Laporan Akhir
KAJIAN KELAYAKAN PEMBENTUKAN PERUSAHAAN UMUM DAERAH DI KOTA SOLOK

Kerjasama

BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KOTA SOLOK

Dengan

PUSAT STUDI KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN (PSKP)

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS

Tahun 2019

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamin dipanjatkan kepada Allah S.W.T. karena berkat taufik dan hidayah-Nya Laporan Akhir Penelitian “Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok” dapat diselesaikan. Fokus kajian ini adalah menganalisis Kelayakan Pendirian Badan Usaha Milik Daerah “Perusahaan Umum Daerah” di Kota Solok.

Beberapa masukan yang diberikan oleh pihak-pihak terkait sangat membantu dalam penyempurnaan hasil kajian ini. Semoga kerjasama dengan pemerintah daerah Kota Solok pada masa mendatang dapat ditingkatkan.

Kajian ini tidak luput dari kekurangan. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini kami menerima saran perbaikan demi penyempurnaan hasil kajian ini. Terakhir diucapkan terimakasih.

Padang, Mei 2019

DAFTAR ISI

PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
BAB I	**PENDAHULUAN**	
	1.1. Latar Belakang	1
	1.2. Perumusan Masalah	2
	1.3. Tujuan dan Sasaran	2
	1.4. Ruang Lingkup Penelitian	3
	1.5. Teknik Analisis	4
	1.6. Pengumpulan Data	7
	1.7. Dasar Hukum	8
BAB II	**GAMBARAN UMUM KOTA SOLOK**	
	2.1. Sejarah Kota Solok	9
	2.2. Kondisi Geografis dan Administrasi	11
	2.3. Kondisi Lingkungan	13
	2.4. Kawasan Rawan Bencana	17
	2.5. Karakteristik Demografi	19
	2.6. Perkembangan Pembangunan Ekonomi	22
	2.7. Perkembangan Pertumbuhan Ekonomi	26
	2.8. Perkembangan Struktur Ekonomi.	30
	2.9. Perkembangan Kemakmuran Ekonomi	32
	2.10. Pendapatan Asli Daerah	32
	2.10.1. Perkembangan Penerimaan Pajak Daerah	36
	2.10.2. Perkembangan Penerimaan Retribusi Daerah	40

BAB III TINJAUAN LITERATUR

3.1. Badan Usaha Milik Daerah 47
3.1.1. Pengertian Badan Usaha Milik Daerah 47
3.1.2. Pembentukan Badan Umum Milik Daerah 48
3.1.3. Tujuan dan Manfaat BUMD 50
3.1.4. Kedudukan BUMD dalam Pemerintahan Daerah 51
3.2. Analisis Kebutuhan Daerah 53
3.2.1. Aspek Pelayanan Masyarakat 55
3.2.2. Aspek Kebutuhan Masyarakat 61
3.3. Analisis Kelayakan 61
3.3.1. Definisi Studi Kelayakan 61
3.3.2. Tujuan dan Pengguna Studi Kelayakan 62
3.3.3. Aspek Hukum 65
3.3.4. Aspek Teknis 66
3.3.5. Aspek Manajemen dan Organisasi 70
3.3.6. Aspek Ekonomi dan Sosial 72
3.3.7. Aspek Keuangan 73
3.4. Konsep dan Pemaknaan Tentang Pasar 80
3.5. Rasionalitas Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah 84

BAB IV ANALISIS KEUNGGULAN DAERAH KOTA SOLOK DALAM RANGKA PENDIRIAN BUMD DI KOTA SOLOK

4.1. Potensi Sumber Daya Kota Solok 94
4.2. Analisis Keunggulan Kompetitif dalam Pendirian BUMD 103
4.2.1. Strategi dan Keunggulan Kompetitif 103
4.2.2. Sumber Daya Perusahaan 105
4.2.3. Kompetensi Inti 106

BAB V ANALISIS KELAYAKAN PENDIRIAN BUMD

5.1. Lokasi Aset BUMD 111
5.2. Analisis Kebutuhan Daerah 114
5.2.1. Kebijakan Pemerintah di Bidang Ekonomi dan Pembangunan Daerah 114
5.2.2. Peran BUMD Untuk Peningkatan PAD 117
5.2.3. Peranan BUMD Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Publik 125
5.3. Analisis Aspek Hukum 127
5.4. Analisis Aspek Pasar dan Pemasaran 131
5.4.1. Aspek Pasar 131
5.4.1.1. Pasar Raya dan Pasar Pagi 132
5.4.1.2. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh 136
5.4.1.3. Pulau Belibis dan Taman Pramuka 137
5.4.2. Aspek Pemasaran 145
5.5. Analisis Aspek Teknis dan Operasi 157
5.5.1. Pasar Raya 157
5.5.2. Pasar Pagi 168
5.5.3. Pulau Belibis dan Taman Pramuka 170
5.5.4. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh 175
5.6. Aspek Manajemen dan Organisasi 177
5.6.1. Revitalisasi 177
5.6.2. Organ Badan Usaha Milik Daerah 182
5.7. Analisis Aspek Sosial dan Ekonomi 186
5.7.1. Peranan BUMD Dalam Pengelolaan Aset 187
5.7.2. Kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Daerah Kota Solok 190
5.8. Aspek Keuangan 192
5.8.1. Nilai Investasi 192
5.8.1.1. Pasar Raya dan Pasar Pagi 195
5.8.1.2. Taman Rekreasi Pulau Belibis dan Taman Pramuka 199
5.8.1.3. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh 202

5.8.2. Pendapatan 206
5.8.3. Beban Operasional 215
5.8.4. Perkembangan Laba Rugi 219
5.8.5. Perkembangan Arus Kas 221
5.8.6. Analisis Kelayakan Investasi 224
5.8.7. Analisis Sensitivitas 229

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI 234

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1	Luas Wilayah Kota Solok Menurut Kecamatan dan Kelurahan	12
Tabel 2.2	Luas Kota Solok menurut Kelerengan	13
Tabel 2.3	Luas Kota Solok Menurut Ketinggian	14
Tabel 2.4	Penggunaan Lahan di Kota Solok Menurut Kecamatan tahun 2017	16
Tabel 2.5	Luas Tingkat Kerentanan Gempa Bumi Kota Solok	18
Tabel 2.6	Jumlah Penduduk Kota Solok tahun 2015 – 2017	20
Tabel 2.7	Perbandingan Jumlah Penduduk Perempuan dan Laki-Laki di Kota Solok Tahun 2017	21
Tabel 2.8	Jumlah dan Kepadatan Penduduk Kota Solok Tahun 2010 dan 2017	22
Tabel 2.9	Perkembangan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Solok ADHB dan ADHK, Tahun 2013 – 2017	24
Tabel 2.10	Perkembangan PDRB Kota Solok Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Harga Konstan Tahun 2013-2017 (Rpjuta)	25
Tabel 2.11	Pertumbuhan Ekonomi Kota Solok 2010 Berdasarkan Lapangan Usaha Tahun 2013-2017	28
Tabel 2.12	Pertumbuhan Ekonomi Kota Solok dan Sumatera Barat Tahun 2013-2017 (%)	29
Tabel 2.13	Kontribusi Lapangan Usaha terhadap PDRB ADHK Kota Solok Tahun 2013 – 2017 (%)	31
Tabel 2.14	PDRB per Kapita Kota Solok Tahun 2013 – 2017	32
Tabel 2.15	Perkembangan Anggaran PAD (Rp juta) dan Pertumbuhan Rata-Rata Per Tahun (%) Tahun 2012-2017	34
Tabel 2.16	Perkembangan Ratio Kemampuan Pengumpulan PAD (%)	36
Tabel 2.17	Perkembangan Realisasi Pajak Daerah (Rp Juta) Dan Pertumbuhan Rata-Rata Pertahun (%)	39
Tabel 2.18	Perkembangan Realisasi Retribusi Daerah (Rp Juta) Dan Pertumbuhan Rata-Rata Pertahun (%)	41

Tabel 2.19	Perkembangan Kontribusi Retribusi Daerah (Rp Juta) Dan Pertumbuhan Rata-Rata Pertahun (%)	45
Tabel 2.20	Perkembangan Realisasi Retribusi Daerah Menurut Jenis Penerimaan (Rp Juta) Dan Pertumbuhan Rata-Rata Pertahun (%)	46
Tabel 3.1	Karakteristik OPD, BLUD dan BUMD	86
Tabel 4.1	Perkembangan Nilai Location Quotient (LQ) Lapangan Usaha Kota Solok Tahun 2013- 2017	96
Tabel 4.2	Kuadran Klasifikasi Sektoral Tipologi Klassen	100
Tabel 4.3	Hasil Analisis Tipologi Klassen Sektor (lapangan usaha) Kota Solok	101
Tabel 5.1	Perkembangan Realisasi PAD (Rp juta) dan Pertumbuhan Rata-Rata Per Tahun (%) Tahun 2012-2017	119
Tabel 5.2	Perkembangan PAD dan Pendapatan Daerah (Rp.Juta) Serta Kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah (%)	121
Tabel 5.3	Jumlah Pedagang di Pasar Raya Menurut Lokasi dan Jenis Tempat Usaha	132
Tabel 5.4	Proyeksi Perkembangan Jumlah Pedagang di Pasar Raya	133
Tabel 5.5	Lokasi Lahan Parkir di Komplek Pasar Raya	134
Tabel 5.6	Lokasi WC di Komplek Pasar Raya	135
Tabel 5.7	Jumlah Pedagang di Pasar Pagi Menurut Lokasi dan Jenis Tempat Usaha	135
Tabel 5.8	Pemenang Kompetisi Pariwisata Halal Nasional (KPHN) Tahun 2016	142
Tabel 5.9	Karakteristik Wisatawan di Kota Solok	145
Tabel 5.10	Stuktur dan tarif Penyewaan Toko, Kios, Lapak di Pasar Raya	146
Tabel 5.11	Penyesuaian Tarif Sewa Toko/Kios/Petak, dan Layanan Kebersihan Sampah Serta Perubahan Volume dan Tarif Layanan Parkir dan Kebersihan WC	149
Tabel 5.12	Struktur dan Tarif Penyewaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	150
Tabel 5.13	Perubahan dan Penyesuaian Tarif Sewa Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	151
Tabel 5.14	Struktur dan Tarif Penyewaan Pulau Belibis dan Taman Pramuka	153

Tabel 5.15	Tarif Layanan Fasilitas Pulau Belibis dan Pramuka Awal Pembentukan BUMD Kota Solok	154
Tabel 5.16	Perubahan dan Penyesuaian Tarif Layanan Di Pulau Belibis dan Taman Pramuka	155
Tabel 5.17	Ukuran Toko/Kios/Petak/Los/PKL dan Jumlah Pedagang di Pasar Raya Kota Solok	162
Tabel 5.18	Luas Lahan Parkir di Pasar Raya Kota Solok	164
Tabel 5.19	Nilai Investasi Bangunan di Pasar Raya dan Pasar Pagi (Rp)	197
Tabel 5.20	Nilai Investasi Tanah, Bangunan, dan Peralatan pada Pulau Belibis dan Taman Pramuka (Rp)	200
Tabel 5.21	Nilai Investasi Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh (Rp)	203
Tabel 5.22	Nilai Total Investasi Aktiva Tetap Pembentukan BUMD Kota Solok (Rp)	205
Tabel 5.23	Perkembangan Pendapatan Sewa Toko, Kios, Petak, dan Pelataran Di Pasar Raya dan Pasar Pagi (Rp)	207
Tabel 5.24	Perkembangan Pendapatan Layanan Kebersihan Sampah Di Pasar Raya dan Pasar Pagi	207
Tabel 5.25	Perkembangan Pendapatan Layanan Parkir Di Pasar Raya dan Pasar Pagi	209
Tabel 5.26	Perkembangan Pendapatan Layanan Keberisihan WC Di Pasar Raya dan Pasar Pagi	210
Tabel 5.27	Perkembangan Volume Layanan dan Pemakaian Fasilitas Pulau Belibis dan Taman Pramuka	212
Tabel 5.28	Perkembangan Pendapatan Layanan dan Pemakaian Fasilitas Pulau Belibis dan Taman Pramuka (Rp)	212
Tabel 5.29	Perkembangan Pendapatan Layanan Pemakaiaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh (Rp)	214
Tabel 5.30	Beban Gaji dan Tunjangan Karyawan BUMD Kota Solok (Rp)	216
Tabel 5.31	Perkembangan Beban Operasional Pasar Raya dan Pasar Pagi, Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh (Rp)	218
Tabel 5.32	Hasil Perhitungan dan Perkembangan Laba Rugi BUMD Kota Solok (Rp)	220
Tabel 5.33	Hasil Perhitungan dan Perkembangan Arus Kas BUMD Kota Solok (Rp)	223

Tabel 5.34	Net Present Value Pembentukan BUMD Kota Solok (Rp)	226
Tabel 5.35	Hasil Perhitungan IRR Pembentukan BUMD Kota Solok	228
Tabel 5.36	Analisis Sensitivitas: Hasil Perhitungan dan Perkembangan Arus Kas BUMD Kota Solok (Rp)	231
Tabel 5.37	Analisis Sensitivitas: Net Present Value BUMD Kota Solok (Rp)	232
Tabel 5.38	Analisis Sensitivitas: Hasil Perhitungan IRR Pembentukan BUMD Kota Solok	233

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 3.1	Struktur Tata Kelola Perumda dan Perseroda	90
Gambar 3.2	Kelembagaan Pada Pemerintahaan Daerah	92
Gambar 5.1	Lokasi Pasar Raya Kota Solok, dan Beberapa Objek Bisnis Lainnya	113
Gambar 5.2	Posisi Lokasi Pasar Raya dengan Aset Lainnya yang diserahkan ke BUMD	113
Gambar 5.3	Pasar Raya Kota Solok	160
Gambar 5.4	Peruntukan Toko/Kios/Petak/Los di Pasar Raya Kota Solok	160
Gambar 5.5	Lokasi Lahan Parkir di Pasar Raya Kota Solok	165
Gambar 5.6	Rencana Pengaturan Ulang (Zonasi) Pedagang Pasar Raya Kota Solok	166
Gambar 5.7	Peninjauan Proses Pembangunan Pasar Pagi Kota Solok	170
Gambar 5.8	View Pulau Belibis Kota Solok	171
Gambar 5.9	Area Pemancingan dan Permaninan Pulau Belibis Kota Solok	173
Gambar 5.10	Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Balek Kota Solok	176
Gambar 5.11	Bagan Struktur Organisasi BUMD Kota Solok	186

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada hakikatnya otonomi daerah bermakna pemberian kewenangan kepada daerah untuk mandiri dalam mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya sendiri dengan menggali dan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi yang ada untuk kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat di daerah, berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi, prinsip pemerataan dan keadilan, partisipatif, prakarsa dan aspirasi masyarakat sendiri serta sesuai dengan kondisi, potensi dan keanekaragaman wilayahnya. Oleh sebab itu, pemerintah daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Pelaksanaan otonomi daerah diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan kemandirian serta stabilitas sosial daerah. Kebijakan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai cita-cita kemakmuran melalui peningkatan Pendapatan Asli daerah (PAD) dengan cara yang kreatif dan tanpa melanggar ketentuan hukum yang berlaku. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan PAD adalah melalui beberapa instrumen guna peningkatan pajak daerah, retribusi serta sumber-sumber pendapatan potensial yang dapat memberikan pemasukan bagi daerah.

Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah tersebut maka setiap daerah perlu melakukan terobosan dan upaya-upaya untuk meningkatkan sumber pendapatan daerah tanpa membebani masyarakat, tetapi membuka peluang usaha yang berbasiskan ekonomi daerah. Salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan daerah tanpa membebani masyarakat tersebut, khususnya yang berasal dari daerah sendiri adalah dengan pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang diharapkan dapat mendorong dan meningkat perekonomian daerah, dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

BUMD diharapkan berperan dalam menghasikan barang dan atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat.

Oleh sebab itu, BUMD tidak terfokus pada satu bidang tetapi dapat melakukan usaha di bidang pembangunan, agrobisnis, industri strategis, konstruksi, properti, konsultan, jasa/perdagangan, telekomunikasi, perhubungan, energi dan sumber daya mineral, kelautan dan perikanan, pariwista, infrastruktur, perbankan, investasi, asuransi, dan usaha lain sesuai kebutuhan, sebagai upaya ekstensifikasi pendapatan daerah maupun untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pada sisi lain BUMD juga diposisikan, sebagai badan usaha yang diupayakan untuk tetap mandiri dan untuk mendapatkan laba sehingga dapat menunjang kelangsungan usaha BUMD untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan pertimbangan sebagaimana dijelaskan di atas, maka Kota Solok berencana untuk mendirikan Badan Usaha Milik Daerah dengan memanfaatkan aset Kota Solok yang pada saat ini belum dikelola secara optimal. Karena semua aset yang akan diserahkan ke BUMD tersebut merupakan milik Pemerintah Kota Solok, maka bentuk BUMD adalah Perusahaan Umum Daerah (Perumda). Sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang terkait, maka sebelum pembentukan BUMD tersebut perlu dilakukan analisis kelayakan.

1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan utama kajian ini adalah bahwa Kota Solok belum melakukan Analisis Kebutuhan Daerah dan Analisis Kelayakan Bidang Usaha yang dibutuhkan sebagai dasar Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah. Untuk itu, pertanyaan penelitian ini adalah apakah rencana pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok sesuai dengan **Kebutuhan Daerah** dan apakah **Bidang Usaha yang direncanakan dapat dinyatakan Layak** dari segi Ekonomi, Pasar dan Pemasaran, Keuangan, Hukum (Perundang-undangan), Teknis dan Operasional (teknologi), Manajemen dan Organisasi, serta Sosial Ekonomi.

1.3. Tujuan dan Sasaran

Tujuan utama kajian ini adalah **untuk mengevaluasi** rencana pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok, apakah telah sesuai dengan **Kebutuhan**

Daerah dan apakah **Bidang Usaha yang direncanakan dapat dinyatakan Layak** dari segi Ekonomi, Pasar dan Pemasaran, Keuangan, Hukum (Perundang-undangan), Teknis dan Operasional (Teknologi), Manajemen dan Organisasi, serta Sosial dan Ekonomi.

Sasaran yang diharapkan adalah tersusunnya dokumen kelayakan usaha yang dapat digunakan sebagai rujukan untuk penetapan kebijakan Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah "Perumda" Kota Solok, yang meliputi:

1. Mengidentifikasi kondisi eksisting pengelolaan aset yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah.
2. Mengidentifikasi permasalahan umum pengelolaan aset yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah
3. Mengidentifikasi kebutuhan Kota Solok terhadap Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah "Perumda" Kota Solok.
4. Menganalisis kelayakan usaha Perusahaan Umum Daerah yang akan dibentuk di Kota Solok beserta proyeksi pendapatan di masa mendatang
5. Merumuskan rekomendasi sebagai dasar pengambilan kebijakan oleh Pemerintah Daerah Kota Solok terhadap Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah "Perumda" Kota Solok.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang Lingkup Wilayah Studi

Penelitian ini melingkupi seluruh wilayah Kota Solok dengan cakupan seluruh OPD yang memiliki dan mengelola aset yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah yang nantinya akan dikelompokkan ke dalam beberapa bidang usaha, yakni mencakup beberapa objek aset sebagai berikut:

1. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh
2. Alat Berat
3. Gelanggang Olah Raga/ Hall Tanjung Paku
4. Rusunawa

5. Rusunawa SKB
6. UPTD Rumah Potong Hewan (RPH)
7. UPTD Balai Benih Ikan Sarasah Batimpo
8. Pulau Belibis
9. Taman Pramuka
10. Gedung Seni
11. Taman Syech Kukut
12. Instalasi Pelayanan Lumpur Tinja (IPLT)
13. Pasar Raya Solok
14. Pasar Pagi
15. Job Mix Formula, Uji Kuat Tekan, dan Cordril

Ruang Lingkup Materi

Penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi terhadap Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah "Perumda" Kota Solok. yang didasarkan pada:

a. Kebutuhan Daerah yang meliputi aspek
   - ✓ Pelayanan umum
   - ✓ Kebutuhan masyarakat
b. Kelayakan bidang usaha yang akan dijadikan Perusahaan Umum Daerah yang meliputi
   - ✓ Analisis kelayakan dari segi hukum
   - ✓ Analisis kelayakan pasar dan pemasaran
   - ✓ Analisis kelayakan teknis
   - ✓ Analisis kelayakan manajemen dan organisasi
   - ✓ Analisis kelayakan ekonomi dan sosial
   - ✓ Analisis kelayakan keuangan

1.5. Teknik Analisis

Di samping menganalisis kebutuhan daerah untuk pelayanan umum dan pelayanan masyarakat, Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.5.1. Aspek Hukum

Analisis aspek hukum dilakukan dengan tujuan menjawab pertanyaan "apakah yang akan dilakukan dapat memenuhi ketentuan hukum dan perizinan disuatu wilayah?" berdasarkan aspek hukum suatu ide dinyatakan layak jika ide tersebut sesuai dengan ketentuan perundanng-undangan yang berlakku dan mampu memenuhi segala persyaratan perizinan diwilayah tersebut. Secara spesifik analisis aspek hukum pada studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis legalitas usaha yang akan dijalankan, menganalisis ketepatan bentuk badan hukum dengan ide yang akan dilaksanakan.

1.5.2. Aspek Pasar dan Pemasaran

Analisis aspek pasar dilakukan untuk menjawab pertanyaan "apakah/usaha yang akan dijalankan dapat menghasilkan produk/jasa yang dapat diterima pasar dengan tingkat pendapatan yang menguntungkan?" suatu ide/usaha dianggap layak berdasarkan aspek pasar dan pemasaran jika jasa yang dihasilkan dapat diterima pasar (dibutuhkan dan diinginkan oleh calon konsumen) dengan tingkat keuntungan yang mencukupi. Secara spesifik analisis aspek pasar dan pemasaran dalam studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis permintaan atas produk/jasa yang akan dihasilkan, menganalisis penawaran atas produk/jasa sejenis.

1.5.3. Aspek Teknis dan Operasional

Analisis aspek teknis dilakukan untuk menjawab pertanyaan "Apakah secara teknis dapat dibangun dan dijalankan dengan baik?" Suatu ide dinyatakan layak berdasarkan aspek teknis dan teknologi jika berdasarkan produk/jasa yang direncanakan dapat dibangun dan dijalankan dengan baik. Karena pembentukan BUMD "Perumda" Kota Solok melalui cara menyerahkan aset pemerintah daerah kota solok yang saat ini masih digunakan untuk menghasilkan PAD, maka dalam analisis aspek teknis ini lebih ditekankan kepada tambahan investasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pengelolaan aset yang diserahkan tersebut.

1.5.4. Aspek Manajemen dan Organisasi

Analisis aspek manajemen dan organisasi dilakukan untuk menjawab pertanyaan "apakah yang akan dijalankan dapat dibangun sesuai dengan waktu yang direncanakan dan apakah tersedia sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan atau usaha". Suatu rencana usaha dinyatakan layak berdasarkan aspek manajemen dan sumber daya manusia jika terdapat kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan dan dapat dibangun sesuai waktu yang telah diperkirakan. Secara spesifik analisis aspek manajemen dan sumber daya manusia pada studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis penjadwalan palaksanaan pembentukan bisni, jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembentukan, waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembentukan, biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembentukan, persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu, struktur organisasi yang cocok untuk menjalankan, metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan serta kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan.

1.5.5. Aspek Ekonomi dan Sosial

Secara garis besar dampak dari aspek ekonomi dengan adanya suatu usaha atau investasi antara lain melalui analisis peningkatan kesempatan kerja bagi masyarakat, peningkatan ekonomi masyarakat melalui peningkatan pendapatan keluarga, dan peningkatan pendapatan pemerintah baik lokal maupun regional. Kelayakan aspek ekonomi dan social akan ditentukan dari seberapa besar investasi tersebut mampu meningkatkan kesempatan kerja bagi masyarakat, meningkatkan ekonomi masyarakat, dan atau meningkatkan pendapatan pemerintah

1.5.6. Aspek Keuangan

Analisis aspek keuangan dilakukan untuk menjawab pertanyaan "bagaimana kesiapan permodalan yang akan digunakan untuk menjalankan dan apakah yang akan dijalankan dapat memberikan tingkat pengembalian yang menguntungkan?". Suatu

rencana usaha dinyatakan layak bedasarkan aspek keuangan jika sumber dana untuk membiayai rencana usaha tersebut tersedia serta mampu memberikan tingkat pengembalian yang menguntungkan dengan berdasarkan asumsi-asumsi yang logis. Secara spesifik kajian aspek keuangan dalam studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis sumber dana untuk menjalankan usaha, besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan, besarnya kebutuhan modal kerja yang diperlukan, memproyeksikan rugi laba usaha yang akan dijalankan, memproyeksikan arus kas dari usaha yang akan dijalankan, menganalisis sumber dana untuk menjalankan dan tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan dengan berdasarkan beberapa analisis kelayakan investasi.

Arus kas (*cash flow*) digunakan sebagai dasar menilai kelayakan investasi; apakah investasi ini layak atau tidak dijalankan. Alat ukur untuk menentukan kelayakan suatu usaha berdasarkan kriteria investasi dapat dilakukan melalui pendekatan *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate Of Return* (IRR), *Profitability index* (PI).

1.6. Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam kajian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer dikumpulkan melalui kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara dengan beberapa responden menurut aspek kajian dan wawancara mendalam *(indepth interview)* dengan stakeholder yang terkait
2. Data sekunder didapatkan dari dokumen-dokumen terutama dokumen RPJMD, , Renstra OPD terkait, LAKIP, APBD dan dokumen lainnya.
3. Data sekunder yang dikumpulkan adalah data yang terkait dengan semua aspek kajian baik aspek analisis kelayakan keuangan maupun aspek kajian kelayakan aspek lainnya.

1.7. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
5. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.
7. Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
8. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 1 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Solok Tahun 2005-2025 (Lembaran Daerah Kota Solok Tahun 2010 Nomor 01);
9. Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Perubahan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Usaha;
10. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 9 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 3 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2016-2021;
11. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 4 Tahun 2018 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Solok Tahun Anggaran 2019;
12. Peraturan Walikota Solok Nomor 41 Tahun 2018 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Solok Tahun Anggaran 2019;

BAB II
GAMBARAN UMUM KOTA SOLOK

2.1. Sejarah Kota Solok

Kota Solok Merupakan salah satu kota di Sumatera Barat. Lokasi kota Solok sangat strategis, karena terletak pada persimpangan jalan antar provinsi dan antar kabupaten kota. Dari arah Selatan jalur lintas dari Provinsi Lampung, Provinsi Sumatera Selatan dan Provinsi Jambi, kota ini merupakan titik persimpangan untuk menuju Kota Padang sebagai ibu kota Provinsi Sumatera Barat yang jaraknya hanya sekitar 64 Km saja. Bila ke arah utara akan menuju Kota Bukittinggi yang berjarak sekitar 71 Km untuk menuju kawasan Sumatera Bagian Utara.

Kota Solok dahulunya merupakan satu wilayah nagari di Kabupaten Solok, yaitu Nagari Solok. Hasrat untuk menjadi Kotamadya dirintis sejak tahun 1946 dalam sidang Komite Nasional Cabang Solok, melalui panitia yang diketuai oleh Marah Adin Dt. Penghulu Sati, yang kemudian berkembang melalui suatu rapat umum di lapangan Kerapatan Adat Nagari Solok di Lubuk Sikarah, yang dihadiri oleh para penghulu dan pemuka masyarakat Nagari Solok yang dipimpin oleh NHT Dt. Bandaro Hitam, selajutnya secara bulat menyetujui dan mendukung pengembangan Nagari Solok menjadi Kotamadya Solok. Berhubung terjadi agresi Belanda Tahun 1949, maka kerja panitia terhenti, dan setelah terbentuk Pemerintahan Darurat pada Bulan Mei 1949, maka kepanitian dilanjutkan oleh suatu Panitia Kota Kecil.

Harapan pembentukan kota ini kemudian mendapatkan sambutan dari Pemerintah Pusat, dan dalam rangka kemungkinan diresmikannya Nagari Solok menjadi Kotamadya, maka dibentuklah Panitia Persiapan Peresmian pada 6 Januari 1968 bertempat di Masjid Pasar Nagari Solok, yang dinamakan Panitia Sepuluh yang diketuai oleh NHT Dt. Bandaro Basa, serta melalui bantuan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Solok saat itu, Letkol. Drs.Zaghloel St. Kebesaran, pada Tanggal 16 Desember 1970 usaha pemantapan realisasi Kotamadya Solok dipenuhi Pemerintah Pusat, dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 8 Tahun 1970,

tentang Pelaksanaan Pemerintah Kotamadya Solok dan Kotamadya Payakumbuh. Kota Solok akhirnya diresmikan tanggal 16 Desember 1970 oleh Menteri Dalam Negeri yang pada saat itu dijabat oleh Amir Mahmud. Dengan terbentuknya Kotamadya Dati. II Solok maka dikeluarkanlah Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor Pemda 7/9–10-313 tanggal 23 November 1970 mengangkat Drs. Hasan Basri sebagai Pejabat Kepala Daerah yang pertama.

Pelayanan publik Pemerintah Kota Solok mulai secara resmi dibuka pada tanggal 21 Desember 1970 di Kantor Balaikota Solok dan mulai saat itu Pemerintah Kotamadya Solok secara bertahap melaksanakan peningkatan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia aparatur, bagi kelancaran penyelenggaraan pemerintahan.

Wilayah Kota Solok berasal dari salah satu wilayah adat yaitu Nagari Solok berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 1966, ditambah Jorong Laing dari bagian Nagari Guguk Sarai di wilayah Kabupaten Daerah Tingkat II Solok. Dalam usaha penyempurnaan dan kelancaran pelayanan publik di Pemerintahan Daerah Tk. II Kotamadya Solok, maka dikeluarkanlah Surat Keputusan Nomor 21/Desth/Wako/71 tanggal 10 Maret 1971 tentang Pembentukan 13 Resort Administrasi yaitu:

1. Resort Tanah Garam
2. Resort Enam Suku
3. Resort Sinapa Piliang
4. Resort IX Korong
5. Resort Kampai Tabu Karambie (KTK)
6. Resort Aro IV Korong
7. Resort Simpang Rumbio
8. Resort Koto Panjang
9. Resort Pasar Pandan Airmati
10. Resort Laing

11. Resort Tanjung Paku
12. Resort Nan Balimo
13. Resort Kampung Jawa

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 1982 tentang Pembentukan Kecamatan Padang Panjang Timur, Kecamatan Padang Panjang Barat di Kotamadya Daerah Tingkat II Padang Panjang, Kecamatan Sawahlunto Utara, Kecamatan Sawahlunto Selatan di Kotamadya Daerah Tingkat II Sawahlunto, Kecamatan Lubuk Sikarah, Kecamatan Tanjung Harapan di Kotamadya Daerah Tingkat II Solok, Kecamatan Payakumbuh Utara, Kecamatan Payakumbuh Barat dan Kecamatan Payakumbuh Timur di Kotamadya Daerah Tingkat II Payakumbuh Dalam Wilayah Provinsi Daerah Tingkat I Sumatera Barat, maka seluruh Resort Administrasi tersebut menjadi Kelurahan.

Dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang disempurnakan dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, maka penggunaan istilah "Kotamadya" dirubah dengan istilah "Kota" sehingga secara resmi kemudian sebutan "Kotamadya Solok" diganti menjadi "Kota Solok".

2.2. Kondisi Geografis dan Administrasi

Kota Solok secara geografis terletak pada 0°44'28’’ – 0°49'12’’ LS dan 100°32'42’’ – 100°41'12’’ BT dengan luas 57,64 km2 (5.764 ha) atau hanya 0,14% dari luas Provinsi Sumatera Barat. Bila dibandingkan dengan 7 (tujuh) kota lainnya yang ada di Provinsi Sumatera Barat, luas Kota Solok berada di urutan kelima setelah Kota

Padang, Kota Sawahlunto, Kota Payakumbuh dan Kota Pariaman.Kota Solok terletak pada jalur strategis lintas Sumatera Barat Bagian Timur yang menghubungkan Provinsi Jambi dan Sumatera Utara dengan Kota Padang.

Secara Administratif Kota Solok terdiri dari 2 (dua) kecamatan dan 13 (tiga belas) Kelurahan yaitu Kecamatan Lubuk Sikarah yang meliputi wilayah seluas 3.500

ha dengan 7 (tujuh) kelurahan dan Kecamatan Tanjung Harapan seluas 2.264 ha dengan 6 (enam) kelurahan. Untuk lebih jelasnya pembagian wilayah Kota Solok dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1
Luas Wilayah Kota Solok Menurut Kecamatan dan Kelurahan

No.	Kecamatan / Kelurahan	Luas Wilayah (Ha)	Persentase
I	**Kecamatan Lubuk Sikarah**	**3.500**	**60,72%**
1.	Kelurahan Tanah Garam	2.436	42,26%
2.	Kelurahan VI Suku	360	6,25%
3.	Kelurahan Sinapa Piliang	64	1,11%
4.	Kelurahan IX Korong	150	2,60%
5.	Kelurahan KTK	135	2,34%
6.	Kelurahan Aro IV Korong	125	2,17%
7.	Kelurahan Simpang Rumbio	230	3,99%
II	**Kecamatan Tanjung Harapan**	**2.264**	**39,28%**
1.	Kelurahan Koto Panjang	21	0,36%
2.	Kelurahan PPA	69	1,20%
3.	Kelurahan Tanjung Paku	235	4,08%
4.	Kelurahan Nan Balimo	759	13,17%
5.	Kelurahan Kampung Jawa	365	6,33%
6.	Kelurahan Laing	815	14,14%
	Total	**5.764**	**100,00%**

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka

Wilayah Kota Solok berbatasan langsung dan dikelilingi oleh nagari-nagari yang berada di wilayah Kabupaten Solok. Batas-batas Kota Solok tersebut adalah sebagai berikut:

Sebelah Utara : Nagari Tanjung Bingkung dan Nagari Kuncir Kabupaten Solok

Sebelah Selatan : Nagari Gaung, Penyakalan, Koto Baru dan Nagari Selayo Kabupaten Solok

Sebelah Barat : Nagari Selayo dan Koto Sani Kabupaten Solok, Nagari Pauh, Koto Tangah Kota Padang

Sebelah Timur : Nagari Saok Laweh, Guguk Sarai dan Nagari Gaung Kabupaten Solok

2.3. Kondisi Lingkungan

1. Topografi

Kota Solok memiliki topografi yang bervariasi dan bergelombang antara dataran dan perbukitan yaitu daerah datar dengan kelerengan 0 – 8% memiliki luas 2.659 ha (46,15%). Daerah – daerah yang memiliki topografi seperti ini terdapat di Kelurahan Koto Panjang, PPA, IX Korong, Aro IV Korong, Sinapa Piliang dan Sebagian kelurahan VI Suku. Daerah bergelombang dengan kelerengan 8 – 15% seluas 1062,13 ha (18,43%) terutama terdapat di Kelurahan KTK, Simpang Rumbio dan Kelurahan Tanjung Paku. Daerah curam dengan kelerengan 15 – 25% seluas 980,5 ha (17,01%) terdapat di Kelurahan Kampung Jawa, sebagian Kelurahan Nan balimo, sebagian Kelurahan Tanah Garam dan sebagian Kelurahan VI Suku. Sedangkan daerah sangat curam dengan kelerengan 25-40% seluas 955,02 Ha (16,57%) terdapat di sebagian Kelurahan Tanah Garam (Puncak Payo) dan sebagian Kelurahan Laing. demikian juga daerah yang terjal dengan kelerengan lebih dari 40% juga terdapat di sebagian Kelurahan Tanah Garam (Puncak Payo) dan sebagian Kelurahan Laing. Selengkapnya kondiri kelerengan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.2
Luas Kota Solok menurut Kelerengan

No	Klasifikasi Lereng	Kelerengan	Lubuk Sikarah		Tanjung Harapan		Jumlah	
		(%)	(Ha)	(%)	(Ha)	(%)	(Ha)	(%)
1	Datar	0 – 8	1.452,00	41,49	1.207,89	53,35	2.659,89	46,15
2	Bergelombang	8 – 15	440,16	12,58	621,97	27,47	1.062,13	18,43
3	Curam	15-25	730,77	20,88	249,73	11,03	980,50	17,01
4	Sangat Curam	25-40	776,79	22,19	178,23	7,87	955,02	16,57
5	Terjal	>40	100,28	2,87	6,18	0,27	106,46	1,85
	Total		**3.500,00**	**100,00**	**2.264,00**	**100,00**	**5.764,00**	**100,00**

Sumber: RTRW Kota Solok tahun 2012 - 2013

Berdasarkan ketinggian, wilayah Kota Solok berada pada ketinggian antara 400 – 1600 meter di atas permukaan laut, yaitu ketinggian antara 100–500 meter di atas permukaan laut seluas 3.366 Ha (58,40%); ketinggian 500–1.000 meter di atas permukaan laut dengan luas wilayah 1.380 Ha (23,94%); ketinggian 1.000–1.500 meter di atas permukaan laut seluas 678 Ha (11,76%) dan daerah pada ketinggian di atas 1.500 meter dari permukaan laut seluas 340 Ha (5,90%).

Tabel 2.3
Luas Kota Solok Menurut Ketinggian

No.	Kecamatan	Luas per Ketinggian (Ha)			
		100-500 m	500-1000 m	1000-1500 m	> 1500 m
1.	Lubuk Sikarah	1.680	802	678	340
2.	Tanjung Harapan	1.686	578	-	-
Jumlah		3.366	1.380	678	340

Sumber: Profil Kota Solok, 2013

2. Kondisi Klimatologi

Kota Solok merupakan daerah yang beriklim tropis dengan rata-rata curah hujan 190,42 mm/tahun dan jumlah hari hujan mencapai 141 hari per tahun. Tingkat curah hujan tertinggi pada umumnya terjadi pada bulan Desember, dan tingkat hujan terendah terjadi pada bulan Juli. Temperatur udara rata - rata terendah mencapai 26,1ºC dan temperatur udara tertinggi mencapai 28,9ºC.

