pengembangan digunakan sebuah rentang nilai sebagai panduan agar tidak terjadi ketimpangan dalam pemberian nilai antar alternaitf. Berikut adalah rentang nilai yang digunakan untuk masing-masing kriteria pemilhan alternatif pengembangan:

Tabel 4. 14 Rentang Nilai Kriteria Kebutuhan ITS dalam Pemilihan Alternatif Terbaik

Nilai	Uraian
1	ITS sangat tidak membutuhkan properti tersebut untuk dibangun
3	ITS tidak membutuhkan properti tersebut untuk dibangun
5	ITS cukup membutuhkan properti tersebut untuk dibangun
7	ITS sangat membutuhkan properti tersebut untuk dibangun
2, 4, 6, 8	Nilai tengah di antara 2 penilaian yang berdampingan

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.14 di atas menunjukkan rentang nilai yang digunakan untuk memilih alternatif pengembangan berdasarkan kriteria kebutuhan ITS. Rentang nilai yang digunakan antara 1 hingga 7, nilai 1 artinya ITS sangat tidak membutuhkan properti/alternatif pengembangan terkait untuk dibangun dan nilai 7 artinya ITS sangat membutuhkan properti/alternatif pengembangan terkait untuk dibangun.

Tabel 4. 15 Rentang Nilai Kriteria Lokasi dan Akses dalam Pemilihan Alternatif Terbaik

Nilai	Uraian
1	Aksesasibilitas Kawasan Komersial ITS buruk untuk pengembangan properti terkait
3	Aksesasibilitas Kawasan Komersial ITS sedang untuk pengembangan properti terkait
5	Aksesasibilitas Kawasan Komersial ITS baik untuk pengembangan properti terkait
7	Aksesasibilitas Kawasan Komersial ITS sangat baik untuk pengembangan properti terkait
2, 4, 6, 8	Nilai tengah di antara 2 penilaian yang berdampingan

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.15 di atas menunjukkan rentang nilai yang digunakan untuk memilih alternatif pengembangan berdasarkan kriteria lokasi dan akses. Rentang nilai yang digunakan antara 1 hingga 7, nilai 1 artinya aksesabilitas Kawasan Komersial ITS buruk untuk pengembangan properti terkait dan nilai 7 artinya aksesabilitas Kawasan Komersial ITS sangat baik untuk pengembangan properti terkait.

Tabel 4. 16 Rentang Nilai Kriteria Kondisi Fisik Lahan dalam Pemilihan Alternatif Terbaik

Nilai	Uraian
1	Kondisi fisik Kawasan Komersial ITS buruk untuk pengembangan properti terkait
3	Kondisi fisik Kawasan Komersial ITS sedang untuk pengembangan properti terkait
5	Kondisi fisik Kawasan Komersial ITS baik untuk pengembangan properti terkait
7	Kondisi fisik Kawasan Komersial ITS sangat baik untuk pengembangan properti terkait
2, 4, 6, 8	Nilai tengah di antara 2 penilaian yang berdampingan

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.16 di atas menunjukkan rentang nilai yang digunakan untuk memilih alternatif pengembangan berdasarkan kriteria kondisi fisik lahan di Kawasan Komersial ITS. Rentang nilai yang digunakan antara 1 hingga 7, nilai 1 artinya kondisi fisik Kawasan Komersial ITS buruk untuk pengembangan properti terkait dan nilai 7 artinya kondisi fisik Kawasan Komersial ITS sangat baik untuk pengembangan properti terkait.

Tabel 4. 17 Rentang Nilai Kriteria Kondisi Pasar dalam Pemilihan Alternatif Terbaik

Nilai	Uraian
1	Kondisi pasar di sekitar Kawasan Komersial ITS buruk untuk pengembangan properti terkait
3	Kondisi pasar di sekitar Kawasan Komersial ITS sedang untuk pengembangan properti terkait
5	Kondisi pasar di sekitar Kawasan Komersial ITS baik untuk pengembangan properti terkait
7	Kondisi pasar di sekitar Kawasan Komersial ITS sangat baik untuk pengembangan properti terkait
2, 4, 6, 8	Nilai tengah di antara 2 penilaian yang berdampingan

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.17 di atas menunjukkan rentang nilai yang digunakan untuk memilih alternatif pengembangan berdasarkan kriteria kondisi fisik lahan di Kawasan Komersial ITS. Rentang nilai yang digunakan antara 1 hingga 7, nilai 1 artinya kondisi pasar di sekitar Kawasan Komersial ITS buruk untuk pengembangan properti terkait dan nilai 7 artinya kondisi pasar di kawasan Kawasan Komersial ITS sangat baik untuk pengembangan properti terkait.

Langkah selanjutnya adalah memberikan nilai untuk masing-masing alternatif pengembangan sesuai dengan kriteria pemilihan terkait. Nilai yang diberikan sesuai dengan rentang nilai yang sudah disebutkan pada Tabel 4.14, Tabel 4.15, Tabel 4.16, dan Tabel 4.17. Setelah itu, nilai untuk masing-masing alternatif akan dikalikan dengan bobot kriteria yang besarnya ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak pengembang. Berikut adalah tabel rekapitulasi nilai untuk masing-masing alternatif pengembangan:

Tabel 4. 18 Hasil Penilaian Alternatif Pengembangan

Kriteria	Bobot	Hotel	Apartemen	Convention Center	Rumah Sakit
Kebutuhan ITS	40%	7	6	7	5
Lokasi dan Akses	25%	6	7	7	5
Kondisi Fisik Lahan	20%	6	6	6	6
Kompetitor/Kondisi Pasar	15%	5	6	7	6
Nilai Akhir		**6,25**	**6,25**	**6,8**	**5,35**

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Tabel 4.18 Hasil Penilaian Alternatif Pengembangan (Lanjutan)

Kriteria	Bobot	Lifestyle Center	Food Center	Sport Center	Theme Park
Kebutuhan ITS	40%	6	5	6	4
Lokasi dan Akses	25%	7	7	7	6
Kondisi Fisik Lahan	20%	6	6	6	6
Kompetitor/Kondisi Pasar	15%	5	5	5	6
Nilai Akhir		**6,1**	**5,7**	**6,1**	**5,2**

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Dari Tabel 4.18 di atas dapat dilihat bahwa total nilai tertinggi adalah pengembangan hotel dengan nilai 6,25. Kemudian nilai tertinggi kedua adalah apartemen dengan nilai 6,25 dan ketiga adalah *convention center* dengan nilai 6,8. Ketiga alternatif pengembangan dengan nilai tertinggi tersebut adalah alternatif pengembangan terbaik yang akan dipilih untuk dibangun di Kawasan Komersial ITS. Setelah tiga alternatif pengembangan terbaik terpilih, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis dari segi finansial untuk melihat produktivitas maksimum dari masing-masing alternatif terpilih.

4.2.2 Model Keuangan Alternatif Terbaik

Pemilihan alternatif pengembangan yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya menghasilkan tiga alternatif terbaik. Kemudian alternatif-alternatif terbaik tersebut akan dianalisis secara finansial dengan melihat proyeksi keuangan untuk sepuluh tahun kedepan. Proyeksi keuangan dari alternatif terbaik digunakan untuk melihat kinerja keuangan alternatif tersebut dalam *planning horizon* yang telah ditentukan. Dalam membuat proyeksi keuangan dari alternatif-alternatif tersebut diperlukan sebuah model keuangan yang dibuat dengan bantuan *Microsoft Excel*. Kinerja keuangan dari masing-masing alternatif terbaik akan ditunjukkan berdasarkan laporan-laporan yang telah dibuat di dalam model keuangan. Laporan-laporan tersebut diantaranya adalah laporan laba rugi, laporan arus kas, laporan neraca, dan laporan arus kas bebas. Selain itu, di dalam model keuangan yang akan dibuat, juga terdapat

beberapa kertas kerja yang digunakan untuk mempermudah pembuatan model keuangan yang dimaksud.

4.2.2.1 Asumsi Model Keuangan

Dalam membuat model keuangan untuk mengetahui proyeksi keuangan masing-masing alternatif pengembangan terbaik diperlukan beberapa asumsi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, asumsi memiliki dua arti, pertama, asumsi merupakan sebuah dugaan yang diterima sebagai dasar dan yang kedua asumsi diartikan sebagai landasan berpikir karena dianggap benar. Pada pembuatan model keuangan di penelitian ini terdapat dua asumsi yang digunakan, yaitu asumsi makro dan asumsi mikro.

Asumsi makro adalah asumsi yang mencakup data-data ekonomi makro dan asumsi lain yang digunakan pada ketiga model keuangan alternatif terbaik. Berikut adalah asumsi-asumsi makro yang digunakan dalam pembuatan model keuangan alternatif terbaik:

Tabel 4. 19 Asumsi Makro Model Keuangan

Keterangan	**Nilai**
Horizon Perencanaan	20 tahun
Tahun Konstruksi	1 tahun (2018)
Ekskalasi Harga	5%
Beban Pajak	25%
Proporsi Pendanaan Proyek (modal sendiri : pinjaman)	30% : 70%
Jangka Waktu Pinjaman	8 tahun

(Pengembang Kawasan Komersial ITS, 2018)

Asumsi mikro adalah asumsi yang mencakup data-data pendukung dalam membuat model keuangan masing-masing alternatif. Data dan nilai dari asumsi mikro tersebut berbeda sesuai dengan model keuangan alternatif pengembangan yang dibuat. Berikut adalah asumsi mikro yang digunakan dalam pembuatan model keuangan alternatif pengembangan hotel:

Tabel 4. 20 Asumsi Mikro Model Keuangan Hotel

Asumsi	Nilai	Keterangan
Jumlah kamar	200	
Jumlah tamu di setiap kamar	2 orang	
Harga menginap rata-rata	Rp 400.000	Harga menginap satu malam

(Pengembang Kawasan Komersial ITS, 2018)

Tabel 4.20 Asumsi Mikro Model Keuangan Hotel (Lanjutan)

Asumsi	Nilai	Keterangan
Pendapatan F&B	25%	Dari pendapatan penjualan kamar
Cost of sales	3,2%	Dari total pendapatan
Beban lain-lain (makanan, room service, dll)	8%	Dari total pendapatan
Beban pemeliharaan	4%	Dari total pendapatan
Beban gaji pegawai	20%	Dari total pendapatan
Beban utilitas	6%	Dari total pendapatan
Beban gaji pegawai manajemen	0,8%	Dari total pendapatan
Beban administrasi	3,3%	Dari total pendapatan
Beban bahan habis pakai	0,7%	Dari total pendapatan
Beban lain-lain untuk administrasi	4,7%	Dari total pendapatan
Beban pemasaran dan promosi	0,3%	Dari total pendapatan

(Pengembang Kawasan Komersial ITS, 2018)

Asumsi-asumsi yang ditampilkan pada Tabel 4.15 di atas diperoleh dari diskusi dengan pihak pengembang dan data sekunder dari Madelbaum (2005).

Untuk alternatif pengembangan apartemen, asumsi yang digunakan dalam membuat model keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 21 Asumsi Mikro Model Keuangan Apartemen

Asumsi	Nilai	Keterangan
Jumlah unit apartemen	400	
Harga sewa rata-rata unit bulanan	Rp 5.000.000	Harga sewa 1 unit untuk 1 bulan
Pendapatan service charge	25%	Dari pendapatan penjualan unit
Beban Gaji Pegawai	9,5%	Dari total pendapatan
Beban Asuransi	1,9%	Dari total pendapatan
Beban Pajak	11,6%	Dari total pendapatan
Beban Utilitas	2,4%	Dari total pendapatan
Beban Gaji Manajemen	2,7%	Dari total pendapatan
Beban Administrasi	2,0%	Dari total pendapatan
Beban Pemasaran	1,3%	Dari total pendapatan
Beban Pemeliharaan	3,6%	Dari total pendapatan

(Pengembang Kawasan Komersial ITS, 2018)

Dalam menentukan asumsi-asumsi yang digunakan dalam pembuatan model keuangan alternatif pengembangan apartemen, seperti yang diperlihatkan pada Tabel 4.16 di atas, diperoleh dari diskusi dengan pihak pengembang dan data sekunder dari Putra, Utomo, dan Nurcahyo (2013) serta *National Apartment Association Survey* (2016).