3. Kondisi Geologi

Ditinjau dari jenis tanah, sebagian besar tanah di Kota Solok didominasi oleh tanah jenis komplek podsolik merah kuning, podsolik cokelat dan latosol seluas 2.006 ha (34,80%), aluvial seluas 1.248 ha (21,65%), brown forest soil seluas 1.190 ha (20,65%), podsolik merah kuning seluas 935 ha (16,22%), dan latosol seluas 385 ha (6,68%).

4. Kondisi Hidrologi

Kota Solok dilewati oleh 3 (tiga) sungai, yaitu Sungai Batang Lembang dengan panjang 9.155 m, Sungai Batang Gawan dengan panjang 3.125 m dan Sungai Batang Binguang dengan panjang 2.650 m. Sungai-sungai tersebut memiliki batas hidrologi yang mencakup wilayah Kota Solok dan Kabupaten Solok.

Kondisi sungai Batang Lembang pada beberapa titik sangat rawan longsor dan sering meluap pada waktu musim penghujan yang menimbulkan genangan pada beberapa kawasan sehingga membahayakan dan menimbulkan kerugian baik moril maupun materil terhadap masyarakat terutama yang bermukim di sekitar bantaran sungai. Kawasan yang sering dilanda banjir adalah Kelurahan Koto Panjang, Kelurahan KTK, Kelurahan IX Korong dan Kelurahan Sinapa Piliang, dengan tinggi genangan mencapai 0,3 meter s/d 1,5 meter dan luas genangan lebih kurang 180 ha. Diwilayah Kota Solok terdapat 1 (satu) sumber mata air, yaitu mata air Pincuran Gadang yang berjarak ± 2 km dari pusat kota dengan kapasitas 20 ltr/dtk dan telah dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Solok sejak Tahun 1930.

5. Penggunaan Lahan

Di samping Semak dan Alang-Alang, sampai tahun 2017, penggunaan lahan Kota Solok selama didominasi oleh Perumahan, Sawah, Kebun Campuran, Hutan, serta Kolam Ikan, Rawa. Perumahan, Sawah, Kebun Campuran, Hutan, serta Kolam Ikan dan Rawa.

Luas lahan yang digunakan untuk Perumahan di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah 1.358,21 Ha atau 15,38% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 536,21 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 350,24 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan. Luas lahan yang digunakan untuk Sawah di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah 874,8 Ha atau 15,17% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 925,13 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 295,69 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan.

Luas lahan yang digunakan untuk Kebun Campuran di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah 688,81 Ha atau 11,95% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 353,09 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 335,72 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan. Luas lahan yang digunakan untuk Hutan di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah Ha 665,54 Ha atau 11,54% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 370,05 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 295,49 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan.

Luas lahan yang digunakan untuk Kolam Ikan dan Rawa di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah 603,59 Ha atau 10,47% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 368,58 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 235,01 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan.

Dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya, penggunaan lahan untuk hutan dan sawah di Kota Solok sedikit mengalami pengurangan. Sebaliknya penggunaan untuk perumahan justru mengalami peningkatan. Hal ini mengindikasikan terjadinya alih fungsi lahan dari pertanian dan hutan menjadi perumahan. Pengunaan Lahan di Kota Solok menurut kecamatan pada tahun 2017 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.4
Penggunaan Lahan di Kota Solok Menurut Kecamatan tahun 2017

No	Penggunaan Tanah	Luas (Ha)		Luas (Ha)	Persentase (%)
		L. Sikarah	T. Harapan		
1	Perumahan	536,21	350,24	886,45	15,38
2	Lapangan Olahraga*eld*	3,12	9,38	12,50	0,22
3	Kuburan	6,48	7,02	13,50	0,23
4	Perkantoran	9,67	11,18	20,85	0,36
5	Pendidikan	8,30	5,68	13,98	0,24
6	Kesehatan	16,51	6,60	23,11	0,40
7	Sarana Ibadah	7,24	7,63	14,87	0,26
8	Hotel	68,06	91,77	159,83	2,77
9	Pasar, Pertokoan, Terminal	0,10	10,46	10,56	0,18
10	Tempat Hiburan	3,19	4,06	7,25	0,13
11	Industri	20,20	10,75	30,95	0,54
12	Sawah	925,13	295,69	874,80	15,17
13	Perkebunan Rakyat	66,54	73,90	140,44	2,44
14	Kebun Campuran	353,09	335,72	688,81	11,95
15	Semak, Alang-alang	842,89	515,32	1.358,21	23,56
16	Hutan	370,05	295,49	665,54	11,54
17	Tegalan	10,55	10,45	21,00	0,36
18	Kolam Ikan, Rawa	368,58	235,01	603,59	10,47
19	Lain-lain	57,50	161,06	218,56	3,79
Jumlah / *Total*		**3.673,41**	**2.437,41**	**5.764,80**	**100,00**

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka, Tahun 2018

2.4. Kawasan Rawan Bencana

Kondisi geologi Kota Solok yang dipengaruhi oleh sesar aktif Sumatera (Patahan Semangko) mengakibatkan daerah ini rentan akan bencana gempa bumi. Di samping itu, kondisi morfologi kota yang berbukit-bukit dan dilalui oleh sungai yang berkelok-kelok mengakibatkan Kota Solok juga rentan terhadap bencana longsor dan banjir.

1. Gempa Bumi

Kota Solok dipengaruhi oleh aktivitas lajur sumber gempa bumi sesar aktif Sumatera, dimana gempa bumi merusak sering terjadi (gempa bumi Padang Panjang tahun 1926, gempa bumi Singkarak tahun 1943, 2004 dan 2007). Selain dipengaruhi oleh lajur sumber gempa bumi tersebut, Kota Solok juga dipengaruhi oleh gempa bumi yang berasal dari jalur sumber gempa bumi Tunjaman Sumatera yang terletak pada kedalaman 100 km di bawah Kota Solok.

Kerentanan bencana gempa bumi Kota Solok berdasarkan respon dinamika batuan/tanah setempat terhadap goncangan. Berdasarkan penelitian dari Pusat Penelitian dan Pengembangan Mineral dan Batubara, Departemen Energi dan Sumberdaya Mineral pada tahun 2008, mikrozonasi kerentanan bencana gempa bumi Kota Solok dapat dibagi menjadi empat wilayah yakni wilayah berkerentanan sangat tinggi dengan indek kerentanan >12, kerentanan tinggi dengan indek 6-12, kerentanan sedang dengan indek 3-6 dan kerentanan rendah dengan indek <3.

Dari penelitian tersebut di atas diketahui bahwa wilayah dengan kerentanan sangat tinggi di Kota Solok adalah seluas 406,6 Ha atau 7,05% dari luas kota, terutama terletak di Kelurahan Koto Panjang, Sinapa Piliang dan IX Korong. Daerah dengan kerentanan tinggi seluas 1.096,98 Ha atau 19,03% dari luas kota yang terletak di Kelurahan Nan Balimo, Tanjung Paku dan Kampung Jawa, dan sisanya seluas 4.260 Ha atau 73,91% merupakan wilayah dengan kerentanan sedang dan rendah yang tersebar diseluruh kelurahan.

Tabel 2.5
Luas Tingkat Kerentanan Gempa Bumi Kota Solok

No	Tingkat Kerentanan Gempa Bumi	Luas (Ha)	%
1	Sangat Tinggi	406,6	7,05
2	Tinggi	1.097,0	19,03
3	Sedang	1.994,4	34,60
4	Rendah	4.260,0	39,31

Sumber: Puslitbang Teknologi Mineral & Batu Bara, Departemen ESDM, 2008

2. Longsor dan Erosi Tanah

Wilayah Kota Solok yang termasuk rawan bencana longsor dan erosi tanah sebagian besar terletak di Kelurahan Tanah Garam dan Laing karena daerah ini terletak pada kelerengan lebih dari 40%. Tingkat kerawanan terhadap longsor ini juga semakin tinggi apabila daerah tersebut tidak tertutup vegetasi serta bekas lahan penambangan meneral bukan logam (galian C). Oleh sebab itu, untuk daerah-daerah perbukitan dengan kelerengan tinggi harus terus diupayakan penanaman pohon dan mempertahankan hutan yang ada.

3. Banjir

Sebagian kawasan di wilayah Kota Solok merupakan daerah dataran yang memiliki ketinggian 100 – 500 mdpl. Beberapa bagian diantaranya termasuk kawasan rawan banjir pada musim hujan. Hal ini disebabkan karena besarnya perbedaan tinggi permukaan air sungai pada musim hujan dengan musim kemarau yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan siklus hidrologi. Tinggi permukaan air pada waktu banjir mencapai 1 meter dan bahkan melebihi2 meter. Kawasan-kawasan tersebut adalah Kelurahan Koto Panjang, KTK, IX Korong, Aro IV Korong dan sebagian Kelurahan Tanah Garam. Terjadinya genangan ini dikarenakan adanya selisih kecepatan infiltrasi air kedalam tanah dan aliran permukaan dengan tingginya curah hujan yang jatuh di kawasan Kota Solok serta dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- ✓ Belum tersedianya sistem drainase yang memadai

- ✓ Perilaku masyarakat yang masih membuang sampah ke sungai dan saluran drainase yang mengakibatkan terjadinya genangan pada musim hujan
- ✓ Luapan Batang Lembang yang berhulu di Kabupaten Solok dan memiliki fluktuasi debit air yang cukup besar antara musim hujan dengan musim kemarau.

Di samping rawan bencana alam tersebut di atas, Kota Solok juga mempunyai kawasan yang berpotensi untuk terjadinya kebakaran. Kawasan rawan kebakaran ini terutama terletak di kawasan dengan kepadatan bangunan tinggi dan permukiman padat. Dilihat dari perkembangan daerah terbangunnya, maka kawasan dengan kepadatan bangunan yang tinggi terkonsentrasi di bagian pusat kota yaitu di Kelurahan Koto Panjang dan Kelurahan Pasar Pandan Air Mati.

2.5. Karakteristik Demografi

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 24 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan, maka data kependudukan yang digunakan untuk semua keperluan adalah data dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil. Namun sampai dengan tahun 2011, data kependudukan yang digunakan adalah data BPS.

Data kependudukan menunjukan bahwa jumlah penduduk Kota Solok pada tahun 2015 berumlah adalah 66.106 jiwa, dan meningkat menjadi 67.307 jiwa pada tahun 2016, dan menjadi 68.602 jiwa pada tahun 2017. Berarti, pada tahun 2015-2016 terjadi pertumbuhan pendudukan sebesar 1,82% dan meningkat menjadi 1,92% pada tahun 2016-2017. Peningkatan jumlah penduduk seperti ini harus menjadi perhatian dan perlu Analisa lebih lanjut untuk mengetahui penyebabnya, apakah disebabkan karena peningkatan kelahiran atau terjadinya perpindahan pendududk dari daerah lain.

Analisis yang lebih rinci menunjukkan bahwa peningkatan jumlah penduduk yang lebih tinggi tersebut terutama terjadi di Kecamatan Lubuk Sikarah, dengan laju pertumbuhan 2,12%. Sedanngkan di Kecamatan Tanjung Harapan, pertumbuhannya hanya sebesar 1,68%. Baik di Kecamatan Lubuk Sikarah maupun di Kecamatan tanjung Harapan, laju pertumbuhan penduduk tersebut relative merata pada setiap

keluarahan. Tabel berikut memperlihatkan perkembangan jumlah dan laju pertumbuhan jumkah penduduk Kota Solok tahun 2015-2017

Tabel 2.6
Jumlah Penduduk Kota Solok tahun 2015 – 2017

Kecamatan	Jumlah Penduduk			Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun /	
	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	2015-2016	2016-2017
Lubuk Sikarah	36.480	37.144	37.933	1,82	2,12
1. Tanah garam	13.245	13.486	13.772	1,82	2,12
2. VI Suku	6.542	6.661	6.803	1,82	2,13
3. Sinapa Piliang	1.466	1.493	1.525	1,84	2,14
4. IX Korong	1.805	1.838	1.877	1,83	2,12
5. Kampai Tabu Karambia	2.497	2.543	2.597	1,84	2,12
6. Aro IV Korong	3.017	3.072	3.138	1,82	2,15
7. Simpang Rumbio	7.908	8.051	8.221	1,81	2,11
Tanjung Harapan	29.626	30.163	30.669	1,81	1,68
1. Koto Panjang	2.259	2.301	2.339	1,86	1,65
2. Pasar Pandan Air Mati	5.842	5.948	6.048	1,81	1,68
3. Tanjung Paku	6.083	6.193	6.297	1,81	1,68
4. Nan Balimo	7.654	7.792	7.923	1,80	1,68
5. Kampung Jawa	6.587	6.706	6.819	1,81	1,69
6. Laing	1.201	1.223	1.243	1,83	1,64
Kota Solok	**66.106**	**67.307**	**68.602**	**1,82**	**1,92**

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka, Tahun 2018

Analisis data kependududkan berdasarkan sex ratio antara perempuan dan laki-laki menunjukkan bahwa jumlah penduduk perempuan sedikit lebih banyak dibandingkan dengan laki-laki. Persentase perbandingan jumlah pendudukan perempuan dan laki-laki ini relatif sama besar diantara kecamatan dan kelurahan di Kota Solok, berkisar antara 98,20% sampai 98,31%. Tabel berikut memperlihatkan perbandingkan jumlah penduduk perempuan dan laki-laki di Kota Solok pada tahun 2017.

Tabel 2.7
Perbandingan Jumlah Penduduk Perempuan dan Laki-Laki di Kota Solok Tahun 2017

Kecamatan	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah	Sex Ratio
Lubuk Sikarah	18.797	19.136	37.933	98,23
1. Tanah garam	6.824	6.948	13.772	98,22
2. VI Suku	3.371	3.432	6.803	98,22
3. Sinapa Piliang	756	769	1.525	98,31
4. IX Korong	930	947	1.877	98,20
5. Kampai Tabu Karambia	1.287	1.310	2.597	98,24
6. Aro IV Korong	1.555	1.583	3.138	98,23
7. Simpang Rumbio	4.074	4.147	8.221	98,24
Tanjung Harapan	15.197	15.472	30.669	98,22
1. Koto Panjang	1.159	1.180	2.339	98,22
2. Pasar Pandan Air Mati	2.997	3.051	6.048	98,23
3. Tanjung Paku	3.120	3.177	6.297	98,21
4. Nan Balimo	3.926	3.997	7.923	98,22
5. Kampung Jawa	3.379	3.440	6.819	98,23
6. Laing	616	627	1.243	98,25
Kota Solok	**33.994**	**34.608**	**68.602**	**98,23**

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka, Tahun 2018

Apabila dilihat dari perbandingan jumlah penduduk antar kecamatan, dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2017 jumlah penduduk Kecamatan Lubuk Sikarah lebih banyak dibandingkan dengan jumlah penduduk Kecamatan Tanjung Harapan. Akan tetapi bila dilihat dari tingkat kepadatan penduduk, kondisi ini justru sebaliknya dimana penduduk di Kecamatan Tanjung Harapan lebih padat dibandingkan dengan penduduk Kecamatan Lubuk Sikarah.

Kelurahan dengan kepadatan paling tinggi adalah kelurahan Koto Panjang dengan kepadatan 97,14 jiwa/Ha pada tahun 2010 meningkat menjadi 97,90 jiwa/Ha pada tahun 2014, dan menjadi 111,38 jiwa/Ha pada tahun 2017. Hal ini disebabkan karena Koto Panjang merupakan wilayah pusat kota dimana perumahan kepadatan tinggi juga terkonsentrasi di sini. Sedangkan kelurahan dengan kepadatan penduduk

paling kecil adalah Kelurahan Laing dengan kepadatan yang relatif sama dari tahun 2010 sampai tahun 2017 yaitu 1,3 jiwa/Ha. Hal ini disebabkan karena sebagian besar wilayah kelurahan Laing berupa hutan dan perumahan kepadatan rendah. Untuk lebih jelasnya jumlah dan kepadatan penduduk di Kota Solok tahun 2010 dan 2017 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.8
Jumlah dan Kepadatan Penduduk Kota Solok
Tahun 2010 dan 2017

Kecamatan/ Kelurahan	Luas Wilayah (Ha)	Jumlah Penduduk (Jiwa)			Kepadatan (Jiwa/Ha)		
		Th 2010	Th 2014	Th 2017	Th 2010	Th 2014	Th 2017
Lubuk Sikarah	**3.500**	**32.645**	**35.503**	**37.933**	**9,33**	**10,14**	**10,84**
1. Tanah garam	2.436	11.853	13.426	13.772	4,87	5,51	5,65
2. VI Suku	360	5.854	5.950	6.803	16,26	16,53	18,90
3. Sinapa Piliang	64	1.312	1.442	1.525	20,50	22,53	23,83
4. IX Korong	150	1.615	1.793	1.877	10,77	11,95	12,51
5. Kampai Tabu Karambia	135	2.235	2.435	2.597	16,56	18,04	19,24
6. Aro IV Korong	125	2.700	2.825	3.138	21,60	22,60	25,10
7. Simpang Rumbio	230	7.076	7.632	8.221	30,77	33,18	35,74
Tanjung Harapan	**2.264**	**26.751**	**29.070**	**30.669**	**11,82**	**12,84**	**13,55**
1. Koto Panjang	21	2.040	2.056	2.339	97,14	97,90	111,38
2. Pasar Pandan Air Mati	69	5.275	5.760	6.048	76,45	83,48	87,65
3. Tanjung Paku	235	5.493	5.570	6.297	23,37	23,70	26,80
4. Nan Balimo	759	6.911	7.589	7.923	9,11	10,00	10,44
5. Kampung Jawa	365	5.948	6.994	6.819	16,30	19,16	18,68
6. Laing	815	1.084	1.101	1.243	1,33	1,35	1,53
Kota Solok	**5.764**	**59.396**	**64.573**	**68.602**	**10,30**	**11,20**	**11,90**

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka (diolah)

2.6. Perkembangan Pembangunan Ekonomi

Dalam rangka menjawab tantangan dan permasalahan pembangunan yang ada di daerah termasuk kebijakan pembentukan BUMD, maka dibutuhkan pengertian dan pemahaman mengenai kondisi dan potensi daerah. Hal ini dimaksudkan agar upaya pembangunan yang dilakukan dapat berdaya guna, berhasil guna, serasi, selaras, seimbang dan berkelanjutan melalui proses pembangunan yang sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku serta memperhatikan masalah lingkungan.

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) merupakan salah satu indikator penting untuk mengetahui perkembangan kondisi ekonomi di suatu daerah dalam

suatu periode tertentu, baik Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB) maupun Atas Dasar Harga Konstan (ADHK). Produk Domestik Regional Bruto pada dasarnya merupakan jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi dalam suatu daerah tertentu, atau merupakan jumlah nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi pada suatu daerah. Semakin tinggi perkembangan PDRB pada suatu daerah termasuk maka semakin maju perekonomian daerah tersebut.

Perkembangan PDRB Kota Solok, baik PDRB-ADHB maupun PDRB-ADHK mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, selama periode 2013-2017. Pada tahun 2013, nilai PDRB-ADHB Kota Solok baru sebesar Rp2.419.392,50 Juta dan kemudian meningkat menjadi Rp3.547.050,82 Juta pada tahun 2017. Hal ini berarti secara rata-rata pertumbuhan PDRB menurut harga berlaku selama periode 2013-2017 mencapai sebesar 10,04% per tahun. Laju pertumbuhan ekonomi menurut harga berlaku yang tertinggi terjadi pada tahun 2014 dimana mencapai sebesar 12,78%. Di samping didorong oleh pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat dan Indonesia secara keseluruhan, relatif tingginya laju pertumbuhan ekonomi menurut harga berlaku pada tahun 2014 itu menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan sumber daya ekonomi di kota Solok cukup bagus.

Sedangkan laju pertumbuhan ekonomi yang terendah menurut ADHB terjadi pada tahun 2015, dimana hanya mencapai sebesar 8,64%. Hal ini terjadi karena pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat dan juga pertumbuhan ekonomi Nasional pada tahun tersebut juga relatif rendah dan malahan cenderung turun dari tahun ketahun. Kenyataan ini kelihatannya memberikan dampak terhadap pertumbuhan ekonomi di Kota Solok. Adapun perkembangan PDRB menurut harga berlaku maupun menurut harga konstan tahun 2010 di kota Solok selama periode 2013-2017 dapat dilihat seperti dalam tabel berikut:

Tabel 2.9
Perkembangan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)
Kota Solok ADHB dan ADHK, Tahun 2013 – 2017

Tahun	PDRB ADHB		PDRB ADHK	
	Nilai (Rp Juta)	Pertumbuhan (%)	Nilai (Rp Juta)	Pertumbuhan (%)
Th 2013	2.419.392,50	12,15	2.053.900,03	6,44
Th 2014	2.728.595,42	12,78	2.177.368,54	6,01
Th 2015	2.964.377,10	8,64	2.307.253,37	5,97
Th 2016	3.239.617,92	9,29	2.440.198,87	5,76
Th 2017	3.547.050,82	9,49	2.581.191,66	5,78
Rata-Rata		**10,47**		**5,99**

Apabila dilihat perkembangan PDRB berdasarkan harga konstan 2010 (ADHK) menujukkan bahwa nilainya juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada Tahun 2013, PDRB ADHK Kota Solok baru mencapai sebesar Rp2.053.900,03 Juta, kemudian meningkat menjadi Rp2.581.191,66 Juta di tahun 2016. Hal ini berarti PDRB ADHK tahun 2010 untuk Kota Solok selama periode 2013 – 2017 mengalami pertumbuhan secara rata-rata sebesar 5,88% per tahun. Kenyataan ini menunjukkan bahwa laju pertumbuhan ekonomi Kota Solok secara rata-rata selama periode tersebut lebih besar dari laju pertumbuhan ekonomi nasional maupun laju pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat. Sebab selama periode tersebut laju pertumbuhan ekonomi nasional maupun Provinsi Sumatera Barat secara rata-rata hanya mencapai sebesar 4,96% dan 5,72%. Adapun perkembangan PDRB ADHK Kota Solok selama periode 2013-2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 2.10

Perkembangan PDRB Kota Solok Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Harga Konstan Tahun 2013-2017 (RpJuta)

Kategori Lapangan Usaha		**Thn 2013**	**Thn 2014**	**Thn 2015**	**Thn 2016**	**Thn 2017**
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	130.238,76	133.745,14	137.437,43	140.487,95	142.810,98
1	Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian	126.145,62	129.382,45	132.725,84	135.481,04	137.622,71
	a. Tanaman Pangan dan Hortikultura	65.593,42	67.388,68	69.843,63	71.875,24	73.832,62
	b. Tanaman Perkebunan	6.527,36	6.830,80	7.029,93	7.144,12	7.367,37
	c. Peternakan	50.851,05	51.888,41	52.457,12	52.938,28	52.787,03
	d. Jasa Pertanian dan Perburuan	3.173,79	3.274,56	3.395,16	3.523,39	3.635,70
2	Kehutanan dan Penebangan Kayu	31,85	32,35	33,42	34,75	33,43
3	Perikanan	4.061,30	4.330,34	4.678,17	4.972,15	5.154,84
B	Pertambangan dan Penggalian	13.944,59	14.830,95	15.741,89	16.455,16	16.606,92
C	Industri Pengolahan	125.582,58	130.453,04	134.941,39	142.853,86	144.262,97
D	Pengadaan Listrik dan Gas	1.053,61	1.207,49	1.257,67	1.384,67	1.442,92
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ul	4.421,78	4.537,12	4.708,98	4.889,19	5.078,07
F	Konstruksi	255.675,27	270.684,60	284.913,96	299.535,33	320.111,17
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepe	513.802,32	547.955,25	579.405,08	611.879,73	646.186,81
H	Transportasi dan Pergudangan	310.676,59	337.075,62	365.719,15	393.689,04	424.207,18
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/	39.013,56	41.626,74	44.515,61	47.721,26	50.996,79
J	Informasi dan Komunikasi	141.650,29	154.595,38	169.929,29	184.365,76	201.183,69
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	89.807,31	94.974,01	100.644,77	108.077,72	110.289,60
L	Real Estat	55.311,90	58.283,14	60.382,09	62.580,54	65.539,31
M,N	Jasa Perusahaan	340,70	352,70	375,58	398,66	421,33
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial	189.736,32	193.472,83	199.901,86	205.772,19	214.396,67
P	Jasa Pendidikan	97.178,52	102.612,07	109.983,05	117.422,31	128.206,28
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	29.643,24	31.872,29	34.253,62	35.523,19	37.982,79
R,S,T	Jasa lainnya	55.822,69	59.090,17	63.141,95	67.162,31	71.468,18
	Jumlah	**2.053.900,03**	**2.177.368,54**	**2.307.253,37**	**2.440.198,87**	**2.581.191,66**

Sumber: BPS, PDRB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018

Tabel di atas memperlihatkan terjadinya peningkatan atau pertumbuhan PDRB menurut harga konstan yang relatif cukup tinggi tersebut didukung oleh peningkatan nilai dari sektor Perdagangan Besar dan Eceran Reparasi Mobil dan Sepeda Motor dengan nilai Rp513.802,32 Juta pada tahun 2013 dan kemudian meningkat menjadi sebesar Rp646.186,81 Juta pada tahun 2017. Sektor Transportasi dan Pergudangan memberikan kontribusi terbesar kedua, yang mencapai sebesar Rp310.676,59 Juta pada tahun 2013 dan meningkat menjadi Rp424.207,18 Juta pada tahun 2017. Sedangkan kontribusi terbesar ketiga dihasilkan dari sektor kontruksi dengan nilai Rp255.675,27 Juta pada tahun 2013 dan kemudian meningkat menjadi Rp320.111,17 Juta pada tahun 2017.

Di samping ketiga sektor tersebut, sektor PDRB lain yang juga memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan PDRB Kota Solok adalah sektor Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib dengan nilai Rp189.736,32 Juta pada tahun 2013 dan kemudian meningkat menjadi sebesar Rp214.396,67 Juta pada tahun 2017. Selanjutnya untuk sektor Informasi dan Komunikasi dengan nilai sebesar Rp141.650,29 Juta pada tahun 2013 dan kemudian meningkat menjadi sebesar Rp201.183,69 Juta pada tahun 2017.

2.7. Perkembangan Pertumbuhan Ekonomi

Perkembangan pertumbuhan ekonomi suatu daerah merupakan salah satu indikator yang penting untuk menunjukkan keberhasilan kinerja Pemerintah Daerah. Artinya semakin tinggi laju pertumbuhan ekonomi suatu daerah, maka akan semakin bagus pula kinerja Pemda di daerah itu. Pertumbuhan ekonomi kota Solok selama periode 2013-2017 tampaknya agak berfluktuasi. Pada tahun 2013 laju pertumbuhan ekonomi kota Solok adalah sebesar 6,44%, dan kemudian menurun menjadi 6,018% pada tahun 2014. Akan tetapi pada tahun 2015 dan 2016 laju pertumbuhan ekonomi kota Solok turun menjadi 5,97% dan 5,76%. Kemudian angka pertumbuhan ekonomi tersebut meningkat kembali pada tahun 2017 menjadi 5,78%.

Sedangkan secara rata-rata laju pertumbuhan ekonomi kota Solok selama

periode 2013-2017 adalah mencapai sebesar 5,99%. Kondisi yang demikian bila dibandingkan dengan laju pertumbuhan rata-rata PDRB Provinsi Sumatera Barat maupun PDB Indonesia, ternyata secara rata-rata laju pertumbuhan ekonomi Kota Solok lebih besar. Laju pertumbuhan ekonomi provinsi Sumatera Barat dan Indonesia Selama periode 2013-2017 secara rata-rata masing-masingnya hanya mencapai sebesar 5,72% dan 4,96%.

Selanjutnya bila dilihat berdasarkan lapangan usaha, selama periode 2013 – 2017 terdapat beberapa lapangan usaha utama yang memiliki pertumbuhan yang cukup tinggi, antara lain: Informasi dan Komunikasi dengan pertumbuhan rata-rata: 8,75%, sektor Transportasi dan Pergudangan dengan pertumbuhan rata-rata: 8,12%, dan sektor Pengadaan Listrik dan Gas dengan pertumbuhan sebesar 7,35%. Kenyataan ini menunjukkan bahwa beberapa sektor lapangan usaha tersebut memiliki potensi yang bagus untuk ditumbuhkembangkan pada masa yang akan datang dalam rangka mendorong pertumbuhan PDRB Kota Solok. Di samping beberapa sektor PDRB seperti di atas, sektor PDRB lain yang juga memiliki potensi dan prospek yang cerah untuk dikembangkan dimasa mendatang adalah sektor Jasa Pendidikan dengan pertumbuhan rata-rata 7,34%, sektor Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum dengan pertumbuhan rata-rata 6,79% serta sektor sektor Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 6,68%. Perkembangan pertumbuhan ekonomi masing-masing sektor tersebut dari tahun 2013 sampai tahun 2017 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.11

Pertumbuhan Ekonomi Kota Solok 2010 Berdasarkan Lapangan Usaha Tahun 2013-2017

Kategori Lapangan Usaha		**Thn 2013**	**Thn 2014**	**Thn 2015**	**Thn 2016**	**Thn 2017**	**Rata-Rata**
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	1,84	2,69	2,76	2,22	1,65	2,23
1	Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian	1,7	2,57	2,58	2,08	1,58	2,10
	a. Tanaman Pangan dan Hortikultura	1,13	2,74	3,64	2,91	2,72	2,63
	b. Tanaman Perkebunan	3,3	4,65	2,92	1,62	3,12	3,12
	c. Peternakan	2,25	2,04	1,1	0,92	-0,29	1,20
	d. Jasa Pertanian dan Perburuan	1,42	3,17	4	3,78	3,19	3,11
2	Kehutanan dan Penebangan Kayu	4,29	1,58	3,32	3,99	-3,8	1,88
3	Perikanan	6,39	6,62	8,03	6,28	3,67	6,20
B	Pertambangan dan Penggalian	7,61	6,36	6,14	4,53	0,92	5,11
C	Industri Pengolahan	5,33	3,88	3,44	5,86	0,99	3,90
D	Pengadaan Listrik dan Gas	3,69	14,6	4,16	10,1	4,21	7,35
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	7,83	2,61	3,79	3,83	3,86	4,38
F	Konstruksi	9,48	5,87	5,26	5,13	6,87	6,52
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	6,93	6,65	5,74	5,6	5,61	6,11
H	Transportasi dan Pergudangan	8,18	8,5	8,5	7,65	7,75	8,12
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/	6,24	6,7	6,94	7,2	6,86	6,79
J	Informasi dan Komunikasi	7,05	9,14	9,92	8,5	9,12	8,75
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	5,4	5,75	5,97	7,39	2,05	5,31
L	Real Estat	5,74	5,37	3,6	3,64	4,73	4,62
M,N	Jasa Perusahaan	4,03	3,52	6,49	6,14	5,69	5,17
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	1,92	1,97	3,32	2,94	4,19	2,87
P	Jasa Pendidikan	7,99	5,59	7,18	6,76	9,18	7,34
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	7,79	7,52	7,47	3,71	6,92	6,68
R,S,	Jasa lainnya	5,86	5,85	6,86	6,37	6,41	6,27
	Produk Domistik Regional Bruto	**6,44**	**6,01**	**5,97**	**5,76**	**5,78**	**5,99**

Sumber: BPS, PDRB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018, data di olah

Apabila diperhatikan perkembangan pertumbuhan ekonomi Kota Solok secara rata-rata selama periode 2013-2017 tampaknya berada di atas laju pertumbuhan ekonomi rata-rata Provinsi Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan kinerja pengelolaan sumber daya ekonomi Kota Solok lebih bagus dibandingkan dengan kinerja pengelolaan sumber daya ekonomi sumatera barat. Akan tetapi perkembangan pertumbuhan ekonomi Kota Solok berfluktuasi selama periode 2013-2017.

Pada tahun 2013 pertumbuhan ekonomi Kota Solok mencapai sebesar 6,44%. Sedangkan pertumbuhan ekonomi Sumatera Barat hanya sebesar 6,02%. Kemudian pertumbuhan ekonomi Kota Solok mengalami penurunan sampai tahun 2016 dimana hanya mencapai sebesar 6,01%, sedangkan pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat ternyata juga turun menjadi 5,40%. Pada tahun 2017 perkonomian Kota Solok naik kembali menjadi 5,78% dan pertumbuhan ekonomi Sumatera Barat juga naik menjadi 5,69%.

Meskipun pertumbuhan ekonomi Kota Solok naik menjadi 5,78% pada tahun 2017 dan pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat naik menjadi 5,69% ternyata akselerasi kenaikan pertumbuhan ekonomi provinsi Sumatera Barat sedikit lebih baik dibandingkan dengan akselerasi pertumbuhan ekonomi Kota Solok. Untuk lebih jelasnya mengenai perkembangan pertumbuhan ekonomi Kota Solok dan Sumatera Barat selama periode 2013-2017 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.12
Pertumbuhan Ekonomi Kota Solok
dan Sumatera Barat Tahun 2013-2017 (%)

Tahun	Kota Solok	Provinsi Sumbar
2013	6,44	6,02
2014	6,01	5,85
2015	5,97	5,47
2016	5,76	5,4
2017	5,78	5,69
Rata-rata	**5,99**	**5,52**

Sumber: Badan Pusat Statistik, Tahun 2018, data diolah

2.8. Perkembangan Struktur Ekonomi.

Struktur ekonomi kota Solok selama periode 2013-2017 didominasi oleh sektor Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor, sektor Transportasi dan Pergudangan serta sektor Konstruksi. Kenyataan ini adalah wajar dan rasional sebab sebagai salah satu daerah perkotaan, maka ketiga sektor tersebut merupakan sektor yang selalu cepat perkembangan pembangunannya dibandingkan dengan sektor usaha lainnya.

Perkembangan beberapa sektor ekonomi yang cepat ini memberikan indikasi bahwa sektor ini merupakan sektor yang potensial untuk menjadi daya ungkit bagi percepatan pertumbuhan ekonomi kota Solok dimasa mendatang. Adapun kontribusi masing-masing ketiga sektor tersebut mencapai di atas 10% dimana secara rata-rata masing-masingnya adalah sebesar 25,08%, 15,81% dan 12,38%.

Di samping ketiga sektor yang memberikan kontribusi yang paling besar tersebut terhadap PDRB, beberapa sektor lapangan usaha lainnya yang juga cukup tinggi kontribusinya adalah sektor Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib sebesar 8,71%, sektor Informasi dan Komunikasi sebesar 7,34%, sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan sebesar 5,95% serta sektor Industri Pengolahan sebesar 5,88%. Sedangkan beberapa sektor lainnya seperti sektor sektor Jasa Keuangan dan Asuransi serta sektor Jasa Pendidikan kontribusi masing-masingnya lebih kecil lagi.

Pertumbuhan Sektor Jasa Perusahaan dan sektor Pengadaan Listrik dan Gas kurang stabil dan konstribusinya terhadap PDRB malahan sangat rendah sekali, dimana hanya mencapai sebesar 0,02% dan 0,05% saja. Adapun pekembangan kontribusi masing– masing lapangan usaha terhadap PDRB Kota Solok dapat dilihat pada berikut.

Tabel 2.13

Kontribusi Lapangan Usaha terhadap PDRB ADHK
Kota Solok Tahun 2013 – 2017 (%)

Kategori Lapangan Usaha		Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Rata-Rata
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	6,34	6,14	5,96	5,76	5,53	5,95
1	Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian	6,14	5,94	5,75	5,55	5,33	5,74
	a. Tanaman Pangan dan Hortikultura	3,19	3,09	3,03	2,95	2,86	3,02
	b. Tanaman Perkebunan	0,32	0,31	0,30	0,29	0,29	0,30
	c. Peternakan	2,48	2,38	2,27	2,17	2,05	2,27
	d. Jasa Pertanian dan Perburuan	0,15	0,15	0,15	0,14	0,14	0,15
2	Kehutanan dan Penebangan Kayu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Perikanan	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
B	Pertambangan dan Penggalian	0,68	0,68	0,68	0,67	0,64	0,67
C	Industri Pengolahan	6,11	5,99	5,85	5,85	5,59	5,88
D	Pengadaan Listrik dan Gas	0,05	0,06	0,05	0,06	0,06	0,05
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	0,22	0,21	0,20	0,20	0,20	0,20
F	Konstruksi	12,45	12,43	12,35	12,28	12,40	12,38
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	25,02	25,17	25,11	25,07	25,03	25,08
H	Transportasi dan Pergudangan	15,13	15,48	15,85	16,13	16,43	15,81
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/	1,90	1,91	1,93	1,96	1,98	1,93
J	Informasi dan Komunikasi	6,90	7,10	7,37	7,56	7,79	7,34
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	4,37	4,36	4,36	4,43	4,27	4,36
L	Real Estat	2,69	2,68	2,62	2,56	2,54	2,62
M,N	Jasa Perusahaan	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	9,24	8,89	8,66	8,43	8,31	8,71
P	Jasa Pendidikan	4,73	4,71	4,77	4,81	4,97	4,80
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1,44	1,46	1,48	1,46	1,47	1,46
R,S,T	Jasa lainnya	2,72	2,71	2,74	2,75	2,77	2,74
	Jumlah	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	

Sumber: BPS, PDRB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018, data di olah

2.9. Perkembangan Kemakmuran Ekonomi

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) per kapita baik nasional maupun daerah merupakan salah satu faktor penting dalam menunjukkan tingkat kesejahteraan masyarakat. Artinya semakin tinggi tingkat pendapatan per kapita suatu daerah maka akan semakin sejahtera pula masyarakat di daerah tersebut.