Asumsi yang digunakan dalam membuat model keuangan alternatif pengembangan *convention center* diperlihatkan pada tabel 4.17 di bawah ini:

Tabel 4. 22 Asumsi Mikro Model Keuangan *Convention Center*

Asumsi	Nilai	Keterangan
Jumlah ruangan convention hall	1	Main Hall
Harga sewa ruangan convention center	Rp 200.000.000	Harga sewa ruangan satu kali
Pendapatan dari layanan dan sewa alat	30%	Dari pendapatan sewa ruangan
Beban Layanan	25,0%	Dari total pendapatan
Beban Gaji Pegawai	20,0%	Dari total pendapatan
Beban Administrasi dan Umum	20,0%	Dari total pendapatan
Beban Pemasaran dan Penjualan	3,0%	Dari total pendapatan
Beban Lain-lain	3,0%	Dari total pendapatan

(Pengembang Kawasan Komersial ITS, 2018)

Sama seperti asumsi yang digunakan dalam pembuatan model keuangan alternatif pengembangan hotel dan apartemen, asumsi-asumsi yang diperlihatkan pada Tabel 4.17 di atas juga diperoleh dari diskusi dengan pihak pengembang dan data sekunder dari San Diego Convention Center (2016).

Selain asumsi mikro untuk model keuangan alternatif pengembangan, terdapat asumsi yang digunakan dalam menentukan biaya konstruksi dan pembangunan masing-masing alternatif. Asumsi-asumsi tersebut diperoleh dari diskusi dengan pihak pengembang dan dari jurnal penelitian yang dilakukan oleh Putra, Utomo, dan Nurcahyo (2013). Asumsi untuk biaya konstruksi dan pembangunan tersebut diperlihatkan pada tabel 4.18 di bawah ini:

Tabel 4. 23 Asumsi Biaya Konstruksi

Asumsi	Nilai	Keterangan
Biaya pendirian bangunan - hotel	Rp 7.000.000	Biaya per m2 luas bangunan
Biaya pendirian bangunan – apartemen	Rp 6.750.000	Biaya per m2 luas bangunan
Biaya pendirian bangunan – convention center	Rp 7.000.000	Biaya per m2 luas bangunan

(Putra, Utomo, dan Nurcahyo, 2013)

Tabel 4.23 Asumsi Biaya Konstruksi (Lanjutan)

Asumsi	Nilai	Keterangan
Biaya Peralatan Tetap	10%	Dari total pendapatan
Biaya Konstruksi	Biaya pendirian bangunan + biaya peralatan tetap	
Jasa Profesi	4%	Dari total pendapatan
Biaya Administrasi	3,0%	Dari total pendapatan
Biaya lain-lain	10%	Dari total pendapatan

(Putra, Utomo, dan Nurcahyo, 2013)

4.2.2.2 Proyeksi Laporan Keuangan Alternatif Terbaik

Proyeksi laporan keuangan untuk alternatif pengembangan terbaik merupakan rangkuman dari beberapa kertas kerja berupa, kertas kerja pendapatan, beban, investasi, depresiasi, dan pembiayaan. Hasil kertas kerja tersebut digunakan sebagai *input* untuk melakukan proyeksi keuangan selama horizon perencanaan 20 tahun. Proyeksi laporan keuangan yang dimaksud terdiri dari proyeksi laba rugi, proyeksi arus kas, dan neraca. Proyeksi laporan keuangan ini digunakan untuk melihat pergerakan proyek pengembangan Kawasan Komersial dari segi keuangan. Berikut merupakan tampilan proyeksi laporan keuangan untuk alternatif pengembangan terbaik:

PROYEKSI LABA RUGI												
KETERANGAN			2018		2019		2020	...		2036		2037
Pendapatan Penjualan		Rp	-	Rp	27.156.000.000,00	Rp	28.513.800.000,00	...	Rp	78.015.719.501,31	Rp	81.692.689.887,64
Harga Pokok Penjualan		Rp	-	Rp	(11.188.272.000,00)	Rp	(11.747.685.600,00)	...	Rp	(32.142.476.434,54)	Rp	(33.657.388.233,71)
Laba Kotor		Rp	-	Rp	15.967.728.000,00	Rp	16.766.114.400,00	...	Rp	45.873.243.066,77	Rp	48.035.301.653,93
Beban Usaha												
Personal expenses												
Beban Penjualan dan Pemasaran		Rp	-	Rp	(81.468.000,00)	Rp	(85.541.400,00)	...	Rp	(234.047.158,50)	Rp	(245.078.069,66)
Beban Umum dan Administrasi		Rp	-	Rp	(2.579.820.000,00)	Rp	(2.708.811.000,00)	...	Rp	(7.411.493.352,62)	Rp	(7.760.805.539,33)
Depresiasi & Amortisasi		Rp	-	Rp	(3.211.251.750,00)	Rp	(3.211.251.750,00)	...	Rp	(3.211.251.750,00)	Rp	(3.211.251.750,00)
Jumlah Beban Usaha		Rp	-	Rp	(5.872.539.750,00)	Rp	(6.005.604.150,00)	...	Rp	(10.856.792.261,13)	Rp	(11.217.135.358,99)
Laba Operasi		Rp	-	Rp	10.095.188.250,00	Rp	10.760.510.250,00	...	Rp	35.016.450.805,64	Rp	36.818.166.294,95
Pendapatan dan Beban Lainnya												
Jumlah pendapatan dan beban lainnya		Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Laba Sebelum Pajak		Rp	-	Rp	10.095.188.250,00	Rp	10.760.510.250,00	...	Rp	35.016.450.805,64	Rp	36.818.166.294,95
Pajak	25%	Rp	-	Rp	(2.523.797.062,50)	Rp	(2.690.127.562,50)	...	Rp	(8.754.112.701,41)	Rp	(9.204.541.573,74)
Laba Bersih		Rp	-	Rp	7.571.391.187,50	Rp	8.070.382.687,50	...	Rp	26.262.338.104,23	Rp	27.613.624.721,21

Gambar 4. 10 Laporan Laba Rugi Alternatif Hotel
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Gamber 4.12 di atas merupakan proyeksi laporan laba rugi dari alternatif pengembangan hotel. Laporan laba rugi tersebut menunjukkan proyeksi laba yang diterima oleh hotel ketika beroperasi pada 20 tahun pertama. Laba bersih diperoleh dari total semua pendapatan dikurangi harga pokok penjualan, beban usaha, dan pajak. Pada tahun 2018 belum ada laba/kerugian yang diperoleh karena pada tahun tersebut hotel sedang dalam tahap pembangunan. Laba baru diterima hotel pada tahun 2019 sebesar Rp 7.571.391.187 dan terus meningkat hingga akhir periode prencanaan.

PROYEKSI ARUS KAS

KETERANGAN		2018		2019		2020	...		2036		2037
Arus Kas dari Aktivitas Operasional											
Pemasukan dari penjualan	Rp	-	Rp	27.156.000.000,00	Rp	28.513.800.000,00	...	Rp	78.015.719.501,31	Rp	81.692.689.887,64
Pembayaran untuk kebutuhan operasional	Rp	-	Rp	(13.849.560.000,00)	Rp	(14.542.038.000,00)	...	Rp	(39.788.016.945,67)	Rp	(41.663.271.842,70)
Pembayaran pajak	Rp	-	Rp	(2.523.797.062,50)	Rp	(2.690.127.562,50)	...	Rp	(8.754.112.701,41)	Rp	(9.204.541.573,74)
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Operasional	Rp	-	Rp	10.782.642.937,50	Rp	11.281.634.437,50	...	Rp	29.473.589.854,23	Rp	30.824.876.471,21
Arus Kas dari Aktivitas Investasi											
Soft cost											
Pematangan lahan											
Konstruksi	Rp	(64.225.035.000,00)	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi	Rp	(64.225.035.000,00)	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan											
Pembayaran pokok pinjaman	Rp	(5.619.690.562,50)	Rp	(5.619.690.562,50)	Rp	(5.619.690.562,50)	...	Rp	-	Rp	-
Modal Sendiri	Rp	19.267.510.500,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Modal Pinjaman	Rp	44.957.524.500,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	Rp	58.605.344.437,50	Rp	(5.619.690.562,50)	Rp	(5.619.690.562,50)	...	Rp	-	Rp	-
Kenaikan/Penurunan Arus Kas	Rp	(5.619.690.562,50)	Rp	5.162.952.375,00	Rp	5.661.943.875,00	...	Rp	29.473.589.854,23	Rp	30.824.876.471,21
Saldo Awal Kas	Rp	-	Rp	(5.619.690.562,50)	Rp	(456.738.187,50)	...	Rp	283.322.851.402,23	Rp	312.796.441.256,46
Saldo Akhir Kas	Rp	(5.619.690.562,50)	Rp	(456.738.187,50)	Rp	5.205.205.687,50	...	Rp	312.796.441.256,46	Rp	343.621.317.727,67

Gambar 4. 11 Laporan Arus Kas Alternatif Hotel
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Gambar 4.13 di atas menunjukkan proyeksi laporan arus kas untuk alternatif pengembangan hotel selama horizon perencanaan. Laporan arus kas tersebut menunjukkan pergerakan uang dari tiga aktivitas, yaitu aktivitas operasional, investasi, dan pendanaan. Akun-akun yang terlibat dalam laporan arus kas adalah penjualan, beban operasional, dan beban pajak untuk aktivitas operasional, biaya konstruksi pada aktivitas investasi, dan modal serta pembayaran pokok hutang pada aktivitas pendanaan.

PROYEKSI NERACA

KETERANGAN		2018		2019		2020	...		2036		2037
ASSETS											
CURRENT ASSETS :											
- Cash (on hand and in banks)	-Rp	5.619.690.562,50	-Rp	456.738.187,50	Rp	5.205.205.687,50	...	Rp	312.796.441.256,46	Rp	343.621.317.727,67
- Account Receivable											
Trade receivable											
Other receivable											
- Inventory											
- Other Current Assets											
Prepaid Expenses & Taxes											
Temporary Advance											
Total Current Assets	-Rp	5.619.690.562,50	-Rp	456.738.187,50	Rp	5.205.205.687,50	...	Rp	312.796.441.256,46	Rp	343.621.317.727,67
FIXED ASSETS :											
Building											
Plant & Equipment											
Office Equipment											
Vehicle											
Construction in Progress											
Total Original Cost		0		0		0					
Accumulated depreciation											
Total Book Value	Rp	-	Rp	61.013.783.250,00	Rp	57.802.531.500,00	...	Rp	6.422.503.500,00	Rp	3.211.251.750,00
OTHER ASSETS											
Land											
Construction In Progress	Rp	64.225.035.000,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Pre Operating											
Other											
Total Other Assets	Rp	64.225.035.000,00	Rp	-		0	...		0		0
TOTAL ASSETS	Rp	58.605.344.437,50	Rp	60.557.045.062,50	Rp	63.007.737.187,50	...	Rp	319.218.944.756,46	Rp	346.832.569.477,67

Gambar 4. 12 Laporan Neraca Alternatif Hotel
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