Selama periode 2013-2017, PDRB per kapita Kota Solok mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Nilai PDRB per-kapita kota Solok ini juga cukup besar dan lebih tinggi dari PDRB per-kapita pada beberapa kota di Sumatera Barat. Kenyataan yang demikian menunjukkan kinerja Pemerintah Daerah Kota Solok juga meningkat cukup baik dari tahun ke tahun. Pada tahun 2013, PDRB per kapita Kota Solok adalah sebesar Rp32,32 Juta dan kemudian meningkat menjadi Rp37,62 Juta pada tahun 2017. Kinerja pengelolaan pembangunan perekonomian yang sudah cukup baik ini perlu dilanjutkan dan bahkan lebih ditingkatkan dimasa mendatang. Adapun perkembangan PDRB per Kapita kota Solok selama periode 2013-2017 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.14
PDRB per Kapita Kota Solok Tahun 2013 – 2017

Keterangan	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017
- ADHB (Rp Miliar)	2.419,80	2.729,05	2.964,89	3.240,18	3.547,67
- ADHK (Rp Miliar)	2.053,90	2.177,37	2.307,25	2.440,20	2.481,19
PDRB per Kapita (Rp Juta)					
- ADHB	38,08	42,10	44,85	48,14	51,71
- ADHK	32,32	33,59	34,90	36,25	37,62
- Pertumbuhan PDRB per Kapita ADHK 2010	4,19	3,93	3,90	3,87	3,78

Sumber: Badan Pusat Statistik, data diolah

2.10. Pendapatan Asli Daerah

Perkembangan Penerimaan PAD

Perkembangan PAD dapat dianalisis berdasarkan data target atau anggaran penerimaan dan juga berdasarkan realisasi penerimaan. Analisis berdasarkan anggaran penerimaan PAD dimaksudkan untuk melihat harapan Pemda Kota Solok dalam mengurangi ketergantungan kepada pemerintah pusat. Sedangkan analisis penerimaan PAD menunjukkan kemampuan Kota Solok dalam memenuhi keinginan Pemerintah

Pusat untuk mengurangi ketergantungan keuangannya. Di samping itu, juga dapat dilakukan analisis kemampuan pengumpulan PAD sehingga dapat diduga kemungkinan keunggulan dan/atau kelemahan dalam pelaksanaan pemungutan pajak dan retribusi daerah.

Realisasi penerimaan PAD dalam 6 tahun terakhir menunjukkan kondisi peningkatan yang berarti. Jika pada tahun 2012 dapat direalisasikan sebesar Rp23.321,55 Juta dan meningkat menjadi Rp38.913,12 Juta pada tahun 2017. Namun dengan perkembangan seperti ini, laju pertumbuhan realisasi penerimaan PAD rata-rata per tahun yang dicapai dapat periode tersebut sedikit di bawah yang dianggarkan, yaitu sebesar 10,78%.

Analisis berdasarkan jenis PAD pun menunjukkan kondisi yang relatif sama. Laju pertumbuhan rata-rata pertahun realisasi penerimaan sedikit di bawah laju pertumbuhan rata-rata yang dianggarkan. Laju pertumbuhan rata-rata per tahun yang tertingi dihasilkan dari penerimaan Pajak Daerah. Realisasi penerimaan pajak daerah mengalami peningkatan dari Rp3.912,94 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp8.236,70 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 16,05%. Laju pertumbuhan tertinggi kedua adalah dari sumber penerimaan PAD Lain-lain PAD yang Sah. Realisasi Lain-lain PAD yang Sah mengalami peningkatan dari Rp8.431,29 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp14.520,62 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 11,49%.

Realisasi penerimaan pengelolaaan kekayaan daerah yang dipisahkan mengalami peningkatan dari Rp6.230,00 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp9.975,41 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 9,87%. Realisasi penerimaan retribusi daerah mengalami peningkatan dari Rp4.747,32 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp6.180,39 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 5,42%. Tabel 2.15 berikut menyajikan anggaran dan realisasi penerimaan PAD tahun 2012 – tahun 2017.

Tabel 2.15
Perkembangan Anggaran PAD (RpJuta) dan
Pertumbuhan Rata-Rata Per Tahun (%) Tahun 2012-2017

No	Sumber PAD	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Pajak Daerah	3.912,94	3.777,92	5.383,58	6.319,83	6.787,38	8.236,70	16,05
2	Retribusi Daerah	4.747,32	5.275,95	5.795,27	5.677,47	6.232,97	6.180,39	5,42
3	Pendapatan Pengelolaan Kekayaan yang Dipisahkan	6.230,00	7.089,55	7.494,95	8.042,69	9.862,42	9.975,41	9,87
4	Lain-Lain PAD yang Sah	8.431,29	8.054,51	10.814,82	16.894,73	19.236,47	14.520,62	11,49
PENDAPATAN ASLI DAERAH		**23.321,55**	**24.197,93**	**29.488,62**	**36.934,72**	**42.119,24**	**38.913,12**	10,78

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

Rasio pengumpulan PAD atau perbandingan antara realisasi dibandingkan dengan anggaran periode tahun 2012 sampai tahun 2017 menunjukkan terjadinya penurunan kemampuan Kota Solok dalam pengumpulan PAD yang ditargetkan. Kota Solok pada tahun 2012 mampu pengumpulan PAD sebesar 87,17% dari target (anggaran) yang ditetapkan, dan menurun menjadi 85,48% pada tahun 2017. Secara rata-rata, pertahun terjadi penurunan kemampuan memungut PAD sebesar 1,69%. Analisis berdasarkan jenis PAD menujukkan bahwa penurunan kemampuan memungut pajak daerah jauh lebih besar dibandingkan dengan jenis PAD lainnya. Penurunan kemampuan memungut pajak daerah turun dari 125,76% menjadi 109,46%, atau rata-rata pertahun mengalami penurunan sebesar 16,29%.

Penurunan kemampuan memungut PAD yang terbesar berikutnya adalah dari Pengelolaaan Kekayaan Daerah yang Dipisahka, Lain-lain PAD yang Sah, Retribusi Daerah.. Sekalipun penurunan kemampuan memungut retribusi daerah menduduki ranking terakhir, namun kemampuan pemungutan pada tahun 2012 dan tahun 2017 tidak ada perubahan, tetapi kemampuan memungut retribusi daerah merupakan yang terrendah dibandingkan jenis PAD lainnya. Oleh sebab itu, menjadi menarik untuk dilakukan analisis yang lebih mendalam kenapa terrendah dan tidak terjadi peningkatan kemampuan memungut retribusi daerah ini. Tabel 2.16 berikut memperlihatkan kemampuan pemungutan PAD tahun 2012 – tahun 2017.

Tabel 2.16
Perkembangan Ratio Kemampuan Pengumpulan PAD (%)

No	Sumber PAD	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017
1	Pajak Daerah	125,76	100,40	109,97	105,65	104,16	109,46
2	Retribusi Daerah	72,59	71,51	89,58	94,46	86,96	72,59
3	Pendapatan Pengelolaan Kekayaan yang Dipisahkan	97,93	98,83	100,00	100,00	111,69	95,00
4	Lain-Lain PAD yang Sah	78,49	112,10	125,36	116,39	89,53	76,48
PENDAPATAN ASLI DAERAH		**87,17**	**94,89**	**107,28**	**106,90**	**95,73**	**85,48**

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

2.10.1. Perkembangan Penerimaan Pajak Daerah

Dari 11 jenis sumber Pajak daerah yang ditetapkan dalam UU 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, hanya sebanyak 10 Jenis Pajak Daerah yang telah ditetapkan Kota Solok untuk laksanakan pemungutannya. Hal ini didasarkan pertimbangan potensi yang dimiliki Kota Solok sendiri, karena potensi pengelolaan Sarang Burung Walet di Kota Solok tidak tersedia. Namun demikian, dari 10 jenis pajak Daerah tersebut pun hanya efektif dipungut sebanya 8 jenis Pajak Daerah. Dua jenis Pajak Daerah yang tahun-tahun terakhir tidak lagi efektif dipungut adalah Pajak Pengambilan Bahan Galian Golongan C dan Pajak Air Tanah.

Data 6 tahun terakhir menunjukkan bahwa Pajak Penerangan Jalan Umum merupakan jenis Pajak Daerah yang paling besar dihasilkan sebagai penerimaan PAD dibandingkan dengan jenis Pajak Daerah lainnya. Jika pada tahun 2012, Kota Solok berhasil mendapatkan Pajak Penerangan Jalan Umum sebesar Rp1.916,49 Juta dan meningkat menjadi Rp3.654,48 Juta pada tahun 2017. Sumber penerimaan Pajak Daerah terbesar kedua berasal dari Bea Perolehan hak atas Tanah dan Bangunan , yang mengalami peningkatan dari Rp1.294,18 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp2.105,04 Juta pada tahun 2017. Sumber penerimaan Pajak Daerah terbesar kedua berasal dari Bea Perolehan hak atas Tanah dan Bangunan, yang mengalami peningkatan dari Rp1.294,18 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp2.105,04 Juta pada tahun 2017. Sedangkan sumber penerimaan Pajak Daerah terbesar ketiga berasal dari Pajak Restoran, yang mengalami peningkatan dari Rp374,69 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp1.093,80 Juta pada tahun 2017.

Analisis berdasarkan laju pertumbuhan pertahun menunjukkan bahwa Pajak Restoran merupakan sumber penerimaan PAD dengan laju pertumbuhan rata-rata tertinggi dibandingkan sumber penerimaan Pajak Daerah Lainnya, yaitu sebesar 23,89% dengan jumlah penerimaan sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Sumber penerimaan Pajak Daerah dengan laju pertumbuhan rata-rata pertahun tertinggi kedua berasal dari Pajak Hotel, yang mengalami peningkatan dari Rp190,08 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp420,77 Juta pada tahun 2017, Dengan demikian, dalam kurun waktu tersebut terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 17,23%. Sumber penerimaan Pajak Daerah dengan laju pertumbuhan rata-rata

pertahun tertinggi ketiga berasal dari Pajak Penerangan Jalan Umum yang mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 13,78%, yaitu meningkat dari Rp1.916,49 Juta pada tahun 2012 dan meningkat menjadi Rp3.654,48 Juta pada tahun 2017.

Dua jenis sumber Pajak Daerah yang menunjukkan laju pertumbuhan negatif di Kota Solok berasal dari penerimaan Pajak Hiburan dan Pajak Bumi dan Bangunan. Pajak Hiburan mengalami penurunan dari Rp9,03 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp0,54 Juta pada tahun 2017. Sedangkan sumber penerimaan Pajak Daerah yang diserahkan oleh Pusat kepada Daerah, yang mulai efektif dipungut pada tahun 2014 juga mengalami penrunan, yaitu dari Rp859,74 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp805,65 Juta pada tahun 2017. Penerunan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan ini secara tidak langsung menunjukkan kelemahan system pemungutan pajak daerah di Kota Solok. Karena, secara logika tidak mungkin tanah dan bangunan akan berkurang, malah seharusnya Nilai Jual Objek Pajak nya pasti menigkat sehingga seharusnya terjadi peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan. Tabel 2.17 berikut menujukkan perkembangan pernerimaan Pajak Daerah Kota Solok tahun 2012 – tahun 2017.

Tabel 2.17
Perkembangan Realisasi Pajak Daerah (RpJuta)
Dan Pertumbuhan Rata-Rata Pertahun (%)

No	Sumber Pajak Daerah	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Pajak Hotel	190,08	327,85	365,67	389,48	471,11	420,77	17,23
2	Pajak Restoren	374,69	534,48	814,09	850,52	1.064,17	1.093,80	23,89
3	Pajak Hiburan	9,03	4,19	3,04	0,54	1,54	0,54	(43,07)
4	Pajak Reklame	94,86	161,63	87,81	120,76	134,69	150,58	9,68
5	Pajak Penerangan Jalan Umum	1.916,49	2.081,72	2.354,39	2.634,64	2.760,00	3.654,48	13,78
6	Pajak Pengambilan Bahan Galian (	29,72						
7	Pajak Parkir	3,89	3,39	8,29	5,82	5,86	5,84	8,47
8	Pajak Air Bawah Tanah							
9	Pajak Bumi dan Bangunan			859,74	815,80	810,95	805,65	(2,14)
10	Bea Perolehan Hak atas Tanah da	1.294,18	664,66	890,55	1.502,27	1.539,06	2.105,04	10,22

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

2.10.2. Perkembangan Penerimaan Retribusi Daerah

Analisis berdasarkan kelompok retribusi daerah menunjukkan bahwa penerimaan retribusi daerah terbesar berasal dari Retribusi Jasa Umum, terbesar kedua adalah Retribusi Jasa Usaha, dan yang terakhir adalah Retribusi Perizinan Tertentu. Analisis berdasarkan perkembangan realisasi retribusi daerah menunjukkan bahwa retribusi jasa usaha mengalami perkembangan yang paling tinggi pada periode tahun 2012 – tahun 2017, yaitu sebesar 6,87% per tahun. Jika pada tahun 2012, jumlah peneriman retribusi jasa usaha berjumlah Rp2.094,39 Juta, maka pada tahun 2017 meningkat menjadi Rp2.920,24 Juta. Retribusi jasa umum meningkat dari Rp2.302,28 Juta pada tahun 2012, menjadi Rp2.854,83 Juta pada tahun 2017, atau terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 4,40%. Sedangkan retribusi perizinan tertentu mengalami peningkatan dari Rp350,65 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp405,32 Juta pada tahun 2017, atau terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 2,94%. Secara tidak langsung data ini menunjukkan bahwa Kota Solok lebih mengutamakan memberikan atau melaksanakan fungsi pelayanan umum dan pengontrolan dibandingkan fungsi budgeter (pendapatan) dari jasa usaha-usaha yang juga dapat diberikan oleh swasta. Tabel 2.18 berikut menyajikan perkembangan realisasi retribusi daerah Kota Solok tahun 2012 – tahun 2017.

Tabel 2.18
Perkembangan Realisasi Retribusi Daerah (RpJuta)
Dan Pertumbuhan Rata-Rata Pertahun (%)

No	Sumber Retribusi Daerah	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Retribusi Pelayanan Umum	2.302,28	2.403,37	3.140,90	2.579,20	2.898,40	2.854,83	4,40
2	Retribusi Jasa Usaha	2.094,39	2.317,10	2.324,39	2.845,59	3.068,49	2.920,24	6,87
3	Retribusi Perizinan Tertentu	350,65	555,48	329,98	252,68	266,08	405,32	2,94

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

Analisis berdasarkan kontribusi jenis retribusi terhadap total retribusi daerah Kota Solok menunjukkan bahwa kontribusi penerimaan retribusi jasa umum dan Retribusi Perizinan Tertentu mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Sebaliknya, kontribusi penerimaan retribusi jasa usaha mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Retribusi jasa umum menurun dari 48,50% pada tahun 2012 menjadi 46,19% pada tahun 2017. Retribusi perizinan tertentu mengalami penurunan dari 7,39% pada tahun 2012 menjadi 6,56% pada tahun 2017. Sedangkan kontribusi penerimaan retribusi jasa usaha mengalami peningkatan dari 44,12% pada tahun 2012 menjadi 47,25% pada tahun 2017. Penurunan kontribusi retribusi perizinan tertentu diduga terjadi karena adanya kebijakan Kota Solok dalam rangka meningkatkan Investasi melalui pemberian pengurangan biaya perizinan tertentu, seperti biaya Izin Mendirikan Bangunan. Tabel 2.19 berikut menunjukkan perkembangan kontribusi setiap jenis retribusi daerah terhadap total retribusi Kota Solok tahun 2012 – tahun 2017.

Tabel 2.19
Perkembangan Kontribusi Retribusi Daerah (RpJuta)
Dan Pertumbuhan Rata-Rata Pertahun (%)

No	Sumber Retribusi Daerah	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Retribusi Pelayanan Umum	48,50	45,55	54,20	45,43	46,50	46,19	4,40
2	Retribusi Jasa Usaha	44,12	43,92	40,11	50,12	49,23	47,25	6,87
3	Retribusi Perizinan Tertentu	7,39	10,53	5,69	4,45	4,27	6,56	2,94

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

Retribusi Jasa Umum yang dipungut Kota Solok berasal dari 7 jenis retribusi, yaitu Retribusi Pelayanan Kesehatan, Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan, Retribusi Pengantian Biaya Cetak KTP/Akte Capil, Retribusi Pelayanan Parkir Tepi Jalan Umum, Retribusi Pelayanan Pasar, Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor, dan Retribusi Pengendalian Menara Telekomonikasi. Namun untuk Retribusi Pengantian Biaya Cetak KTP/Akte Capil sejak tahun 2015 tidak lagi dilakukan pemungutan atas pelayanan yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tiga jenis retribusi pelayanan umum yang mengalami perumbuhan rata-rata pertahun terbesar terdiri dari Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan, Retribusi Pelayanan Kesehatan, dan Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor. Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan mengalami peningkatan dari dari Rp294,90 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp680,03 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 18,19%. %. Retribusi Pelayanan Kesehatan mengalami peningkatan dari Rp882,04 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp1.158,85 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 5,61%. Sedangkan Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor mengalami peningkatan dari Rp124,70 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp1.158,85 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 4,30%.

Retribusi Jasa Usaha yang dipungut Kota Solok berasal dari 9 jenis retribusi, yaitu Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah, Retribusi Terminal, Retribusi Tempat Khusus Parkir (Pasar), Retribusi Tempat Khusus Parkir (RTH), Retribusi Jasa Usaha Rumah Potong, Retribusi Tempat Rekreasi dan Olah Raga, Retribusi Jasa Usaha Penyedotan Kakus, Retribusi Pengelolaan Usaha Daerah, dan Retribusi WC.

Tiga jenis retribusi pelayanan umum yang mengalami perumbuhan rata-rata pertahun terbesar terdiri dari Retribusi Pengelolaan Usaha Daerah, Retribusi Jasa Usaha Penyedotan Kakus, dan Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah. Namun dari segi jumlah penerimaan, ketiga jenis retribusi jasa usaha ini relatif rendah, kecuali Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah.

Analisis perkembangan Retribusi Jasa Usaha dengan jumlah penerimaan yang relatif besar menujukkan bahwa Retribusi Terminal mengalami penurunan dari Rp983,74 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp829,29 Juta pada tahun 2017, yang berarti

terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar minus 3,36%. Sedangkan Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah mengalami peningkatan dari Rp403,56 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp798,22 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 14,62%. Peningkatan yang positif juga terjadi untuk Retribusi Tempat Khusus Parkir (Pasar), yang mengalami peningkatan dari Rp392,06 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp684,42 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 11,79%.

Khusus untuk Retribusi Perizinan Tertentu, hanya ada 3 jenis retribusi yang berarti hanya 3 jenis ini juga yang dikeluarkan Kota Solok, yaitu Retribusi Izin Mendirikan Bangunan, Retribusi Izin Ganguan, dan Retribusi Izin Trayek. Namun dari segi jumlah penerimaan, hanya Retribusi Izin Mendirikan Bangunan yang relative bersar dan juga mengalami peningkatan, yaitu dari Rp305,03 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp358,03 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 3,26%.

Tabel 2.20 berikut memperlihatkan perkembangan penerimaan retribusi daerah di Kota Solok, serta laju pertumbuhan rata-rata pertahun.

Tabel 2.20

Perkembangan Realisasi Retribusi Daerah Menurut Jenis Penerimaan (RpJuta)
Dan Pertumbuhan Rata-Rata Pertahun (%)

No	Sumber Retribusi Daerah	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
A	**Retribusi Pelayanan Umum**	**2.302,28**	**2.403,37**	**3.140,90**	**2.579,20**	**2.898,40**	**2.854,83**	**4,40**
1	Retribusi Pelayanan Kesehatan	882,04	873,48	1.505,35	770,50	1.043,02	1.158,85	5,61
2	Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan	294,90	391,43	401,69	480,30	558,12	680,03	18,19
3	Retribusi Pengantian Biaya Cetak KTP/Akte Ca	79,69	51,35	12,47				
4	Retribusi Pelayanan Parkir Tepi Jalan Umum	292,62	349,24	554,36	613,70	624,32	315,84	1,54
5	Retribusi Pelayanan Pasar	573,01	458,03	412,39	470,05	515,80	523,04	(1,81)
6	Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor	124,70	143,26	150,40	156,31	157,14	153,91	4,30
7	Retribusi Pengendalian Menara Telekomonikasi	55,32	136,58	104,24	88,34		23,16	(15,98)
B	**Retribusi Jasa Usaha**	**2.094,39**	**2.317,10**	**2.324,39**	**2.845,59**	**3.068,49**	**2.920,24**	**6,87**
1	Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah	403,56	462,02	617,45	634,71	627,84	798,22	14,62
2	Retribusi Terminal	983,74	1.018,71	903,39	968,05	996,79	829,29	(3,36)
3	Retribusi Tempat Khusus Parkir (Pasar)	392,06	462,65	431,77	676,93	831,98	684,42	11,79
4	Retribusi Tempat Khusus Parkir (RTH)				55,37	41,16	27,58	(29,42)
5	Retribusi Jasa Usaha Rumah Potong	97,77	149,20	105,46	107,45	146,25	149,56	8,87
6	Retribusi Tempat Rekreasi dan Olah Raga	21,16	12,56	28,47	27,10	26,15	28,50	6,14
7	Retribusi Jasa Usaha Penyedotan Kakus	9,83	24,19	22,01	22,49	28,37	28,17	23,44
8	Retribusi Pengelolaan Usaha Daerah	23,05	28,94	34,00	50,60	80,41	82,12	28,93
9	Retribusi WC	163,22	158,83	181,84	302,89	289,54	292,38	12,37
C	**Retribusi Perizinan Tertentu**	**350,65**	**555,48**	**329,98**	**252,68**	**266,08**	**405,32**	**2,94**
1	Retribusi Izin Mendirikan Bangunan	305,03	460,10	249,50	193,52	216,88	358,03	3,26
2	Retribusi Izin Ganguan	40,77	90,53	75,41	53,75	44,34	45,40	2,17
3	Retribusi Izin Trayek	4,85	4,85	5,07	5,41	4,86	1,89	(17,18)

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

BAB III
TINJAUAN LITERATUR

3.1. Badan Usaha Milik Daerah

3.1.1. Pengertian Badan Usaha Milik Daerah

Berdasarkan UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara, BUMN dan BUMD sama-sama merupakan bagian dari keuangan negara. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah menyebutkan bahwa daerah dapat memiliki BUMD sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan pembentukannya diatur dengan peraturan daerah. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara mengatur bahwa Perusahan Daerah adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebahagian modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Selanjutnya sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 153 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah yang Dipisahkan, pada konsideran huruf “b” menyatakan bahwa Perusahaan Daerah atau BUMD merupakan badan usaha yang seluruh atau sebahagian modalnya berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan.

Namun dengan diundangkannya UU 23/2014 yang “mencabut” ketentuan UU 5/1962 terjadi perubahan peristilahan Perusahaan Daerah menjadi BUMD, karena Pasal 1 angka 40 UU 23/2014 mendefinisikan BUMD sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah. Pasal 409 UU 23/2014 mencabut dan menyatakan tidak berlakunya UU 5/1962, namun Pasal 405 UU 23/2014 menyatakan bahwa pada saat undang-undang ini mulai berlaku, semua ketentuan peraturan perundang-undangan yang merupakan peraturan pelaksanaan dari UU 5/1962 dinyatakan masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dalam undang-undang ini.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah mempertegas definisi BUMD sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah. Dalam pasal Pasal 4 PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dijelaskan bahwa daerah dapat mendirikan BUMD. Pembentukan BUMD ditetapkan dengan peraturan daerah, baik sebagai

perusahaan umum daerah dan sebagai perusahaan perseroan daerah. Perusahaan perseroan daerah merupakan BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) daerah

Berdasarkan ketentuan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa BUMD merupakan perusahaan yang modalnya seluruh atau sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan. Kekayaan daerah yang dipisahkan dapat diartikan sebagai kekayaan daerah yang dilepaskan dari penguasaan umum yang semula pertanggungjawabannya melalui anggaran belanja daerah yang kemudian setelah dipisahkan menjadi modal BUMD akan dipertanggungjawabkan tersendiri.

3.1.2. Pembentukan Badan Umum Milik Daerah

Kewenangan pemerintah daerah dalam hal pengelolaan BUMD diatur berdasarkan pasal 177 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang menjelaskan bahwa “Pemerintah daerah dapat memiliki BUMD yang pembentukan, penggabungan, pelepasan kepemilikan, dan/atau pembubarannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.

Pembentukan BUMD, secara eksplisit kewenangan tersebut merupakan kewenangan atributif yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Dalam pasal 331 UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dinyatakan bahwa:

1. Daerah dapat mendirikan BUMD.
2. Pembentukan BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Perda.
3. BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas perusahaan umum Daerah dan perusahaan perseroan Daerah.
4. Pembentukan BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk:
   a. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;

b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan

b. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

5. Pembentukan BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan pada:

   a. kebutuhan Daerah; dan

   b. kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk.

6. Ketentuan lebih lanjut mengenai pembentukan BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam peraturan pemerintah.

Kedudukan perusahaan umum daerah sebagai badan hukum diperoleh pada saat peraturan daerah yang mengatur mengenai pembentukan perusahaan umum daerah mulai berlaku. Kedudukan perusahaan perseroan daerah sebagai badan hukum diperoleh sesuai dengan ketentuan undang-undang yang mengatur mengenai perseroan terbatas. Perusahaan umum daerah merupakan BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham.

Pasal 6 ayat (1) PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, menjelaskan karakteristik BUMD meliputi:

1. badan usaha didirikan oleh Pemerintah Daerah;
2. badan usaha dimiliki oleh:
   a. 1 (satu) Pemerintah Daerah;
   b. lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah;
   c. 1 (satu) Pemerintah Daerah dengan bukan Daerah; atau
   d. lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah dengan bukan Daerah.
3. seluruh atau sebagian besar modalnya merupakan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan;
4. bukan merupakan organisasi perangkat Daerah; dan
5. dikelola dengan menggunakan kelaziman dalam dunia usaha.

3.1.3. Tujuan dan Manfaat BUMD

BUMD didirikan sebagai bentuk pelaksanaan tujuan bernegara dalam konstitusi yaitu dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan/atau sebesar-besarnya kemakmuran rakyat, dengan cara negara turut campur dalam menguasai langsung atas cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak tersebut. Pembentukan perusahaan umum daerah diprioritaskan dalam rangka menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik.

Sesuai dengan konsep otonomi daerah yang memberikan kesempatan seluas luasnya kepada pemerintah daerah untuk mencari sumber-sumber penghasilan bagi peningkatan PAD sebagai salah satu modal pembangunan daerahnya, pemerintah daerah mendirikan BUMD yang berbasis pada sumber daya alam yang dimilikinya. Pembentukan BUMD merupakan salah satu cara untuk memenuhi PAD. Pembentukan ini merupakan upaya pemerintah daerah untuk menambah sumber pendapatan daerah dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Ada beberapa hal yang mendasari pembentukan suatu BUMD antara lain:

1. Alasan ekonomis, yaitu sebagai langkah mengoptimalisasikan potensi ekonomi di daerah dalam upaya menggali dan mengembangkan sumber daya daerah, memberikan pelayanan masyarakat dan mencari keuntungan.
2. Alasan strategis, yaitu mendirikan lembaga usaha yang melayani kepentingan publik, yang mana masyarakat atau pihak swasta lainnya tidak (belum) mampu melakukannya, baik karena investasi yang sangat besar, risiko usaha yang sangat besar, maupun eksternalitasnya sangat besar dan luas.
3. Alasan *budget,* yaitu sebagai upaya dalam mencari sumber pendapatan lain di luar pajak, retribusi dan dana perimbangan dari Pemerintah Pusat untuk mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan di daerah.

Berdasarkan penjelasan di atas, tujuan pembentukan BUMD tersebut adalah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka memenuhi kebutuhan rakyat menuju

masyarakat yang adil dan makmur. Pasal 331 ayat (4) UU 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan Pasal 7 No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, menjelaskan secara tegas tujuan pembentukan BUMD, yaitu:

1. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah pada umumnya;
2. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
3. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

3.1.4. Kedudukan BUMD dalam Pemerintahan Daerah

Dalam UU 17/2003 tentang Keuangan Negara ditegaskan bahwa kekuasaan pengelolaan keuangan negara adalah sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan, dan kekuasaan pengelolaan keuangan negara dari Presiden sebagian diserahkan kepada Gubernur/Bupati/Walikota selaku kepala pemerintah daerah untuk mengelola keuangan daerah dan mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Pembentukan atau penyertaan modal pada BUMD dapat dilakukan berdasarkan surplus APBD, dan penyertaan modal pemerintah daerah tersebut dikategorikan sebagai kekayaan daerah yang dipisahkan.

BUMD merupakan aset milik pemerintah daerah yang memiliki fungsi sebagai perpanjangan tangan peran pemerintah dalam pelayanan publik. Peranan BUMD dalam sistim perekonomian daerah diharapkan dapat berperan di samping sebagai penyimbang kekuatan pasar juga diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam meningkatkan pendapatan daerah melalui pembagian deviden sebagai bagian laba BUMD.

Berdasarkan Pasal 331 ayat (1) dan ayat (2) UU 23/2014 tentang Pemerintah Daerah menjelaskan bahwa suatu daerah tidak harus memiliki BUMD, namun BUMD dapat menjadi pertimbangan bagi daerah untuk menjadi sarana dalam rangka memberikan pelayanan bagi masyarakat. BUMD dapat didirikan oleh pemerintah daerah dan pembentukannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah. BUMD itu sendiri

terbagi menjadi dua jenis, yaitu perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah.

Dalam UU 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah juga dijelaskan bahwa bentuk hukum BUMD terdiri dari Perumda dan Perseroda. Ciri-ciri Perumda sebagaimana diatur pada Pasal 334 sampai dengan Pasal 338 adalah sebagai berikut:

1. Permodalan. Perumda adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Dalam hal Perumda akan dimiliki oleh lebih dari satu daerah, Perumda tersebut harus merubah bentuk hukum menjadi Perseroda. Perumda juga dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain.
2. Organ Perumda terdiri atas:
   a. Kepala daerah selaku wakil daerah sebagai pemilik modal;
   b. Direksi; dan
   c. Dewan pengawas.
3. Laba. Laba Perumda ditetapkan oleh kepala daerah selaku wakil daerah. Laba yang menjadi hak daerah disetor ke kas daerah setelah disahkan oleh kepala daerah sebagai pemilik modal. Laba tersebut dapat ditahan atas persetujuan kepala daerah, dengan tujuan reinvestment berupa penambahan, peningkatan, dan perluasan prasarana dan sarana pelayanan fisik dan nonfisik serta untuk peningkatan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pelayanan umum, pelayanan dasar, dan usaha perintisan.
4. Restrukturisasi. Perumda dapat melakukan restruksturisasi untuk menyehatkan perusahaan umum daerah agar dapat beroperasi secara efisien, akuntabel, transparan, dan profesional.
5. Pembubaran Perumda. Pembubaran Perumda ditetapkan dengan Perda. Kekayaan perumda yang dibubarkan menjadi hak daerah dan dikembalikan kepada daerah.

Sedangkan, Perseroda diatur di dalam Pasal 339 sampai dengan Pasal 342, yang mana ciri-cirinya sebagai berikut:

1. Permodalan. Perseroda adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh satu daerah. Setelah pembentukannya ditetapkan dengan

Perda, selanjutnya pembentukan badan hukumnya dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai perseroan terbatas. Modal Perseroda terdiri dari saham-saham, dalam hal pemegang saham perusahaan perseroan daerah terdiri atas beberapa daerah dan bukan daerah, salah satu daerah merupakan pemegang saham mayoritas. Perseroda dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain. Pembentukan anak perusahaan tersebut didasarkan atas analisa kelayakan investasi oleh analis investasi yang profesional dan independen.

2. Organ Perseroda terdiri atas:
   - ✓ Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
   - ✓ Direksi; dan
   - ✓ Komisaris.
3. Pembubaran Perseroda dapat dibubarkan dan kekayaan Perseroda yang dibubarkan menjadi hak daerah dan dikembalikan kepada daerah.

Pada pasal 3 ayat (1) PP No. 54 tahun 2017 disebutkan bahwa Kepala Daerah mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan pada:

- ✓ Perusahaan umum Daerah, berkedudukan sebagai pemilik modal; dan
- ✓ Perusahaan perseroan Daerah, berkedudukan sebagai pemegang saham

Selain itu, privatisasi BUMD juga diatur Peraturan Pemerintah ini. Privatisasi dilakukan dengan maksud untuk meningkatkan kinerja dan nilai tambah perusahaan dan meningkatkan peran serta masyarakat dalam pemilikan saham pada BUMD yang berbentuk perusahaan perseroan daerah

3.2. Analisis Kebutuhan Daerah

Tujuan utama dibentuknya pemerintahan adalah menjaga ketertiban dalam kehidupan masyarakat sehingga setiap warga dapat menjalani kehidupan secara tenang, tenteram dan damai. Pemerintahan modern pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat, pemerintahan tidak diadakan untuk melayani dirinya sendiri. Pemerintah dituntut mampu memberikan pelayanan kepada masyarakatnya dan menciptakan

kondisi yang memungkinkan setiap orang dapat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama.

Dalam pasal 9 PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dijelaskan bahwa dasar pembentukan BUMD adalah kebutuhan Daerah; dan kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk. Kebutuhan daerah dikaji melalui studi yang mencakup aspek pelayanan umum; dan kebutuhan masyarakat. Untuk menganalisis hal ini perlu dipahami tentang fungsi pemerintah.

Secara umum fungsi pemerintahan mencakup tiga fungsi pokok yang seharusnya dijalankan oleh pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Fungsi Pengaturan.

Fungsi ini dilaksanakan pemerintah dengan membuat peraturan perundang-undangan untuk mengatur hubungan manusia dalam masyarakat. Pemerintah adalah pihak yang mampu menerapkan peraturan agar kehidupan dapat berjalan secara baik dan dinamis. Seperti halnya fungsi pemerintah pusat, pemerintah daerah juga mempunyai fungsi pengaturan terhadap masyarakat yang ada di daerahnya. Perbedaannya, yang diatur oleh pemerintah daerah lebih khusus, yaitu urusan yang telah diserahkan kepada daerah.

Fungsi Pelayanan.

Perbedaan pelaksanaan fungsi pelayanan yang dilakukan pemerintah pusat dan pemerintah daerah terletak pada kewenangan masing-masing. Kewenangan pemerintah pusat mencakup urusan Pertahanan Keamanan, Agama, Hubungan luar negeri, Moneter dan Peradilan. Secara umum pelayanan pemerintah mencakup pelayanan publik (*Public service*) dan pelayanan sipil (*Civil service*) yang menghargai kesetaraan.

Fungsi Pemberdayaan.

Fungsi ini untuk mendukung terselenggaranya otonomi daerah, fungsi ini menuntut pemberdayaan pemerintah daerah dengan kewenangan yang cukup dalam pengelolaan

sumber daya daerah guna melaksanakan berbagai urusan yang didesentralisasikan. Untuk itu pemerintah daerah perlu meningkatkan peranserta masyarakat dan swasta dalam kegiatan pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan. Kebijakan pemerintah, pusat dan daerah, diarahkan untuk meningkatkan aktifitas ekonomi masyarakat, yang pada jangka panjang dapat menunjang pendanaan pemerintah daerah. Dalam fungsi ini pemerintah harus memberikan ruang yang cukup bagi aktifitas mandiri masyarakat, sehingga dengan demikian partisipasi masyarakat di daerah dapat ditingkatkan. Lebih-lebih apabila kepentingan masyarakat diperhatikan, baik dalam peraturan maupun dalam tindakan nyata pemerintah

3.2.1. Aspek Pelayanan Masyarakat

Pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat / daerah, BUMN / BUMD dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, maka diperlukan bentuk pelayanan prima.

Pelayanan prima atau "*excellence service*" adalah suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan. Pelayanan prima merupakan suatu pelayanan terbaik, melebihi, melampaui, mengungguli pelayanan yang diberikan pihak lain atau daripada pelayanan waktu yang lalu. Secara sederhana, pelayanan prima *(excellent service)* adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat.

Dalam pelayanan prima terdapat dua elemen yang saling berkaitan, yaitu *pelayanan* dan *kualitas*. Kedua elemen tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh tenaga pelayanan (penjual, pedagang, pelayan, atau salesman). Konsep pelayanan prima dapat diterapkan pada berbagai organisasi, instansi, pemerintah, ataupun perusahaan bisnis.

Perlu diketahui bahwa kemajuan yang dicapai oleh suatu negara tercermin dari standar pelayanan yang diberikan pemerintah kepada rakyatnya. Negara-negara yang tergolong miskin pada umumnya kualitas pelayanan yang diberikan di bawah standar minimal. Pada negara-negara berkembang kualitas pelayanan telah memenuhi standar minimal. Sedangkan di negara-negara maju kualitas pelayanan terhadap rakyatnya di atas standar minimal.

Peningkatan kualitas untuk meningkatkan pelayanan yang ada ditekankan pada aspek berikut:

- ✓ Struktural. Perbaikan struktural organisasi atau perusahaan harus dilakukan dari tingkat top manajemen hingga lower manajemen.
- ✓ Operasional. Suatu perusahaan penjualan akan dapat mewujudkan kebutuhan pelanggan apabila peningkatan operasional dilaksanakan artinya secara langsung kualitas pelayanan juga dilaksanakan.
- ✓ Visi. Suatu organisasi atau perusahaan harus mengetahui arah organisasi dengan cara mengidentifikasi tentang apa yang harus dilakukan siapa yang akan melaksanakan.
- ✓ Strategi pelayanan. Merupakan cara yang ditentukan perusahaan dalam meningkatkan pelayanan sehingga visi dapat terwujud, Strategi pelayanan tersebut harus memperhatikan: perilaku pelanggan, harapan pelanggan, image pelanggan, loyalitas pelanggan, dan alternatif-alternatif pelanggan.

Dimensi peningkatan kualitas pelayanan meliputi:

- ✓ Ketepatan waktu pelayanan berkaitan dengan waktu tunggu dan proses.
- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan akurasi atau kepetatan pelayanan.
- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan kesopanan dan keramahan pelaku bisnis.
- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan tanggung jawab dalam penanganan keluhan pelanggan.
- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan sedikit banyaknya petugas yang melayani serta fasilitas pendukung lainnya.

- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan petunujuk/panduan lainnya.
- ✓ Kualitas pelayanan berhubungan dengan kondisi lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, alat komunikasi, dan lain-lain.

Pada dasarnya pelayanan prima mengandung tiga aspek, yakni (1) kemampuan yang professional, (2) kemampuan yang teguh, (3) sikap yang ikhlas, tulus, senang membantu, menyelesaikan kepentingan, keluhan, memuaskan kebutuhan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik.

Salah satu cara dalam menciptakan dan mempertahankan hubungan yang baik dan harmonis dengan para kolega dan pelanggan adalah dengan melakukan konsep pelayanan prima berdasarkan A3 (attitude, attention, dan action). Pelayanan prima berdasarkan konsep A3, artinya pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan menggunakan pendekatan sikap (attitude), perhatian (attention), dan tindakan (action).

Konsep dasar berikut harus diperhatikan dalam mewujudkan pelayanan prima, yakni:

1. Konsep sikap (attitude)

   Keberhasilan bisnis industri jasa pelayanan akan sangat tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Baik secara langsung atau tidak langsung citra perusahaan akan tergambar melalui bentuk pelayanan yang kita sajikan. Pelanggan akan menilai perusahaan dari kesan pertama dalam berhubungan dengan orang-orang yang terlibat dalam perusahaan tersebut.

2. Konsep perhatian (attention)

   Dalam melakukan kegiatan layanan, seorang petugas pada perusahaan industri jasa pelayanan harus senantiasa memperhatikan dan mencermati keinginan pelanggan. Apabila pelanggan sudah menunjukkan minat untuk membeli suatu barang/jasa yang kita tawarkan, segera saja layani pelanggan tersebut dan tawarkan bantuan, sehingga pelanggan merasa puas dan terpenuhi keinginannya. Hal-hal lain yang perlu diperhatikan menyangkut bentuk-bentuk pelayanan berdasarkan konsep perhatian adalah sebagai berikut: a) Mengucapkan salam pembuka pembicaraan. b) Menanyakan apa saja keinginan pelanggan. c) Mendengarkan dan memahami

keinginanpelanggan. d) Melayani pelanggan dengan cepat, tepat dan ramah. e) Menempatkan kepentingan pelanggan pada kepentingan utama.

3. Konsep tindakan (action)

Pada konsep perhatian, pelanggan "menunjukkan minat" untuk membeli produk yang kita tawarkan. Pada konsep tindakan pelanggan sudah "menjatuhkan pilihan" untuk membeli produk yang diinginkannya. Terciptanya proses komunikasi pada konsep tindakan ini merupakan tanggapan terhadap pelanggan yang telah menjatuhkan pilihannya sehingga terjadilah transaksi jual-beli. Bentuk-bentuk pelayanan berdasarkan konsep tindakan adalah sebagai berikut:

- ✓ Segera mencatat pesanan pelanggan.
- ✓ Menegaskan kembali kebutuhan/pesanan pelanggan.
- ✓ Menyelesaikan transaksi pembayaran pesanan pelanggan.
- ✓ Mengucapkan terima kasih diiringi harapan pelanggan akan kembali lagi.

Terdapat strategi dalam mengembangkan pelayanan prima yang meliputi:

1. Penyusunan Standart Pelayanan

Suatu tolok ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitment atau janji dari pihak penyedia pelayanan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang berkwalitas (LAN:2003). Merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi atau penerima pelayanan (KepMen PAN 63/2003)

2. Penyusunan SOP

Standar Operasional Prosedur adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instasi pemerintah berdasarkan indikator indikator teknis, administrasif dan procedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Tujuan SOP adalah menciptakan komitment mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi pemerintahan untuk mewujudkan *good governance.*

3. Pengukuran Kinerja Pelayanan

Pengukuran kinerja merupakan sarana manajemen untuk memperbaiki pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sistem pengukuran kinerja harus dapat memperhitungkan hasil-hasil kegiatan pencapaian program dibandingkan dengan maksud yang diharapkan untuk itu.

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Dalam institusi pemerintah khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian anggaran, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

4. Pengelolaan Pengaduan

Hal ini dimaksudkan agar adanya parisipasi dari pelanggan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan masukan atau informasi. Dalam rangka menyelesaikan pengaduan masyarakat, pimpinan unit organisasi penyelenggara pelayanan publik harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- ✓ Menyusun prioritas dalam penyelesaian pengaduan.
- ✓ Penentuan pejabat yang menyelesaikan pengaduan.
- ✓ Menetapkan prosedur penyelesaian pengaduan.
- ✓ Membuat rekomendasi penyelesaian pengaduan.
- ✓ Pemantauan dan evaluai penyelesaian pengaduan kepada pimpinan.
- ✓ Pelaporan proses dan hasil pengaduan kepada pimpinan.

Upaya untuk menetapkan standar pelayanan publik dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik sebenarnya telah lama dilakukan oleh pemerintah. Upaya tersebut antara lain ditunjukan dengan terbitnya berbagai kebijakan, diantaranya adalah UU No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Namun sejauh ini standar

pelayanan publik sebagaimana yang dimaksud masih lebih banyak berada pada tingkat konsep, sedangkan implementasinya masih jauh dari harapan. Hal ini terbukti dari masih buruknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh berbagai instansi pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik.

Adapun yang dimaksud dengan standar pelayanan (LAN, 2003) adalah suatu tolok ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari pihak penyedia pelayanan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Sedangkan yang dimaksud dengan pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, serta mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Jadi pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh pihak yang melayani, tetapi juga pihak yang ingin dipuaskan ataupun dipenuhi kebutuhannya.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya standar pelayanan (LAN, 2003) antara lain adalah:

- ✓ Memberikan jaminan kepada masyarakat bahwa mereka mendapat pelayanan dalam kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan, memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan pelanggan masyarakat, menjadi alat komunikasi antara pelanggan dengan penyedia pelayanan dalam upaya meningkatkan pelayanan, menjadi alat untuk mengukur kinerja pelayanan serta menjadi alat monitoring dan evaluasi kinerja pelayanan.
- ✓ Melakukan perbaikan kinerja pelayanan publik. Perbaikan kinerja pelayanan publik mutlak harus dilakukan, dikarenakan dalam kehidupan bernegara pelayanan publik menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Hal ini disebabkan tugas dan fungsi utama pemerintah adalah memberikan dan memfasilitasi berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan ataupun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utlilitas, sosial dan lainnya.
- ✓ Meningkatkan mutu pelayanan. Adanya standar pelayanan dapat membantu unit-unit penyedia jasa pelayanan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat pelanggannya. Dalam standar pelayanan ini dapat terlihat dengan jelas

dasar hukum, persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu pelayanan, biaya serta proses pengaduan, sehingga petugas pelayanan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan dalam memberikan pelayanan.

- ✓ Masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan juga dapat mengetahui dengan pasti hak dan kewajiban apa yang harus mereka dapatkan dan lakukan untuk mendapatkan suatu jasa pelayanan. Standar pelayanan juga dapat membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja suatu unit pelayanan. Dengan demikian, masyarakat dapat terbantu dalam membuat suatu pengaduan ataupun tuntutan apabila tidak mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

3.2.2. Aspek Kebutuhan Masyarakat

BUMD sebagai salah satu pelaku ekonomi di daerah, tentunya diharapkan menjadi salah satu penggerak peningkatan ekonomi masyarakat dan sekaligus perekonomian daerah. Upaya dan langkah kebijakan ini dapat dilakukan antara lain melalui kegiatan usaha dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat baik berupa barang maupun jasa. Sesuai dengan potensi ekonomi masyarakat dan potensi yang dimiliki oleh daerah, maka analisis kebutuhan pembentukan BUMD akan difokuskan ke arah dan kebijakan untuk mendukung pengembangannya pada masa datang.

3.3. Analisis Kelayakan

3.3.1. Definisi Studi Kelayakan

Studi kelayakan adalah suatu studi untuk penilaian tehadap kelayakan usaha yang direncanakan. Sudut pandang kelayakan usaha yang direncanakan tersebut tidak hanya aspek keuangan saja, tetapi sekurang-kurangnya juga aspek pasar dan pemasaran, teknis operasional, manajemen dan organisasi, ekonomi dan sosial. Semua aspek yang dianalisis tersebut dihadapkan kepada risiko dan ketidakpastian masa datang. Oleh sebab itu, dalam studi kelayakan diperlukan analisis secara **multidisipliner**. Hal ini berdampak bahwa untuk melakukan studi ini melibatkan *team work* dari berbagai keahlian disiplin ilmu yang kuat misalnya: kemampuan manajerial, rekayasa

teknologi, hukum, ekonomi, akuntan, dan lain-lain yang sesuai dan terkait dengan investasi proyek yang direncanakan.

Apabila studi kelayakan ini dilaksanakan pada investasi proyek dengan "*social oriented*", maka akan dilakukan studi tentang layak tidaknya investasi tersebut secara sosial dengan pertimbangan *benefit* sosial ekonomis. Sedangkan untuk investasi pada proyek dengan "*profit oriented*", maka analisis kelayanan dilakukan untuk penilaian layak tidaknya investasi proyek tersebut dengan pertimbangan *benefit* ekonomis

Pengertian studi kalayakan yang dikemukakan oleh Umar (2009) merupakan penelitian tentang layak atau tidak layak rencana usaha dibangun, tetapi juga saat dioperasionalkan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal untuk waktu yang tidak ditentukan. Sedangkan Sakka (2013) mendefinisikan studi kelayakan merupakan studi yang menyangkut berbagai aspek baik itu aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek keuangan, aspek ekonomi sosial dan budaya, aspek manajemen, yang semua itu dapat digunakan untuk pengambilan keputusan apakah suata usaha layak dilakukan atau tidak.

Menurut Ibrahim (2009), studi kelayakan usaha adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha/proyek. Sedangkan menurut Subagyo (2008), Studi kelayakan adalah studi yang dilakukan untuk menilai kelayakan dalam pengembangan sebuah usaha. Dengan demikian, studi kelayakan adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak layakanya usaha tersebut dijalankan.

3.3.2. Tujuan dan Pengguna Studi Kelayakan

Menurut Kasmir dan Jakfar (2012), studi kelayakan usaha memiliki lima tujuan mengapa sebelum suatu usaha dijalankan perlu adanya dilakukan studi kelayakan, yaitu:

a. Menghindari resiko kerugian

   Untuk menghindari resiko kerugian di masa yang akan datang, karena di masa yang akan datang terdapat ketidakpastian. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah

untuk meminimalkan resiko yang tidak kita inginkan baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat kita kendalikan.

b. Memudahkan perencanaan

Jika dapat meramalkan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan. Perencanaan meliputi beberapa jumlah dana yang diperlukan, kapan usaha akan dijalankan, dimana lokasi akan dibangun, siapa-siapa yang melaksanakannya, bagaimana cara menjalankannya, berapa besar keuntungan yang akan diperoleh, serta bagaimana mengawasinya jika terjadi penyimpangan.

c. Mempermudah pelaksanaan pekerjaan

Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Para pelaksana yang mengerjakan usaha tersebut telah memiliki pedoman yang dapat dikerjakan, sehingga pekerjaan berjalan memiliki tujuan yang jelas dengan pembagian tugas-tugas yang telah dirancang dengan baik.

d. Mempermudah pengawasan,

Dengan telah dilaksanakan suatu usaha atau proyek sesuai dengan rencana yang sudah disusun, maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan berdasarkan hasil yang ditimbulkan berdasarkan target dari rencana usaha tersebut.

e. Mempermudah pengendalian,

Tujuan pengendalian adalah untuk mengembalikan pelaksanaan pekerjaan yang melenceng ke arah yang sesungguhnya, berdasarkan kebijakan-kebijakan tertentu.

Hasil penilaian kelayakan usaha dibutuhkan oleh berbagai pihak, terutama pihak-pihak yang berkepentingan terhadap usaha atau proyek yang akan dijalankan. Adapun pihak-pihak yang membutuhkan studi kelayakan tersebut antara lain:

a. Pemilik Usaha

Para pemilik perusahaan sangat berkepentingan terhadap hasil dari analisis studi kelayakan yang telah dibuat, hal ini disebabkan para pemilik tidak mau bila dana yang sudah ditanamkan akan mengalami kerugian.

b. Pihak Kreditor

Bila uang yang diperoleh dibiayi oleh dana pinjaman bank atau lembaga keuangan, maka pihak kreditor pun sangat berkepentingan terhadap hasil studi kelayakan yang telah dibuat. Bank atau lembaga keuangan tentu tidak menginginkan bila kredit atau pinjaman yang diberikan akan macet, akibat usaha atau proyek yang sebenarnya tidak layak untuk dijalankan.

c. Pihak Manajemen Perusahaan

Hasil studi kelayakan usaha merupakan ukuran kinerja bagi pihak manajemen perusahaan untuk menjalankan apa-apa yang sudah ditugaskan.

d. Pihak Pemerintah dan Masyarakat

Pembuatan/ penyusunan sebuah studi kelayakan harus memperhatikan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, secara langsung maupun tidak langsung yang dapat mempengaruhi kebijakan dan aturan yang ada di perusahaan. Pemerintah juga berharap bahwa usaha yang akan dijalankan tidak merusak lingkungan sekitarnya, baik terhadap manusia, binatang, maupun tumbuh-tumbuhan.

e. Bagi Tujuan Pembangunan Ekonomi

Dalam membuat studi kelayakan perlu untuk dianalasis kemungkinan dampak yang diperkirakan serta biaya yang akan ditimbulkan oleh usaha tersebut.

Hasil studi kelayakan usaha pada prinsipnya juga dapat digunakan untuk antara lain:

a. Merintis usaha baru, yaitu kegiatan yang benar-benar baru dan belum pernah ada sebelumnya, sehingga ada penambahan usaha baru. Misalnya membuka toko, membangun parbirk, mendirikan perusahaan jasa dan lain sebagainya.
b. Mengembangkan usaha yang sudah ada, yaitu kegiatan memperbesar usaha yang ada. Misalnya menambah kapasitas pabrik, memperluas skala usaha, menambah mesin baru, memperluas cakupan usaha dan lain sebagainya.
c. Memilih jenis usaha atau investasi/proyek yang paling menguntungkan, yaitu kegiatan penelitian untuk menentukan usaha yang paling menguntungkan.

Misalnya pilihan usaha dagang, pilihan usaha barang atau jasa, pabrikan atau perakitan, dan lain sebagainya.

Apek-aspek yang perlu dilakukan pada studi kelayakan adalah aspek hukum, pasar dan pemasaran, aspek teknis, aspek manajemen dan organisasi, aspek lingkungan, aspek ekonomi dan sosial dan aspek keuangan. Masing-masing aspek tidak berdiri sendiri, akan tetapi saling berkaitan. Artinya, jika salah satu aspek tidak dipenuhi maka perlu dilakukan perbaikan atau tambahan yang diperlukan.

3.3.3. Aspek Hukum

Tujuan dari aspek hukum adalah untuk meneliti keabsahan, kesempurnaan dan keaslian dari dokumen-dokumen yang dimiliki. Penelitian ini sangat penting mengingat sebelum usaha tersebut dijalankan, maka segala prosedur yang berkaitan dengan izin-izin atau berbagai persyaratan harus terlebih dahulu sudah terpenuhi, termasuk bentuk hukum dari usaha yang direncanakan.

Suatu usaha dikatakan legal jika telah mendapatkan izin usaha dari pemerintah melalui instansi atau lembaga atau departmen atau dinas terkait. Kegiatan usaha dimana pun selalu memerlukan dokumen penunjang usaha beserta izin-izin yang diperlukan sebelum menjalankan usahanya. Tujuan dari menganalisis aspek hukum adalah (Suliyanto, 2010)

a. Menganalisis legalitas usaha yang akan dijalankan.
b. Menganalisis ketetapan bentuk badan hukum dengan ide bisnis yang akan dilaksanakan.
c. Menganalisis kemampuan bisnis yang akan diusulkan untuk memenuhi persyaratan perizinan.
d. Menganalisis jaminan-jaminan yang dapat disediakan jika bisnis akan dibiayai dengan pinjaman.

Dalam praktiknya, untuk menjalankan sebuah kegiatan usaha juga diperlukan berbagai dokumen yang perlu diteliti sehubungan dengan aspek hukum. Kasmir dan Jafar (2013) menyebutkan beberapa dokumen yang harus diteliti di dalam aspek ini adalah:

a. Bentuk Badan Usaha. Terdapat beberapa jenis-jenis badan usaha di Indonesia, antara lain Perseorangan, Firma, Perseroan komanditer, Perseroan Terbatas, Perusahaan Negara (BUMN), Perusahaan Daerah (BUMD), Yayasan, dan Koperasi.
b. Tanda Daftar Perusahaan (TDP). Setiap perusahaan yang akan beroperasi di Indonesia, harusnya membuat surat-surat tanda daftar perusahaan sesuai dengan bidang usahanya masing-masing. Dalam hal ini, yang perlu kita teliti adalah ke departemen teknis yang mengeluarkan surat tanda daftar perusahaan tersebut. Departemen teknis yang mengeluarkan TDP adalah Departemen Perindutrian dan Perdagangan.
c. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). Nomor Pokok Wajib Pajak merupakan hal yang penting untuk diteliti, apakah sudah dimiliki atau belum. Pengurusan NPWP juga dilakukan bersamaan dengan pengajuan akta notaris ke Departemen Kehakiman. Pentingnya NPWP agar setiap usaha yang dijalankan nantinya memberikan penghasilan kepada pemerintah.
d. Izin-izin Perusahaan. Izin-izin yang dimiliki sesuai dengan jenis bidang usaha perusahaan tersebut, seperti
   - ✓ Surat izin usaha perdagangan,
   - ✓ Surat izin usaha industri,
   - ✓ Izin usaha tambang dari Departemen Pertambangan.
   - ✓ Izin usaha perhotelan dan pariwisata dari Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi.
   - ✓ Izin usaha farmasi dan rumah sakit dari Departemen Kesehatan.
   - ✓ Izin usaha peternakan dan pertanian dari Departemen Pertanian.
   - ✓ Izin domisi dimana perusahaan/lokasi proyek berada dari Pemda.
   - ✓ Izin mendirikan bangunan, khusus untuk pembentukan gedung baru atau merehab pembangunan suatu gedung.
   - ✓ Izin tenaga kerja asing jika ada.

3.3.4. Aspek Teknis

Aspek teknis atau operasi juga dikenal sebagai aspek produksi. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam aspek teknis adalah masalah penentuan lokasi, luas produksi, tata letak (*lay out*), penyusunan peralatan pabrik, dan proses produksinya termasuk pemilihan teknologi. Kelengkapan kajian aspek operasi sangat tergantung dari jenis usaha yang akan dijalankan, karena setiap jenis usaha memiliki prioritas tersendiri (Kasmir dan Jakfar, 2003).

Penentuan Lokasi Usaha

Tujuan penetuan lokasi suatu perusahaan ialah untuk dapat memperlancar, efektif dan efisien. Hal ini berarti berarti bahwa dalam menentukan lokasi perusahaan perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya biaya produksi dan biaya distribusi dari barang-barang/ jasa-jasa yang dihasilkan sehingga biaya-biaya ini dapat menjadi serendah mungkin. Selain hal-hal di atas sebaiknya perlu diperhatikan mengenai pemenuhan sasaran penjualan dalam arti dapat menyediakan barang-barang tepat pada waktunya sesuai jumlah, kualitas serta harga yang layak.

Secara umum terdapat dua cara pendekatan dalam menentukan lokasi usaha, yaitu yang pertama, lokasi usaha sebaiknya di tempat konsumen atau di daerah pemasaran (*approximity to market*), dan yang kedua, lokasi usaha sebaiknya di tempat bahan baku berada (*approximity to raw material*). Faktor-faktor kunci dalam menyeleksi lokasi yang baik adalah sebagai berikut:

- ✓ Kemudahan dalam mencapai konsumen/pasar.
- ✓ Kondisi lingkungan lokasi bisnis.
- ✓ Tersedianya sumberdaya (bahan mentah, tenaga kerja, dan sarana transportasi)
- ✓ Tersedianya lokasi/tempat dan biaya.

Perencanaan Kapasitas / Luas Produksi

Penentuan luas produksi adalah berkaitan dengan berapa jumlah produk yang seharusnya diproduksi sesuai target yang diinginkan untuk mencapai keuntungan yang optimal dan efisien. Luas produksi dapat dilihat dari segi ekonomis dan segi teknis. Dari segi ekonomis yang dilihat adalah beberapa jumlah produk yang dihasilkan dalam waktu tertentu dengan biaya yang paling efisien. Sedangkan dari segi teknisnya yang dilihat adalah jumlah produk yang dihasilkan atas dasar kemampuan mesin dan peralatan sserta persyaratan teknis. (Kasmir dan Jakfar, 2003).

Secara umum luas produksi ditentukan oleh beberapa hal diantaranya:

- ✓ Batasan permintaan, dari perhitungan peluang pasar
- ✓ Jumlah dan kapasitas mesin/peralatan (sesuai kapasitas teknis dan ekonomi)
- ✓ Jumlah dan kemampuan tenaga kerja
- ✓ Kemampuan Finansial dan Manajemen
- ✓ Perubahan Teknologi Produksi

Tata Letak *(Layout)*

Lay-out merupakan suatu proses dalam penentuan bentuk dan penetapan fasilitas yang dapat menentukan efisiensi produksi/operasi. *Lay-out* dirancang berkenaan dengan produk, proses, sumber daya manusia, dan lokasi sehingga dapat tercapai efisiensi operasi (Kasmir dan Jakfar, 2003).

Penyusunan peralatan pabrik (*plant lay-out*) adalah fase yang termasuk dalam desain suatu sistem produksi. Tujuan dari *plant lay-out* yaitu untuk memperkembangkan sistem produksi sehingga dapat mencapai kebutuhan kapasitas dan kualitas dengan rencana yang paling ekonomis. *Plant lay-out* menjadi faktor yang penting dalam pembentukan perusahaan karena susunan peralatan akan mempengaruhi efisiensi dari perusahaan tersebut, pembentukan laba perusahaan, dan kelangsungan perusahaan.

Layout merupakan suatu proses dalam penentuan bentuk dan penetapan fasilitas yang dapat menentukan efisiensi produksi/operasi. *Layout* dirancang

berkenaan dengan produk, proses, sumber daya manusia, dan lokasi sehingga dapat tercapai efisiensi operasi.

Cara mengatur rencana tata letak fasilitas pabrik terdapat dua dasar yang dapat dilakukan yaitu, a) atas dasar proses b) atas dasar produk. Setelah dilakuan analisis jumlah mesin dan tata letaknya, langkah atau prosedur berikutnya adalah menemtukan tipe layout. Menurut Yamin (2003), tipe layout pabrik dapat dibedakan menjadi 6 yaitu:

- ✓ Layout proses *(functional layout)*
- ✓ Layout produk *(line layout)*
- ✓ Layout kelompok
- ✓ Layout posisi tetap *(fixed position layout)*
- ✓ Layout bentuk –U
- ✓ Layout gabungan

Penggunaan Dan Pemilihan Teknologi

Menurut Kasmir dan Jakfar (2003), yang menjadi pertimbangan disini adalah seberapa jauh derajat mekanisasi yang diinginkan dan manfaat ekonomi yang dikerjakan. Jadi yang perlu diperhatikan dalam pemilihan teknologi adalah:

- ✓ Ketepatan teknologi dengan bahan baku
- ✓ Keberhasilan teknologi di tempat lain
- ✓ Pertimbangan teknologi lanjutan
- ✓ Besarnya biaya investasi dan biaya pemeliharaan
- ✓ Kemampuan tenaga kerja dalam pengoperasian teknologi
- ✓ Kebijakan pemerintah dalam hal penggunaan teknologi

3.3.5. Aspek Manajemen dan Organisasi

Manajemen merupakan aspek yang penting untuk dianalisis, karena suatu usaha yang dilaksanakan tanpa didukung dengan manajemen dan organisasi yang baik, usaha tersebut memiliki potensi untuk mengalami kegagalan. Oleh sebab itu, agar usaha maupun proyek dapat berhasil, dibutuhkan orang-orang profesional yang bertujuan untuk merencanakan, melaksanakan, sampai dengan mengendalikannya apabila terjadi penyimpangan.

Rencana operasional menggambarkan mengapa dan bagaimana suatu proyek atau kegiatan produksi dilaksanakan. Dalam melaksanakan kegiatan produksi atau operasional usaha perlu dianalisis rencana kerja yang meliputi: jenis pekerjaan(aktivitas), waktu penyelesaian, tenaga pelaksana, peralatan, dan anggaran. Dalam operasional biasanya menggunakan alat analisis seperti: Bagan Gantt *(Gantt Chart)*, atau perluasan dengan menggunakan Analisis Jaringan *(Network Analysis)* seperti *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) dan *Critical Path Method* (CPM).

Rencana proyek yang baik akan meliputi unsur-unsur berikut:

- ✓ Menetapkan tujuan
- ✓ Mendefinisikan proyek
- ✓ Mencantumkan langkah utama untuk dilakukan
- ✓ Jadwal waktu untuk penyelesaian
- ✓ Analisis biaya/ manfaat
- ✓ Uraian mengenai sumberdaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan proyek.

Penjadwalan proyek/ operasional digunakan untuk beberapa tujuan berikut:

- ✓ Menggambarkan hubungan dari setiap aktivitas dari keseluruhan proyek
- ✓ Mengidentifikasikan hubungan yang harus didahulukan antara aktivitas-aktivitas yang ada
- ✓ Memperkirakan waktu, biaya yang realistis untuk setiap aktivitas
- ✓ Membantu penggunaan orang, uang dan sumber daya peralatan yang lebih baik dengan identifikasi jalur kritis dan kemacetan dalam proyek
- ✓ Memperbaiki dan memperbarui rencana atau jadwal semula

Dalam analisis kelayakan manajemen dan sumberdaya manusia perlu disusun perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu bisnis atau perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengantisipasi bisnis pada masa depan dan permintaan lingkungan pada organisasi, serta untuk memenuhi kebutuhan atas karyawan yang ditentukan oleh kondisi-kondisi tersebut. Perencanaan sumberdaya manusia tersebut, meliputi:

a. Persediaan sumber daya manusia, digunakan untuk menganalisis sumber daya manusia yang ada (keahlian dan kemampuan) dan bagaimana penggunaan sumber daya manusia tersebut.
b. Perkiraan suplai dan kebutuhan sumber daya manusia pada waktu yang mendatang.
c. Rencana-rencana kerja (seperti rekrutmen, pelatihan, promosi ataupun perputaran kerja) untuk memenuhi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia.
d. Prosedur pengendalian dan evaluasi, digunakan untuk menilai efektivitas sistem perencanaan sumber daya manusia dengan memantau tingkat pencapaian tujuan sumber daya manusia.

Tujuan dari menganalisis aspek manajemen dan sumber daya manusia

a. Menganalisis penjadwalan pelaksanaan pembangunan bisnis.
b. Menganalisis jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis.
c. Menganalisis waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis.
d. Menganalisis biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis.
e. Menganalisis persyaratan yang diperlukam untuk memangku pekerjaan pada suatu bisnis.
f. Menganalisis metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis

3.3.6. Aspek Ekonomi dan Sosial

Setiap usaha yang dijalankan, tentunya akan memberikan dampak positif dan negatif,

yang mana dampak tersebut akan dapat dirasakan oleh berbagai pihak, baik bagi pengusaha itu sendiri, pemerintah ataupun masyarakat luas. Dalam aspek ekonomi dan sosial, dampak positif yang diberikan dengan adanya investasi lebih ditekankan kepada masyarakat khususnya, dan pemerintah umumnya.

Bagi masyarakat, adanya investasi ditinjau dari aspek ekonomi adalah akan memberikan peluang untuk meningkatkan pendapatannya. Sedangkan bagi pemerintah. Dampak positif yang diperoleh dari aspek ekonomi adalah memberikan pemasukan berupa pendapatan, baik bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Lebih dari itu, yang terpenting adalah ada yang mengelola dan yang mengatur sumber daya alam yang belum terjamah. Sebaliknya dampak negatif juga tidak akan terlepas dari aspek ekonomi, misalnya eksploitasi sumnerdaya alam yang berlebihan, masuknya pekerja dari luar daerah sehingga menguarangi peluang bagi masyarakat sekitarnya.

Dampak positif dari aspek sosial bagi masyarakat secara umum adalah tersedianya sarana dan prasarana yang dibutuhkan, seperti pembangunan jalan, jembatan, listrik, dan sarana lainnya. Dampak negatif bagi pemerintah dari aspek sosial yaitu adanya perubahan demografi di suatu wilayah, perubahan budaya, dan kesehatan masyarakat. Dampak negatif dari aspek sosial termasuk terjadinya perubahan gaya hidup, budaya, adat istiadat, dan struktur sosial lainnya (Kasmir dan Jakfar, 2003).

Evaluasi proyek tidak hanya dipandang perusahaan yang akan melaksanakan proyek. Tetapi dari sudut pandang perekonomian nasional. Dengan melakukan analisis ekonomi diharapkan analisis proyek dapat menilai apakah proyek memang tidak akan membebani perekonomian nasional. Mungkin suatu proyek akan menguntungkan pihak perusahaan (yaitu diharapkan memberikan NPV positif), tetapi sebenarnya membebani perekonomian nasional. Hal tersebut dapat terd\jadi karena, misalnya proyek tersebut memperoleh perlindungan (proteksi) sehingga memungkinkan menjual produknya dengan harga yang jauh lebih mahal.

Demikian juga masalah pajak yang harus dibayar oleh perusahaan. Pembayaran pajak akan menyebabkan profitabilitas proyek menurun di mata perusahaan. Sebaliknya, pembayaran pajak tersebut menguntungkan pemerintah karena menambah penghasilan. Analisis dari sisi ekonomi perlu memperhatikan manfaat (atau pengorbanan) yang diterima oleh pihak lain, tidak terbatas pada perusahaan.

3.3.7. Aspek Keuangan

Aspek keuangan merupakan aspek yang digunakan untuk menilai keuangan perusahaan secara keseluruhan dan merupakan salah satu aspek yang sangat penting untuk diteliti kelayakannya. Penilaian aspek keuangan meliputi penilaian sumber-sumber dana yang akan diperoleh, kebutuhan biaya investasi, estimasi pendapatan dan biaya investasi selama beberapa periode termasuk jenis-jenis dan jumlah biaya yang dikeluarkan selama umur investasi, proyeksi neraca dan laporan laba rugi untuk beberapa periode kedepan, kriteria penilaian investasi dan rasio keuangan yang digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan.

Untuk mendanai suatu kegiatan investasi biasanya diperlukan dana yang relatif besar. Perolehan dana dapat dicari dari berbagai sumber dana yang ada seperti dari modal sendiri atau dari modal pinjaman atau keduanya. Modal sendiri adalah modal yang diperoleh dari pemilik perusahaan, salah satunya dengan cara mengeluarkan saham, baik secara tertutup maupun secara terbuka. Sedangkan modal pinjaman (modal asing) adalah modal yang diperoleh dari pihak luar perusahaan dan biasanya diperoleh secara pinjaman. Pilihan apakah menggunakan modal sendiri atau modal pinjaman ataupun kedua-duanya tergantung dari jumlah modal yang dibutuhkan dan kebijakan dari pemilik usaha.

Dalam prakteknya kebutuhan modal untuk melakukan investasi terdiri dari dua macam modal yaitu modal investasi dan modal kerja. Modal investasi digunakan untuk membeli aktiva tetap, seperti tanah, bangunan, mesin-mesin, peralatan serta inventaris lainnya, dan biasanya modal investasi memiliki jangka waktu yang panjang. Sedangkan modal kerja yaitu modal yang digunakan untuk membiayai operasional perusahaan dan biasanya memiliki jangka waktu yang pendek. Modal kerja digunakan

untuk keperluan membeli bahan baku, membayar gaji karyawan, dan biaya pemeliharaan serta biaya-biaya lainnya.

Ketidakpastian adalah kondisi yang dihadapi oleh seseorang, apabila masa yang akan datang mengandung sejumlah kemungkinan peristiwa yang akan terjadi yang tidak kita ketahui. Dalam ketidak pastian semua kemungkinan dapat terjadi. Sedangkan kemungkinan menyangkut masa datang yang mengandung suatu kemungkinan hasil yang sudah dapat diketahui pada waktu ini. Pada kondisi yang realistis yang dapat dihadapi oleh pimpinan perusahaan dalam finansiil adalah *risiko* penganggaran modal.

Penganggaran Modal

Penganggaran modal merupakan suatu konsep investasi, sebab penganggaran modal melibatkan suatu pengikatan (penamaan) dana dimasa sekarang dengan harapan memperoleh keuntungan yang dikehendaki dimasa mendatang. Modal usaha dalam pengertian ekonomi adalah barang atau uang yang bersama-sama faktor produksi tanah dan tenaga kerja bekerja untuk menghasilkan suatu barang baru. Modal usaha tersebut biasanya berupa modal tetap/aktiva dan modal kerja.

Aktiva tetap adalah aktiva yang memiliki umur ekonomis lebih dari satu periode normal operasi perusahaan (1 tahun), dibeli tidak untuk dijual kembali melainkan digunakan untuk operasi dan setiap periodenya disusutkan. Tidak termasuk disusutkan adalah tanah dan disebut *capital expenditure* (pengeluaran modal). Sedangkan aktiva lancar/modal kerja adalah aktiva yang digunakan dalam operasi perusahaan yang diharapkan dalam satu periode normal operasi perusahaan (1 tahun) dapat berubah menjadi kas dan disebut *revenue expenditure* (pengeluaran pendapatan).

Aktiva tetap yang diperlukan untuk investasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Aktiva tetap berwujud

- ✓ Tanah dan pengembangan lokasi
- ✓ Bangunan dan perlengkapannya

- ✓ Pabrik dan mesin-mesin
- ✓ Akiva tetap lainnya, meliputi: perlengkapan angkutan, materials handling, perlengkapan kantor dan sebagainya.

2. Aktiva tetap tidak berwujud

- ✓ Aktiva tidak berwujud, misalnya: patent, lisensi, pembayaran ”*lumpsum*” untuk penggunaan teknilogi, engineering fees, copy rights, good will dan sebagainya.
- ✓ Biaya-biaya sebelum operasi meliputi: studi pendahuluan, penyiapan pembuatan laporan studi kelayakan, survey pasar, ”*legal fee*” dan sebagainya.
- ✓ Biaya-biaya sebelum operasi meliputi: biaya penarikan tenaga kerja, beben bunga, biaya-biaya selama masa produksi percobaan.
- ✓ Istilah modal kerja menurut Husnan dan Suwarsono (1999), diartikanb sebagai modal kereja brutto, atau modal kerja netto. Modal kerrja brutto menunjukkan semua investasi yang diperlukan untuk aktiva lancar yang terdiri dari: Kas, Surat-surat , Piutang, Persediaan, dan lainnya. Modal kerja netto merupakan selisih antara aktiva lancar dan hutang jangka pendek. Dimaksudkan dengan aktiva lancar adalah aktiva yang berubah menjadi kas memerlukan waktu yang pendek, kurang dari satu tahun ayau satu siklus produksi.

Dana modal suatu usaha dapat berasal dari beberapa sumber. Tujuan pemilihan sumber dana yang pada akhirnya dapat memberikan kombinasi dengan biaya terendah, dan tidak menimbulkan kesulitan likuiditas bagi proyek atau perusahaaan yang mensponsori proyek tersebut (artinya jangka waktu pengembalian sesuai dengan jangka waktu penggunaan dana).

Modal dapat dibedakan menurut asalnya yaitu modal asing dan modal sendiri. Modal asing adalah modal yang berasal dari luar yang sifatnya sementara bekerja di dalam peusahaan dan bagi pihak yang bersangkutanm, modal tersebut merupakan hutang yang pada saatnya harus dibayar kembali. Modal sendiri adalah modal yang berasal dari pemilik usaha dan yang tertanam didalam perusahaan untuk waktui yang tidak tertentu lamanya.

Kebutuhan Biaya Investasi

Biaya adalah satuan nilai yang dikorbankan dalam suatu proses produksi untuk tercapainya suatu hasil produksi. Berdasarkan sifat penggunaannya, biaya dalam proses produksi dibedakan mejadi 2, yaitu:

1. Biaya tetap (*Fixed Cost*), merupakan biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi yang penggunaannya tidak dipengaruhi oleh jumlah produksi.
2. Biaya tidak tetap (*Variable Cost*), adalah biaya yang besar kecilnya berhubungan langsung dengan jumlah produksi, dimana besar kecilnya ditentukan oleh jumlah produksi.

Secara garis besar biaya kebutuhan investasi meliputi Biaya Pra-investasi, Biaya Investasi, Biaya Operasional. Biaya pra-investasi dibutuhkan untuk pengeluaran-pengeluaran sebelum rencana fisik investasi dilaksanakan, meliputi biaya studi kelayakan, biaya perizinan, biaya rekrutmen karyawan, dan lainnya. Biaya Aktiva Tetap merupakan biaya yang dibutuhkan untuk investasi aktiva-aktiva yang manfaatnya lebih dari 1 tahun. Sedangkan Biaya Operasional merupakan kebutuhan pengeluaran modal kerja pada awal pelaksanaan kegiatan operasional usaha.

Aliran Kas Proyek

Pada investor dalam memutuskan investasi, berharap akan memperoleh tingkat keuntungan dari investasi tersebut. Informasi yang biasa mereka gunakan adalah informasi mengenai aliran kasnya, bukan laba akuntasi. Namun demikian untuk mengestimasi aliran kas dapat dilakukan cara penyesuaian laba akuntasi tersebut. Jenis-jenis aliran kas proyek dikelompokkan menjadi 3:

1. Aliran kas awal *(Initial Cash Flow)*

   Aliran kas awal adalah aliran kas yang keluar dalam rangka untuk keperluan aktiva etap dan penentuan besarnya modal kerja. Oleh karena itu biasanya aliran kas ini diberi notasi negative artinya kas yang dikeluarkan. Aliran kas ini terjadi pada tahun -0, artinya perusahaan belum beroperasi untuk memberikan initial investment ini tidak dapat digunakan untuk menilai *profit*abilitas proyek.