PROYEKSI NERACA												
KETERANGAN		2018		2019		2020	...		2036		2037	
LIABILITY & EQUITY												
CURRENT LIABILITIES												
Unearned Income												
Defferred Expense												
Accounts payable:												
- Trade Payable												
- Inter Unit Acc												
- Interest Payable												
Sub total - Account Payable	Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-	
Accrued expenses & Taxes												
Curent portion of long term Loan												
Total Current Liabilities	Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-	
LONG TERM DEBTS												
Inter Unit Account												
Deferred Income												
Customer Deposit												
Subsidiries Net Loss In Excess Of Los Investment												
Long Term Loan	Rp	39.337.833.937,50	Rp	33.718.143.375,00	Rp	28.098.452.812,50	...	Rp	-	Rp	-	
Total Long Term Debts	Rp	39.337.833.937,50	Rp	33.718.143.375,00	Rp	28.098.452.812,50	...	Rp	-	Rp	-	
Paid up Capital	Rp	19.267.510.500,00	Rp	19.267.510.500,00	Rp	19.267.510.500,00	...	Rp	19.267.510.500,00	Rp	19.267.510.500,00	
Fixed assets revaluation												
Retained earning - beginning of the year			Rp	-	Rp	7.571.391.187,50	...	Rp	273.689.096.152,23	Rp	299.951.434.256,46	
Profit/(loss) for the year	Rp	-	Rp	7.571.391.187,50	Rp	8.070.382.687,50	...	Rp	26.262.338.104,23	Rp	27.613.624.721,21	
Dividends												
Total Equity	Rp	19.267.510.500,00	Rp	26.838.901.687,50	Rp	34.909.284.375,00	...	Rp	319.218.944.756,46	Rp	346.832.569.477,67	
TOTAL LIABILITY & EQUITY	Rp	58.605.344.437,50	Rp	60.557.045.062,50	Rp	63.007.737.187,50	...	Rp	319.218.944.756,46	Rp	346.832.569.477,67	

Gambar 4.14 Laporan Neraca Alternatif Hotel (Lanjutan)
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.14 di atas, proyeksi laporan keuangan terakhir adalah laporan neraca. Secara sederhana neraca digunakan untuk melihat nilai aset yang dibandingkan dengan nilai kewajiban dan ekuitas. Seperti namanya, nilai aset dalam neraca harus seimbang dengan nilai kewajiban dan ekuitas. Hal tersebut sesuai dengan persamaan akuntansi dimana Aset = Kewajiban + Ekuitas.

PROYEKSI LABA RUGI													
KETERANGAN		2018		2019		2020	...	2036		2037			
Pendapatan Penjualan			Rp	21.000.000.000,00	Rp	22.050.000.000,00	...	Rp	103.140.824.301,05	Rp	113.712.758.791,90		
Laba Kotor			Rp	21.000.000.000,00	Rp	22.050.000.000,00	...	Rp	103.140.824.301,05	Rp	113.712.758.791,90		
Beban Usaha													
Personal expenses													
Beban Operasional			Rp	(5.880.000.000,00)	Rp	(6.174.000.000,00)	...	Rp	(28.879.430.804,29)	Rp	(31.839.572.461,73)		
Depresiasi & Amortisasi		Rp -	Rp	(4.644.846.281,25)	Rp	(4.644.846.281,25)	...	Rp	(4.644.846.281,25)	Rp	(4.644.846.281,25)		
Jumlah Beban Usaha		Rp -	Rp	(10.524.846.281,25)	Rp	(10.818.846.281,25)	...	Rp	(33.524.277.085,54)	Rp	(36.484.418.742,98)		
Laba Operasi		Rp -	Rp	10.475.153.718,75	Rp	11.231.153.718,75	...	Rp	69.616.547.215,50	Rp	77.228.340.048,92		
Pendapatan dan Beban Lainnya													
Jumlah pendapatan dan beban lainnya		Rp -	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-		
Laba Sebelum Pajak		Rp -	Rp	10.475.153.718,75	Rp	11.231.153.718,75	...	Rp	69.616.547.215,50	Rp	77.228.340.048,92		
Pajak	25%	Rp -	Rp	(2.618.788.429,69)	Rp	(2.807.788.429,69)	...	Rp	(17.404.136.803,88)	Rp	(19.307.085.012,23)		
Laba Bersih		Rp -	Rp	7.856.365.289,06	Rp	8.423.365.289,06	...	Rp	52.212.410.411,63	Rp	57.921.255.036,69		

Gambar 4. 13 Laporan Laba Rugi Alternatif Apartemen
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Gambar 4.15 di atas merupakan proyeksi laporan laba rugi dari alternatif pengembangan apartemen. Laporan laba rugi tersebut menunjukkan proyeksi laba yang diterima oleh apartemen ketika beroperasi pada 20 tahun pertama. Laba bersih diperoleh dari total semua pendapatan dikurangi harga pokok penjualan, beban usaha, dan pajak. Pada tahun 2018 belum ada laba/kerugian yang diperoleh karena pada tahun tersebut apartemen sedang dalam tahap pembangunan. Laba baru diterima oleh apartemen pada tahun 2019 sebesar Rp 7.856.365.289 dan terus meningkat hingga akhir periode prencanaan.

PROYEKSI ARUS KAS

KETERANGAN		2018		2019		2020	...		2036		2037
Arus Kas dari Aktivitas Operasional											
Pemasukan dari penjualan	Rp	-	Rp	21.000.000.000,00	Rp	22.050.000.000,00	...	Rp	103.140.824.301,05	Rp	113.712.758.791,90
Pembayaran untuk kebutuhan operasional	Rp	-	Rp	(5.880.000.000,00)	Rp	(6.174.000.000,00)	...	Rp	(28.879.430.804,29)	Rp	(31.839.572.461,73)
Pembayaran pajak	Rp	-	Rp	(2.618.788.429,69)	Rp	(2.807.788.429,69)	...	Rp	(17.404.136.803,88)	Rp	(19.307.085.012,23)
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Operasional	Rp	-	Rp	12.501.211.570,31	Rp	13.068.211.570,31	...	Rp	56.857.256.692,88	Rp	62.566.101.317,94
Arus Kas dari Aktivitas Investasi											
Soft cost											
Pematangan lahan											
Konstruksi	Rp	(92.896.925.625,00)	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi	Rp	(92.896.925.625,00)	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan											
Pembayaran pokok pinjaman	Rp	(8.128.480.992,19)	Rp	(8.128.480.992,19)	Rp	(8.128.480.992,19)	...	Rp	-	Rp	-
Modal Sendiri	Rp	27.869.077.687,50	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Modal Pinjaman	Rp	65.027.847.937,50	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	Rp	84.768.444.632,81	Rp	(8.128.480.992,19)	Rp	(8.128.480.992,19)	...	Rp	-	Rp	-
Kenaikan/Penurunan Arus Kas	Rp	(8.128.480.992,19)	Rp	4.372.730.578,13	Rp	4.939.730.578,13	...	Rp	56.857.256.692,88	Rp	62.566.101.317,94
Saldo Awal Kas	Rp	-	Rp	(8.128.480.992,19)	Rp	(3.755.750.414,06)	...	Rp	391.813.031.533,62	Rp	448.670.288.226,49
Saldo Akhir Kas	Rp	(8.128.480.992,19)	Rp	(3.755.750.414,06)	Rp	1.183.980.164,06	...	Rp	448.670.288.226,49	Rp	511.236.389.544,43

Gambar 4. 14 Laporan Arus Kas Alternatif Apartemen
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Gambar 4.16 di atas menunjukkan proyeksi laporan arus kas untuk alternatif pengembangan apartemen selama horizon perencanaan. Laporan arus kas tersebut menunjukkan pergerakan uang dari tiga aktivitas, yaitu aktivitas operasional, investasi, dan pendanaan. Akun-akun yang terlibat dalam laporan arus kas adalah penjualan, beban operasional, dan beban pajak untuk aktivitas operasional, biaya konstruksi pada aktivitas investasi, dan modal serta pembayaran pokok hutang pada aktivitas pendanaan.

PROYEKSI NERACA

KETERANGAN		2018		2019		2020		2036		2037
ASSETS										
CURRENT ASSETS :										
- Cash (on hand and in banks)	Rp	(8.128.480.992,19)	Rp	(3.755.750.414,06)	Rp	1.183.980.164,06	...	Rp 448.670.288.226,49	Rp	511.236.389.544,43
- Account Receivable										
Trade receivable										
Other receivable										
- Inventory										
- Other Current Assets										
Prepaid Expenses & Taxes										
Temporary Advance										
Total Current Assets	Rp	(8.128.480.992,19)	Rp	(3.755.750.414,06)	Rp	1.183.980.164,06	...	Rp 448.670.288.226,49	Rp	511.236.389.544,43
FIXED ASSETS :										
Building										
Plant & Equipment										
Office Equipment										
Vehicle										
Construction in Progress										
Total Original Cost	Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp -	Rp	-
Accumulated depreciation										
Total Book Value	Rp	-	Rp	88.252.079.343,75	Rp	83.607.233.062,50	...	Rp 9.289.692.562,50	Rp	4.644.846.281,25
OTHER ASSETS										
Land										
Construction In Progress	Rp	92.896.925.625,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp -	Rp	-
Pre Operating										
Other										
Total Other Assets	Rp	92.896.925.625,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp -	Rp	-
TOTAL ASSETS	Rp	84.768.444.632,81	Rp	84.496.328.929,69	Rp	84.791.213.226,56	...	Rp 457.959.980.788,99	Rp	515.881.235.825,68

Gambar 4. 15 Laporan Neraca Alternatif Apartemen
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

PROYEKSI NERACA

KETERANGAN		2018		2019		2020			2036		2037
LIABILITY & EQUITY											
CURRENT LIABILITIES											
Unearned Income											
Defferred Expense											
Accounts payable:											
- Trade Payable											
- Inter Unit Acc											
- Interest Payable											
Sub total - Account Payable	Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Accrued expenses & Taxes											
Curent portion of long term Loan											
Total Current Liabilities	Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
LONG TERM DEBTS											
Inter Unit Account											
Deferred Income											
Customer Deposit											
Subsidiries Net Loss In Excess Of Los Investment											
Long Term Loan	Rp	56.899.366.945,31	Rp	48.770.885.953,13	Rp	40.642.404.960,94	...	Rp	-	Rp	-
Total Long Term Debts	Rp	56.899.366.945,31	Rp	48.770.885.953,13	Rp	40.642.404.960,94	...	Rp	-	Rp	-
Paid up Capital	Rp	27.869.077.687,50	Rp	27.869.077.687,50	Rp	27.869.077.687,50	...	Rp	27.869.077.687,50	Rp	27.869.077.687,50
Fixed assets revaluation											
Retained earning - beginning of the year			Rp	-	Rp	7.856.365.289,06	...	Rp	377.878.492.689,87	Rp	430.090.903.101,49
Profit/(loss) for the year	Rp	-	Rp	7.856.365.289,06	Rp	8.423.365.289,06	...	Rp	52.212.410.411,63	Rp	57.921.255.036,69
Dividends											
Total Equity	Rp	27.869.077.687,50	Rp	35.725.442.976,56	Rp	44.148.808.265,63	...	Rp	457.959.980.788,99	Rp	515.881.235.825,68
TOTAL LIABILITY & EQUITY	Rp	84.768.444.632,81	Rp	84.496.328.929,69	Rp	84.791.213.226,56	...	Rp	457.959.980.788,99	Rp	515.881.235.825,68

Gambar 4.17 Laporan Neraca Alternatif Apartemen (Lanjutan)
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.17 di atas, proyeksi laporan keuangan terakhir adalah laporan neraca. Secara sederhana neraca digunakan untuk melihat nilai aset yang dibandingkan dengan nilai kewajiban dan ekuitas. Seperti namanya, nilai aset dalam neraca harus seimbang dengan nilai kewajiban dan ekuitas. Hal tersebut sesuai dengan persamaan akuntansi dimana Aset = Kewajiban + Ekuitas.