2. Aliran kas operasional *(Operational Cash Flow)*

   Aliran kas ini berasal dari operasi perusahaan (kegiatan utama perusahaan). Aliran kas operasional meliputi aliran kas masuk dan aliran kas keluar. Aliran kas masuk berasal dari penjualan (pendapatan), sedangkan aliran kas keluar adalah kas yang dikeluarkan untuk membayar untuk membayar operasional perusahaan seperti biaya produksi, biaya administrasi umum dan penjualan serta biaya-biaya lain dalam rangka untuk memperoleh pendapatan.

3. Aliran kas akhir *(Teminal Cash Flow)*

   Aliran kas akhir menunjukkan aliran kas pada akhir umur akonomis proyek. Oleh karena itu aliran kas ini berasal dari modal kerja dan penjualan aktiva tetap yang sudah habis umur ekonomisnya.

Analisa Penilaian Investasi

Menurut Freddy Rangkrut (2012) metode yang biasa digunakan dalam analisis keuangan studi kelayakan bisnis dan investasi adalah *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Profitability Indeks* (PI). Semua metode tersebut digunakan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja keuangan dari investasi yang dikeluarkan.

1. *Payback Period* (PP)

Metode *payback period* disebut juga dengan metode *non-discounted cash flow*. Metode ini bertujuan untuk melakukan pengukuran investasi dengan melihat kekuatan pengembalian modal tanpa mempertimbangkan nilai waktu terhadap uang (*time value of money*).

$$PP = \frac{\text{Nilai Investasi}}{\text{Kas Masuk Bersih}} \text{ X 1 Tahun}$$

Metode ini digunakan untuk mengetahui seberapa cepat waktu pengembalian investasi. Kriteria penilaian kelayakan bisnis berdasarkan *payback period* adalah apabila payback period lebih kecil dari periode investasi, maka ususlan investasi layak

dilanjutkan. Sebaliknya apabila *payback period* lebih besar dari periode investasi, maka usulan investasi tidak layak dilanjutkan.

Metode ini pada umunya digunakan untuk memilih dari berbagai usaha yang mempunyai risiko tinggi, karena modal yang telah ditanamkan harus segera dapat kembali secepat mungkin. Kelemahan dari metode ini adalah tidak dapat menganalisis penghasilan usaha setelah modal kembali dan tidak memepertimbangkan nili waktu uang (*time value of money*).

2. *Net Present Value* (NPV)

Metode *Net Present Value* merupakan penilaian investasi berdasarkasn nilai sekarang dari *cash flow* yang masuk di masa yang akan datang. Unsur-unsur utama dalam menggunakan metode NPV adalah mengidentifikasi nilai discount rate (nilai r). Discount rate ditentukan berdasarkan beban modal untuk mengetahui *cash flow* di masa yang akan datang. NPV merupakan jumlah dari *discount net cash flow* dari waktu ke waktu. Cara perhitungannya dalah dengan seluruh *net cah flow* di *discount* dengan *discount rate* tertentu ke tahun (t) basis yang sama, yakni tahun pada saat investasi dilakukan.

$$NPV = \frac{kas\ bersih\ 1}{(1+r)} + \frac{kas\ bersih\ 2}{(1+r)^2} + \ldots + \frac{kas\ bersih\ N}{(1+r)^n} \text{ - investasi}$$

Di mana:
CF = aliran kas per tahun pada periode t
I0 = investasi awal pada tahun 0
K = suku bunga (*discount rate*)

Kriteria yang digunakan dalam penilaian NPV adalah:

a. Jika NPV = 0 (nol), maka hasil investasi usaha akan sama dengan tingkat bunga yang dipakai dalam analisis, atau dengan kata lain usaha tidak untung maupun rugi.
b. Jika NPV = - (negatif), maka investasi tersebut rugi atau hasilnya dibawah tingkat bunga yang dipakai, dengan kata lain ususlan protek ditolak.

c. Jika NPV = + (positif), maka investasi tersebut menguntungkan atau hasilnya melebihi tingkat bunga yang dipakai, dengan kata lain ususlan proyek diterima.

3. *Internal Rate of Return* (IRR)

Metode IRR merupakan cara untuk menentukan spesifik *rate of return* dari *cash flow* suatu proyek selama masa investasi. Metode IRR dapat menggambarkan profitabilitas suatu investasi dalam presentase, dan apabila terdapat banyak ketidakpastian mengenai discount rate atau sangat sulit menentukan *discount rate* yang paling sesuai, maka IRR dapat dijadikan pedoman.

Dengan menggunakan metode IRR, rata-rata pengembalian (*average return*) dapat terlihat. Cara menghitung IRR adalah jumlah nilai sekarang dari keuntungan setelah pajak dibagi nilai sekarang dari investasi total, yang dihitung selama masa investasi.

Semakin tinggi risiko investasi, penerapan nilai IRR juga harus semakin tinggi. Metode IRR dan NPV sangat erat kaitannya, karena IRR dapat dilihat sebagai discount rate yang menjadikan NPV dari investasi sama dengan nol. Artinya mendiskon seluruh *net cash flow* sehingga akan menghasilkan jumlah NPV yang sama dengan nol.

$$IRR = i_l + \frac{NPV}{NPV_1 - NPV_2}\,(i_2 - i_1)$$

Di mana:

i_l = Tingkat bunga 1
i_2 = Tingkat banga 2
NPV_1 = *Net Present Value* 1
NPV_2 = *Net Present Value* 2

Kriteria penilaian kelayakan investasi berdasarkan IRR adalah:

a. Apabila IRR > tingkat pengembalian yang diinginkan, maka usulan investasi layak
b. Apabila IRR < tingkat pengembalian yang diinginkan, maka usulan investasi tidak layak.

4. *Profitability Indeks* (PI)

Profitability Indeks merupakan rasio nilai sekarang dari arus kas bebas masa depan terhadap pengeluaran awal. Walaupun kriteria investasi NPV memberikan suatu ukuran nilai absolut dari suatu proyek, *profitability indeks* menjadi ukuran relatif yang diingikan proposal investasi. profitability indeks dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$PI = \frac{PV\ kas\ masuk}{PV\ kas\ keluar}$$

Kriteria penilaian investasi dengan menggunakan PI adalah:

a. Jika PI > 1, maka investasi dikatakan layak.
b. Jika PI < 1, maka investasi dikatakan tidak layak.
c. Jika PI = 1, maka investasi dikatakan BEP.

3.4. Konsep dan Pemaknaan Tentang Pasar

Dikotomi antara pasar tradisional dan pasar modern sesungguhnya tidak hanya bersumber dari arsitektur bangunan atau manajemen pengelolaannya, melainkan bersumber dari pemaknaan tentang konsepsi pasar sebagai tempat berlangsungnya transaksi ekonomi. Konsep tentang pasar dapat dipahami dari berbagai perspektif, seperti perspektif ekonomi, sosial, budaya, bahkan politik. Dalam perspektif ekonomi, konsep tentang pasar dalam pengertian luas, sebagai tempat bertemunya permintaan dan penawaran terbentuk sebagai salahsatu implikasi dari proses perubahan masyarakat menuju masyarakat kapitalis. Boeke merupakan salahsatu ahli ekonomi yang mencoba menerangkan fenomena terbentuknya pasar dalam kerangka pertumbuhan ekonomi dalam masyarakat prakapitalistik dengan masyarakat kapitalistik. Menurutnya, perbedaan yang paling mendasar antara masyarakat prakapitalistik dengan masyarakat kapitalistik terletak dalam hal orientasi kegiatan ekonominya. Masyarakat dalam tingkatan prakapitalistik berupaya untuk mempertahankan tingkat pendapatan yang diperolehnya, sedangkan masyarakat dalam tingkatan kapitalistik tinggi berupaya untuk mendapatkan laba maksimum (Boeke, 1953).

Perbedaan orientasi ekonomi tersebut melahirkan nilai-nilai sosial dan budaya yang membentuk pemahaman terhadap keberadaan pasar dalam kedua kategori masyarakat tersebut. Dalam masyarakat kapitalistik, individu secara otonom menentukan keputusan bebas. Dalam masyarakat seperti itu, pasar merupakan kolektivitas keputusan bebas antara produsen dan konsumen (Sastradipoera, 2006). Jika keputusan produsen ditentukan oleh biaya alternatif, harapan laba, dan harapan harga pasar, maka keputusan konsumen ditentukan oleh daya beli, pendapatan minus tabungan, harga dan harapan harga komoditas, serta faktor individual; minat, kebutuhan, dan lainnya. Dalam masyarakat prakapitalistik, sebaliknya, kolektivisme menentukan keputusan individual. Pasar dalam masyarakat seperti itu merupakan pertemuan sosial, ekonomi, dan kultural. Jika keputusan produsen lebih ditentukan oleh harapan untuk mempertahankan posisi pendapatan yang telah dicapai, maka keputusan konsumen lebih dekat pada nilai kolektif yang dapat diraihnya.

Nilai kolektivitas menjadi pembeda dalam pemahaman tentang konsepsi pasar di kalangan masyarakat prakapitalistik dan masyarakat kapitalistik. Bagi masyarakat prakapitalistik yang ciri- cirinya tampak dalam kelompok masyarakat yang masih berpatokan pada kolektivitas, kegiatan ekonomi yang berlangsung di pasar (dalam arti tempat bertemunya penjual dan pembeli) masih sangat diwarnai oleh nuansa kultural yang menekankan pentingnya tatap muka, hubungan personal antara penjual dan pembeli (yang ditandai oleh loyalitas ‘langganan’), serta kedekatan hubungan sosial (yang ditandai konsep ‘tawar-menawar harga’ dalam membeli barang atau konsep ‘berhutang’). Karakteristik semacam ini pada kenyataannya tidak hanya ditemukan dalam masyarakat perdesaan sebagaimana ditesiskan Boeke, tapi juga dalam masyarakat perkotaan, yang bermukim di kota-kota besar di Indonesia. Kondisi semacam inilah yang kemudian memunculkan dualisme sosial, yang tampak dalam bentuk pertentangan antara sistem sosial yang berasal dari luar masyarakat dengan sistem sosial pribumi yang hidup dan bertahan di wilayah yang sama.

Secara sosiologis dan kultural, makna filosofis sebuah pasar tidak hanya merupakan arena jual beli barang atau jasa, namun merupakan tempat pertemuan warga untuk saling interaksi sosial atau melakukan diskusi informal atas permasalahan kota Pemaknaan ini merefleksikan fungsi pasar yang lebih luas, namun selama ini

kurang tergarap pengelolaannya dalam berbagai kebijakan. Kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pengelolaan pasar, seperti kebijakan perdagangan, tata ruang, dan perizinan lebih banyak berorientasi pada dimensi ekonomi dari konsep pasar. Pengabaian terhadap fungsi sosial-kultural pasar inilah yang kemudian melahirkan bentuk-bentuk pasar modern yang bernuansa kapitalistik, yang lebih menonjolkan kenyamanan fisik bangunan, kemewahan, kemudahan, dan kelengkapan fasilitas namun menampilkan sisi lain yang individualistis, "dingin", dan anonim

Masuknya nilai-nilai baru, seperti kolektivitas rasional atau otonomi individu yang menjadi karakteristik masyarakat kapitalistik ternyata tidak diimbangi oleh pelembagaan nilai-nilai ini dalam dimensi kehidupan masyarakat. Kebiasaan sosial di kalangan masyarakat perkotaan yang seyogianya menampakkan ciri-ciri masyarakat kapitalistik, pada kenyataannya masih menunjukkan kebiasaan masyarakat prakapitalistik. Kondisi inilah yang kemudian memunculkan fenomena dualisme, seperti berkembangnya para pedagang kaki lima di sekitar mall.

Dualisme sosial ini selanjutnya mengarah pada pola relasi yang timpang di mana salahsatu pihak mendominasi pihak lain dan pihak lain berada dalam posisi termarginalkan, baik dalam kerangka struktural maupun kultural. Friedman (dalam Sastradipoera, 2006) menjelaskan bahwa kesenjangan dalam pola relasi tersebut disebabkan oleh ketimpangan dalam basis kekuasaan sosial. Kemiskinan yang berkaitan dengan ketidakseimbangan dalam kekuatan tawar- menawar di pasar terutama disebabkan oleh ketidaksamaan kesempatan untuk mengakumulasikan basis kekuasaan sosial tersebut. Beberapa penyebabnya adalah ketidaksamaan untuk memperoleh modal atau aktiva produktif, ketidaksamaan dalam memperoleh sumber-sumber finansial, ketidaksamaan dalam memasuki jaringan sosial untuk memperoleh peluang kerja, dan ketidaksamaan akses untuk menguasai informasi.

Ketimpangan yang muncul sebagai akibat ketidakseimbangan dalam kekuatan tawar- menawar setidaknya memunculkan dua akibat, yakni: (1) hilangnya harga diri (self-esteem) karena pembangunan sistem dan pranata sosial dan ekonomi gagal mengembangkan martabat dan wibawa kemanusiaan; dan (2) lenyapnya kepercayaan pada diri sendiri (*self-reliance*) dari masyarakat yang berada dalam tahapan belum berkembang karena ketidakmandirian.

Kondisi ketidakseimbangan dalam hal *bargaining position* sebagaimana diuraikan di atas juga menjadi salahsatu penyebab melemahnya kapasitas pasar tradisional dalam persaingan dengan pasar modern. Ruang bersaing pedagang pasar tradisional kini semakin terbatas. Bila selama ini pasar modern dianggap unggul dalam memberikan harga relatif lebih rendah untuk banyak komoditas, dengan fasilitas berbelanja yang jauh lebih baik, skala ekonomis pengecer modern yang cukup luas dan akses langsung mereka terhadap produsen dapat menurunkan harga pokok penjualan mereka sehingga mereka mampu menawarkan harga yang lebih rendah. Sebaliknya para pedagang pasar tradisional, mereka umumnya mempunyai skala yang kecil dan menghadapi rantai pemasaran yang cukup panjang untuk membeli barang yang akan dijualnya. Akibatnya, keunggulan biaya rendah pedagang tradisional kini mulai terkikis.

Keunggulan pasar tradisional mungkin juga didapat dari lokasi. Masyarakat akan lebih suka berbelanja ke pasar-pasar yang lokasinya lebih dekat. Akan tetapi pusat-pusat perbelanjaan modern terus berkembang memburu lokasi-lokasi potensial. Dengan semakin marak dan tersebarnya lokasi pusat perbelanjaan modern maka keunggulan lokasi juga akan semakin hilang. Kedekatan lokasi kini tidak lagi dapat dijadikan sumber keunggulan bagi pasar tradisional.

Upaya untuk menyeimbangkan kedudukan pasar tradisional dengan pasar modern belum secara konkret dilakukan karena tidak ada kebijakan yang mendukung pasar tradisional, misalnya dalam hal pembelian produk pertanian tidak ada subsidi dari pemerintah sehingga produk yang masuk ke pasar tradisional kalah bersaing dalam hal kualitas dengan produk yang masuk ke pasar modern. Bahkan dewasa ini berkembang pengkategorian pasar yang cenderung memarginalkan masyarakat, seperti pasar tradisional untuk masyarakat berdaya beli menengah ke bawah tapi kualitas barang yang dijual tidak sesuai standar, sementara pasar modern untuk masyarakat menengah ke atas dengan kualitas produk sesuai bahkan melebihi standar minimal.

Kategorisasi semacam itu memunculkan kesenjangan dan kecemburuan sosial bukan hanya antara pasar tradisional dengan pasar modern, tapi semakin meluas mengarah pada konflik horizontal di masyarakat. Pembedaan kategori pasar tradisional

dan pasar modern juga menunjukkan stigmatisasi dan diskriminatif. Padahal konsep pasar modern kenyataannya lebih sarat dengan makna konsumtif dibandingkan makna sebagai ruang sosial lintas strata masyarakat.

3.5. Rasionalitas Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah

Pelaksanaan urusan yang menjadi kewenangan daerah, pemerintah daerah membentuk OPD yang mewadahi tugas dan fungsi pelaksanaan urusan pemerintahan. Dalam mengoptimalkan pelayanan dan melaksanakan kegiatan teknis operasional, pemerintah daerah dapat membentuk Unit Pelaksana Teknis Dinas di bawah OPD. Selain hal tersebut, pemerintah daerah dalam kerangka pelaksanaan fungsi pemerintah dapat membentuk Badan Layanan Umum (BLU) dan Badan Usaha Milik Daerah. Kedua bentuk lembaga terakhir ini, memgadopsi pola pengelolaan gaya bisnis sedangkan OPD/UPTD menganut pola pengelolaan gaya birokrasi.

Organisasi perangkat daerah, merupakan organisasi yang dikendalikan secara hirarkhi dan aturan. Pengelolaan keuangan OPD tunduk pada ketentuan keuangan negara/daerah. Ketentuan keuangan negara mengharuskan pendapatan yang diterima tidak dapat digunakan langsung untuk operasional, tetapi terlebih harus disetor ke kas daerah. Setiap "kelebihan pendapatan" yang dihasilkan adalah milik pemda dan harus dikembalikan ke kas daerah. Selanjutnya pelaksanaan anggaran belanja tidak boleh melampaui pagu anggaran dan harus sesuai dengan aturan yang berlaku.

Badan Layanan Umum (BLU) merupakan lembaga semi-otonom di Indonesia diperkenalkan pada tahun 2005. Alasan utama dari adopsi model lembaga di Indonesia adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui pengelolaan keuangan dan kinerja yang efisien (Departemen keuangan, 2014). Dengan kata lain, BLU merupakan jenis organisasi baru yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. BLU modus operandi berbeda dari organisasi pemerintah tradisional. BLU memiliki otonomi dan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Manajemen BLU mengadopsi praktek yang berlaku pada dunia bisnis.

Otonomi dan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan merupakan karakteristik yang signifikan, membuat BLU berbeda dari organisasi pemerintah

lainya. Pengelolaan keuangan organisasi pemerintah lainya dibawah kendali yang ketat. Beberapa contoh terkait otonomi keuangan BLU yang berbeda dengan instansi lainya; *Pertama*, ketika sebuah organisasi pemerintah menerima pendapatan, pendapatan yang diterima tidak dapat digunakan langsung untuk belanja. yang biasa mengumpulkan penerimaan bukan pajak harus ditransfer ke kas negara, BLU dibebaskan dari proses ini dan fleksibel menggunakan pendapatannya. *Kedua*, pengeluaran organisasi pemerintah non BLU dibatasi oleh pagu anggaran, berbeda dengan BLU. BLU diberikan fleksibilitas untuk melebihi pagu anggaran apabila penerimaan melebih target, yang disebut "ambang batas". *Ketiga*, sementara organisasi pemerintah harus mengatur perencanaan anggaran mereka berdasarkan masukan, BLU menyusun anggaran berdasarkan rencana bisnis.

Penerapan tata kelola BLU merupakan cara pemerintah untuk mendebirokratisasikan instansi pelayanan publik. Praktek debirokratisasi atau *distributed governance* versi bisnis atau korporasi ini diterapkan pada birokrasi yang menerima PNBP/lain-lain PAD yang sah. Konsep ini, bertujuan agar instansi pemerintah tersebut dapat lebih fokus dan otonom dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa adanya hambatan struktural dan birokrasi. Oleh karena itu, semangat mendistribusikan dan memisahkan unit organisasi pemerintah kedalam bentuk BLU ini diharapkan dapat mewujudkan efisiensi dan produktifitas yang tinggi serta kepuasan pelanggan dalam penyedian layanan publik (Lukman, 2012).

Tabel 3.1
Karakteristik OPD, BLUD dan BUMD

Aspek	**SKPD/ UPTD**	**BLUD**	**BUMD**	
			Perumda	**Persero**
Pendapatan	Masuk Kas Umum Daerah	Masuk Rek Kas BLUD	Masuk Rek Kas BUMD	Masuk Rek Kas BUMD
	Tidak boleh langsung digunakan	Boleh langsung digunakan	Boleh langsung digunakan	Boleh langsung digunakan
	APBD Bukan merupakan Pendapatan	APBD merupakan pendapatan	APBD merupakan "Penyertaan Modal"	APBD merupakan "Penyertaan Modal"
	APBD merupakan kewajiban PEMDA	Kewajiban PEMDA masih ada	Tidak tergantung APBD	Tidak tergantung APBD
Penetapan Kelembagaan	SKPD ditetapkan melalui PERDA	Penetapan PPK-BLUD dengan Keputusan Walikota/ Bupati	PERDA	UU Perseroan Terbatas
	UPTD ditetapkan melalui Peraturan Walikota/ Bupati			
Belanja	Tidak boleh melebihi PAGU	Boleh melebihi PAGU (ada ambang batas), tercantum dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dan DIPA	Diatur sendiri	Diatur sendiri
Utang & Piutang	Tidak Boleh melakukan utang & piutang	Boleh melakukan Utang & piutang, pinjaman jangka panjang dengan persetujuan Walikota/ Bupati	Boleh melakukan utang dan piutang	Boleh melakukan utang dan piutang

Tabel 3.1 (Lanjutan)

Aspek	SKPD/ UPTD	BLUD	BUMD	
			Perumda	Persero
Investasi	Tidak boleh melakukan investasi	Boleh melakukan investasi, Investasi jangka panjang dengan persetujuan Walikota/ Bupati	Boleh melakukan investasi	Boleh melakukan investasi
Pengadaan Barang dan Jasa	Perpres 54/ 2010 dengan perubahannya	Dapat tidak dengan Perpres 54/ 2010, untuk pendapatan non APBD	Diatur sendiri	Diatur sendiri
Pengelolaan barang	Tidak boleh menghapus Aset	Boleh menghapus aset tidak tetap, penghapusan aset tetap mengikuti peraturan yang belaku	Diatur sendiri, dengan tetap mengikuti peraturan	Diatur sendiri
Pegawai	PNS	Boleh PNS dan Non PNS, Non PNS sesuai kebutuhan dan profesionalisme	NON PNS, sesuai kebutuhan dan	NON PNS, sesuai kebutuhan dan
Dewan Pengawas	Tidak ada Dewan Pengawas	Dimungkinkan ada Dewan Pengawas, tergantung Aset/ Omset	Badan Pengawas	Dewan Komisaris
Remunerasi	Mengikuti penggajian PNS, bersumber APBD	Sesuai tanggungjawab & capaian kinerja, PNS bersumber APBD dan jasa layanan, Non PNS bersumber dari jasa layanan	Diatur tersendiri, bersumber dari jasa layanan	Diatur tersendiri, bersumber dari jasa layanan
Tarif/retribusi	PERDA	Peraturan Walikota/ Bupati	Peraturan Walikota/ Bupati	Diatur sendiri
Laporan Keuangan	Standar Akutansi Pemerintahan (SAP) Bagian laporan keuangan SKPD/ PEMDA	SAP dan SAK, Bagian laporan keuangan SKPD/ PEMDA	Standar Akuntansi Keuangan (SAK), Dilampirkan dalam laporan keuangan PEMDA	Standar Akuntansi Keuangan (SAK), Dilampirkan dalam laporan keuangan PEMDA

Selain OPD dan BLU, pemerintah daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintah juga dapat membentuk BUMD sebagaimana dijelaskan pada pasal 4 PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah bahwa Daerah dapat mendirikan BUMD. Pilihan bentuk lembaga BUMD salah satu pertimbanganya adalah kemampuan pendapatan lembaga tersebut dalam membiayai kegiatan operasional secara mandiri serta dapat memberikan keuntungan bagi pemerintah daerah. BUMD secara hukum dapat dikategorikan sebagai perusahaan umum daerah dan perseroan daerah. Perusahaan perseroan Daerah merupakan BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah

Dibandingkan dengan BLU, BUMD memiliki tingkat otonomi manajerial yang lebih tinggi. Manajer mengontrol sepenuhnya semua input dan masalah yang berkaitan dengan produksi barang dan jasa. Secara legal, BUMD memiliki identitas hukum tersendiri dan bersifat permanen. Status independen mencakup anggaran atau keuangan yang membuat organisasi sepenuhnya bertanggung jawab atas kinerja keuangannya. Likuidasi setidaknya secara teoritis menjadi solusi akhir jika terjadi kebangkrutan.

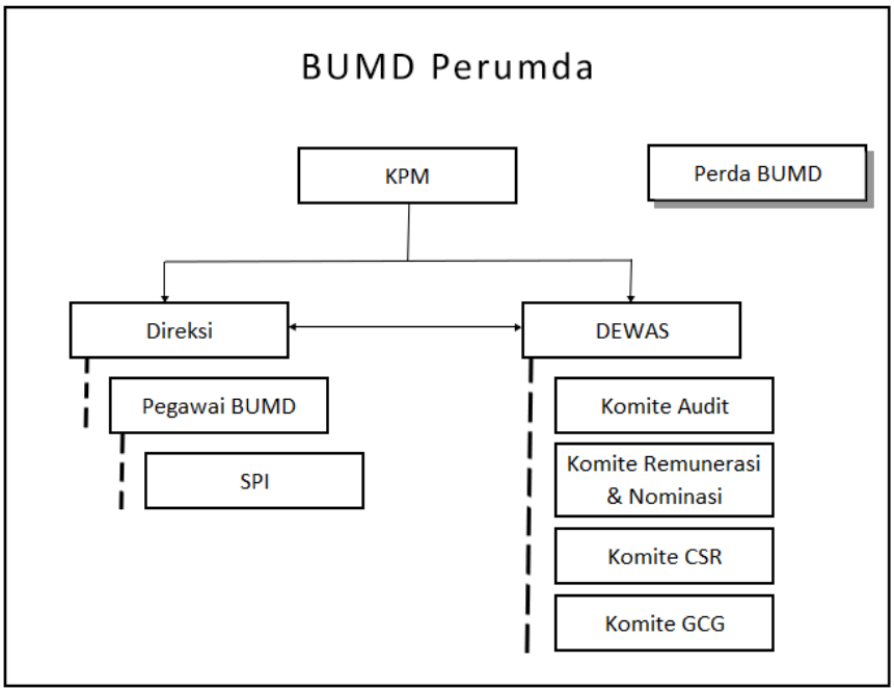
Perusahaan umum daerah, konteks internasional dikenal dengan istilah Koporatisasi. Korporatisasi merupakan sebuah upaya membawa pendekatan yang lebih ‘‘bisnis’ dalam pemberian layanan publik. Hal ini menggambarkannya sebagai " membangun lingkungan operasi untuk organisasi pemerintah yang mereplikasi kondisi internal dan eksternal dari perusahaan swasta yang sukses (Bilodeau, N., Laurin, C., & Vining, A., 2006). Korporatisasi dianggap sebagai proses reformasi struktural, yang mengubah kondisi operasional organisasi sektor publik untuk menempatkan mereka pada basis komersial dalam lingkungan yang kompetitif. Pada saat yang sama, memungkinkan pemerintah, sebagai pemilik, untuk melakukan intervensi dengan memberikan arahan luas dalam target kinerja utama (termasuk keuangan dan nonfinansial) dan kewajiban layanan masyarakat. Korporatisasi memindahkan unit pemerintah dari administrasi publik dengan memasukkan agensi ke bentuk organisasi perusahaan swasta dengan pemerintah sebagai pemegang saham tunggal di perusahaan baru.

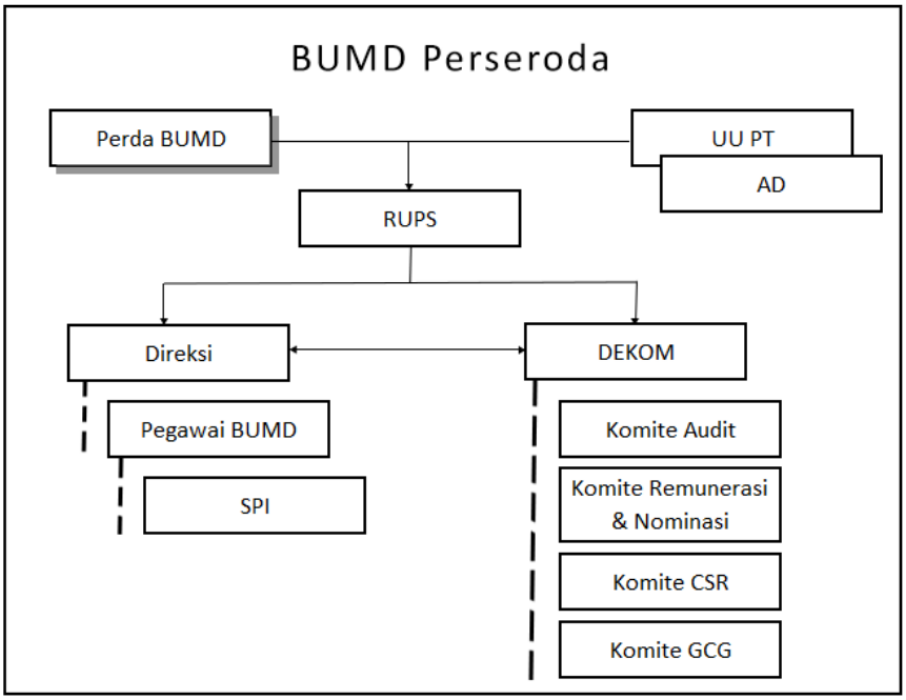
Selanjutnya BUMD yang berbentuk persero, pada konteks internasional dengan istilah Organisasi yang diprivatisasi. Privatisasi secara alami menghilangkan lembaga dari semua kontrol langsung dari hierarki pejabat pemerintah atau peraturan sektor publik. Dengan demikian organisasi sepenuhnya independen dari hierarki, meskipun manajemen kemungkinan cukup dibatasi oleh pemilik baru. Semua insentif berasal dari peluang untuk memperoleh pendapatan. Insentif itu relatif kuat, karena pemilik atau pemegang saham swasta sekarang adalah penuntut residual atas pendapatan tambahan, yang sekarang disebut "keuntungan." Kombinasi dari kedua kekuatan inilah yang mendorong insentif tinggi. Fitur-fitur model ini paparan lengkap terhadap pasar untuk mendapatkan pendapatan dan pemilik yang sangat termotivasi untuk menangkap pendapatan dan memantau manajemen.

Konteks tata kelola, baik BUMD perusahaan umum daerah maupun yang berbentuk persero, menganut tata kelola yang relatif sama yaitu tata kelola yang berlaku pada sektor privat. Hanya berbeda pada konteks hukum yang mengaturnya. Perusahaan umum daerah diatur dalam hukum publik, oleh sebab itu status Badan Hukum ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Berbeda halnya dengan BUMD persero yang tunduk pada hukum privat. Status badan hukum BUMD persero diperoleh sesuai dengan ketentuan Undang-undang No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Tata kelola kedua bentuk BUMD ini, elemen-lemennya persis seperti yang berlaku pada sektor privat, seperti dewan direksi, dewan pengawas atau komisaris, satuan pengendalian intern (SPI), komite audit. Walaupun secara umum tata kelola yang dianut oleh dua bentuk BUMD tersebut sama, tetapi terdapat satu hal berbeda yaitu pada elemen Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) hal ini disebabkan oleh konteks hukum yang berlaku. Pada BUMD yang berbentuk persero pengambilan keputusan tertinggi adalah pada RUPS. Namun, konteks perusahaan umum daerah RUPS dijalankan oleh Kepala Daerah selaku yang mewakili Pemerintah Daerah Dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan, seperti tergambar pada gambar berikut ini:

Gambar 3.1
Struktur Tata Kelola Perumda dan Perseroda



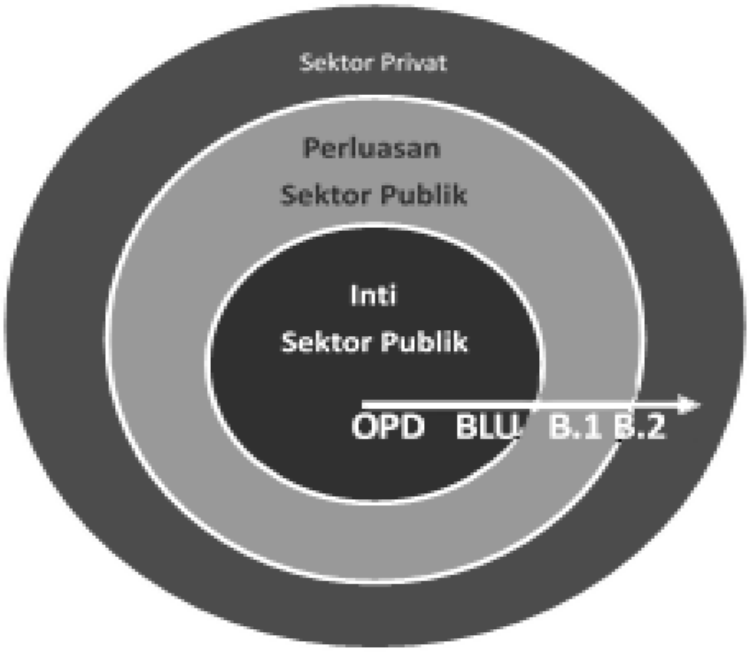


Ketentuan tentang kewenangan RUPS dijalankan oleh Kepala Daerah, dijelaskan pada pasal 1 ayat 14 PP No.54 Tahun 2017 bahwa Kepala Daerah yang mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan pada Perusahaan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat KPM adalah organ

perusahaan umum daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan umum daerah dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kelembagaan pada pemerintah daerah terdiri dari: Organisasi perangkat daerah, BLU, Perusahaan Umum Daerah dan Perseroan Daerah. Organisasi perangkat daerah merupakan elemen inti birokrasi pemerintah daerah. OPD sebagai birokrasi pemerintah daerah diatur dalam hukum administrasi publik. Pengelolaan OPD diatur secara ketat secara hirarkhi dan aturan hukum yang berlaku. Badan Layanan Umum merupakan bagian dari birokrasi pemerintah daerah atau OPD yang dikelola dengan pola bisnis. Manajer BLU diberikan otonomi dan fleksibitas dalam pengelolaan keuangan. Pemberian hak tersebut dibarengi pengendalian yang ketat berdasar ouput atau kinerja. Berikutnya adalah lembaga yang dikelola dengan pola bisnis dengan status hukum tersendiri yang terpisah dari birokrasi atau pemerintah daerah. Lembaga ini diberikan label Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Secara legal, BUMD dapat didirikan berdasarkan hukum publik dan hukum privat. BUMD yang didirikan berdasarkan hukum dikenal dengan perusahaan umum daerah. Pemberian status hukumnya didasarkan peraturan daerah. Pembentukan BUMD berdasarkan hukum privat diberikan label perseroan daerah, status badan hukumnya tunduk pada undang-undang perseroan. Berikut gamabaran ringkas kelembagaan pemerintah daerah ditinjau dari aspek formil, sebagaimana tergambar pada gambar berikut ini:

Gambar 3.2
Kelembagaan Pada Pemerintahaan Daerah



OPD: Organisasi Perangkat Daerah
BLU: Badan Layanan Umum
B.1: Perusahaan Umum Daerah
B.2: Perusahaan Daerah Persero
\

Sejalan dengan rencana Pemerintah Daerah Kota Solok untuk mengoptimal pengelolaan aset dalam kerangka peningkatan pendapatan asli daerah. Pengelolaan aset dapat optimal dibutuhkan wadah yang sesuai dengan aset yang akan dikelola. Apabila aset yang dikelolah berupa property seperti gedung pertemuan, pasar dan objek wisata maka harus dikelola secara profesional. Pengelolaan secara profesional, manajer membutuhkan ruang gerak yang luas agar dapat berinovasi sesuai dengan kondisi pasar. Wadah untuk menampung hal ini, ditinjau dari karakteristik lembaga pada Pemda maka yang sesuai yakni BUMD.

Badan Usaha Milik Daerah merupakan wadah yang indenpenden karena mempunyai legalitas tersendiri yang terpisah dari birokrasi. BUMD didirikan atas dasar hukum Perda, hal ini memberikan kekokohan secara hukum dibandingkan BLU

yang ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah yang sewaktu waktu dapat dirobah. Hal ini memberikan rasa nyaman dan keleluasaan dalam mengelola organisasi. Kondisi ini memberikan ruang manajer berinovasi dalam mengelola organisasi. Kondisi ini dengan sendiri akan meningkatkan layanan dan pendapatan BUMD. Bagi manajer, peningkatan keuntungan dengan sendiri akan meningkatkan penghasilan yang akan dibawa pulang serta kelanggengan jabatan manajer tersebut. Bagi pemerintah daerah selaku pemilik, penting BUMD memperoleh keuntungan yang besar karena hal ini akan meningkatkan PAD. Untuk mendorong hal ini, manajer harus dikendalikan secara ketat berdasarkan target kinerja. Pencapaian target oleh manajer tentu Pemda selaku pemilik akan memberikan insentif sesuai kontrak kinerja, apabila tidak tercapai tentu akan berimplikasi terhadap insentif dan beresiko terhadap jabatan manajer.

Berbeda halnya kalau dikelola dengan wadah OPD yang terikat dengan kekakuan birokrasi. Kekakuan birokrasi tidak memberikan ruang bagi manajer berinovasi sehingga lambat dalam merespon kebutuhan pasar atau pelanggan. Berbeda halnya dengan BLU, walaupun diperkenankan mengelola dengan pola bisnis tetapi tidak diharapkan memberikan kontribusi PAD yang signifikan. Selain hal tersebut, dasar hukum BLU yakni Peraturan Kepala Daerah yang sewaktu-waktu dapat dirobah. Kondisi ini, tentu memberikan ketidakpastian bagi manajer dalam mengelola organisasi karena khawatir sewaktu waktu dapat berubah.

BAB IV
ANALISIS KEUNGGULAN DAERAH DALAM RANGKA PEMBENTUKAN BUMD DI KOTA SOLOK

Dalam rangka melaksanakan otonomi daerah, pemerintah daerah memerlukan langkah dan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta meningkatkan pendapatan daerah guna meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan kegiatan pembangunan dalam bidang perekonomian. Untuk meningkatkan pertumbuhan perekonomian daerah dan pelayanan kepada masyarakat tersebut, perlu diciptakan suatu iklim usaha dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang nyata, dinamis dan bertanggung jawab, dengan meningkatkan pendapatan asli daerah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan pemerintah daerah untuk meningkatkan pertumbuhan perekonomian dan pendapatan daerah tersebut adalah melalui pembentukan BUMD.