PROYEKSI LABA RUGI													
KETERANGAN			2018		2019		2020	...		2036		2037
Pendapatan Penjualan		Rp	-	Rp	4.745.000.000,00	Rp	4.982.250.000,00	...	Rp	65.432.538.936,58	Rp	68.516.449.583,19
Laba Kotor		Rp	-	Rp	4.745.000.000,00	Rp	4.982.250.000,00	...	Rp	65.432.538.936,58	Rp	68.516.449.583,19
Beban Usaha												
Personal expenses												
Beban Operasional		Rp	-	Rp	(3.368.950.000,00)	Rp	(3.537.397.500,00)	...	Rp	(46.457.102.644,97)	Rp	(48.646.679.204,06)
Depresiasi & Amortisasi		Rp	-	Rp	(2.645.702.500,00)	Rp	(2.645.702.500,00)	...	Rp	(2.645.702.500,00)	Rp	(2.645.702.500,00)
Jumlah Beban Usaha		Rp	-	Rp	(6.014.652.500,00)	Rp	(6.183.100.000,00)	...	Rp	(49.102.805.144,97)	Rp	(51.292.381.704,06)
Laba Operasi		Rp	-	Rp	(1.269.652.500,00)	Rp	(1.200.850.000,00)	...	Rp	16.329.733.791,61	Rp	17.224.067.879,12
Pendapatan dan Beban Lainnya												
Jumlah pendapatan dan beban lainnya		Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Laba Sebelum Pajak		Rp	-	Rp	(1.269.652.500,00)	Rp	(1.200.850.000,00)	...	Rp	16.329.733.791,61	Rp	17.224.067.879,12
Pajak	25%	Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	(4.082.433.447,90)	Rp	(4.306.016.969,78)
Laba Bersih		Rp	-	Rp	(1.269.652.500,00)	Rp	(1.200.850.000,00)	...	Rp	12.247.300.343,71	Rp	12.918.050.909,34

Gambar 4. 16 Laporan Laba Rugi Alternatif *Convention Center*
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Gambar 4.18 di atas merupakan proyeksi laporan laba rugi dari alternatif pengembangan convention center. Laporan laba rugi tersebut menunjukkan proyeksi laba yang diterima oleh convention ketika beroperasi pada 20 tahun pertama. Laba bersih diperoleh dari total semua pendapatan dikurangi harga pokok penjualan, beban usaha, dan pajak. Pada tahun 2018 belum ada laba/kerugian yang diperoleh karena pada tahun tersebut *convention center* sedang dalam tahap pengembangan. Karena okupansi *convention center* yang masih sangat kecil di tahun-tahun awal operasi, maka pada dua tahun pertama operasi *convention center* mengalami kerugian sebesar Rp 1.269.652.500 pada tahun 2019 dan Rp 1.200.850.000 pada tahun 2020.

PROYEKSI ARUS KAS												
KETERANGAN		2018		2019		2020	...		2036		2037
Arus Kas dari Aktivitas Operasional											
Pemasukan dari penjualan	Rp	-	Rp	4.745.000.000,00	Rp	4.982.250.000,00	...	Rp	65.432.538.936,58	Rp	68.516.449.583,19
Pembayaran untuk kebutuhan operasional	Rp	-	Rp	(3.368.950.000,00)	Rp	(3.537.397.500,00)	...	Rp	(46.457.102.644,97)	Rp	(48.646.679.204,06)
Pembayaran pajak	Rp	-	Rp	-	Rp	-		Rp	(4.082.433.447,90)	Rp	(4.306.016.969,78)
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Operasional	Rp	-	Rp	1.376.050.000,00	Rp	1.444.852.500,00	...	Rp	14.893.002.843,71	Rp	15.563.753.409,34
Arus Kas dari Aktivitas Investasi											
Soft cost											
Pematangan lahan											
Konstruksi	Rp	(52.914.050.000,00)	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi	Rp	(52.914.050.000,00)	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan											
Pembayaran pokok pinjaman	Rp	(4.629.979.375,00)	Rp	(4.629.979.375,00)	Rp	(4.629.979.375,00)	...	Rp	-	Rp	-
Modal Sendiri	Rp	15.874.215.000,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Modal Pinjaman	Rp	37.039.835.000,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	Rp	48.284.070.625,00	Rp	(4.629.979.375,00)	Rp	(4.629.979.375,00)	...	Rp	-	Rp	-
Kenaikan/Penurunan Arus Kas	Rp	(4.629.979.375,00)	Rp	(3.253.929.375,00)	Rp	(3.185.126.875,00)	...	Rp	14.893.002.843,71	Rp	15.563.753.409,34
Saldo Awal Kas	Rp	-	Rp	(4.629.979.375,00)	Rp	(7.883.908.750,00)	...	Rp	111.138.850.469,04	Rp	126.031.853.312,75
Saldo Akhir Kas	Rp	(4.629.979.375,00)	Rp	(7.883.908.750,00)	Rp	(11.069.035.625,00)	...	Rp	126.031.853.312,75	Rp	141.595.606.722,09

Gambar 4. 17 Laporan Arus Kas Alternatif *Convention Center*
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Gambar 4.19 di atas menunjukkan proyeksi laporan arus kas untuk alternatif pengembangan hotel selama horizon perencanaan. Laporan arus kas tersebut menunjukkan pergerakan uang dari tiga aktivitas, yaitu aktivitas operasional, investasi, dan pendanaan. Akun-akun yang terlibat dalam laporan arus kas adalah penjualan, beban operasional, dan beban pajak untuk aktivitas operasional, biaya konstruksi pada aktivitas investasi, dan modal serta pembayaran pokok hutang pada aktivitas pendanaan.

PROYEKSI NERACA

KETERANGAN		2018		2019		2020	...		2036		2037
ASSETS											
CURRENT ASSETS :											
- Cash (on hand and in banks)	Rp	(4.629.979.375,00)	Rp	(7.883.908.750,00)	Rp	(11.069.035.625,00)	...	Rp	126.031.853.312,75	Rp	141.595.606.722,09
- Account Receivable											
Trade receivable											
Other receivable											
- Inventory											
- Other Current Assets											
Prepaid Expenses & Taxes											
Temporary Advance											
Total Current Assets	Rp	(4.629.979.375,00)	Rp	(7.883.908.750,00)	Rp	(11.069.035.625,00)	...	Rp	126.031.853.312,75	Rp	141.595.606.722,09
FIXED ASSETS :											
Building											
Plant & Equipment											
Office Equipment											
Vehicle											
Construction in Progress											
Total Original Cost	Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Accumulated depreciation											
Total Book Value	Rp	-	Rp	50.268.347.500,00	Rp	47.622.645.000,00	...	Rp	5.291.405.000,00	Rp	2.645.702.500,00
OTHER ASSETS											
Land											
Construction In Progress	Rp	52.914.050.000,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Pre Operating											
Other											
Total Other Assets	Rp	52.914.050.000,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
TOTAL ASSETS	Rp	48.284.070.625,00	Rp	42.384.438.750,00	Rp	36.553.609.375,00	...	Rp	131.323.258.312,75	Rp	144.241.309.222,09

Gambar 4. 18 Laporan Neraca Alternatif *Convention Center*
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

PROYEKSI NERACA

KETERANGAN		2018		2019		2020	...		2036		2037
LIABILITY & EQUITY											
CURRENT LIABILITIES											
Unearned Income											
Defferred Expense											
Accounts payable:											
- Trade Payable											
- Inter Unit Acc											
- Interest Payable											
Sub total - Account Payable	Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Accrued expenses & Taxes											
Curent portion of long term Loan											
Total Current Liabilities	Rp	-	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
LONG TERM DEBTS											
Inter Unit Account											
Deferred Income											
Customer Deposit											
Subsidiries Net Loss In Excess Of Los Investment											
Long Term Loan	Rp	32.409.855.625,00	Rp	27.779.876.250,00	Rp	23.149.896.875,00	...	Rp	-	Rp	-
Total Long Term Debts	Rp	32.409.855.625,00	Rp	27.779.876.250,00	Rp	23.149.896.875,00	...	Rp	-	Rp	-
Paid up Capital	Rp	15.874.215.000,00	Rp	15.874.215.000,00	Rp	15.874.215.000,00	...	Rp	15.874.215.000,00	Rp	15.874.215.000,00
Fixed assets revaluation											
Retained earning - beginning of the year			Rp	-	Rp	(1.269.652.500,00)	...	Rp	103.201.742.969,04	Rp	115.449.043.312,75
Profit/(loss) for the year	Rp	-	Rp	(1.269.652.500,00)	Rp	(1.200.850.000,00)	...	Rp	12.247.300.343,71	Rp	12.918.050.909,34
Dividends											
Total Equity	Rp	15.874.215.000,00	Rp	14.604.562.500,00	Rp	13.403.712.500,00	...	Rp	131.323.258.312,75	Rp	144.241.309.222,09
TOTAL LIABILITY & EQUITY	Rp	48.284.070.625,00	Rp	42.384.438.750,00	Rp	36.553.609.375,00	...	Rp	131.323.258.312,75	Rp	144.241.309.222,09

Gambar 4.20 Laporan Neraca Alternatif *Convention Center* (Lanjutan)
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.20 di atas, proyeksi laporan keuangan terakhir adalah laporan neraca. Secara sederhana neraca digunakan untuk melihat nilai aset yang dibandingkan dengan nilai kewajiban dan ekuitas. Seperti namanya, nilai aset dalam neraca harus seimbang dengan nilai kewajiban dan ekuitas. Hal tersebut sesuai dengan persamaan akuntansi dimana Aset = Kewajiban + Ekuitas.

4.2.3 Penilaian Usaha Alternatif Terbaik

Penialaian usaha atau valuasi terhadap alternatif terbaik dilakukan untuk melihat kegunaan terbaik dan tertinggi (*Highest and Best Use*) dilihat dari aspek produktivitas maksimum. Dalam melakukan valuasi dari alternatif terbaik digunakan pendekatan pendapatan (*income based approach*). Menurut Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: Kep-196/BL/2012, penilaian usaha dengan menggunakan pendekatan pendapatan merupakan suatu pendekatan penilaian dengan cara mengkonversi manfaat ekonomis atau pendapatan yang diperkirakan akan dihasilkan oleh objek penilaian dengan tingkat diskonto tertentu.

Output yang diinginkan dari penilaian alternatif pengembangan ini adalah untuk mengetahui nilai *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Net Present Value* (NPV) dari masing-masing alternatif pengembangan terbaik. Ketiga nilai tersebut dapat diperoleh dari laporan arus kas bebas (*free cash flow*) yang telah dibuat di model keuangan pada sub bab sebelumnya.

4.2.3.1 Perhitungan Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Sebelum menentukan nilai *Internal rate of Return* (IRR) dan *Net Present Value* (NPV) dari *free cash flow* masing-masing alternatif pengembangan terbaik, terlebih dahulu harus dihitung nilai *Weighted Average Cost of Capital* (WACC). Perhitungan WACC dilakukan untuk menentukan tingkat diskonto yang digunakan dalam perhitungan *present value*. Berikut adalah rumus yang digunakan dalam menggunakan rumus di bawah ini:

$$WACC = (Ke \times We) + (Kd(1-t) \times Wd) \quad (4.1)$$

Keterangan:
- Ke = *Cost of equity*
- We = Proporsi modal ekuitas internal dalam struktur modal
- Kd = *Cost of debt*
- Wd = Proporsi pinjaman dalam struktur modal
- t = Pajak

Nilai Ke (*cost of equity*) diperoleh dengan menggunakan metode *Capital Aset Pricing Model* (CAPM). Dalam menghitung *cost of equity* dengan menggunakan CAPM, berikut adalah rumus yang digunakan:

$$E(R_i) = R_f + \beta \times (RP_m) - Default\ Spread \quad (4.2)$$

Keterangan: E(Ri) = *Cost of Equity*
Rf = *Risk Free*
RPm = *Risk Premium*

Nilai beta (b), *risk premium*, dan *default spread* diperoleh dari Damodaran (2018), sedangkan nilai *risk free* diperoleh dari nilai obligasi yang jatuh tempo pada akhir horizon perencanaan yaitu tahun 2037. Nilai obligasi yang digunakan adalah obligasi FR0071 yaitu 9,75%. Nilai beta (b) yang digunakan adalah 1,15; *risk premium* 7,62%; dan *default spread* sebesar 2,26%. Berikut adalah perhitungan untuk mendapatkan nilai CAPM:

$$E(R_i) = R_f + \beta \times (RP_m) - Default\ Spread$$
$$E(R_i) = 9\% + 1{,}15 \times (7{,}62\%) - 2{,}26\%$$
$$E(R_i) = 14{,}36\%$$

Setelah mengetahui nilai *cost of equity*, langkah selanjutnya adalah menghitung WACC dengan rumus 4.1 di atas. Berdasarkan data dari Bank Indonesia (2018), nilai suku bunga bank yang diberikan oleh bank persero untuk modal kerja adalah sebesar 10,40% dan tingkat pajak yang digunakan adalah 25%. Proporsi modal kerja yang digunakan pada investasi Pengembangan Kawasan Komersial ITS, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.14, adalah 70% berasal dari pinjaman dan 30% dari modal sendiri. Berikut adalah perhitungan WACC:

$$WACC = (Ke \times We) + (Kd(1-t) \times Wd)$$
$$WACC = (16{,}25\% \times 30\%) + (10{,}40\%\ (1 - 25\%) \times 70\%)$$
$$WACC = 4{,}88\% + 5{,}46\%$$
$$WACC = 10{,}34\%$$

Jadi, tingkat diskonto yang digunakan untuk menentukan nilai IRR dan NPV pada penelitian ini adalah sebesar 10,34%.

4.2.3.2 Hasil Penilaian Alternatif Pengembangan

Hasil penilaian masing-masing alternatif pengembangan terbaik diperlihatkan dengan nilai *Net Present Value* (NPV) dari laporan arus kas bebas (*free cash flow*) alternatif pengembangan. Suatu proyek dikatakan layak untuk dikerjakan apabila memiliki nilai NPV positif (NPV > 0). Selain NPV, pada penelitian ini juga dicari nilai *Internal Rate of Return* (IRR). Nilai IRR tersebut juga dapat digunakan sebagai parameter kelayakan proyek. Suatu proyek dikatakan layak apabilai nilai IRR lebih dari WACC. Berikut adalah laporan arus kas bebas (*free cash flow*) dari tiga alternatif pengembangan terbaik:

VALUASI

KETERANGAN		2018	2019	2020	...	2036	2037
Net profit		Rp -	Rp 6.407.077.687,50	Rp 7.034.149.494,07	...	Rp 8.758.818.370,83	Rp 8.681.731.471,56
Depresiasi		Rp -	Rp 3.211.251.750,00	Rp 3.211.251.750,00	...	Rp 3.211.251.750,00	Rp 3.211.251.750,00
Bunga x (1 - Pajak)	25%						
Terminal							Rp 115.019.180.092,47
Total arus kas masuk		**Rp -**	**Rp 9.618.329.437,50**	**Rp 10.245.401.244,07**	**...**	**Rp 11.970.070.120,83**	**Rp 126.912.163.314,03**
Investasi		Rp 64.225.035.000,00	Rp -	Rp -	...	Rp -	Rp -
Perubahan modal kerja							
Total arus kas keluar		**Rp 64.225.035.000,00**	**Rp -**	**Rp -**	**...**	**Rp -**	**Rp -**
Arus kas bersih		**Rp (64.225.035.000,00)**	**Rp 9.618.329.437,50**	**Rp 10.245.401.244,07**	**...**	**Rp 11.970.070.120,83**	**Rp 126.912.163.314,03**

Gambar 4. 19 Laporan *Free Cash Flow* Alternatif Hotel
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Gambar 4.21 di atas memperlihatkan laporan arus kas bebas yang merupakan bagian dari model keuangan alternatif pengembangan hotel. Pada tahun 2019 total arus kas bersih adalah sebesar - Rp 64.225.035.000 yang merupakan besaran investasi yang diperlukan dalam membangun hotel. Pada tahun pertama (2018) belum ada pemasukan karena hotel masih dalam tahap pengembangan. Pemasukan dari operasional hotel tercatat pada tahun kedua (2037) dan terus meningkat hingga akhir horizon perencanaan.

VALUASI													
KETERANGAN			2018		2019		2020	...		2036		2037
Net profit		Rp	-	Rp	7.856.365.289,06	Rp	8.423.365.289,06	...	Rp	52.212.410.411,63	Rp	57.921.255.036,69
Depresiasi		Rp	-	Rp	4.644.846.281,25	Rp	4.644.846.281,25	...	Rp	4.644.846.281,25	Rp	4.644.846.281,25
Bunga x (1 - Pajak)	25%											
Terminal											Rp	605.088.020.482,98
Total arus kas masuk		**Rp**	**-**	**Rp**	**12.501.211.570,31**	**Rp**	**13.068.211.570,31**	**...**	**Rp**	**56.857.256.692,88**	**Rp**	**667.654.121.800,92**
Investasi		Rp	92.896.925.625,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Perubahan modal kerja												
Total arus kas keluar		**Rp**	**92.896.925.625,00**	**Rp**	**-**	**Rp**	**-**	**...**	**Rp**	**-**	**Rp**	**-**
Arus kas bersih		**Rp**	**(92.896.925.625,00)**	**Rp**	**12.501.211.570,31**	**Rp**	**13.068.211.570,31**	**...**	**Rp**	**56.857.256.692,88**	**Rp**	**667.654.121.800,92**

Gambar 4. 20 Laporan *Free Cash Flow* alternatif Apartemen
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Gambar 4.22 di atas memperlihatkan laporan arus kas bebas yang merupakan bagian dari model keuangan alternatif pengembangan apartemen. Pada tahun 2019 total arus kas bersih adalah sebesar - Rp 92.896.925.625 yang merupakan besaran investasi yang diperlukan dalam membangun apartemen. Pada tahun pertama (2018) belum ada pemasukan karena apartemen masih dalam tahap pengembangan. Pemasukan dari operasional apartemen tercatat pada tahun kedua (2037) dan terus meningkat hingga akhir horizon perencanaan.

VALUASI												
KETERANGAN			2018		2019		2020	...		2036		2037
Net profit		Rp	-	Rp	(1.269.652.500,00)	Rp	(1.200.850.000,00)	...	Rp	12.247.300.343,71	Rp	12.918.050.909,34
Depresiasi		Rp	-	Rp	2.645.702.500,00	Rp	2.645.702.500,00	...	Rp	2.645.702.500,00	Rp	2.645.702.500,00
Bunga x (1 - Pajak)	25%											
Terminal											Rp	150.519.858.891,13
Total arus kas masuk		**Rp**	**-**	**Rp**	**1.376.050.000,00**	**Rp**	**1.444.852.500,00**	**...**	**Rp**	**14.893.002.843,71**	**Rp**	**166.083.612.300,47**
Investasi		Rp	52.914.050.000,00	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Perubahan modal kerja												
Total arus kas keluar		**Rp**	**52.914.050.000,00**	**Rp**	**-**	**Rp**	**-**	**...**	**Rp**	**-**	**Rp**	**-**
Arus kas bersih		**Rp**	**(52.914.050.000,00)**	**Rp**	**1.376.050.000,00**	**Rp**	**1.444.852.500,00**	**...**	**Rp**	**14.893.002.843,71**	**Rp**	**166.083.612.300,47**

Gambar 4. 21 Laporan *Free Cash Flow* Alternatif *Convention Center*
(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Gambar 4.23 di atas memperlihatkan laporan arus kas bebas yang merupakan bagian dari model keuangan alternatif pengembangan convention center. Pada tahun 2019 total arus kas bersih adalah sebesar - Rp 52.914.050.000 yang merupakan besaran investasi yang diperlukan dalam membangun *convention center*. Pada tahun pertama (2018) belum ada pemasukan karena *convention center* masih dalam tahap pengembangan. Pemasukan dari operasional convention center baru tercatat pada tahun kedua (2037) dan terus meningkat hingga akhir horizon perencanaan.

Setelah mengetahui laporan arus kas bebas untuk tiga alternatif pengembangan terbaik, langkah selanjutnya adalah menghitung *Net Present Value* dan *Internal Rate of Return*. NPV dan IRR adalah beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk melihat dan menilai kinerja keuangan dari alternatif pengembangan dengan memperhitungkan konsep *time value of money*. Menurut Thuesen dan Fabrycky (2002), NPV berarti ekuivalen bersih dari nilai sekarang yang menggambarkan margin antara ekuivalen pengeluaran dan ekuivalen pendapatan dari arus kas yang didiskontokan dari suatu investasi. Secara matematis NPV dapat dihitung dengan menggunakan rumus di bawah ini:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_n}{(1+i)^n} - IO \qquad 4.3$$

Keterangan:

CF_n = *Cash flow* pada periode-n

I = Tingkat pengembalian yang dibutuhkan

N = Periode investasi

IO = *Initial Outlay*

Sedangkan *Internal Rate of Return* (IRR) digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian dari sebuah investasi dengan menempatkan nilai NPV menjadi nol. Secara matematis perhitungan IRR dapat dilakukan melalui persamaan di bawah ini:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \cdots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - IO = 0 \qquad 4.4$$

Keterangan:

CF_1, ...,CF_n = *Cash flow* pada periode-n

i = Tingkat pengembalian yang dibutuhkan

1, 2, ..., n = Periode investasi

IO = *Initial Outlay*

Pada penelitian ini perhitungan NPV dan IRR dilakukan dengan bantuan formulasi yang terdapat pada *software Microsoft Excel*. Selain NPV dan IRR, *payback period* dari ketiga

alternatif tersebut juga dihitung dengan tingkat diskonto sesuai WACC. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan nilai *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *payback period* dari masing-masing alternatif pengembangan yang dihitung berdasarkan laporan arus kas bebas dan nilai WACC:

Tabel 4. 24 NPV dan IRR dari Tiga Alternatif Pengembangan Terbaik

Deskripsi	Hotel	Apartemen	Convention Center
NPV	Rp 42.796.771.280,61	Rp 193.277.902.573,11	Rp 28.790.388.913,83
IRR	17,38 %	22,90%	14,37%
Payback Period	Kurang dari 13 tahun	Kurang dari 10 tahun	Kurang dari 18 tahun

(Hasil Olahan Penulis, 2018)

Dari Tabel 4.19 di atas, dapat dilihat bahwa nilai NPV dari semua alternatif bernilai positif dan nilai IRR lebih dari WACC (nilai WACC = 10,34%). Oleh karena itu ketiga alternatif tersebut dikatakan layak untuk dibangun secara finansial dan memiliki produktivitas maksmimum. Ketiga alternatif tersebut juga memiliki *payback period* lebih cepat dibandingkan dengan horizon perencanaan.

BAB 5
ANALISIS DAN INTREPETASI DATA

Pada bab ini akan dilakukan analisis dan pembahasan dari data yang sudah dikumpulkan dan diolah pada bab sebelumnya. Pembahasan pada bab ini meliputi analisis alternatif pengembangan, analisis pemilihan alternatif terbaik, dan analisis penialaian pada tiga alternatif terbaik.