4.1. Potensi Sumber Daya Kota Solok

Analisis potensi pengembangan ekonomi wilayah dilakukan untuk mengetahui secara konkrit sektor dan atau sub-sektor yang berpotensi mempengaruhi perkembangan ekonomi wilayah tersebut. Informasi ini diperlukan dalam penyusunan rencana pembangunan daerah termasuk pembentukan dan pengembangan BUMD, serta untuk menentukan arah dan prioritas pembangunan sesuai dengan potensi yang dimiliki daerah agar pertumbuhan ekonomi optimal dan peningkatan kesejahteraan masyarakat dapat diwujudkan. Potensi pengembangan ekonomi suatu daerah berdasarkan kinerja sektoral cenderung ditentukan oleh keunggulan komparatif yang dimiliki oleh daerah bersangkutan dibandingkan dengan kinerja sektoral pada tingkat provinsi. Menurut teori ilmu ekonomi, alat analisa yang digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan komparatif sektor dan sub-sektor lapangan usaha daerah adalah berdasarkan Indeks Koefisien Lokasi (*Location Quotient*)

Location Quotient (LQ) adalah suatu perbandingan besarnya peranan suatu sektor disuatu daerah terhadap besarnya peranan sektor tersebut pada tingkat yang

lebih luas (provinsi). Teknik mengidentifikasi potensi internal yang merupakan sektor basis dan sektor mana yang bukan sektor basis. Secara umum LQ juga dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan sektor unggulan daerah. Perhitungannya nilai LQ sektor dan subsektor Kota Solok dilakukan dengan membandingkan PDRB Kota Solok untuk sektor yang sama dengan PDRB Provinsi Sumatera Barat pada rentang waktu tahun 2013 sampai dengan tahun 2017.

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa sektor yang menjadi basis dan menjadi sektor unggulan di Kota Solok adalah sektor yang memiliki nilai LQ > 1 yaitu sektor Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang dengan nilai LQ rata-rata = 2,03, sub sektor penyediaan Akomodasi dan Makan Minum dengan nilai LQ rata-rata 1,88, sektor Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor dengan nilai LQ rata-rata = 1,63, sektor Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib dengan nilai LQ rata-rata = 1,54, sub sektor Peternakan dengan nilai LQ rata-rata = 1,51, sektor Jasa Keuangan dan Asuransi dengan nilai LQ rata-rata = 1,45.

Sektor berikutnya yang juga memberikan nilai LQ di atas 1 adalah sektor Konstruksi dengan nilai LQ rata-rata = 1,41, sektor Transportasi dan Pergudangan dengan nilai LQ rata-rata = 1,37, sektor *Real Estate* dengan nilai LQ rata-rata = 1,34, sektor Jasa Pendidikan dengan nilai LQ rata-rata = 1,33, sektor Informasi dan Komunikasi dengan nilai LQ rata-rata = 1,13, serta sektor Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial dengan nilai LQ rata-rata = 1,10. Sedangkan sektor lainnya memiliki nilai LQ di bawah 1, yang berarti kurang dapat diunggulkan untuk dikembangkan pada masa datang. Hasil perhitungan LQ tersebut secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Perkembangan Nilai Location Quotient (LQ) Lapangan Usaha
Kota Solok Tahun 2013- 2017

Kategori Lapangan Usaha		Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Rata-Rata
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	0,26	0,25	0,25	0,25	0,24	0,25
1	Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian	0,31	0,30	0,30	0,30	0,29	0,30
	a. Tanaman Pangan dan Hortikultura	0,30	0,29	0,29	0,30	0,29	0,29
	b. Tanaman Perkebunan	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05
	c. Peternakan	1,54	1,54	1,52	1,50	1,42	1,51
	d. Jasa Pertanian dan Perburuan	0,30	0,29	0,28	0,29	0,28	0,29
2	Kehutanan dan Penebangan Kayu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Perikanan	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
B	Pertambangan dan Penggalian	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16	0,16
C	Industri Pengolahan	0,54	0,53	0,53	0,54	0,53	0,53
D	Pengadaan Listrik dan Gas	0,53	0,53	0,53	0,52	0,52	0,53
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	2,11	2,08	2,03	1,97	1,96	2,03
F	Konstruksi	1,45	1,44	1,41	1,39	1,37	1,41
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	1,62	1,64	1,63	1,63	1,61	1,63
H	Transportasi dan Pergudangan	1,37	1,38	1,37	1,37	1,37	1,37
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/	1,92	1,92	1,91	1,86	1,82	1,88
J	Informasi dan Komunikasi	1,13	1,14	1,14	1,13	1,13	1,13
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	1,43	1,44	1,47	1,45	1,44	1,45
L	Real Estat	1,37	1,37	1,34	1,31	1,31	1,34
M,N	Jasa Perusahaan	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	1,58	1,58	1,54	1,51	1,50	1,54
P	Jasa Pendidikan	1,37	1,35	1,34	1,32	1,30	1,33
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1,12	1,12	1,11	1,09	1,07	1,10
R,S,T	Jasa lainnya	1,78	1,75	1,70	1,65	1,62	1,70

Berdasarkan penjelasan dan tabel di atas, disimpulkan bahwa sektor dan subsektor yang memiliki keunggulan dengan nilai koefisien LQ lebih dari satu (>1) terdiri dari:

- ✓ Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang
- ✓ Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/
- ✓ Jasa lainnya
- ✓ Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor
- ✓ Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib
- ✓ Peternakan
- ✓ Jasa Keuangan dan Asuransi
- ✓ Konstruksi
- ✓ Transportasi dan Pergudangan
- ✓ Real Estate
- ✓ Jasa Pendidikan
- ✓ Informasi dan Komunikasi
- ✓ Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial

Sedangkan sektor dan subsektor yang kurang memiliki keunggulan dengan nilai koefisien LQ kurang dari 1 (<1) terdiri dari:

- ✓ Industri Pengolahan
- ✓ Pengadaan Listrik dan Gas
- ✓ Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian
- ✓ Tanaman Pangan dan Hortikultura
- ✓ Jasa Pertanian dan Perburuan
- ✓ Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan
- ✓ Pertambangan dan Penggalian
- ✓ Perikanan

- ✓ Tanaman Perkebunan
- ✓ Jasa Perusahaan
- ✓ Kehutanan dan Penebangan Kayu

Angka koefisien LQ di atas memperlihatkan bahwa beberapa sektor tersebut mempunyai keunggulan komparatif yang cukup tinggi dibandingkan dengan sektor yang sama secara rata-rata di tingkat provinsi Sumatera Barat, sehingga merupakan sektor basis di Kota Solok. Dari semua sektor yang menjadi basis perekonomian tersebut, sektor yang dapat diintervensi secara langsung oleh pemerintah daerah adalah sektor pengadaan air, pengelolaan sampah, limbah dan daur ulang, sektor penyediaan akomodasi dan makan minum, sektor jasa pendidikan, sektor real estate, sektor informasi dan komunikasi, sektor perdagangan besar dan eceran; reparasi mobil dan sepeda motor, dan sektor transportasi dan pergudangan.

Di samping itu, dalam rangka mendorong percepatan pembangunan daerah, pemerintah daerah perlu membuat prioritas kebijakan. Penentuan prioritas kebijakan diperlukan agar pembangunan daerah dapat lebih terarah serta berjalan secara efektif dan efisien, di bawah kendala keterbatasan anggaran dan sumberdaya yang dapat digunakan. Untuk menentukan prioritas kebijakan ini, khususnya kebijakan pembangunan ekonomi, diperlukan klasifikasi sektor ekonomi berdasarkan perkembangan dan kontribusinya terhadap perekonomian daerah. Secara umum, salah satu metode yang cukup baik dan sering digunakan untuk digunakan adalah analisis Tipologi Klassen (Apriliyanto: 2003)

Tipologi klassen mendasarkan pengelompokkan suatu sektor, subsektor, usaha atau komoditi daerah dengan cara membandingkan pertumbuhan ekonomi daerah dengan pertumbuhan ekonomi daerah (atau nasional) yang menjadi acuan dan membandingkan pangsa sektor, subsektor, usaha, atau komoditi suatu daerah dengan nilai rata-ratanya di tingkat yang lebih tinggi (daerah acuan atau nasional).

Analisis Tipologi Klassen dengan pendekatan ekonomi secara sektoral (yang dapat diperluas tidak hanya di tingkat sektor tetapi juga subsektor, usaha ataupun komoditi) menghasilkan empat klasifikasi sektor dengan karakteristik yang berbeda sebagai berikut.

1. *Sektor yang maju dan tumbuh dengan pesat* (Kuadran I). Kuadran ini merupakan kuadran sektor dengan laju pertumbuhan PDRB (g_i) yang lebih besar dibandingkan pertumbuhan daerah yang menjadi acuan atau secara nasional (g). Disisi lain, kuadran ini memiliki kontribusi terhadap PDRB (s_i) yang lebih besar dibandingkan kontribusi sektor tersebut terhadap PDRB daerah yang menjadi acuan atau secara nasional (s). Klasifikasi ini biasa dilambangkan dengan g_i lebih besar dari g dan s_i lebih besar dari s. Sektor dalam kuadran I dapat pula diartikan sebagai sektor yang potensial karena memiliki kinerja laju pertumbuhan ekonomi dan pangsa yang lebih besar daripada daerah yang menjadi acuan atau secara nasional.
2. *Sektor maju tapi tertekan* (Kuadran II). Sektor yang berada pada kuadran ini memiliki nilai pertumbuhan PDRB (g_i) yang lebih rendah dibandingkan pertumbuhan PDRB daerah yang menjadi acuan atau secara nasional (g), tetapi memiliki kontribusi terhadap PDRB daerah (s_i) yang lebih besar dibandingkan kontribusi nilai sektor tersebut terhadap PDRB daerah yang menjadi acuan atau secara nasional (s). Klasifikasi ini biasa dilambangkan dengan g_i lebih kecil dari g dan s_i lebih besar dari s. Sektor dalam kategori ini juga dapat dikatakan sebagai sektor yang telah jenuh.
3. *Sektor potensial atau masih dapat berkembang dengan pesat* (Kuadran III). Kuadran ini merupakan kuadran untuk sektor yang memiliki nilai pertumbuhan PDRB (g_i) yang lebih tinggi dari pertumbuhan PDRB daerah yang menjadi acuan atau secara nasional (g), tetapi kontribusi sektor tersebut terhadap PDRB (s_i) lebih kecil dibandingkan nilai kontribusi sektor tersebut terhadap PDRB daerah yang menjadi acuan atau secara nasional (s). Klasifikasi ini biasa dilambangkan dengan g_i lebih besar dari g dan s_i lebih kecil dari s. Sektor dalam Kuadran III dapat diartikan sebagai sektor yang sedang booming. Meskipun pangsa pasar daerahnya relatif lebih kecil dibandingkan rata-rata nasional.
4. *Sektor relatif tertingggal* (Kuadran IV). Kuadran ini ditempati oleh sektor yang memiliki nilai pertumbuhan PDRB (g_i) yang lebih rendah dibandingkan pertumbuhan PDRB daerah yang menjadi acuan atau secara nasional (g), dan sekaligus memiliki kontribusi tersebut terhadap PDRB (s_i) yang lebih kecil dibandingkan nilai kontribusi sektor tersebut terhadap PDRB daerah yang menjadi acuan atau secara nasional (s).

Tabel 4.2
Kuadran Klasifikasi Sektoral Tipologi Klassen

Kontribusi Sektoral	Pertumbuhan Sektoral	
	$g_i \geq g$	$g_i < g$
$s_i \geq s$	(Kuadran 1) Sektor yang maju dan tumbuh dengan pesat	(Kuadran 2) Sektor maju tapi tertekan
$s_i < s$	(Kuadran 3) Sektor potensial atau masih dapat berkembang dengan pesat	(Kuadran 4) Sektor relatif tertingggal

Keterangan:
g_i = pertumbuhan sektor daerah analisis
g = pertumbuhan sektor daerah acuan
s_i = kontribusi sektor daerah analisis
s = kontribusi sektor daerah acuan

Dalam Analisis Tipologi Klassen, daerah acuan yang digunakan adalah daerah tingkatan administratif yang lebih tinggi. Misalnya, bila daerah yang digunakan sebagai objek analisis adalah kabupaten/kota, maka daerah acuan yang digunakan adalah provinsi. Jika daerah analisis adalah provinsi, maka daerah acuan dapat menggunakan nasional atau pulau, ataupun wilayah pembangunan tertentu dimana daerah analisis merupakan bagian dari wilayah tersebut. Dari hasil perhitungan dan analisis yang dilakukan pada sektor atau lapangan usaha di Kota Solok diperoleh hasil perhitungannya sebagai berikut.

Tabel 4.3
Hasil Analisis Tipologi Klassen Sektor (lapangan usaha) Kota Solok

No	Lapangan Usaha	Daerah Analisis (Solok)		Daerah Acuan (Sumbar)		Kuadran
		Rata-rata Pertumbuhan (%)	Rata-rata Kontribusi (%)	Rata-rata Pertumbuhan (%)	Rata-rata Kontribusi (%)	
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	2,23	5,95	3,87	23,57	**IV**
B	Pertambangan dan Penggalian	5,11	0,67	3,58	4,33	**III**
C	Industri Pengolahan	3,90	5,88	3,86	11,05	**III**
D	Pengadaan Listrik dan Gas	7,35	0,05	7,67	0,10	**IV**
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	4,38	0,20	5,03	0,10	**II**
F	Konstruksi	6,52	12,38	7,49	8,78	**II**
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	6,11	25,08	5,83	15,43	**I**
H	Transportasi dan Pergudangan	8,12	15,81	7,95	11,52	**I**
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	6,79	1,93	7,51	1,03	**II**
J	Informasi dan Komunikasi	8,75	7,34	8,96	6,48	**II**
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	5,31	4,36	4,89	3,02	**I**
L	Real Estat	4,62	2,62	5,24	1,95	**II**
M,N	Jasa Perusahaan	5,17	0,02	6,06	0,44	**IV**
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	2,87	8,71	3,67	5,65	**II**
P	Jasa Pendidikan	7,34	4,80	8,18	3,60	**II**
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	6,68	1,46	7,46	1,33	**II**
R,S,T,U	Jasa lainnya	6,27	2,74	7,98	1,61	**II**

Sumber: Data PDRB Kota Solok Tahun 2013-2017, Data Diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa sektor ekonomi/lapangan usaha yang tergolong ke dalam kelompok sektor yang maju dan tumbuh dengan pesat di Kota Solok adalah:

- ✓ Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor
- ✓ Transportasi dan Pergudangan
- ✓ Jasa Keuangan dan Asuransi

Kelompok yang termasuk sektor maju tapi tertekan adalah:

- ✓ Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang
- ✓ Konstruksi
- ✓ Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum
- ✓ Informasi dan Komunikasi
- ✓ Real Estate
- ✓ Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib
- ✓ Jasa Pendidikan
- ✓ Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial
- ✓ Jasa lainnya

Sedangkan sektor potensial atau masih dapat berkembang dengan pesat adalah:

- ✓ Pertambangan dan Penggalian
- ✓ Industri Pengolahan

Sektor yang relatif tertingggal adalah

- ✓ Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan
- ✓ Pengadaan Listrik dan Gas
- ✓ Jasa Perusahaan

4.2. Analisis Keunggulan Kompetitif dalam Pembentukan BUMD

Persaingan yang semakin kompetitif dewasa ini menyebabkan manajemen perusahaan harus berpikir matang untuk menemukan cara yang tepat agar mampu bertahan dan sekaligus berhasil mencapai tujuan perusahaan. Salah satu faktor kunci yang perlu diperhatikan agar terus bertahan dan mencapai tujuan tersebut, adalah pengembangan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan suatu keunggulan yang dapat memberikan nilai tambah yang lebih besar. Untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif dalam bidang usahanya, maka perlu mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya agar dapat menjadi kunci keberhasilan dalam memenangkan persaingan. Oleh karena itu, suatu organisasi termasuk BUMD harus mampu mengintegrasikan strategi dan berbagai sumber daya yang dimiliki dalam rangka penciptaan keunggulan kompetitif.

4.2.1. Strategi dan Keunggulan Kompetitif

Keberhasilan suatu perusahaan tidak akan dapat dilepaskan dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Porter (1996) menyatakan bahwa fungsi utama manajemen berkaitan dengan strategi, yakni menetapkan dan mengkomunikasikan posisi unik dari perusahaan, membuat *trade off*, dan berusaha menciptakan kesesuaian dalam berbagai aktivitas.

Barney (2010) mendefinisikan strategi sebagai cara bersaing dengan sukses. Secara umum, implementasi teori perusahaan tentang bagaimana cara bersaing akan memiliki tiga implikasi terhadap posisi kompetitif perusahaan, yaitu:

1. Bersaing dengan sangat sukses untuk memperoleh *competitive advantage* (keunggulan kompetitif), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu memberi nilai tambah dan jika hanya ada beberapa (sedikit) perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa;
2. Bersaing dengan sukses untuk memperoleh *competitive parity* (keunggulan paritas), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu

memberi nilai tambah dan cukup banyak perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa;

3. Bersaing dengan tidak sukses untuk memperoleh *competitive disadvantage*, yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar gagal memberi nilai tambah ekonomis.

Bagaimana perusahaan bersaing satu sama lain sekaligus memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif merupakan inti dari bahasan manajemen stratejik. Tanpa keunggulan kompetitif, perusahaan hanya akan mampu menikmati tingkat pengembalian yang normal, yaitu tingkat keuntungan yang dapat diharapkan dari investasi lain yang memiliki tingkat risiko yang sama. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan tidak hanya tergantung pada satu kekuatan yang dimiliki perusahaan saja, namun juga berusaha keras untuk merancang strategi yang mencakup semua aspek. Cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif ini telah dirumuskan oleh Michael Porter dalam *"Generic Strategies"*, meliputi: *overall low cost*, *differentiation*, dan *focus*.

1. Strategi *Low Cost*

Dengan strategi *low cost* ini perusahaan berusaha menjadikan dirinya produsen dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah diantara para pesaingnya. Karakteristik strategi *low cost* ini antara lain: (1) pembangunan fasilitas berskala efisien secara agresif; (2) berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman sebelumnya; (3) biaya ketat dan pengendalian terhadap biaya overhead; (4) menghindari pembebanan atas pelanggan manajerial; dan (5) meminimalisir biaya dalam semua aktivitas yang ada dalam rantai nilai perusahaan seperti R&D, jasa, penjualan dan pengiklanan.

2. Diferensiasi (*Differentiation*)

Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi tidak berusaha untuk tampil sebagai produsen dengan biaya paling rendah, melainkan menghasilkan suatu produk

yang memiliki keunikan sehingga mudah dibedakan dari produk sejenis di pasar. Karakteristik strategi differensiasi ini antara lain: (1) prestige dan brand image; (2) teknologi; (3) inovasi; (4) fitur; (5) layanan pelanggan; dan (6) jaringan dealer.

3. Fokus

Perusahaan yang memiliki strategi fokus akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen serta menyesuaikan strategi untuk melayani segmen tersebut. Keunggulan kompetitif dicapai dengan berkonsentrasi secara khusus pada segmen tersebut. Inti dari fokus adalah eksploitasi terhadap ceruk pasar tertentu yang berbeda dari industri lainnya.

4.2.2. Sumber Daya Perusahaan

Resources Based View (RBV) merupakan sumberdaya yang dimiliki suatu organisasi yang memiliki sifat unik yang sulit ditiru pihak lain, yang menghasilkan keunggulan kompetitif suatu organisai dibandingkaan organisasi lain. Kekuatan utama pendekatan berdasarkan sumber daya ini adalah mampu menjelaskan mengapa sebuah perusahaan dapat menguasai keunggulan kompetitif dalam suatu bisnis maupun keunggulan perusahaan dalam berbagai bisnis.

Dasar pemikiran RBV adalah bahwa pada dasarnya perusahaan berbeda karena masing-masing perusahaan memiliki sejumlah sumber daya tertentu yang bersifat unik. Oleh karena banyak sumber daya yang tidak dapat diperoleh dengan segera (instan), maka pilihan strategi perusahaan dibatasi oleh jumlah sumber daya yang tersedia pada saat itu serta kecepatan perusahaan untuk memperoleh sumber daya baru. Tanpa adanya keragaman dan tingkat perubahan sumber daya antar perusahaan, maka tiap perusahaan dapat memilih strategi manapun yang diinginkan sehingga strategi yang berhasil dapat langsung ditiru dan akhirnya laba akan menurun sampai nol. Oleh karenanya, perbedaan sumber daya merupakan inti dari strategi dan sangat penting bagi kesinambungan keunggulan kompetitif (Collis & Montgomery, 2005).

Menurut Barney (2001), sumber daya meliputi:

1. Sumber daya berwujud (*tangible assets*), meliputi: sumber daya keuangan, fisik, teknologi dan organisasi;
2. Sumber daya tak berwujud (*intangible assets*), meliputi: sumber daya manusia, inovasi & kreativitas, serta reputasi;
3. Kapabilitas organisasi, meliputi: kompetensi/ketrampilan perusahaan untuk mentransfer input menjadi output serta kemampuan untuk memadukan sumber daya berwujud maupun tidak berwujud dengan menggunakan proses organisasional untuk mencapai hasil yang diharapkan, misal: produk dan jasa inovatif, pengembangan produk, keunggulan layanan pelanggan, dll.

Namun demikian, tanpa faktor lain, sumber daya tidak akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan dan dipertahankan melalui kombinasi unik dari berbagai sumber daya. Dalam beberapa kasus, sumber daya atau kapabilitas membantu perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya atau menurunkan biayanya. Meskipun demikian perusahaan hanya akan memperoleh manfaat sementara karena pesaing dengan cepat meniru atau menemukan penggantinya. Agar mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinam- bungan, sumber daya harus memiliki keempat atribut ini:

1. Berharga (*valuable*): menetralkan ancaman dan mengekploitasi peluang;
2. Jarang *(rare*): tidak dimiliki oleh kebanyakan perusahaan lainnya;
3. Sulit ditiru (*difficult to imitate*): fisiknya unik, ketergantungan jalur (bagaimana pengakumulasiannya), ketidakjelasan sebab-akibat (sulit diuraikan seperti apa dan bagaimana dapat diciptakan kembali) serta kompleksitas sosial (kepercayaan, hubungan interpersonal, budaya, reputasi);
4. Sulit digantikan (*difficult to substitute*): tidak ada sumber daya maupun kapabilitas stratejik yang sama.

4.2.3. Kompetensi Inti

Kompetensi inti (*core competence*) merupakan gagasan yang dicetuskan oleh Prahalad dan Hamel pada tahun 1990 yang didefinisikan sebagai pengetahuan kolektif perusahaan tentang cara mengkoordinasikan beragam keterampilan dan teknologi

produksi yang dimiliki perusahaan. Gagasan ini mendorong para manajer untuk mengidentifikasikan jenis kompetensi yang dimiliki perusahaan menjadi dua kelompok besar, yaitu inti dan non-inti. Kompetensi inti sedapat mungkin dipertahankan untuk dikerjakan sendiri oleh perusahaan, sedangkan kompetensi non-inti dapat dialihdayakan (*outsource*) kepada perusahaan lain.

Konsep kompetensi inti sangat penting dalam menentukan strategi perusahaan. Di tengah kerasnya persaingan usaha dan cepatnya perubahan lingkungan, kegiatan manajemen dapat difokuskan kepada kompetensi inti yang membuat perusahaan dapat menghasilkan produk dan atau layanan yang unik yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Dalam prakteknya, kompetensi inti perusahaan akan dicerminkan oleh kebutuhan pengetahuan teknis apa saja yang akan digunakan. Keterkaitan kompetensi dengan strategi bisnis akan dicerminkan oleh rangkaian proses yang diawali dari sumber gagasan berupa inovasi produk yang merupakan hasil dari riset dan pengembangan berdasarkan sumberdaya unik yang dimiliki organisasi. Kemudian proses berikutnya dicerminkan oleh produktivitas dan efisiensi. Ketika produk dihasilkan maka hal itu tidak lepas dari bagaimana membangun kepercayaan pelanggan. Untuk itu perusahaan harus mengembangkan citra produk mereka dilihat dari mutu, harga, pelayanan, dan kepastian suplai di pasar. Karena itulah dimensi distribusi dan salurannya menjadi hal yang sangat penting sesuai dengan segmen pasar. Keseluruhan proses itu akan diikuti dengan umpan balik yang berguna untuk menyusun strategi inovasi teknologi baru. Dalam perkembangan jangka panjang kompetensi inti itu sendiri dapat berubah sesuai dengan perkembangan pasar dan teknologi.

Orisinilitas dari konsep kompetensi berfokus pada pengetahuan dan perilaku individu. Menurut Prahalad dan Hamel, kompetensi inti perusahaan membuat adanya pergeseran yakni dari individual ke organisasi sebagai unit analisis dan dari aspek-aspek sosio-budaya ke hal-hal yang sifatnya lebih teknis. Hal itu didasarkan pada analisis peran professional dan/atau formulasi tanggung jawab professional. Pernyataan kompetensi menjelaskan hasil yang diharapkan dari kinerja dan dari fungsi yang terkait secara professional, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sangat

penting untuk kinerja fungsi tersebut. Pernyataan kompetensi tersebut memfasilitasi penilaian yang berpatokan pada kriteria tertentu. Dalam hal ini kompetensi diperlukan sebagai alat prediksi tentatif atas efektifitas professional dan harus mengikuti prosedur validasi terus menerus.

Kompetensi inti beragam sesuai dengan jenis industrinya. Sebagai contoh, dalam bisnis distribusi, logistik menjadi kompetensi utamanya. Perusahaan distribusi harus memiliki kemampuan untuk mengumpulkan, mengapalkan, dan mendistribusikan paket-paket logistik secara tepat waktu. Jadi, perusahaan yang paling baik adalah yang mampu menciptakan nilai pasar yang tinggi. Setiap perusahaan harus memiliki kompetensi inti yang memenuhi syarat-syarat untuk sukses di pasar. Misalnya perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan harus berbasis pada mutu pelayanan yang prima, produksi mobil harus memiliki mutu manufaktur yang andal, dan bidang konsultan harus memiliki perjanjian dengan klien yang jelas.

Kompetensi inti sangat terikat dengan fokus strategi perusahaan. Dalam industri, sebuah perusahaan harus memiliki perbedaan keunggulan dengan para pesaingnya. Untuk itu pemimpin perusahaan dapat menentukan satu dari beberapa pilihan utama dari fokus strategis. Misalnya, kalau strateginya berfokus pada inovasi produk maka perusahaan akan bersaing melalui produk-produk baru. Kalau strateginya efisiensi usaha maka perusahaan harus bersaing dalam pengurangan biaya agar bisnisnya semakin efisien. Hal yang lain adalah kalau strateginya membangun loyalitas pelanggan maka hubungan dengan para pelanggan perlu ditingkatkan. Kalau strateginya dalam hal distribusi maka perusahaan harus mampu bersaing dalam menciptakan saluran yang banyak dan agar produk yang sampai di pelanggan menjadi efisien. Sementara, kalau strateginya dalam hal teknologi maka perusahaan harus mampu bersaing dalam mengambil sisi keunggulan dari suatu teknologi yang memiliki nilai tambah lebih tinggi.

Peran pemimpin perusahaan sangatlah strategis untuk menetapkan dan mengembangkan kompetensi inti perusahaan. Para investor akan menjadi lebih tertarik apabila kompetensi inti perusahaan tersebut mampu memenuhi ekspektasi pasar yang tinggi. Untuk itu kompetensi inti ini baru akan dapat dipenuhi kalau setiap individu

dalam perusahaan itu juga memiliki kompetensi inti berupa tingkat pengetahuan, sikap, ketrampilan, karakter dan nilai pribadi, dan motivasi kerja yang tinggi.

Dihubungkan dengan rencana pembentukan BUMD di Kota Solok melalui pengalihan pengelolaan beberapa jenis aset yang saat ini dikelola oleh beberapa Organisasi Perangkat Daerah, yaitu berupa:

1. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh
2. Alat Berat
3. Gelanggang Olah Raga/ Hall Tanjung Paku
4. Rusunawa
5. Rusunawa SKB
6. UPTD Rumah Potong Hewan (RPH)
7. UPTD Balai Benih Ikan Sarasah Batimpo
8. Pulau Belibis
9. Taman Pramuka
10. Gedung Seni
11. Taman Syech Kukut
12. Instalasi Pelayanan Lumpur Tinja (IPLT)
13. Pasar Raya Solok
14. Pasar Pagi
15. Job Mix Formula, Uji Kuat Tekan, dan Cordril

Berdasarkan pertimbangan keunggulan kompetitif, strategi bersaing, serta kompetensi inti sebagaimana di jelaskan di atas, maka untuk mengelola 15 aset di atas dibutuhkan kompetensi yang sangat beragam, dan hal ini sangat tidak menguntungkan bagi BUMD yang baru berdiri. Misalnya, jika UPTD Balai Benih Ikan Sarasah Batimpo dijadikan bagian dari aset yang diserahkan BUMD dan yang rencananya akan dikembangkan sebagai objek wisata, maka dibutuhkan investasi yang sangat besar, yang pada saat ini mungkin masih sangat sulit dianggarkan oleh Kota Solok. Oleh sebab itu, berdasarkan pertimbangan Potensi Sumberdaya Kota Solok dan Analisis Keunggulan Kompetitif dalam Pembentukan BUMD sebagaimana dijelaskan

di atas, maka analisis kelayakan berikutnya hanya akan difokuskan terhadap aset Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh, Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta Pasar Raya dan Pasar Pagi.

BAB V
ANALISIS KELAYAKAN PEMBENTUKAN BUMD

Secara umum BUMD diamanahkan tiga misi penting, yaitu sebagai pelayan masyarakat, sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan sebagai agen pendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Di samping itu, PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah menjelaskan bahwa Pembentukan BUMD tersebut harus sesuai dengan kebutuhan daerah; untuk pelayanan umum dan kebutuhan masyarakat

5.1. Lokasi Aset BUMD

Untuk menjalankan suatu usaha diperlukan tempat berusaha yang tidak dapat lepas dengan lokasi. Secara umum, pemilihan lokasi usaha harus difokuskan pada tempat-tempat yang ramai dan banyak dikunjungi orang seperti tempat pariwisata, di sekitar toko, di dekat akses lalu lintas jalan raya, dan sebagainya. Dalam menentukan tempat usaha, perlu dipertimbangkan aspek efisiensi dan efektivitas. Lokasi usaha harus mudah dijangkau dan efisien baik oleh pedagang maupun konsumen atau pelanggan. Untuk menentukan lokasi usaha terdapat beberapa alternatif yang dapat dipilih di antaranya, membangun bila ada tempat yang strategis, membeli atau menyewa, ataupun kerjasama bagi hasil jika menguntungkan. Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah tempat usaha dekat dengan sumber tenaga kerja, akses bahan baku dan bahan penolong lainnya seperti alat pengangkut serta jalan raya. Dalam pemilihan tempat memerlukan perkembangan cermat terhadap beberapa faktor diantaranya sebagai berikut:

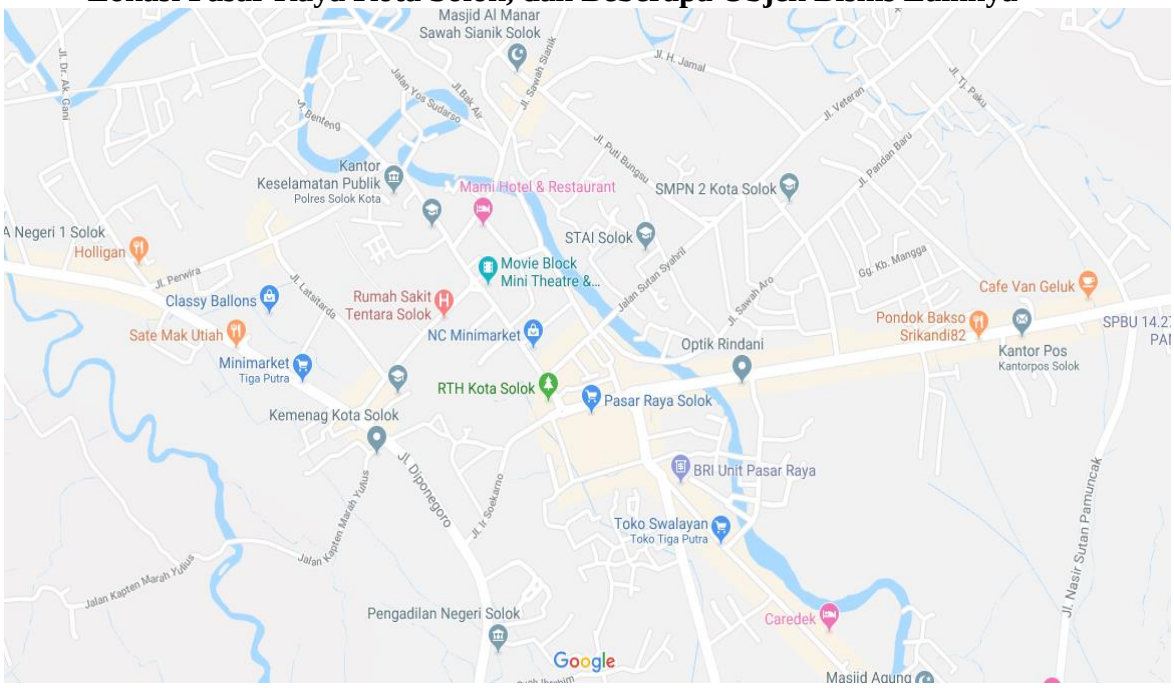
a. Akses, misalnya tempat mudah dijangkau oleh sarana transportasi umum
b. Visibilitas, misalnya tempat mudah dilihat dari tepi jalan. Lalu lintas (*traffic*), di mana ada dua hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu banyaknya orang yang lalu lalang dapat memberikan peluang besar terjadinya peningkatan penjualan dan kepadatan dan kemacetan lalu lintas dapat pula menjadi hambatan.

c. Tempat parkir yang luas dan aman
d. Ekspansi, tersedia tempat yang cukup untuk perluasan usaha di kemudian hari.
e. Lingkungan, yaitu daerah sekitar yang mendukung jasa yang ditawarkan.
f. Persaingan yaitu daerah sekitar yang menghambat jasa yang ditawarkan.

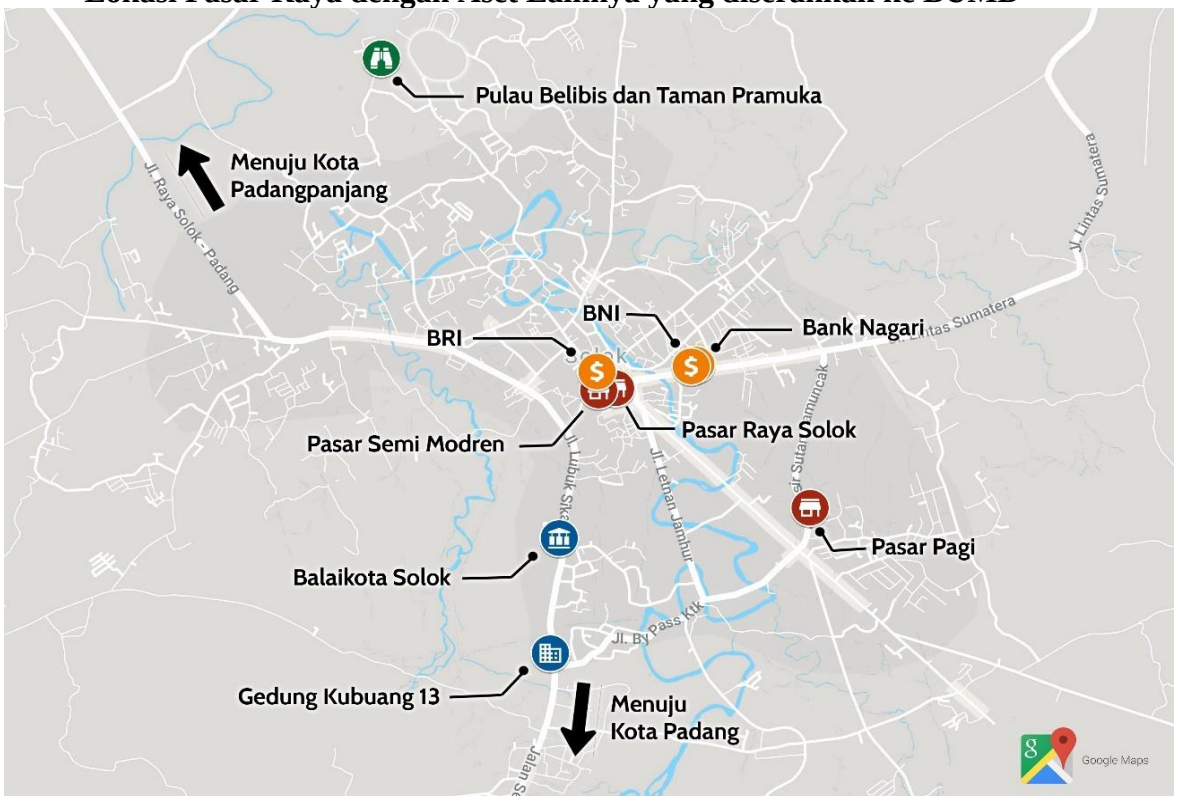
Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa terdapat 5 jenis aset yang pengelolaannya akan diserahkan kepada BUMD. Aset tersebut terdiri dari Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh, Taman Rekreasi Pulau Belibis, Taman Pramuka, Pasar Raya Solok, dan Pasar Pagi.