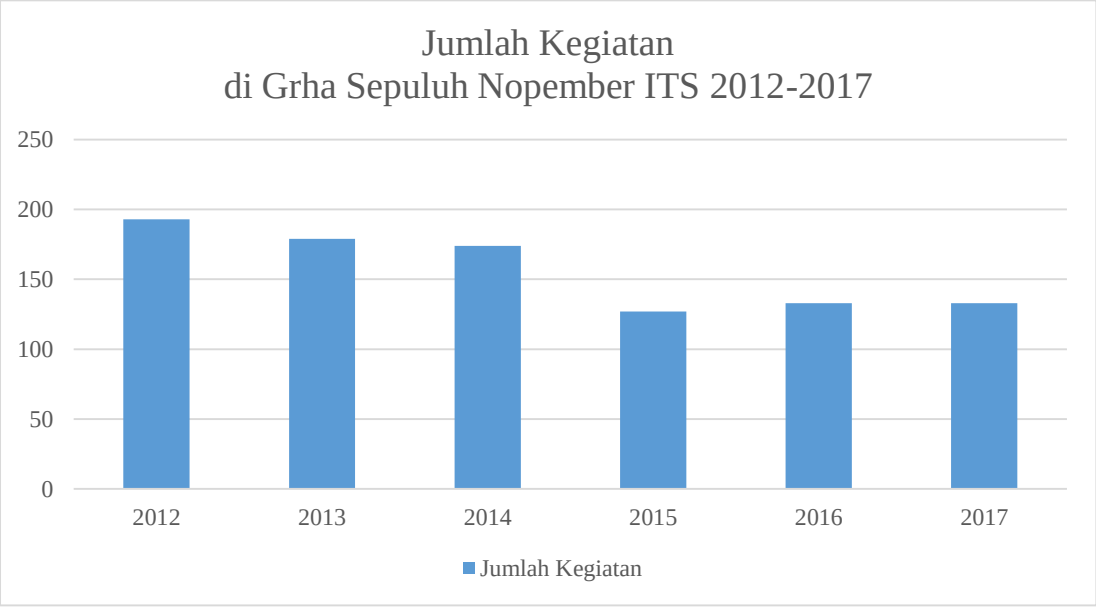
5.1 Analisis Alternatif Pengembangan

Alternatif pengembangan adalah pilihan-pilihan properti yang direncanakan untuk dikembangkan di Kawasan Komersial ITS. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak pengembang didapatkan hasil bahwa alternatif pengembangan yang akan dibangun di Kawasan Komersial ITS terdiri dari hotel, apartemen, *convention center, lifestyle center, sport center*, rumah sakit, *food court*, dan *theme park*. Dari delapan alternatif pengembangan tersebut nantinya akan dipilih tiga alternatif pengembangan terbaik berdasarkan kriteria-kriteria pemilihan yang akan dirumuskan.

Alternatif hotel dipilih dengan tujuan untuk mengakomodasi kebutuhan kegiatan menginap dan kegiatan MICE yang diadakan di dalam maupun luar ITS. Alternatif pengembangan apartemen dipilih untuk dibangun adalah apartemen yang mampu mengakomodasi kebutuhan asrama/tempat kos dari mahasiswa ITS dan sekitarnya dengan rentang harga yang cukup wajar dan fasilitas yang baik. *Convention center* dipertimbangkan untuk dibangun dengan tujuan untuk mengakomodasi kebutuhan kegiatan konferensi baik nasional maupun internasional yang diadakan oleh ITS. Alternatif rumah sakit yang akan dibangun bertujuan untuk memfasilitasi kebutuhan akan tenaga kesehatan secara cepat dan lengkap baik bagi dosen, karyawan, dan mahasiswa ITS.

Alternatif selanjutnya yang dipertimbangkan untuk dibangun adalah lifestyle center yang dapat digunakan sebagai tempat berkumpul, konsumsi, dan hiburan bagi mahasiswa ITS. Alternatif *sport center* dipertimbangkan untuk dibangun sebagai salah satu alternatif pengembangan dengan tujuan untuk melengkapi kebutuhan rekreasi dan kegiatan olahraga mahasiswa ITS maupun umum. Selanjutnya adalah *food court* yang dipilih untuk dibangun dengan tujuan untuk memfasilitasi kebutuhan konsumsi bagi mahasiswa ITS dengan pilihan yang beragam. Alternatif pengembangan terakhir adalah *theme park* yang ditujukan sebagai tempat wisata keluarga yang dapat dinikmati oleh semua kalangan.

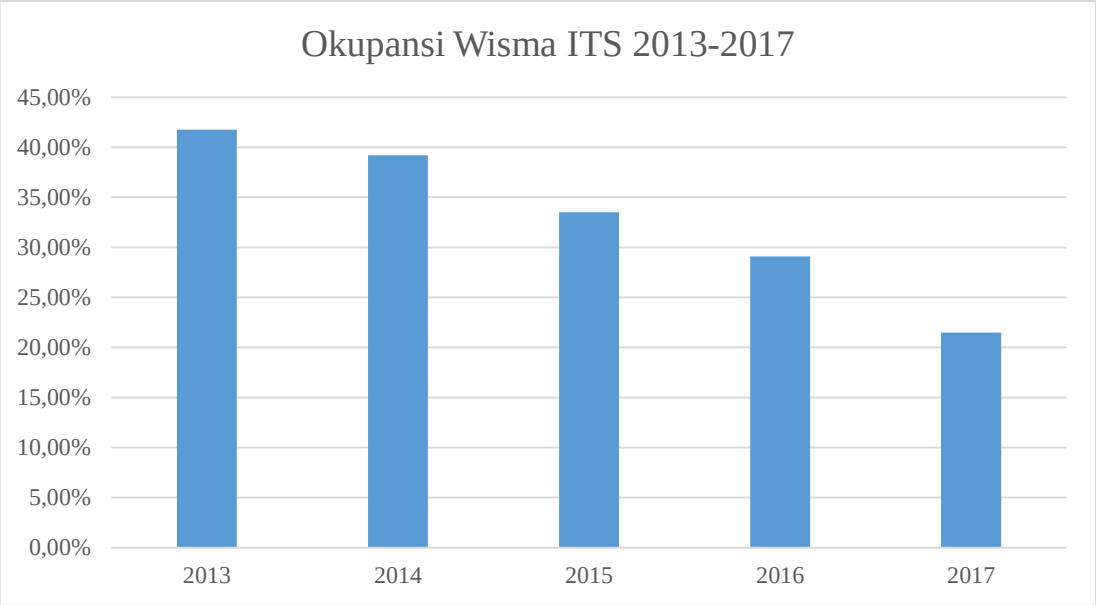
Dalam memilih tiga alternatif pengembangan terbaik dari delapan alternatif pengembangan yang ada, digunakan empat kriteria pemilihan, yaitu kebutuhan ITS, lokasi dan akses, kondisi fisik dari lahan Kawasan Komersial ITS, dan kondisi pasar saat ini untuk masing-masing alternatif pengembangan. Kriteria pertama adalah kebutuhan ITS yang ditunjukkan oleh jumlah kegiatan yang diselenggarakan di Grha ITS, tingkat okupansi Wisma ITS, dan estimasi kemampuan ekonomi mahasiswa ITS.



Gambar 5 1 Jumlah Kegiatan di Grha Sepuluh Nopember ITS 2012-2017
(Grha Sepuluh Nopember ITS, 2018)

Berdasarkan Gambar 5.1 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah kegiatan di Grha ITS semakin tahun mengalami penurunan dari tahun 2012 dengan 193 kegiatan hingga tahun 2017 hanya 133 kegiatan. Meskipun demikian rata-rata tingkat okupansi bulanan Grha sepuluh Nopember ITS masih cukup tinggi, yaitu 40%.

Selain Grha Sepuluh Nopember, tingkat okupansi dari Wisma ITS juga mengalami penurunan setiap tahunnya. Tingkat okupansi Wisma ITS pada tahun 2013 mencapai angka 42% sedangkan pada tahun 2017 hanya berada pada angka 21,5% saja. Rata-rata penurunan tingkat okupansi Wisma ITS seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.2 di bawah ini adalah sebesar 15%. Wisma ITS merupakan tempat menginap yang dapat digunakan oleh pihak internal ITS maupun umum yang terdiri dari 25 kamar dan dua bangunan, yaitu Wisma flamboyan dan Wisma Bougenville.



Gambar 5 2 Tingkat Okupansi Wisma ITS 2013-2017
(Wisma ITS, 2018)

Sedangkan, berdasarkan Tabel 4.3, sebagian besar (48,41%) mahasiswa ITS adalah golongan mahasiswa yang membayar Uang Kuliah Tunggal (UKT) sebesar Rp 7.500.000. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar mahasiswa ITS berada pada eknomi menengah ke atas dengan estimasi konsumsi harian selain kebutuhan pokok yaitu sebesar Rp 99.903. hal tersebut artinya terdapat peluang yang cukup besar bagi ITS dalam mengembangkan properti komersial.

Kriteria kedua adalah lokasi dan akses, artinya alternatif pengembangan yang akan dibangun harus mempertimbangkan lokasi Kawasan Komersial dan aksesabilitas menuju kawasan-kawasan penting di Kota Surabaya. Beberapa properti yang menjadi alternatif dalam pengembangan Kawasan Komersial ITS sangat tergantung terhadap lokasi dan aksesabilitas sedangkan alternatif lain tidak terlalu terpengaruh. Aksesabilitas meliputi kemudahan untuk mendapatkan akses transportasi, seberapa mudah untuk mencapai sebuah properti, dan seberapa cepat konsumen dapat pergi ke kawasan penting yang berada di Kota Surabaya. Dari kriteria lokasi dan aksesabilitas, Kawasan Komersial ITS terletak di Kampus ITS Surabaya, di Kelurahan Keputih, Sukolilo Surabaya. Lahan ini berada 18 menit dari Stasiun Gubeng, 40 menit dari Pelabuhan Tanjung Perak, dan 46 menit dari Bandar Udara Juanda. Ada dua akses jalan masuk utama yang dapat digunakan untuk menjangkau Kawasan Komersial ITS saat ini yaitu melalui Jalan Raya ITS di uatar dan Jalan Teknik Kimia di sisi barat.

Kriteria ketiga adalah kondisi fisik di Kawasan Komersial ITS. Kondisi fisik yang dimaksud meliputi luas lahan, topografi, dan kondisi permukaan lahan. Luas Kawasan

Komersial ITS adalah ± 57.254,43 m^2 dan merupakan lahan kosong yang belum digunakan. Berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 52 tahun 2017 tentang Pedoman Teknis Pengendalian Pemanfaatan Ruang dalam Rangka Pendirian Bangunan di Kota Surabaya, Koefisien Dasar Bangunan (KDB) di Kawasan Komersial ITS adalah 50%, artinya hanya separuh dari keseluruhan luas Kawasan Komersial ITS yang dapat digunakan untuk mendirikan bangunan. Selain itu tinggi bangunan maksimal yang dapat didirikan adalah 50 meter dengan jumlah lantai maksimal yang dapat dibangun adalah 10 lantai. Secara topografi, Kawasan Komersial ITS relatif datar, tetapi berada lebih rendah satu meter apabila dibandingkan dengan Jalan Raya ITS. Lahan ini juga cukup tertata, rapi, dan terawat. Kawasan Komersial ITS saat ini juga sudah dilengkapi dengan fasilitas berupa listrik dari PLN, sumber air bersih dari PDAM dan sambungan telepon dari PT. Telkom

Kriteria selanjutnya yang digunakan dalam memilih alternatif terbaik adalah kondisi pasar yang ditunjukkan dengan kompetitor. Kompetitor yang dipilih untuk digunakan sebagai pembanding adalah kompetitor untuk jenis alternatif sejenis yang berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS. Profil dari setiap kompetitor pembanding berbeda antara satu alternatif dengan alternatif lainnya.

Kompetitor yang digunakan sebagai pembanding untuk alternatif pengembangan hotel adalah hotel bintang 3 dan bintang 4 yang berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS. Hotel-hotel tersebut adalah Zoom Hotel Dharmahusada, Swiss-Belinn Manyar, Core Hotel, Everbright Hotel, dan Novotel Samator. Kelima hotel tersebut memiliki profil yang berbeda mulai dari harga menginap, konsep pengembangan, hingga fasilitas. Harga menginap per malam di Zoom Hotel, Core Hotel, Swiss-Belinn, dan Everbright, sebagai hotel bintang 3, berkisar diantara Rp 300.000 hingga Rp 800.000. sedangkan untuk hotel bintang 4 seperti Novotel Samator harga menginap per malam berkisar antara Rp 600.000 hingga Rp 1.300.000. Dari segi fasilitas, kelima hotel tersebut memiliki beberapa fasilitas yang serupa, misalnya ketersediaan internet, restoran, dan ruang untuk pertemuan. Selain itu ada beberapa fasilitas yang berbeda dan khas yang dimiliki oleh masing-masing hotel.

Alternatif pengembangan berupa apartemen menggunakan empat apartemen yang berada di sekitar Kawasan Komersial ITS. Empat apartemen tersebut adalah Puncak Kertajaya *Apartment*, Cosmopolis *Resort Apartment*, One East *Apartment*, dan Educity *Apartment*. Dua dari empat apartemen pembanding memiliki konsep yang cukup uni, yaitu Cosmopolis *Resort Apartment* dengan konsep apartemen bernuansa *resort* dan Educity *Apartement* dengan konsep hunian yang dikelilingi kawasan pendidikan. Jumlah unit dan harga yang ditawarkan oleh

masing-masing apartemen juga berbeda tergantung luasan bangunan, banyaknya gedung, dan fasilitas yang ditawarkan.

Untuk *convention center*, kompetitor yang digunakan sebagai pembanding adalah Dyandra *Convention Center* dan Grand City *Convention Center*. Berbeda dengan hotel yang berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS, dua *convention center* pembanding berada pada jarak lebih dari 9 kilometer dari Kawasan Komersial ITS. Dua *convention center* tersebut memiliki karakteristik yang sangat berbeda, karena Grand City *Convention Center* terintegrasi dengan pusat perbelanjaan sedangkan Dyandra *Convention Center* hanya berdiri sendiri. Selain itu jenis dan luas ruangan yang disewakan diantara keduanya juga berbeda dikarenakan luas bangunan yang berbeda pula.

Alternatif pengembangan selanjutnya adalah *lifestyle center*. Pada penelitian ini istilah *lifestyle center* dibatasi sebagai pusat perbelanjaan, hiburan, dan pusat rekreasi bagi keluarga. Dua *lifestyle center* yang diguanakan sebagai pembanding dan berada pada radius 0-3 kilometer dari Kawasan Komersial ITS adalah Galaxy Mall dan East Coast Center. Kedua lifestyle center tersebut memiliki skala bisnis yang berbeda dengan sasaran konsumen yang berbeda pula. Galaxy Mall memiliki skala bisnis yang lebih besar dengan cakupan konsumen yang lebih luas, sedangkan East Coast Center lebih kecil dan cakupan konsumen terbatas pada Perumahan Pakuwon City dan sekitarnya. Karena perbedaan skala bisnis dan konsumen tersebut, jumlah toko yang ada pada kedua *lifestyle center* tersebut juga berbeda begitu pula dengan fasilitas yang ditawarkan keduanya.

Alternatif pengembangan rumah sakit memiliki dua kompetitor pembanding yaitu Rumah Sakit Umum Haji Surabaya dan Rumah Sakit Universitas Airlangga. Secara umum kedua rumah sakit pembanding tersebut memiliki fasilitas dan layanan yang hampir sama. Yang membedakan keduanya adalah jumlah dokter dan spesialisasi yang ditawarkan oleh masing-masing rumah sakit.

Kompetitor pembanding untuk alternatif pengembangan *food court* adalah Food Festival, Wisata Kuliner Deles, dan Sentra Kuliner Dharmahusada. Ketiga *food court* tersebut memiliki bentuk pengelolaan yang berbeda yaitu, dikelola oleh perusahaan, pemerintah, dan warga masyarakat. Secara umum fasilitas yang ditawarkan oleh masing-masing *food court* hampir sama satu sama lain, dengan perbedaan berupa jumlah pedagang dalam masing-masing *food court*. Perbedaan lainnnya adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh pedagang untuk berjualan di *food court* tersebut. Perbedaan ini dipengaruhi oleh kebijakan pengelola dan timbal balik yang diterima pedagang dari pengelola.

Alternatif pengembangan selanjutnya adalah *theme park* yang memiliki kompetitor pembanding yaitu Surabaya Carnival Park, Trans Studio Mini, dan Kenjeran Park. Surabaya Carnival Park sebagai taman hiburan terbesar di Surabaya memiliki wahana dan fasilitas yang lebih beragam dibandingkan dua taman hiburan lainnya. Trans Studio Mini merupakan taman hiburan dalam ruangan yang berada pada satu gedung dengan pusat perbelanjaan Trans Mart dan memiliki wahana yang lebih sedikit. Sedangkan Kenjeran Park adalah taman hiburan dengan konsep wisata air dan berada pada satu tempat dengan Pantai Ria. Di dalam Kenjeran Park juga baru saja dibuka (2017) sebuah wahana bermain air baru yaitu Atlantis World.

Alternatif pengembangan terakhir adalah sport center atau pusat olahraga. Pada penelitian ini pusat olahraga yang diguanakan sebagai pembanding adalah pusat olahraga yang memiliki lebih dari 3 fasilitas olahraga yang ditawarkan. Kompetitor tersebut adalah Atlas Sport Center yang memilki fasilitas berupa *gym, jogging track*, kolam renang, lapangan basket, *squash*, dan fasilitas lainnya. Sedangkan untuk *sport center* yang hanya menawarkan satu jenis olahraga seperti futsal atau basket tidak dipertimbangkan sebagai pembanding.

5.2 Analisis Pemilihan Alternatif Pengembangan Terbaik

Dalam menentukan alternatif pengembangan terbaik yang akan dibangun di Kawasan Komersial ITS digunakan teknik diskusi bersama dengan pihak pengembang untuk menilai masing-masing alternatif pengembangan berdasarkan empat kriteria yang telah dirumuskan sebelumnya. Rentang nilai yang diberikan untuk masing-masing alternatif pengembangan telah ditentukan sebelumnya yaitu antara nilai 1 hingga nilai 7, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.14, Tabel 4.15, Tabel 4.16, dan Tabel 4.17. Nilai 1 artinya kriteria pemilihan memiliki dampak buruk terhadap pengembangan alternatif terkait dan nilai 7 artinya kriteria pemilihan memiliki dampak sangat baik bagi alternatif pengembangan terkait. Setelah memberi nilai untuk masing-masing alternatif, langkah selanjutnya adalah mengalikan nilai tersebut dengan bobot untuk setiap kriteria. Bobot untuk setiap kriteria juga merupakan hasil diskusi dengan pengembang yang menghasilkan nilai bobot untuk kriteria kebutuhan ITS sebesar 40%, kriteria lokasi dan akses dengan bobot 25%, kriteria kondisi fisik lahan dengan bobot 20%, dan terakhir kriteria kondisi pasar dengan bobot 15%.

Berdsarkan Tabel 4.18, hasil dari perkalian antara nilai untuk masing-masing alternatif pengembangan dan bobot kriteria pemilihan didapatkan hasil bahwa tiga alternatif dengan nilai ahir tertinggi adalah hotel, apartemen, dan *convention center*. Nilai dari ketiga alternatif tersebut adalah 6,25 untuk hotel dan apartemen, serta 6,8 untuk convention center. Ketiga

alternatif pengembangan tersebut mendapatkan nilai dengan kategori sangat baik dan merupakan tiga alternatif pengembangan terbaik yang akan dinilai secara finansial untuk melihat produktivitas maksimal dari aspek keuangan. Lima alternatif pengembangan lainnya mendapatkan nilai dengan kategori cukup dan baik. Nilai dari lima alternatif pengembangan tersebut adalah 6,1 untuk *lifestyle center* dan *sport center*, *food court* memiliki nilai 5,7 sedangkan rumah sakit dan *theme park* memiliki nilai akhir yang cukup kecil, yaitu berturut-turut 5,35 dan 5,2.

5.4 Analisis Hasil Penialaian Usaha Alternatif Terbaik

Alternatif pengembangan terbaik adalah tiga alternatif yang memiliki nilai tertinggi dalam pemilihan berdasarkan kriteria yang telah dirumuskan sebelumnya. Tiga alternatif tersebut adalah hotel dengan nilai 6,25, apartemen dengan nilai 6,25, dan convention center dengan nilai 6,8. Kemudian, ketiga alternatif tersebut akan dinilai secara finansial untuk melihat kelayakan dan produktifitas dari masing-masing alternatif. Dalam melakukan penilaian tiga alternatif pengembangan terbaik tersebut digunakan pendekatan pendapatan (*income based approach*). Penilaian usaha dengan menggunakan pendekatan pendapatan merupakan suatu pendekatan penilaian dengan cara mengkonversi manfaat ekonomis atau pendapatan yang diperkirakan akan dihasilkan oleh objek penilaian dengan tingkat diskonto tertentu (Bapepam-LK, 2012).

Hasil luaran yang diinginkan dari penilaian tiga alternatif pengembangan terbaik tersebut adalah *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR). Menurut Thuesen dan Fabrycky (2002), NPV berarti ekuivalen bersih dari nilai sekarang yang menggambarkan margin antara ekuivalen pengeluaran dan ekuivalen pendapatan dari arus kas yang didiskontokan dari suatu investasi. Sedangkan IRR berguna untuk mengukur tingkat pengembalian investasi dengan menempatkan nilai NPV menjadi nol. Kedua nilai tersebut mampu mengukur profitabilitas dari tiga alternatif pengembangan terbaik dengan mempertimbangkan konsep *time value of money*. Nilai NPV dan IRR diperoleh dari laporan arus kas bebas (*free cash flow*) dari masing-masing alternatif pengembangan. Laporan arus kas bebas (*free cash flow*) untuk masing-masing alternatif pengembangan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.21 (hotel), Tabel 4.22 (apartemen), dan Tabel 4.23 (*convention center*) memiliki arus kas bersih yang bernilai negatif pada tahun 2018, yaitu ketika tahap pengembangan. Pada tahap pengembangan aliran uang yang masuk adalah untuk pendanaan dan belum ada pemasukan dari kegiatan usaha masing-masing alternatif pengembangan karena secara fisik

bangunan ketiga alternatif pengembangan tersebut belum berdiri. Selanjutnya pada tahun pertama operasional, masing-masing alternatif pengembangan mampu menghasilkan pendapatan dari kegiatan usaha sehingga menghasilkan arus kas bersih sebesar Rp 9.618.329.437 untuk hotel, Rp 12.501.211.570 untuk apartemen, dan Rp 1.376.050.000 untuk convention center.

Sebelum dapat menghitung *Net Present value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* untuk masing-masing alternatif pengembangan terbaik, terlebih dahulu harus menghitung nilai *Weighted Average Cost of Capital* (WACC). Perhitungan WACC dilakukan untuk menentukan tingkat diskonto yang digunakan dalam perhitungan NPV dan IRR. Berdasarkan Rumus 4.1, dalam menghitung WACC ada empat nilai yang harus diketahui terlebih dahulu. Empat nilai tersebut adalah komposisi penyusun modal berupa proporsi ekuitas internal dan pinjaman, nilai *cost of equity*, nilai *cost of debt*, dan tingkat pajak. Proporsi ekuitas internal dan pinjaman dalam komposisi penyusun modal dapat dilihat pada Tabel 4.19, yaitu 70% dari pinjaman dan 30% dari modal sendiri. Tingkat pajak yang digunakan dan *cost of debt* dapat diperoleh dari data milik Bank Indonesia, sedangkan *cost of equity* dapat dihitung dengan menggunakan metode *Capital Aset Pricing Model* (CAPM). Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan Rumus 4.2, nilai CAPM yang didapatkan adalah sebesar 14,36%. Dari nilai tersebut dapat diketahui bahwa nilai WACC atau nilai diskonto yang akan digunakan dalam menghitung NPV dan IRR adalah sebesar 10,34%.