Pasar Raya terletak di pusat Kota Solok, yang dikelilingi oleh berbagai aktivitas ekonomi; Bank, Rumah Makan, Polesta, Hotel, Rumah Sakit, Sekolah, dan banyak aktivitas lainnya. Jarak antara Pasar Raya Kota Solok dengan Aset yang diserahkan ke BUMD lainnya tidak berjauhan, berkisar antara 1,9 km sampai dengan 3,7 km dari Pasar Raya. Jarak Pasar Raya dengan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh adalah 1,9 km, Jarak Pasar Raya dengan Pasar Pagi adalah 2,1 km, Jarak Pasar Raya dengan Taman Pulan Belibis dan Taman Pramuka adalah 3,7 km. Lokasi Pasar Raya dan objek bisnis serta pusat aktivitas lainnya dapat di Kota Solok dilihat pada Gambar 5.1. Sedangkan lokasi Pasar Raya, Pasar Pagi, Pulau Belibis, Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh, serta Kantor Pusat Pemerintahan di Kota Solok (Balaikota) dapat dilihat pada Gambar 5.2 berikut:

Gambar 5.1
Lokasi Pasar Raya Kota Solok, dan Beberapa Objek Bisnis Lainnya



Gambar 5.2.
Lokasi Pasar Raya dengan Aset Lainnya yang diserahkan ke BUMD



5.2. Analisis Kebutuhan Daerah

BUMD memiliki peran dalam mewujudkan kemakmuran daerah dengan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ekonomi daerah dan peningkatan penerimaan PAD baik dalam bentuk deviden atau pajak, serta peningkatan pelayanan publik. Secara lebih rinci, BUMD memiliki berbagai fungsi dan peranan, antara lain (1) Melaksanakan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah, (2) Pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah, (3) Mendorong peran aktif masyarakat dalam bidang usaha, (4) Memenuhi kebutuhan barang dan jasa bagi kepentingan publik; dan (5) Menjadi perintis kegiatan dan usaha yang kurang diminati oleh swasta.

5.2.1. Kebijakan Pemerintah di Bidang Ekonomi dan Pembangunan Daerah

Kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah dapat dianalisis berdasarkan dokumen-dokumen perencanaan yang telah disusun; sejauh mana gagasan pembentukan BUMD telah dituangkan dalam dokumen perencanaan daerah. Untuk itu, analisis dapat dilakukan berdasarkan keberadaan gagasan pembentukan BUMD dan konsistensi gagasan pembangunan BUMD dalam bentuk perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah

Peraturan Pemerintah No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah menjelaskan persyaratan Pembentukan BUMD. Salah satunya dijelaskan dalam pasal 9 ayat 5 bahwa hasil kajian kelayakan bidang usaha BUMD merupakan bagian dari kebijakan RPJMD. Artinya, Pembentukan BUMD merupakan bagian kebijakan pemerintah daerah yang telah dituangkan dalam RPJMD. Untuk itu, diperlukan analisis konsistensi Rencana Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dengan Rencana Jangka Menengah Daerah Kota Solok, khususnya tentang fokus rencana pembangunan sektor perdagangan dan sektor jasa di Kota Solok.

Dalam RPJP Kota Solok tahun 2005 –2020 dijelaskan visi yang ingin dicapai untuk 20 tahun mendatang, yaitu "***Solok Menjadi Kota Sentra Perdagangan, Jasa dan Pendidikan di Sumatera Bagian Tengah Tahun 2025"***. Sejalan dengan visi jangka Panjang tersebut, maka visi RPJMD Kota Solok Tahun 2016 – 2021 adalah **"Terwujudnya Masyarakat Kota Solok Yang Beriman, Bertaqwa Dan Sejahtera Menuju Kota Perdagangan, Jasa Serta Pendidikan Yang Maju Dan Modern"**

Baik dalam RPJPD Kota Solok maupun dalam RPJMD Kota Solok, dinyatakan bahwa Kota Solok ingin mewujudkan sebagai kota Perdagangan dan Jasa. Dengan demikian, antara visi dalam RPJMD telah konsisten dengan RPJPD Kota Solok. Konsistensi ini dipertegaskan dalam pernyataan **Tujuan** yang ingin diwujudkan Kota Solok 5 tahun mendatang, yaitu "Menuju kota perdagangan dan jasa berarti bahwa masa depan kegiatan ekonomi kota diharapkan menjadi kota yang didominasi oleh kegiatan perdagangan dan jasa. Ini berarti bahwa orientasi kehidupan ekonomi kota adalah pada kegiatan bisnis yang mampu bersaing dalam era globalisasi dan persaingan bebas dewasa ini;"

Untuk mengoptimalkan posisi strategis Kota Solok dalam hal prasarana, sarana utilitas kota untuk pengembangan potensi ekonomi dan pariwisata, peningkatan daya saing daerah serta nilai tambah produk UKM dan industry, dalam mewujudkan Kota Solok sebagai kota perdagangan dan jasa, maka pada tahun 2020 pengelolaan beberapa **Aset Kota Solok diharapkan dapat dikelola secara terpisah, melalui Pembentukan BUMD, khususnya berbentuk Perusahaan Umum Daerah.** Pengelolaan beberapa pelayanan yang telah diberikan selama ini, dirasakan belum optimal dan masih dapat ditingkatkan pada masa mendatang. Berbagai kendala pengelolaan oleh aparatur ASN Kota Solok yang disebabkan oleh beberapa peraturan terkait dapat diatasi dan adanya fleksibilitas pengelolaan keuangan BUMD diharapkan mampu memacu pertumbuhan ekonomi Kota Solok serta berimplikasi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Solok.

Di samping itu, tingginya ekspektasi masyarakat terhadap Kota Solok yang maju dalam bidang perdagangan dan jasa, sehingga menuntut pemerintah untuk menggerakkan perekonomian Kota Solok terutama di sektor perdagangan. Dalam

RPJMD Kota Solok juga sudah ditetapkan strategi peningkatan prasarana dan sarana daerah serta menjadi prioritas, khususnya untuk menjadikan Kota Solok sebagai Kota Perdagangan akan dapat diwujudkan.

Demikian pula pemanfaatan daya tarik pariwisata Kota Solok sehingga mampu meningkatkan kunjungan wisata. Untuk itu, Kota Solok bersama *stakeholder* pariwisata lain dapat bersinergi untuk melanjutkan pembangunan prasarana dan sarana objek wisata yang memiliki ciri khas dan daya tarik sendiri serta menggencarkan promosi wisata, yang selanjutnya diharapkan dapat dikembangkan oleh BUMD Kota Solok yang dibentuk.

Selanjutnya konsistensi antara visi dengan misi untuk mewujudkan Kota Solok sebagai pusat perdagangan dan jasa dapat dilihat pada Misi ke 4 Kota Solok tahun 2016-2021, yaitu "Menjadikan Kota Solok Sebagai Pusat Perdagangan Hasil-Hasil Pertanian, Perkebunan dan Ekonomi Kerakyatan yang Tangguh Berbasis Potensi Unggulan Daerah Melalui Perdagangan, Pariwisata dan Jasa Lainnya Serta Menciptakan Iklim Investasi yang Kondusif" Selanjutnya misi ke 4 ini juga dirumuskan lebih rinci dalam Tujuan dan Sasaran, yaitu:

- Tujuan
  - ✓ Meningkatkan pembangunan ekonomi kerakyatan
  - ✓ Meningkatkan ketahanan dan diversifikasi konsumsi pangan
  - ✓ Meningkatkan investasi dan lapangan kerja
- Sasaran
  - ✓ Meningkatnya pertumbuhan ekonomi daerah berbasis ekonomi kerakyatan
  - ✓ Meningkatnya daya saing daerah
  - ✓ Meningkatnya daya tarik wisata
  - ✓ Meningkatnya ketahanan pangan
  - ✓ Meningkatnya keragaman konsumsi pangan
  - ✓ Meningkatnya nilai investasi
  - ✓ Meningkatnya penyediaan lapangan kerja

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pembentukan Badan Usaha Milik Daerah di Kota Solok merupakan KEBUTUHAN yang dimaksudkan untuk meningkatkan peranan Kota Solok sebagai Sentra Perdagangan dan Jasa di daerah Bagian Tengah Provisi Sumatera Barat. Pembentukan BUMD di Kota Solok sudah sejalan dengan Visi Jangka Panjang dan Jangka Menengah sebagaimana dituangkan dalam RPJP Kota Solok 2005-2020 dan RPJMD 2016-2021.

5.2.2. Peran BUMD Untuk Peningkatan PAD

Pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah dapat dianalisis berdasarkan kontribusi PAD terhadap penerimaan daerah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai salah satu komponen penerimaan daerah diharapkan dapat menjadi sumber yang potensial sebagai sumber pembiayaan pembangunan dalam pelaksanaan otonomi daerah. Karena itu, dalam menggerakkan pelaksanaan otonomi daerah sekarang ini, pemerintah daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk dapat mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri. Terkait dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal itu, Pemda pada dasarnya memiliki kewenangan untuk merencanakan, menggali dan mengelola serta mengupayakan peningkatan penerimaan semua potensi PADnya sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Realisasi penerimaan PAD Kota Solok dalam 6 tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan. Jika pada tahun 2012 dapat direalisasikan sebesar Rp23.321,55 Juta dan meningkat menjadi Rp38.913,12 Juta pada tahun 2017. Dengan demikian, dalam kurun waktu tersebut terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 10,78%.

Analisis berdasarkan jenis PAD pun menunjukkan kondisi yang relatif sama. Laju pertumbuhan rata-rata per tahun yang tertinggi dihasilkan dari penerimaan pajak daerah. Realisasi penerimaan pajak daerah mengalami peningkatan dari Rp3.912,94 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp8.236,70 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 16,05%. Laju pertumbuhan tertinggi kedua adalah dari sumber penerimaan Lain-lain PAD yang Sah. Realisasi Lain-lain PAD

yang Sah mengalami peningkatan dari Rp8.431,29 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp14.520,62 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 11,49%.

Realisasi penerimaan pengelolaaan kekayaan daerah yang dipisahkan mengalami peningkatan dari Rp6.230,00 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp9.975,41 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 9,87%. Realisasi penerimaan retribusi daerah mengalami peningkatan dari Rp4.747,32 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp6.180,39 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 5,42%.

Rasio pengumpulan PAD atau perbandingan antara realisasi dibandingkan dengan anggaran periode tahun 2012 sampai tahun 2017 menunjukkan terjadinya penurunan kemampuan Kota Solok dalam pengumpulan PAD dari yang ditargetkan. Kota Solok pada tahun 2012 mampu pengumpulan PAD sebesar 87,17% dari target (anggaran) yang ditetapkan, dan menurun menjadi 85,48% pada tahun 2017. Secara rata-rata pertahun terjadi penurunan kemampuan memungut PAD sebesar 1,69%. Analisis berdasarkan jenis PAD menujukkan bahwa penurunan kemampuan memungut pajak daerah jauh lebih besar dibandingkan dengan jenis PAD lainnya. Penurunan kemampuan memungut pajak daerah turun dari 125,76% menjadi 109,46%, atau rata-rata pertahun mengalami penurunan sebesar 16,29%.

Penurunan kemampuan memungut PAD yang terbesar berikutnya adalah dari Pengelolaaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, Lain-lain PAD yang Sah, dan Retribusi Daerah. Meskipun penurunan kemampuan memungut retribusi daerah menduduki urutan (ranking) terakhir, namun kemampuan pemungutan pada tahun 2012 dan tahun 2017 tidak mengalami perubahan. Akan tetapi, kemampuan memungut retribusi daerah merupakan yang terendah dibandingkan jenis PAD lainnya. Oleh sebab itu, menjadi menarik untuk dilakukan analisis yang lebih mendalam kenapa terrendah dan tidak terjadi peningkatan kemampuan memungut retribusi daerah ini. Tabel 5.1 memperlihatkan kemampuan pemungutan PAD tahun 2012 – tahun 2017.

Tabel 5.1
Perkembangan Realisasi PAD (RpJuta) dan
Pertumbuhan Rata-Rata Per Tahun (%) Tahun 2012-2017

No	Sumber PAD	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Pajak Daerah	3.912,94	3.777,92	5.383,58	6.319,83	6.787,38	8.236,70	16,05
2	Retribusi Daerah	4.747,32	5.275,95	5.795,27	5.677,47	6.232,97	6.180,39	5,42
3	Pendapatan Pengelolaan Kekayaan yang Dipisahkan	6.230,00	7.089,55	7.494,95	8.042,69	9.862,42	9.975,41	9,87
4	Lain-Lain PAD yang Sah	8.431,29	8.054,51	10.814,82	16.894,73	19.236,47	14.520,62	11,49
PENDAPATAN ASLI DAERAH		**23.321,55**	**24.197,93**	**29.488,62**	**36.934,72**	**42.119,24**	**38.913,12**	10,78

Sumber: BKD Kota Solok

Analisis kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah menunjukkan kondisi yang kurang mengembirakan. Jika pada tahun 2012 kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah hanya sebesar 6,01% dan meningkat menjadi 6,52% pada tahun 2017, yang berarti selama kurun waktu tersebut terjadi pertumbuhan rata-rata yang relative sangat rendah yaitu 1,61%.

Secara rata-rata kontribusi PAD tersebut menunjukkan angka yang lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2012 maupun tahun 2017 yaitu 6,43%. Hal berarti diantara kedua tahun tersebut terdapat kontribusi yang lebih tinggi.

Pada tahun 2013 kontribusi PAD mengalami penurunan dibandingkan tahun 2012, yaitu menurun menjadi 5,57%. Tetapi tahun-tahun beriktnya mengalami peningkatan menjadi 6,02% pada tahun 2014, dan menjadi 7,02% pada tahun 2015, dan menjadi 7,34% pada tahun 2016. Tabel 5.2 berikut penunjukkan perkembangan kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah Kota Solok.

Tabel 5.2
Perkembangan PAD dan Pendapatan Daerah (RpJuta)
Serta Kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah (%)

No	Sumber Pendapatan Daerah	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Pendapatan Asli Daerah	23.321,55	24.197,93	29.488,62	36.934,72	42.119,24	38.913,12	10,78
2	Pendapatan Daerah	387.727,30	434.102,98	489.525,80	524.519,84	573.544,45	597.241,85	9,02
3	Kontribusi PAD thd Pendapatan Daerah	6,01	5,57	6,02	7,04	7,34	6,52	1,61

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

Walaupun terjadi perkembangan yang cukup membanggakan, namun beberapa potensi sumber PAD belum menunjukkan kondisi yang optimal, khususnya yang berasal dari Retribusi Daerah. Banyak hal yang menyebabkan pemungutan Retribusi Daerah tersebut belum optimal, baik karena jumlah dan kemampuan Sumber Daya Manusia yang terbatas, kurangnya kepatuhan wajib retribusi, kebijakan penetapan tarif, maupun faktor lainnya.

Contohnya dalam kebijakan penetapan tarif, pemungutan retribusi parkir di tepi jalan umum pada saat ini dengan tarif Rp1.000 untuk kendaraan Roda 2, dan Rp2.000 untuk kendaraan roda 4. Pelaksanaan pemungutan retribusi ini dikontrakkan kepada pihak ketiga. Kondisi di lapangan jauh berbeda, karena untuk kendaraan roda 2 dipungut sebesar Rp2.000 dan kendaraan roda 4 sebesar Rp3.000 atau bahkan lebih. Demikian juga kelemahan perhitungan perjanjian dengan pihak pemungut, yang sangat jauh dari kenyataan atau potensi riil di Lapangan sebagaimana hasil penelitian Potensi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah pada tahun 2018.

Kebijakan penyesuaian tarif retribusi juga membutuhkan waktu cukup lama dan kadang-kadang terkendala dengan birokrasi sehingga sampai saat ini (2019) pemungutan retribusi parkir masih didasarkan Peraturan Daerah Kota Solok, Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Retribusi Jasa Umum. Secara umum, tarif retribusi pelayanan di Kota Solok jauh lebih rendah dari Kota/Kabupaten lain di Sumatera Barat.

Masalah penetapan tarif yang sangat rendah ini tidak hanya untuk pelayanan retribusi parkir di tepi jalan umum saja, juga dirasakan untuk banyak pelayanan yang diberikan oleh Kota Solok lainnya, seperti Retribusi Pasar serta Retribusi Pulau Belibis dan Taman Pramuka.

Pada umumnya, pada saat ini masyarakat menyadari akan pentingnya kebutuhan berwisata. Namun masyarakat tidak merasa nyaman atau terpuaskan dengan pelayanan yang diberikan di tempat-tempat wisata yang disediakan. Banyak objek-objek wisata di Jawa atau di Luar Negeri yang menawarkan panorama alam yang bagi masyarakat Sumatera Barat tidak ada bagusnya. Tetapi ternyata objek wisata tersebut tetap ramai dikunjungi wisatawan.

Kondisi Pasar Raya dan Objek Wisata Kota Solok yang relatif sepi tidak hanya disebabkan rendahnya kemampuan ekonomi masyarakat. Tetapi kurangnya pelayanan dalam artian luas. Hal ini mengakibatkan masyarakat mencari alternatif lain untuk memenuhi kebutuhannya. Kurangnya fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan daerah juga menjadi salah satu penyebab pelayanan yang diberikan Organisasi Perangkat Daerah kepada masyarakat kurang optimal. Karena, peningkatan pelayanan yang seharusnya segera dilakukan terkendala dengan mekanisme penganggaran sehingga untuk kebutuhan-kebutuhan yang mendesak tidak dapat dilaksanakan. Hal ini lah yang mendorong Kota Solok untuk mendirikan BUMD dengan mengalihkan pengelolaan aset tertentu yang selama ini dikelola oleh Organisasi Perangkat Daerah tertentu sehingga fleksibilitas penggunaan anggaran lebih optimal untuk meningkatkan pelayanan.

Peningkatan Peran

Pengalihan pengelolaan beberapa aset Kota Solok kepada BUMD diharapkan dapat meningkatkan penerimaan PAD Kota Solok, baik yang berasal dari bagi hasil pengelolaan kekayaan yang dipisahkan (deviden) maupun peningkatan pajak daerah disertai peningkatan penerimaan pajak pusat. Inovasi-inovasi pengelolaan aset yang diserahkan tersebut diharapkan mampu meningkatkan frekuensi masyarakat yang memanfaat pelayanan BUMD. Peningkatan frekuensi secara otomotatis akan meningkatkan pendapatan BUMD.

Kondisi pasar yang kurang baik dan semrawut dapat mempengaruhi minat masyarakat untuk berkunjung ke pasar. Oleh sebab itu, dibutuhkan revitaliasi pengelolaan pasar agar mampu memberikan kenyamanan kepada masyakat. Di samping itu, pelayanan yang baik yang diberikan dari inovasi pengelolaan tersebut juga akan memungkinkan dilakukan penyesuain tarif atas layanan yang diberikan. Dengan demikian, peningkatan pengelolaan aset oleh BUMD akan menghasilkan peningkatan frekuensi pemanfaatan layanan oleh masyarakat, dengan kepuasan layanan BUMD tersebut sangat memungkinkan untuk dilakukan peningkatan tarif layanan. Dengan demikian, peningkatan frekuensi dan tarif ini juga akan

meningkatkan pendapatan BUMD dan juga bagi hasil untuk pemerintah daerah Kota Solok.

Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak BUMD di Indonesia yang menunjukkan kinerja yang kurang baik. Namun juga tidak dapat dibantah bahwa beberapa BUMD yang dikelola secara professional menghaslkan kinerja yang baik, seperti yang terjadi di DKI atau Bandung. Pengelolaan BUMD membutuhkan terobosan inovasi yang berdampak nyata terhadap kepuasan masyarakat. Misalkan membuat event-event inovatif tertentu di lokasi Pasar Raya sehingga masyarakat tertarik untuk mendatangi Pasar Raya, dan pelayanan Parkir pun dibuat sedemikian rupa; ada bukti masuk dan keluar yang tercetak, yang sekaligus berfungsi sebagai pengalaman kepemilikan kendaraan, sehingga masyarakat ramai datang ke Pasar Raya. Diharapkan kedatangan masyarakat tersebut tidak hanya sekedar melihat event yang diadakan tetapi juga berbelanja kebutuhan sehari-hari.

Walaupun data resmi tidak tersedia, namun kenyataaan menunjukkan bahwa TransMart dan Plaza Andalas yang ada di Kota Padang seringkali dipenuhi oleh pengujung dari luar Kota, seperti dari Kota Solok, Kabupaten Solok, Kota Sawah Lunto, dan juga Kabupaten Sijunjung serta Kabupaten Dharmasraya. Hal ini bukan hanya terjadi pada hari sabtu atau minggu atau libur saja, tetapi juga pada hari-hari lainya. Kenapa Kota Solok yang memiliki posisi strategis di persimpangan jalan menuju Kota Padang, tidak mengambil peluang, dengan cara menyediakan produk yang sama di TransMart dan Plaza Andalas tersebut di Kota Solok. Oleh sebab itu, faktor utama yang sangat dibutuhkan adalah adanya pengelolaan Pasar Raya Kota Solok yang mempunyai inisitif dan inovasi-inovasi pengelolaan sehingga Pasar Raya Kota Solok menjadi pilihan tempat berbelanja bagi masayakat Bagian Tengah Provinsi Sumatera Barat.

Penelitian yang dilakukan oleh Hadiwiyono di Kota Bogor menyimpulkan bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah dalam meningkatan daya dan kelesuan pasar tradisional pada saat ini adalah dengan pembentukan Badan Usaha Milik Daerah yang diharapkan mampu memberikan ransangan atau simulasi untuk menggerakkan perekonomi di pasar tradisional tersebut.

Ketua DPD RI "Irman Gusman" juga pernah menyatakan bahwa Pembentukan BUMD berkontribusi bagi perkembangan perekonomian daerah, umumnya, dan penerimaan daerah, khususnya. Kontribusi tersebut *multiplier effect* seperti menstimulus pertumbuhan ekonomi. Jika lembaga bisnis yang dimiliki dan dikelola pemerintah daerah itu sebagai pendorong *down effect* ekonomi, maka menambah sumber pendapatan asli daerah (PAD) di luar pajak dan retribusi daerah yang menopang anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

5.2.3. Peranan BUMD Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Publik

Salah satu tujuan pelaksanaan otonomi daerah adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat yang semakin baik dan demokrasi, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana diatur Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, diharapkan dapat memberikan pelayanan semaksimal mungkin, sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat. Pada dasarnya pemberian otonomi daerah ditujukan untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan yang jauh lebih baik, sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat yang semakin maju dan dinamis seiring dengan perkembangan zaman.

Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan kualitas pelayanan, serta pemberdayaan dan peningkatan peran serta masyarakat terutama dalam pembangunan ekonomi daerah. Di samping itu melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah. Sebagai wujud dan penekanan arah kebijakan tersebut, telah terbuka peluang dan kesempatan yang sangat luas kepada daerah otonom untuk melaksanakan urusan pemerintahan secara mandiri, luas, nyata, dan bertanggung jawab.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat maka perlu dibentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Menurut PP Nomor 54 Tahun 2017 pasal 8, Pembentukan

perusahaan umum Daerah diprioritaskan dalam rangka menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik.

BUMD merupakan salah satu penggerak ekonomi daerah karena bidang usahanya menguasai hajat hidup orang banyak. Dari dampak kontribusinya, BUMD diharapkan menjadi tulang punggung ekonomi daerah dan nasional. Misalnya, pasar sebagai perusahaan umum daerah memang berkontribusi tidak besar terhadap PAD. Namun, pasar menggerakkan sektor ekonomi produktif, menyerap tenaga kerja, baik tenaga kerja langsung maupun tidak langsung, serta menggairahkan usaha kecil dan menengah.

Kemudian dalam melaksanakan kegiatan usahanya, BUMD berorientasi sekaligus kedua *motive* yaitu bidang bisnis *(profit service)* dan pelayanan umum *(public service),* maka ukuran/kriteria peranannya dapat dilihat dari:

1. Kedudukan dalam pasar *(market share);*
2. Sumbangan terhadap Pendapatan Daerah; dan sumbangan kepada kegiatan perekonomian dan pembangunan daerah.

Sedangkan BUMD yang bergerak di bidang kemanfaatan umum *(public utility),* maka indikator keberhasilannya itu akan tampak dari kemampuannya dalam menyediakan barang yang dibutuhkan masyarakat baik dalam kuantitas maupun kualitas yang memadai pada waktu yang tepat. Dengan demikian, BUMD Kota Solok diharapkan menjadi salah satu penggerak bagi perekonomian daerah Kota Solok melalui kegiatan usaha dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat berupa penyediaan tempat berdagang dan jasa wisata.

Peningkatan kualitas pelayanan publik ini oleh BUMD Kota Solok dapat dilakukan antara lain dengan melakukan revitalisasi Pasar Raya Kota Solok, Objek Wisata Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta Gedung Kubuang Tigo Baleh. Sebagaimana pasar tradisional lainnya di Indonesia, Pasar Raya Kota Solok pada saat ini mengalami penurunan pengunjung/pembeli, Penurunan ini tidak hanya disebabkan melemahnya daya beli masyarakat saja tetapi juga karena kondisi Pasar yang kurang

kondusif. Oleh sebab itu, pada kegiatan awal setelah Pembentukan BUMD Kota Solok ini maka harus dilakukan revitalisasi Pasar Raya, tidak hanya revitalisasi secara fisik tetapi juga dalam pengelolaan dan sosial lainnya.

Revitalisasi fisik dilakukan dengan memperbaiki akses pejalan (seperti tangga dan lantai pasar) yang membuat pengujung merasa tidak nyaman berbelanja. Demikian juga dengan pengaturan ulang PKL yang ada sehingga memberikan kenyamanan bagi pengunjung/pembeli. Mencontoh pola pengelolaan Pasar Modren, dimana ada lokasi yang diperuntukkan bagi anak-anak melakukan kegiatan kreativitas dan bermain, maka pola pengelolaan ini juga harus dilakukan oleh Pengelola BUMD Kota Solok nantinya. Diharapkan dengan adanya tempat berkreasi dan bermain ini memungkinkan orang tua anak mengerjakan 2 aktivitas sekaligus; berbelanja kebutuhan harian dan disisi lain melatih anak bermain dan berkreasi.

Hal yang sama juga akan dilakukan pada Taman Wisata Pulau Belibis dan Taman Pramuka. Dengan revitalisasi fisik dan pengelolaan, termasuk promosi yang berkesinambungan diharapkan meningkatkan minat masyarakat; bukan hanya warga Kota Solok saja tetapi juga warga kota/kabupaten di sekitar Kota Solok, untuk mengunjungi dan berwisata keluarga di Taman Wisata Pulau Belibis dan Taman Pramuka. Adapun peningkatan pelayan pada Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dilakukan dengan melalukan pembaharuan prasarana pertemuan; baik berupa kursi maupun peralatan lainnya.

5.3. Analisis Aspek Hukum

Peraturan terkini yang terkait langsung dengan pengaturan BUMD adalah UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Pemberlakuan UU No. 23 Tahun 2014 mengakibatkan UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan daerah dicabut, namun peraturan pelaksananya sepanjang tidak bertentangan dengan UU No. 23 Tahun 2014 masih tetap berlaku. Selain itu, sebagaimana dinyatakan pada Pasal 405 UU No. 23 Tahun 2014, peraturan pelaksana dan/atau turunan dari UU No. 5 Tahun 1962 dinyatakan masih berlaku, antara lain:

a. Permendagri No. 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum BUMD;

b. Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 50 Tahun 1999 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah;

BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah. Sesuai UU No. 23 Tahun 2014, pemerintah daerah tidak harus memiliki BUMD, namun BUMD dapat menjadi pertimbangan bagi daerah untuk menjadi sarana dalam rangka memberikan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. BUMD dapat didirikan oleh pemerintah daerah dan pembentukannya ditetapkan dengan Perda. Pada pasal 177 UU No. 23 tahun 2014 dijelaskan bahwa pemerintah daerah dapat memiliki BUMD yang pembentukan, penggabungan, pelepasan kepemilikan, dan/atau pembubarannya ditetapkan dengan Perda yang berpedoman pada peraturan perundang- undangan

Pembentukan BUMD ditujukan untuk:

a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;

b. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan

c. memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Sedangkan pembentukan BUMD didasarkan pada kebutuhan daerah dan kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk. Sumber modal BUMD terdiri dari penyertaan modal daerah, pinjaman, hibah, dan sumber modal lainnya yang terdiri dari kapitalisasi cadangan, keuntungan revaluasi aset, dan agio saham. Penyertaan modal tersebut harus ditetapkan dengan Perda. Penyertaan modal dimaksud dapat dilakukan dalam rangka pembentukan BUMD maupun penambahan modal BUMD, baik berupa uang ataupun barang milik daerah. Terkait dengan barang milik daerah yang disertakan, harus dinilai sesuai **Nilai Riil** pada saat barang milik daerah tersebut akan dijadikan penyertaan modal.

Pembentukan BUMD di Kota Solok direncanakan dalam bentuk Perusahaan Umum Daerah atau disingkat Perumda. Hal ini sesuai dengan ciri-ciri Perumda sebagaimana yang dijelaskan dalam UU No 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, yaitu sebagai berikut:

Permodalan

Perumda adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Dalam hal Perumda akan dimiliki oleh lebih dari satu daerah, Perumda tersebut harus merubah bentuk hukum menjadi Perseroda. Perumda juga dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain.

Organ

Perumda terdiri atas:

- ✓ Kepala daerah selaku wakil daerah sebagai pemilik modal;
- ✓ Direksi; dan
- ✓ Dewan pengawas.

Laba

Laba Perumda ditetapkan oleh kepala daerah selaku wakil daerah. Laba yang menjadi hak daerah disetor ke kas daerah setelah disahkan oleh kepala daerah sebagai pemilik modal. Laba tersebut dapat ditahan atas persetujuan kepala daerah, dengan tujuan *reinvestment* berupa penambahan, peningkatan, dan perluasan prasarana dan sarana pelayanan fisik dan nonfisik serta untuk peningkatan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pelayanan umum, pelayanan dasar, dan usaha perintisan.

Restrukturisasi

Perumda dapat melakukan restruksturisasi untuk menyehatkan perusahaan umum daerah agar dapat beroperasi secara efisien, akuntabel, transparan, dan profesional.

Pembubaran Perumda

Pembubaran Perumda ditetapkan dengan Perda. Kekayaan perumda yang dibubarkan menjadi hak daerah dan dikembalikan kepada daerah.

Pemberlakuan PP No. 54 tahun 2017 tentang BUMD sebagai tindak lanjut dari UU No. 23 tahun 2014, mempertegas keberadaan BUMD, termasuk tata cara pendiri BUMD. Jika pada UU No 5 tahun 1962 pembentukan Perusahaan Daerah yang hanya diperlukan persetujuan dari DPRD, namun PP No. 54 tahun 2017 menjelaskan bahwa sebelum pembentukan BUMD harus ada persetujuan dari Meteri Dalam Negeri. Untuk mendapatkan persetujuan tersebut, daerah pengusul diharuskan membuat/melakukan studi kelayakan yang berisi tentang kebutuhan daerah akan BUMD serta kelayakan dari segi hukum, pasar dan pemasaran, teknis dan operasional, manajemen dan organisasi, dan dari segi keuangan.

Pada ayat 1 pasal 9 PP No. PP tahun 2017 dijelaskan bahwa pembentukan BUMD didasarkan kepada kebutuhan Daerah; dan kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk. Selanjutnya pada ayat berikutnya dijelaskan bahwa Kebutuhan Daerah dikaji melalui studi yang mencakup aspek pelayanan umum dan kebutuhan masyarakat. Kelayakan bidang usaha BUMD sebagaimana dimaksud dikaji melalui analisis terhadap kelayakan ekonomi, analisis pasar dan pemasaran, analisis kelayakan keuangan, dan analisis aspek lainnya, meliputi aspek:

a. peraturan perundang-undangan (hukum);
b. ketersediaan teknologi; dan
c. ketersediaan sumber daya manusia.

Dengan demikian, laporan studi kelayakan ini merupakan bagian dari aspek hukum yang harus dibuat untuk disampaikan kepada Kementerian Dalam Negeri. Berdasarkan hasil penilaian oleh Kementerian Dalam Negeri, dan jika Disetujui, maka pemerintah dapat menyusun Rancangan Perda yang mengatur mengenai pembentukan BUMD. Penyusunan Rancangan perda tentang BUMD tersebut pun harus didukung dengan Naskah Akademik tentang Pembentukan BUMD. Seandainya didapat kesepakatan dan diterbitkannya Perda tentang BUMD Kota Solok, maka secara hukum pembentukan BUMD ini sudah dinyatakan Layak. Aset-aset yang saat ini dikelola oleh OPD Pemerintah Daerah Kota Solok, dan nantinya akan diserahkan pengelolaan kepada BUMD terdiri dari:

1. Pasar Raya Kota Solok
2. Pasar Pagi Kota Solok

3. Pulau Belibis
4. Taman Pramuka
5. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh

5.4. Analisis Aspek Pasar dan Pemasaran

Keberhasilan suatu usaha sangat ditentukan oleh tersedianya pasar atau permintaan (pembeli/pemakai/penyewa) terhadap produk/jasa yang dihasilkan. Sekalipun produk/jasa dapat disediakan atau diproduksi dengan baik tetapi jika tidak ada permintaan, maka usaha tersebut cendrung akan mengalami kegagalan. Hal yang sama juga mungkin terjadi bagi usaha BUMD Kota Solok yang direncanakan.

Di samping adanya permintaan, tidak kalah pentingnya adalah aspek pemasaran. Aspek pemasaran bermakna bagaimana produk/jasa yang dihasilkan tersebut dapat dikenal dan didistribusikan sampai ke tangan konsumen. Pada awal pembentukan suatu usaha, ada kemungkinan konsumen belum mengetahui dan memahami produk/jasa yang dihasilkan. Untuk itu, produsen harus memperkenalkan produk/jasa yang dihasilkan melalui promosi dan strategi pamasaran lainnya. Kebijakan untuk aspek pemasaran inilah yang nantinya harus dikembangkan oleh pengelola BUMD Kota Solok yang akan didirikan.

5.4.1. Aspek Pasar

Sebagaimana yang dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa pembentukan BUMD di Kota Solok ini merupakan pengalihan pengelolaan aset daerah yang dahulunya dikelola oleh OPD Kota Solok. Hal ini berarti bahwa aset-aset tersebut telah ada dan sampai saat ini telah dan masih digunakan dan atau dimanfaatkan oleh konsumen-konsumen terkait. Hanya saja untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen perlu dilakukan **Revitalisasi Fisik Sederhana** untuk Pasar Raya, Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Balek, dan juga Pulau Belibis dan Taman Pramuka.

5.4.1.1. Pasar Raya dan Pasar Pagi

Untuk memenuhi perkembangan pedagang antar kota dan antar pasar-pasar tradisonal sekitar, pengembangan Pasar Raya Kota Solok dapat menyediakan tempat dan prasarana pendukung pedagang tersebut. Hal ini didukung oleh posisi Kota Solok yang berada dijalur lintas Sumatera, sehingga pengembangan pasar Solok juga dapat mempertimbangkan posisi Kota Solok yang berada di jalur lintas seperti penyediaan sarana dan prasarana pasar yang mendukung perdagangan antar daerah dan antar pasar-pasar tradisional sekitar Kota Solok.

Pada tahun 2019 ini seluruh Toko, Kios, Petak, Lapak, Bakul yang tersedia di Pasar Raya sudah ditempati (disewa) oleh para pedagang. Jumlah pedagang yang berjualan di Pasar Raya Kota Solok, pada saat ini berjumlah 2.732 pedagang, yang terdiri dari 1.057 pedagang yang menempati Toko, 328 pedagang yang menempati Petak, 369 pedagang yang menempati Kios, 864 pedagang yang menempati Lapak, dan 114 pedagang yang menempati Bakul. Jumlah ini sudah sesuai dengan kapasitas yang tersedia. Rincian jumlah pedagang menurut lokasi dan jenis tempat usaha di Pasar Raya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.3

Jumlah Pedagang di Pasar Raya Menurut Lokasi dan Jenis Tempat Usaha

No	Lokasi	Jenis Tempat Usaha				
		Toko	Petak	Kios	Lapak	Bakul
1	Bangunan Pasar Inpres Kelas A	810				
2	Bangunan Pasar Inpres Kelas B	6	184			
3	Bangunan Pasar Non Inpres Kelas I	209		6		
4	Bangunan Pasar Non Inpres Kelas II			192		
5	Bangunan Pasar Non Inpres Kelas III	32		60		
6	Bagunan Pelataran Pasar				864	114
7	Bangunan Pasar Semi Modren		144	111		
	Jumlah	**1.057**	**328**	**369**	**864**	**114**

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan, Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Perkembangan jumlah pedagang menurut jenis barang dagangan di Pasar Raya Solok lebih didominasi oleh pedagang dengan jenis barang dagangan sandang, pangan dan jasa. Hal ini menunjukan bahwa struktur pelaku ekonomi di Pasar Solok adalah penyediaan kebutuhan primer yakni untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, yang

mayoritas merupakan pengusaha kecil, dan sangat terbatas yang dapat dikategorikan pengusaha menengah.

Banyak bukti menunjukkan bahwa masih banyak masyarakat yang masih membutuhkan lokasi perdagangan (pasar) di Kota Solok guna memasarkan barang yang dihasilkan mereka. Namun, sampai saat ini permitaan lokasi perdagangan (pasar) tersebut belum mampu dipenuhi oleh Pemerintah Daerah Kota Solok.