Setelah menentukan nilai WACC, selanjutnya adalah menghitung *Net Present Value* dan *Internal Rate of Return* dengan menggunakan WACC sebagai tingkat diskonto. Perhitungan NPV secara matematis dapat dilakukan dengan menggunakan Rumus 4.3 dengan memperhatikan laporan arus kas bebas (*free cash flow*) dari masing-masing alternatif pengembangan. Begitupula dengan perhitungan IRR yang dapat dilakukan dengan menggunakan Rumus 4.4. Tetapi pada penelitian ini, perhitungan NPV dan IRR dilakukan dengan menggunakan bantuan *software Microsoft Excel*. Hasil dari perhitungan NPV dan IRR untuk ketiga alternatif pengembangan terbaik yang dilakukan dengan menggunakan *Microsoft Excel* diperlihatkan pada Tabel 4.24. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa NPV untuk alternatif pengembangan hotel adalah sebesar Rp 42.796.771.280,61, sedangkan NPV untuk alternatif pengambangan apartemen sebesar Rp 193.277.902.573, dan untuk alternatif pengembangan *convention center* memiliki NPV sebesar Rp 28.790.388.913. Ketiga alternatif pengembangan tersebut memiliki nilai NPV positif (NPV > 0) yang berarti secara finansial

ketiga alternatif pengembangan Kawasan Komersial ITS tersebut dikatakan layak untuk dibangun.

Selain NPV, Tabel 4.24 juga memperlihatkan nilai IRR untuk masing-masing alternatif pengembangan terbaik. Nilai IRR menunjukkan tingkat pengembalian dari investasi yang ditanamkan pada setiap alternatif pengembangan. Suatu investasi juga dapat dikatakan layak secara finansial apabila memiliki nilai lebih dari WACC. Hasil dari perhitungan menunjukkan bahwa IRR untuk alternatif hotel adalah 17,38%, alternatif apartemen 22,90%, dan untuk alternatif *convention center* sebesar 14,37%. Ketiga alternatif tersebut memiliki nilai IRR yang melebihi WACC (10,34%) sehingga dapat dikatakan layak secara finansial.

Alternatif pengembangan *convention center* memiliki NPV dan IRR yang paling kecil diantara ketiganya. Hal tersebut terjadi karena tingkat okupansi *convention center* yang cukup kecil dan ruangan yang tersedia untuk disewakan hanya satu saja. Selain itu *payback period* untuk *convention center* juga sangat lama, hingga 18 tahun, apabila dibandingkan dengan hotel yang hanya kurang dari 13 tahun dan apartemen dengan *payback period* kurang dari 10 tahun. Semakin cepat *payback period* dari suatu alternatif artinya investasi dari alternatif tersebut akan cepat kembali. Dari ketiga alternatif tersebut, hotel memiliki *payback period* tercepat yaitu kurang dari 8 tahun.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 6
KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan serta saran yang diberikan untuk perbaikan penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini:

1. Alternatif pengembangan yang akan dibangun di Kawasan Komersial ITS terdiri dari hotel, apartemen, *convention center*, rumah sakit, *lifestyle center*, *food court*, *theme park*, dan *sport center*.
2. Dalam menentukan alternatif terbaik yang akan dikembangkan di Kawasan Komersial ITS dirumuskan empat kriteria pemilihan, yaitu kebutuhan ITS, lokasi dan akses, kondisi fisik lahan, dan kondisi pasar untuk masing-masing alternatif pengembangan. Pemilihan alternatif dilakukan dengan metode diskusi bersama dengan BPPU dan mitra kerjasama pengembangan Kawasan Komersial ITS untuk menentukan tiga alternatif terbaik berdasarkan kriteria yang telah dirumuskan. Dari delapan alternatif pengembangan yang ada, tiga alternatif pengembangan yang terpilih adalah hotel dengan nilai 6,25, apartemen dengan nilai 6,25, dan *convention center* dengan nilai 6,8.
3. Penialain usaha yang dilakukan terhadap tiga alternatif pengembangan terbaik menggunakan pendekatan pendapatan. Tingkat diskonto yang digunakan dalam melakukan penialaian adalah sebesar 10,34%. Hasil dari penilaian tiga alternatif pengembangan tersebut adalah alternatif hotel memiliki NPV sebesar Rp 42.796.771.280 dan IRR 17,38%, alternatif apartemen memiliki NPV sebesar Rp 193.277.902.573 dan IRR 22,90%, dan alternatif *convention center* memiliki NPV sebesar Rp 28.790.388.913dan IRR 14,37%. *Payback period* untuk hotel adalah kurang dari 13 tahun, apartemen kurang dari 10 tahun, dan *convention center* kurang dari 18 tahun.

6.2 Saran

Berikut adalah saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini:

1. Penilaian usaha sebaiknya dilakukan untuk semua alternatif pengembangan, bukan hanya alternatif terbaik saja.
2. Analisis aspek legal sebaiknya juga memperhatikan peraturan pendirian bangunan untuk masing-masing alternatif.
3. Analisis keuangan untuk alternatif pengembangan dapat dilakukan dengan memperhatikan pengembangan properti campuran (*mixed-use development*).

DAFTAR PUSTAKA

Abson, G. K., 1989. Highest and Best Use: Theory and Practice. *The Canadian Appraiser* , pp. 1-11.

Akbiyikli, R. & Eaton, D., 2005. *A Comparison of PFI, BOT, BOO, BOOT Procurement Routes For Infrastructure Construction Projects.* Salford, Research Institute for the Built and Human Environment, The University of Salford, pp. 505-524.

Alexander, G., 2017. *Determining Fair Value and Maximum Price in Corporate Acquisition (Case Study: Palm Oil Industry Acquisition),* Surabaya: Departemen Teknik Industri.

A. & Utomo, C., 2013. Analisis Highest and Best Use (HBU) pada Lahan Jl. Gubeng Raya No. 54 Surabaya. *Jurnal Teknik POMITS*, II(1).

Bayster, A. P., 2005. *Capital Structure in Mixed-Use Development,* Massachussetts: Massachussetts Institute of Technology.

BPPU ITS, 2014. *Kerjasama Pemanfaatan Aset.* [Online] Available at: http://bppu.its.ac.id/kerjasama-its/kerjasama-pemanfaatan-asset/ [Diakses 12 Maret 2018].

BPPU ITS, 2016. *Profil Organisasi : Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha ITS.* [Online] Available at: http://bppu.its.ac.id/profil/profil_bppu_its/ [Diakses 12 Maret 2018].

Conventions Events Incentives, 2015. *Venue Discovery 2016,* Hongkong: Haymarket Media Ltd..

Crundwell, F., 2008. *Finance for Engineers: Evaluation and Funding of Capital Projects.* London: British Library.

DPPU UI, t.thn. *Direktorat Pengembangan dan Pengelolaan Unit-unit Usaha.* [Online] Available at: https://dppu.ui.ac.id/ukk-usaha-komersial/wisma-makara/ [Diakses 26 April 2018].

Gau, G. W. & Wang, K., 1990. Capital Structure Decisions in Real Estate Investment. *AREUEA Journal*, 18(4), pp. 501-521.

Group, G. M., t.thn. *University Club.* [Online] Available at: http://www.gamamulti.com/university_club [Diakses 26 April 2018].

Gunarta, I. K., 2017. *Cash Flow and Other Topics in Capital Budgeting.* Surabaya: s.n.

ICCA, 2016. *ICCA Statistics Report - Public abstract,* Amsterdam: International Congress and Convention Association.

Indrajaya, T., 2015. Potensi Industri MICE (Meeting, Incentive, Conference, and Exibition) di Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten. *Jurnal Ilmiah Widya*, III(2), pp. 80-87.

ITS Media Center, 2014. *ITS Kini Berstatus PTN-BH.* [Online] Available at: https://www.its.ac.id/news/2014/10/25/its-kini-berstatus-ptn-bh/ [Diakses 14 Maret 2018].

ITS Media Center, 2018. *Mengenal Otonomi Kampus ITS Sebagai PTN-BH.* [Online] Available at: https://www.its.ac.id/news/2018/02/25/mengenal-otonomi-kampus-sebagai-ptn-bh/ [Diakses 14 Maret 2018].

Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, 2014. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No 88 Tahun 2014.* Jakarta: s.n.

Luce, A. J., 2012. *Highest and Best Use Analysis for A Site in Arlington, VA,* Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University.

Masruroh, 2012. *Indonesia MICE Promotion.* Hangzhou: Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Menteri Keuangan, 2014. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 78/PMK.06/2014 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemanfaatan Barang Milik Negara.* Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Modugu, K. P., 2013. Capital Structure Decision: An Overview. *Journal of Finance and Bank Management*, 1(1), pp. 14-27.

Montgomery, R. J. & Strick, S., 1995. *Meetings, conventions and expositions: An introduction to the industry.* New York, NY: Van Nostrand Reinhold.

Murdopo, 2011. *Warta Ekspor : Potensi Industri MICE Indonesia*, Jakarta: Kementrian Perdagangan RI.

MWA-WM ITS, 2015. *Renstra ITS PTN-BH 2015-2020 Executive Infographics.* Surabaya: ITS.

Nice, B., 2004. *Golf in Meetings, Incentives, Conventions, Exibitions (MICE) Tourism: Perceptions of Meeting Planners,* Florida: University of Florida.

Prasetio, B., 2013. *Kerjasama Usaha dalam Bentuk KSO (2).* [Online] Available at: http://strategihukum.net/kerjasama-usaha-dalam-bentuk-kso-2 [Diakses 7 April 2018].

Rasyid, T. D. A. & Utomo, C., 2013. Analisa Highest And Best Use (HBU) pada Lahan Bekas SPBU Biliton Surabaya. *JURNAL TEKNIK POMITS,* 2(2).

Ruslan, H., 2016. *Wisata MICE Ditarget Naik Jadi 10 Persen di 2019.* [Online] Available at: http://www.republika.co.id/berita/gaya-hidup/pesona-indonesia/17/04/08/nasional/umum/13/09/03/gaya-hidup/travelling/16/03/29/o4t5n4372-wisata-mice-ditarget-naik-jadi-10-persen-di-2019 [Diakses 12 Maret 2018].

Rutherford, D. G., 1990. *Introduction to the conventions, expositions, and meetings industry.* New York, NY: Van Nostrand Reinhold.

Umar, E. A., 2015. *Penentuan Nilai dan Manfaat Sinergi Atas Rencana Strategis Melalui Penggabungan Pada Industri Beton Siap Pakai PT. X dan PT. Y,* Surabaya: Departemen Teknik Industri.

Waloejo, H., 2014. *Badan Pendidikan dan Pelathan Keuangan Kementerian Keuangan.* [Online] Available at: http://www.bppk.kemenkeu.go.id/id/publikasi/artikel/149-artikel-kekayaan-negara-dan-perimbangan-keuangan/20381-kebijakan-pemanfaatan-barang-milik-negara-berupa-bangun-guna-serah-bangun-serah-guna [Diakses 11 April 2018].

Walter Winius, J., 1997. *Highest and Best Use.* Bulgaria: s.n.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS

Penulis bernama Ari Alvianto atau biasa dipanggil Ari, lahir di Purworejo, 26 April 1997. Penulis merupakan anak kedua dari dua bersaudara. Penulis telah menempuh jenjang pendidikan formal di MI Al-Huda Bleber, SMP Negeri 19 Purworejo, SMA Negeri 1 Purworejo hingga saat ini telah menyelesaikan jenjang sarjana di Departemen Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif dalam berbagai organisasi, pelatihan, maupun kepanitiaan. Penulis berkontribusi sebagai Staff Departemen Keprofesian dan Keilmiahan Himpunan Mahasiswa Teknik Industri (HMTI) ITS 2015/2016, Ketua Tim Keprofesian Departemen Keprofesian dan Keilmiahan HMTI ITS 2016/2017, dan asisten Laboratorium Pengembangan Sistem dan Manajemen Industri (PSMI) sejak September 2016 hingga Mei 2018. Sebagai asisten laboratorium, penulis berkesempatan untuk mengimplementasikan keilmuan PSMI dan membantu dosen dalam proses pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas. Selain itu penulis juga mengikuti Pelatihan Karya Tulis Ilmiah, Pelatihan Kewirausahaan, dan Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa Pra-Tingkat Dasar. Pada tahun 2017 penulis pernah melaksanakan kerja praktik di Pabrik Gula Madukismo Yogyakarta di Departemen Pabrikasi selama satu bulan. Penulis dapat dihubungi melalui email arialvianto26@gmail.com.