Seandainya laju pertumbuhan jumlah pedagang berdasarkan komoditi barang dagangan 5 tahun terakhir, maka pengembangan Pasar Solok dihadapkan kepada penyediaan tempat bagi pedagang sesuai dengan laju pertumbuhan pada masing-masing komoditi perdagangan. Proyeksi jumlah pedagang menurut komoditi barang dagangan untuk 6 (enam) tahun kedepan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4
Proyeksi Perkembangan Jumlah Pedagang di Pasar Raya

Jenis Barang Dagangan	Jumlah Pedagang					
	Thn 2020	Thn 2021	Thn 2022	Thn 2023	Thn 2024	Thn 2025
Sandang	636	650	665	679	694	708
Pangan	725	726	742	759	775	792
Bahan Bangunan	39	39	40	41	42	43
Obat-obatan	14	15	15	15	16	16
Elektronik	79	81	83	85	86	88
Sayuran	850	870	889	905	928	947
Buah-Buahan	44	45	46	47	48	49
Barang P & D	105	107	109	112	114	116
Funiture	37	38	39	40	41	42
Buku	20	20	21	21	22	22
Emas	19	19	20	20	20	21
Jasa	969	991	1.013	1.035	1.057	1.079
Jumlah	3.537	3.601	3.682	3.759	3.843	3.923

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan, Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Di samping Toko, Kios, Petak, Lapak, dan Bakul sebagaimana dijelaskan di atas, pada lokasi Pasar Raya Kota Solok ini juga terdapat potensi penerimaan pendapatan lain, yaitu berupa lahan parkir. Pengelolaan lahan parkir pada saat ini di serahkan kepada pihak ketiga yang dibagi berdasarkan lokasi lahan parkir. Namun demikian, berdasarkan penelitian Potensi Pengembangan Pendapatan Asli Daerah

yang dilaksanakan oleh Badan Litbang Kota Solok tahun 2018, penerimaan daerah dari pengontrakan lahan parkir ini masih belum optimal.

Terdapat 10 lokasi lahan parkir baik untuk parkir kendaraan roda 4 dan atau roda 6, serta lahan parkir untuk kendaraan roda 2. Lokasi lahan parkir di Komplek Pasar Raya Kota Solok dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.5
Lokasi Lahan Parkir di Komplek Pasar Raya

No	Lokasi
1	Depan Blok VII Tahap III Kanan
2	Depan Blok VII Tahap III Kiri
3	Pos Satpam Timur
4	Pos Satpam Barat
5	Pelataran Pasar Modern
6	Depan H. Damrah (Ex. Penampungan)
7	Depan H. Damrah
8	Tahap IV Sebelah Kanan
9	Tahap IV Sebelah Kiri
10	Depan Los Daging dan Ikan

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan,
Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Di samping Mushala, di Pasar Raya juga terdapat fasilitas umum lain berupa WC yang juga merupakan sumber pendapatan. Samahalnya dengan pengelolaan lahan parkir, pengelolaan WC ini juga diserahkan kepada pihak ketiga. Penelitian Potensi Pengembangan Pendapatan Asli Daerah yang dilaksanakan oleh Badan Litbang Kota Solok tahun 2018 menyimpulkan bahwa penerimaan daerah dari pengontrakan pengelolaan WC ini masih belum optimal.

Terdapat 9 lokasi WC di Komplek Pasar Raya Kota Solok seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.6
Lokasi WC di Komplek Pasar Raya

No	Lokasi
1	Bawah Tangga Kantor Pasar + Los Ayam
2	Belakang Tahap III Blok VII
3	Belakang Solinda
4	Bangunan Servis
5	Bawah Kantor Satpam
6	Samping Mushalla Al-Barqah
7	Bawah Tangga Tahap IV
8	Los Ikan
9	Mushala Pasar Modern Lt 1

Pasar Pagi

Pada tahun 2019 jumlah pedagang yang berjualan di Pasar Pagi, berjumlah 477 pedagang, yang terdiri dari 64 pedagang yang menempati Petak, 13 pedagang yang menempati Kios, 200 pedagang yang menempati Bakul, dan 200 pedagang yang menempati Payung. Jumlah ini sudah sesuai dengan kapasitas yang tersedia. Rincian jumlah pedagang menurut lokasi dan jenis tempat usaha di Pasar Pagi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.7
Jumlah Pedagang di Pasar Pagi Menurut Lokasi dan Jenis Tempat Usaha

No	**Lokasi**	**Jenis Tempat Usaha**			
		Petak	**Kios**	**Bakul**	**Payung**
1	Pasar Pagi Terminal Bareh Solok	64	12		
2	Pasar Sayur Terminal Bareh Solok		1	200	200
	Jumlah	**64**	**13**	**200**	**200**

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan, Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Dengan fasilitas memadai dan ditambah dengan promosi yang lebih baik maka Pasar Pagi ini nantinya nantinya akan berkembang lebih cepat karena masih dimungkinkan untuk dilakukan perluasan pasar dari lahan yang tersedia. Pasar Pagi ini juga dapat menjadi mesin pendorong pertumbuhan pembangunan pertanian bagi Kota Solok maupun daerah sekitar Kota Solok, dan juga dipersiapkan sebagai pasar penyangga Pasar Raya Solok.

5.4.1.2. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh

Untuk mengenang Asal Usul Kota Solok, maka salah satu Gedung Pertemuan Pemerintah Daerah Kota Solok yang digunakan sebagai tempat berbagai pertemuan, seleksi calon PNS, tempat wisuda, dan perhelatan (termasuk pesta pernikahan) dan lainnya, diberi nama Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh.

Daerah Solok dalam Tambo Minangkabau dikenal dengan nama Kubuang Tigo Baleh yang merupakan bagian dari Luhak Tanah Datar. Daerah ini tidak berstatus "Rantau" (daerah yang membayar upeti), bahkan ada yang menyebut daerah ini adalah Luhak yang termuda. Dari naskah Tjuraian Asal Mula Negeri Solok dan Salajo , diperoleh keterangan bahwa nama Kubuang Tigo Baleh berasal dari 73 orang dari daerah Kubuang Agam ke daerah yang sekarang disebut Kabupaten dan Kota Solok. Tiga belas orang di sini tinggal di Solok dan Selayo dan mengumpulkan Nagari - Nagari di sekitarnya, sedangkan 60 orang lainnya melanjutkan perjalanan ke daerah Lembah Gumanti, Surian, dan Muara Labuh.

Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh berlokasi Jalan Lubuk Selasih-Bts. Kota Solok, Lubuk Sikarah, Indonesia, yang hanya berjarak 750m dari Kantor Walikota Solok. Pada saat ini, Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dikelola oleh Badan Keuangan Daerah Kota Solok. Tetapi karena banyaknya aset yang harus dikelola, maka Badan Keuangan Daerah Kota Solok belum mampu mengoptimalkan pengelolaan dan pemanfaatannya sebagai sumber pendapatan daerah. Berbagai kegiatan Pemerintah Kota Solok yang dilaksanakan dalam ruangan dan melibatkan jumlah peserta yang banyak akan dilaksanakan di Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh ini.

Di samping itu, Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh juga dapat digunakan oleh masyarakat Kota Solok untuk berbagai kegiatan, antara untuk Acara Wisuda, Pesta Pernikahan, dan pertemuan masyarakat lainnya. Di samping letaknya yang strategis, Gedung ini juga memiliki fasilitas yang lengkap; tempat parkir, mushala, dan fasilitas umum lainnya.

5.4.1.3. Pulau Belibis dan Taman Pramuka

Kota Solok sangat terkenal dengan keindahan alam dan juga dengan adat istiadat yang begitu erat. Banyak event-event wisata yang dilaksanakan di Kota Solok diantaranya yang tidak asing lagi kita dengar bahkan sampai ke luar negeri yaitu Solok Folklore Festival. Dengan kondisi tersebut Kota Solok memiliki potensi yang besar di bidang pariwisata dan tidak kalah dengan daerah-daerah lain yang ada di Indonesia.

Ada banyak tempat wisata Solok yang menonjolkan keindahan panoramanya, dan Pulau Belibis adalah salah satunya. Pulau Belibis merupakan tempat wisata yang unik karena menggabungkan pesona keindahan alam dengan fasilitas rekreasi dan para pemilik hobi memancing. Jadi, tempat ini memiliki berbagai daya tarik.

Lokasi Pulau Belibis ada di sebelah selatan Pasar Raya Kota Solok dan dekat dengan arena pacuan kuda bernama Ampang Kualo. Jaraknya dari Pasar Raya hanya sekitar 2 km dan lokasinya dapat dijangkau dengan mudah menggunakan kendaraan atau berjalan kaki. Perjalanan dari Pasar Raya Kota Solok dengan kendaraan hanya memakan waktu 10 menit. Jalur ke tempat wisata ini sedikit menanjak namun jalannya sudah diaspal dan hanya berupa tanjakan ringan.

Objek wisata ini diberi nama Pulau Belibis karena duhulu ada banyak burung belibis yang hidup di danau kecil di tempat tersebut. Sekarang, walaupun sudah tidak ada burung belibis, daerahnya masih asri dan berudara sejuk sehingga cocok sebagai tempat piknik keluarga. Sambil bersantai, pengunjung dapat menikmati keindahan danau dan pepohonan, menyegarkan pikiran yang kusut. Kedepan, salah satu rencana yang telah dikembangkan oleh Dinas Pariwisata Kota Solok adalah membuat tangkaran besar burung belibis pada bagian tengah Pulau Belibis ini.

Pulau Belibis juga memiliki fasilitas pemancingan sehingga para pemilik hobi memancing dapat menyalurkan hobinya. Bagi yang tidak suka memancing, dapat berenang di kolam renang Samalero atau bermain di fasilitas rekreasi di Bukit Payo yang tidak jauh dari danau.

Untuk yang menyukai tantangan, di dekat Pulau Belibis juga ada taman pramuka; disebut demikian karena memiliki fasilitas untuk kegiatan outbound. Selain

fasilitas tersebut, ada pula taman bermain untuk anak-anak serta tempat-tempat duduk yang nyaman sehingga sempurna untuk piknik.

Pulau Belibis juga memiliki warung makan dan penjual minuman serta makanan ringan, sehingga urusan mengisi perut bukan masalah. Sekalipun sudah banyak kemajuan, namun objek wisata Pulau Belibis dan Taman Pramuka ini masih dibenahi agar dapat semakin banyak mengundang wisatawan.

Salah satu usah revitalisasi dan pengembangan pengelolaan Pulau Belibis sebagai tempat wisata adalah menyerahkan pengelolaan pada BUMD. Dengan revitalisasi pengelolaan tersebut, diharapkan jumlah wisatawan yang mengunjungi Pulau Belibis dan Taman Pramuka juga semakin meningkat karena kondisi tempatnya juga semakin baik.

Perkembangan Pariwisata Indonesia

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang penting dalam mendukung pembangunan dan peningkatan perekcnomian nasional maupun daerah. Dalam konteks yang iebih luas, pariwisata sebagai suatu industri mempunyai peran sebagai multiplier effect dalam pembangunan perekonomian nasional dan daerah. Salah satu dampak penting dengan berkembangnya pariwisata adalah adanya perbaikan infrastruktur dasar dan sosial di suatu destinasi wisata, seperti: Bandar udara, akses jalan, hotel, transportasi, listrik dan energi, industri kerajinan, industri kuliner, serta industri-industri lainnya yang mempunyai keterkaitan dengan industri pariwisata (backward maupun forward linkage), yang semuanya itu dibutuhkan untuk menjamin kenyamanan wisatawan saat melakukan perjalanan wisata dari dan menuju destinasi serta selama tinggal di destinasi wisata. Dampak lebih jauh, dengan berkembangnya industri pariwisata akan memperluas penyediaan lapangan rerja dan pada akhirnya dapat menurunkan angka pengangguran dan kemiskinan.

Pembangunan kepariwisataan di Indonesia dilaksanakan dengan berlandaskan Undang-Undang No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan. Pembangunan kepariwisataan diwujudkan melalui pelaksanaan rencana pembangunan kepariwisataan dengan memperhatikan keanekaragaman, keunikan, kekhasan budaya

dan alam, serta kebutuhan manusia untuk berwisata. Pembangunan kepariwisataan ini meliputi: industri pariwisata, destinasi pariwisata: pemasaran pariwisata dan kelembagaan kepariwisataan. Menurut undang-undang tersebut, yang dimaksud dengan pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, Pemerintah, dan Pemerintah Daerah. Sedangkan kepariwisataan adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan dan masyarakat setempat, sesama wisatawan, Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan pengusaha. Pembangunan kepariwisataan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang dilaksanakan secara terencana dan terpadu dan memegang prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan dengan tetap memperhatikan kelestarian nilai-nilai

Industri pariwisata di Indonesia meningkat pesat dari tahun ke tahun sehingga pariwisata kini menjadi tulang punggung perekonomian bangsa. Hal ini terbukti dari peningkatan nilai devisa yang dihasilkan dari sektor pariwisata dari tahun ke tahun. Pada tahun 2015, sektor pariwsata menyumbang devisa negara sebesar 12.225,9 Juta USD dan kemudian pada tahun 2016 sebesar 12.336,9 Juta USD. Peningkatan terjadi kembali pada tahun 2017 sebesar 14.216,0 Juta USD. Selain devisa yang disumbang oleh sektor pariwisata, pertumbuhan jumlah wisatawan nusantara dan mancenegara yang melakukan kunjungan ke wilayah Indonesia juga meningkat dari tahun ke tahun. Jumlah kunjungan wisatawan nusantara ke wilayah Indonesia pada tahun 2017 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2015 dan 2016. Pada tahun 2015, jumlah kunjungan wisatawan nusantara sebanyak 255,05 Juta wisatawan, tahun 2016 meningkat menjadi 263,68 Juta wisatawan, dan kemudian tahun 2017 sebanyak 277,0 Juta wisatwan.

Berdasarkan Coutry Report yang dirilis oleh World Trade and Torism Council (WTCC) TAHUN 22015, kontribusi sektor pariwisata terhadap PDB Indonesia adalah sebesar 9,3%, ketiga terbesar setelah sektor pertanian dan sektor pertambangan, dan lebih besar dibandingkan sektor finansial, retail dan bahkan manufaktor. Meski angka ini kemudian di tahun 2016 turun menjadi 6,2% dan di tahun 2017 menjadi 4,3%

(WTCC, 2017). Dari segi penyerapan tenaga kerja pun, sektor pariwisata memiliki peran yang besar. Sektor ini menyerap hingga 6,7 Juta tenaga kerja di tahun 2016. Di tahun 2014, kemampuan sektor ini menyerap tenaga kerja lebih besar dibandingkan sektor-sektor lainnya, dan hanya lebih rendah dibandingkan sektor pendidikan, retail dan pertanian (WTCC, 2015).

Peran yang besar dari sektor pariwisata di Indonesia tentu tidak mengherankan, sebab Indonesia memiliki bentang alam yang kaya, sebagai destinasi wisata. Indonesia memiliki garis pantai yang panjang, membentang sepanjang 54.716 km, terpanjang kedua, setelah Kanada. Selain itu, letak Indonesia dalam bentangan ring of fire dunia, di satu sisi membawa bencana, namun di sisi lain membawa potensi wisata pegunungan dan tanah yang subur dan kaya akan sumber daya alam dan dapat dinikmati wisatawan.

Keragaman budaya Indonesia yang berbeda dari sabang sampai merauke juga dapat menarik wisatawan, tidak hanya mancanegara, tapi juga domestik. Budaya yang berbeda ini dapat mendorong wisatawan domestik untuk memahami adat istiadat dari suku lainnya. Sebagai contoh, bagi wisatawan domestik, selain menikmati keindahan alam, adalah menikmati kuliner dari daerah lain di Indonesia.

Ketika berbicara mengenai pariwisata Indonesia, maka yang terpikir adalah wisatawan mancanegara. Padahal wisatawan domestik, atau istilah yang digunakan Kementerian Pariwisata adalah wisatawan nusantara (Wisnus), potensinya besar. Dengan jumlah penduduk yang besar, maka penduduk Indonesia dapat menjadi sasaran promosi pariwisata dalam negeri.

Jika membandingkan jumlah kunjungan wisnus dengan jumlah kedatangan wisatawan mancanegara, maka jumlah kunjungan wisman jauh lebih banyak dibandingkan kedatangan wisman.

Perkembangan Pariwisata Sumatera Barat

Wisatawan nusantara berkunjung ke berbagai daerah di Indonesia. Pemerintah sejak tahun 2005 menetapkan Sumatera Barat sebagai salah satu daerah tujuan wisata utama

di Indonesia. Dengan kekayaan keindahan alam dan budayanya, Sumatera Barat memang sangat potensial dikembangkan sebagai kawasan wisata, baik wisata gunung, bahari maupun ecotourism. Apalagi dengan dibukanya Bandara Internasional Minangkabau bulan Juli 2005 lalu, membuat daerah yang dikenal dengan "Ranah Minang" ini dapat diakses langsung oleh lebih banyak negara. Tahun ini Pemda setempat telah menggelar sejumlah paket dan atraksi wisata di berbagai lokasi wisata melalui program "Visit Minangkabau". Berbagai even international yang pernah digelar di sini adalah International Peace Walk dan Women Walk yang melibatkan lebih dari 400 orang

Saat ini trend wisata Indonesia tertumpu pada Halal Tourism. Salah satu yang mendasari adalah tahun 2015 Indonesia mendapatkan penghargaan World Halal Travel Summit dalam kategori World Best Halal Tourism Destination dan World Best Halal Honeymoon Destination untuk Lombok mengalahkan Malaysia dan Turki. Selain itu Indonesia merupakan negara muslim terbesar di dunia dengan lebih dari 80 % penduduknya yang berjumlah 250 Juta orang lebih merupakan orang Islam, yang sangat menjunjung tinggi nilai halal dalam kehidupan keseharian. Daerah-daerah di Indonesia terkenal dengan masyarakat yang ramah yang menjadi budaya bangsa Indonesia. Selain itu, aturan tentang pariwisata syariah ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia dengan menerbitkan Pedoman Penyelenggaraan Pariwisata berdasarkan prinsip syariah Nomor 108/DSN-MUI/X/2016. Semua hal tersebut menunjukkan bahwa Indonesia memiliki kesiapan untuk menjadi destinasi wisata halal terbaik di dunia untuk tahun-tahun berikutnya. Selain semua faktor pendukung tersebut, terdapat berbagai upaya pemerintah dalam mendorong setiap daerah di Indonesia untuk meningkatkan kualitas wisata halal yang mereka miliki salah satunya dalam bentuk pemberian apresiasi terhadap daerah wisata halal di Indonesia. Tahun 2016 diadakan Kompetisi Pariwisata Halal Nasional dengan memperlombakan 15 kategori.

Tabel 5.8

Pemenang Kompetisi Pariwisata Halal Nasional (KPHN) 2016		
No	**Kategori**	**Pemenang**
1	Airport Ramah Wisatawan Muslim Terbaik	Bandara Internasional Iskandar Muda, Aceh
2	Hotel Keluarga Ramah Wisatawan Terbaik	The Radhana, Kuta, Bali
3	Resort Ramah Wisatawan Muslim Terbaik	Novotel Lombok Resort dan Villas, Lombok Tengah, NTB
4	Biro Perjalanan Wisata Halal Terbaik	Eoru Tour , Sumbar
5	Website Travel Ramah Wisatawan Muslim Terbaik	Wonderful Lombok Sumbawa, NTB
6	Destinasi Bulan Madu Ramah Wisatawan Muslim Terbaik	Kawasan Lembah Sembalun, Lombok Timur, NTB
7	Operator Haji dan Umroh Terbaik	ESQ Tours Travel, Jaksel
8	Destinasi Wisata Halal Terbaik	Sumatera Barat
9	Destinasi Kuliner Terbaik	Sumatera Barat
10	Destinasi Budaya Ramah Wisatawan Muslim Terbaik	Aceh
11	Sentra Kuliner Halal Terbaik	Kantin Salman ITB Bandung
12	Pusat Belanja Ramah Wisatawan Muslim Terbaik	Botani Square, Bogor
13	Restoran Halal Terbaik	Rumah Makan Lamun Ombak, Sumbar
14	Daya Tarik Wisata Terbaik	Masjid Raya Baiturrahman, Banda Aceh
15	Kuliner Halal Khas Daerah Terbaik	Ayam Taliwang Moerad, NTB
Sumber : travel.detik.com		

Dari 15 kategori tersebut daerah Destinasi Wisata Halal Terbaik dan Destinasi Kuliner Terbaik terbaik jatuh pada Sumatera Barat. Hal tersebut menunjukkan bahwa Sumatera Barat adalah daerah utama yang diproyeksikan untuk pengembangan wisata halal di Indonesia. Faktanya memang banyak objek yang menjadi primadona wisata di Sumatera Barat seperti Danau Maninjau, Danau Singkarak, Danau Kembar, Jam Gadang Bukittinggi, Istana Pagaruyung, Nagari Pariangan dan banyak objek wisata lainnya. Semua daerah tersebut memiliki keunikan masing-masing yang membuat Sumatera Barat menjadi tujuan wisata para wisatawan. Selain itu, masyarakat Sumatera Barat terkenal dengan nilai religiusitas yang tinggi dengan slogan adat basandi syara', syara' basandi kitabullah. Slogan ini berarti bahwa segala seluk beluk kehidupan masyarakat Sumatera Barat selalu dilandasi oleh nilai-nilai keagamaan sehingga masyarakatnya dikenal ramah dan sopan terhadap wisatawan. Dua faktor ini baik yaitu banyaknya pilihan objek wisata dan nilai religiusitas dari Sumatera Barat merupakan faktor kuat untuk menyokong hal tersebut.

Perkembangan Pariwisata Kota Solok

Statistik kedatangan wisatawan nusantara (wisnus) ke Kota Solok dalam kurun waktu empat tahun terakhir menunjukan trend yang meningkat dan jumlah kunjungan wisnus selama tahun 2016 merupakan yang tertinggi dalam periode tersebut yaitu sebesar 126.144 kunjungan. Selama tahun 2014 jumlah kunjungan wisnus mencapai 91.082 kunjungan atau naik 15 % dibanding jumlah kunjungan selama tahun 2013 mencapai 79.200 kunjungan. Pada periode tahun 2015 mencapai 105.120 kunjungan naik 15,41 % dibandingkan tahun 2014. Peningkatan pertumbuhan kunjungan wisatawan nusantara pada tahun 2016, diharapkan akan meningkat pada tahun-tahun mendatang.

Kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Kota Solok dalam kurun waktu empat tahun terakhir menunjukan trend yang fluktuatif dan jumlah kunjungan wisman selama tahun 2014 merupakan yang tertinggi dalam periode tersebut yaitu sebesar192 kunjungan. Pada periode tahun 2013 jumlah kunjungan wisnus mencapai 85 kunjungan atau naik 125,88 % dibanding jumlah kunjungan selama tahun 2014 mencapai 192 kunjungan. Pada tahun 2015, kunjungan wisman mengalami penurunan sebesar 60,94 % dibandingkan pada tahun sebelumnya. Pada tahun 2016, kunjungan wisman kembali naik dengan peningkatan sebesar 33,33 %. Peningkatan pertumbuhan kunjungan wisatawan mancanegara pada tahun 2016, diharapkan akan meningkat pada tahun-tahun mendatang.

Statistik kunjungan wisatawan baik itu wisnus maupun wisman secara umum mengalami peningkatan. Dari periode tahun 2013 jumlah wisatawan yang datang ke Kota Solok berjumlah 79.285 wisatawan dan mengalami kenaikan di tahun 2014 sebanyak 1.989 wisatawan. Pada tahun 2015 jumlah wisatawan kembali meningkat sebanyak 13.921 wisatawan dibandingkan tahun sebelumnya dan puncak Peningkatan terjadi pada tahun 2016 dengan jumlah kenaikan wisatawan sebanyak 21.049. Peningkatan kunjungan wisatawan ini tentunya tidak terlepas dari event-event pariwisata lokal, nasional maupun internasional yang diadakan di Kota Solok seperti Baralek Gadang, Solok Folklore Festival dan Tour de Singkarak. Event-event tersebut menarik wisatawan untuk berkunjung ke Kota Solok baik itu untuk berpartisipasi dalam event maupun hanya sekedar untuk berwisata saja.

Fluktuasi kunjungan wisatawan ke Kota Solok ditentukan oleh karakteristik wisatawan yang antara lain untuk tujuan bisnis sehingga kondisi ekonomi baik di daerah asal maupun di Kota Solok dapat mempengaruhi naik/turunnya kunjungan wisatawan. Wisatawan berkunjung untuk tujuan berlibur sehingga wisatawan cenderung sensitif terhadap isu-isu keamanan, preferensi kunjungan dari berbagai sumber, serta pengalaman kunjungan sebelumnya. Berbeda dengan karakteristik sebelumnya, karakteristik khusus, dimana ini merupakan sumber terbesar kunjungan wisatawan dari daerah Kabupaten/Kota sekitar yang melakukan perjalanan Cross Border melalui jalur darat.

Karakteristik wisatawan baik lokal, nusantara maupun mancanegara yang berkunjung di Kota Solok diperoleh dari survei tahun 2017 yang dilakukan di seluruh objek wisata. Responden yang diwawancarai dengan wawancara mendalam terkait dengan profil geografis, demografi, psikografi, dan behavior berupa individu-indvidu maupun keluarga yang sedang berkunjung ke objek wisata di Kota Solok. Wisatawan lokal diwakili oleh wisatawan yang berasal dari Kota Solok dan sekitamya. Wisatawan nusantara diwakili oleh wisatawan Indonesia diluar Kota Solok dan sekitamya.Wisatawan mancanegara diwakili oleh wisatawan yang berasal dari luar Indonesia. Pengecualian responden untuk wisatawan mancanegara tidak dijumpai saat survei dilaksanakan sehingga untuk karakteristiknya diwakili olehhasil kajian Kemenpar (2017) untuk kunjungan Sumatera Barat dengan pola yang serupa dengan Kota Solok. Berikut kami sajikan hasil survei dan hasil kajian Kemenpar (2017) dalam tabel berikut:

Tabel 5.9

Karakteristik Wisatawan di Kota Solok					
No	**Wisatawan**	**Karakteristik**		**Tujuan**	**Waktu Kunjungan**
1.	Wisatawan Lokal	-	Menyukai jenis wisata massal (mass tourism) dan berbagai jenis wisata, terutama wisata alam dan buatan	- Tamasya - Keluarga - dll	- Hari Libur - Weekend - Hari Raya
		-	Bersifat excursionist (pelancong)		
2.	Wisatawan Nusantara	-	Menyukai jenis wisata massal (mass tourism) dan	- Tamasya - Keluarga	- Hari Libur - Weekend
		-	Wisata yang lebih spesifik, seperti kesenian daerah, kebudayaan dll	- Bisnis	- Hari Raya
3.	Wisatawan Mancanegara	-	Menyukai wisata wisata minat khusus seperti ekowisata, wisata budaya, wisata	- Tamasya	- Musim libur - Libur tahunan

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan, Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

5.4.2. Aspek Pemasaran

Sebagaimana yang dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa Pembentukan BUMD di Kota Solok ini merupakan pengalihan pengelolaan aset daerah yang dahulunya dikelola oleh OPD Kota Solok. Aset-aset ini telah digunakan dalam opersional OPD sehingga telah menghasilkan pendapatan yang merupakan bagian dari PAD Kota Solok. Pendapatan yang dihasilkan diperoleh berdasarkan tarif yang telah ditetapkan melalui Perda Kota Solok yang berlaku.

Tarif retribusi digolongkan berdasarkan jenis fasilitas pasar yang digunakan dan jangka waktu pemakaian. Tarif yang berlaku saat ini didasarkan Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 1 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 2 Tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Umum. Struktur dan besarnya tarif fasilitas pasar ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 5.10

Struktur dan Tarif Penyewaan Pasar Raya				
No	**Kelas dan Lokasi**		**Satuan**	**Harga**
1.	**Kelas "A" {Blok A, B, C, D, E, VI, VIII, bawah tangga (C dan D), atas tangga dan Los E}**			
	a.	Kios lantai I bagian luar	M^2/Bln	6.000
	b.	Kios lantai I bagian dalam	M^2/Bln	5.000
	c.	Kios lantai II	M^2/Bln	4.000
	d.	Los	M^2/Bln	3.000
2.	**Kelas "B" (kios depan los sayur, los ayam batang lembang, kios samping los E)**			
	a.	Kios	M^2/Bln	3.500
	b.	Meja	M^2/Bln	1.000
3	**Kios / Los**			
	a.	Los ikan batang lembang	M^2/Bln	1.000
	b.	Los daging batang lembang	M^2/Bln	2.000
	c.	Penempatan dan penyewaan kios pasar raya		
		- Kios pasar raya kelas I (Blok U)	M^2/Bln	4.500
		- Kios pasar raya kelas II (bangunan service, Kios koto panjang, kios bawah tangga tahap IV, Bawah tangga pasar raya tahap III, kios samping Blok VI, kios minuman depan pos satpam kios eks ruang tunggu, samping los sayur dan kios bawah tower)	M^2/Bln	3.500
		- Kios pasar raya kelas III (kios dang tuank kios Lenggogeni, kios belakang bundo kanduang, kios buah bagonjong)	M^2/Bln	3.000
		- Los		
	d.	Pasar raya tahap IV, tahap III blok VII lantai I	M^2/Bln	60.000
	e.	Pasar raya tahap IV, tahap III blok VII lantai II	M^2/Bln	40.000
	f.	Pelataran pasar raya Solok		
		- Pedagang yang memakai gerobak dan tempat duduk	M^2/Hari	3.000
		- 1) Pedagang yang memakai gerobak dan tanpa tempat duduk	M^2/Hari	1.500
		- Pedagang K-5	M^2/Hari	1.000
		- Pedagang bakulan	M^2/Hari	500
	g.	Petak pasar kuliner	Petak/Thn	2.500.000

Karena tarif penyewaaan sebagaimana yang dijelaskan di atas ditetapkan 5 tahun yang lalu, dan tarif tersebut relatif sangat rendah, maka kebijakan setelah Revitalisasi Fisik dan Pengelolaan oleh BUMD nantinya akan ditetapkan lebih besar dari yang berlaku pada saat ini.

Untuk merealiasikan perubahan kebijakan tarif tersebut maka beberapa hal yang akan dilakukan BUMD Kota Solok antara lain:

1. Pengaturan Ulang peruntukan lokasi (zona) berdagang bagi pedagang yang diusahakan tidak jauh berbeda dengan eksisting saat ini dan itu pun sudah dirancang dalam Master Plan Pembangunan Pasar Raya Kota Solok
2. Melakukan Rahab Pasar Raya, khususnya fasilitas-fasilitas yang menimbulkan kurang nyamannya pedagang dan masyarakat yang berbelanja di Pasar Raya Kota Solok, Seperti Fasilitas Tangga dan Jembatan Penyeberangan menuju kantor UPTD Pasar Raya.
3. Pembangunan Gedung Satpam sesuai kebutuhan Pengamanan dan Pintu Masuk dan Keluar Fasilitas Parkir.
4. Dengan pembangunan Gerbang Parkir, maka sistem perparkiran pun dirumah menjadi jam-jaman.
5. Melakukan Pengecatan Gedung Pasar Raya guna meningkatkan Keindahan dan Kenyamanan berbelanja.
6. Menyediakan area permainan anak-anak untuk meningkatkan Daya Tarik masyarakat untuk memanfaatkan dan berbelanja di Pasar Raya Kota Solok.
7. Revitalisasi Pedagang Kaki Lima dan Pedagang UKM lainnya untuk meningkatkan Keindahan dan Kenyamanan berbelanja.
8. Meningkatkan tertib aturan berdagang yang tidak melewati area/lokasi yang telah ditetapkan yang akan merusak Keindahan dan Kenyamanan berbelanja, seperti meletakkan barang di bagian luar toko/kios (jalan) dan lain sebagainya.

Penyerahan aset Pasar Raya dan Pasar Pagi kepada BUMD, dan melakukan revitalisasi sebagaimana yang dijelaskan di atas, maka direncanakan dalam 10 tahun beroperasinya BUMD Kota Solok akan dilaksanakan peenyesuaian atau perubahan tarif sewa Toko, Kios, Petak, dan Lapak, serta juga untuk retribusi Parkir, Kebersihan/Sampah, dan Kebersihan WC. Perubahan dan penyesuaian tarif tersebut disesuaikan dengan kemampuan masyarakat dan juga strategi pengembangan BUMD Kota Solok ke depan.

Dengan pertimbangan kondisi perdagangan di Pasar Tradisional di Indonesia umumnya, dan khususnya di Pasar Raya dan Pasar Pagi di Kota Solok, maka pada 2 tahun pertama setelah pembentukan BUMD dan Revitalisasi Pasar Raya dan Pasar Pagi tidak akan dilakukan penyesuaian tarif sewa. Penyesuaian tarif sewa baru

dilaksanakan pada tahun ke 3 pembentukan BUMD yang diharapkan kondisi pedagang yang semakin lebih baik. Penyesuaian ini juga akan dilakukan dengan periode dua-dua tahun berikutnya.

Khusus untuk retribusi parkir, pada saat ini masih mengacu ke Peraturan Daerah No. 2 tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Umum, dimana untuk Kendaraan Roda 2 dikenakan tarif sebesar Rp1.000 dan untuk Kendaraan Roda 4 dikenakan tarif Rp2.000. Pengenaan tarif retribusi parkir ini jauh berbeda dengan praktek di Lapangan, yaitu Rp2.000 untuk Kendaraan Roda 2 dan Rp3.000 atau lebih untuk Kendaraan Roda 4. Oleh sebab itu, penyesuaian tarif ini dilakukan berdasarkan hasil Penelitian Analisis Potensi Pajak dan Retribusi Daerah Kota Solok Tahun 2018. Demikian juga dengan retribusi kebersihan WC yang disesuaikan dengan hasil Penelitian Analisis Potensi Pajak dan Retribusi Daerah Kota Solok Tahun 2018.

Berbeda dengan velome retribusi kebersihan sampah dan retribusi sewa took/kios/petak, dan pelataran, yang volumenya sulit ditingkatkan karena pertimbangan kenyamanan sehingga tidak mungkin ditambah lagi pedagang-pedagang baru, sedangkan untuk parkir dan pelayanan kebersihan WC masih mungkin ditingkatkan volume layanannya. Oleh sebab itu, peningkatan penerimaan retribusi parkir dan kebersihan WC dengan mengasumsikan terjadinya kenaikkan volume dan tarif layanan.

Berdasarkan penjelasan di atas, rencana perubahan dan penyesuaian tarif tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.11
Penyesuaian Tarif Sewa Toko/Kios/Petak, dan Layanan Kebersihan Sampah Serta Perubahan Volume dan Tarif Layanan Parkir dan Kebersihan WC

No	Tahun	Sewa	Sampah	Parkir	WC
1	Thn 2021	100%	100%	400%	400%
2	Thn 2022	100%	100%	100%	100%
3	**Thn 2023**	**200%**	**200%**	100%	100%
4	Thn 2024	100%	100%	**200%**	**200%**
5	Thn 2025	100%	100%	100%	100%
6	Thn 2026	200%	200%	100%	100%
7	Thn 2027	100%	100%	200%	200%
8	Thn 2028	100%	100%	100%	100%
9	Thn 2029	200%	200%	100%	100%
10	Thn 2030	100%	100%	200%	200%

Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh

Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 1 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2012 Tentang Retribusi Jasa Usaha menjelaskan beberapa perubahan tentang penetapan tarif Retribusi Jasa Usaha terbaru. Pemakaian Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh ditetapkan berdasarkan Perda ini dengan tarif seperti terlihat pada tabel 5.12:

Penyesuaian tarif jasa/layanan BUMD sebagaimana yang dijelaskan di atas, juga akan dilakukan atas layanan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh. Pada awal pembentukan BUMD, tarif layanan atas penggunaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dikenakan sesuai dengan tarif yang berlaku pada saat ini. Hal ini berlaku sampai pada tahun kedua. Pada tahun ke 3 dan juga pada tahun-tahun berikutnya dilakukan penyesuaian tarif dengan pola yang sama.

Di samping penyesuaian tarif, perubahan volume pemakaian Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh juga diasumsikan mengalami peningkatan. Peningkatan volume tersebut sebanding dengan penyesuaian tarif. Perubahan volume dan penyesuaian tarif layanan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dapat dilihat pada tabel 5.13.

Tabel 5.12

Struktur dan Tarif Penyewaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh			
No	**Jenis dan Jadwal Pemakaian**		**Harga (Rp)**
1.	**Untuk kegiatan komersial:**		
	a.	Pukul 08.00 s/d 17.00 WIB	10.000.000
	b.	Pukul 19.00 s/d 24.00 WIB	15.000.000
	c.	Pukul 08.00 s/d 24.00 WIB	20.000.000
2.	**Untuk kegiatan non komersial:**		
	a.	Pukul 08.00 s/d 17.00 WIB	6.000.000
	b.	Pukul 19.00 s/d 24.00 WIB	9.000.000
	c.	Pukul 08.00 s/d 24.00 WIB	12.000.000
3.	**Untuk kegiatan sosial dan kemasyarakatan:**		
	a.	Pukul 08.00 s/d 17.00 WIB	3.000.000
	b.	Pukul 19.00 s/d 24.00 WIB	4.000.000
	c.	Pukul 08.00 s/d 24.00 WIB	6.000.000
4.	**Untuk kegiatan khusus (pesta perkawinan, ulang tahun dan sejenisnya)**		
	a.	Pukul 08.00 s/d 17.00 WIB	5.500.000
	b.	Pukul 19.00 s/d 24.00 WIB	7.500.000
	c.	Pukul 08.00 s/d 24.00 WIB	10.000.000

Tabel 5.13
Perubahan dan Penyesuaian Tarif Sewa Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh

Jenis Pendapatan Sewa	Thn 2021	Thn 2022	Thn 2023	Thn 2024	Thn 2025	Thn 2026	Thn 2027	Thn 2028	Thn 2029	Thn 2030
Volume										
Untuk kegiatan komersial	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
Untuk kegiatan non komersial	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
Untuk kegiatan sosial dan kemasyarakatan	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
Untuk kegiatan khusus/pesta	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
Tarif										
Untuk kegiatan komersial	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%
Untuk kegiatan non komersial	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%
Untuk kegiatan sosial dan kemasyarakatan	100%	100%	110%	100%	100%	110%	100%	100%	110%	100%
Untuk kegiatan khusus/pesta	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%

Pulau Belibis dan Taman Pramuka

Beberapa tahun lalu, pulau Belibis ini nampak seperti sebuah taman mati suri. Pemko Solok tahap demi tahap terus membenahi objek wisata andalan Kota Solok itu. Seiring terus mempercantik dan memugar objek wisata ini membuat pengunjung mulai ramai berdatangan. Bahkan, Pemko pun terus mengembangkan wahana di area Pulau Belibis ini. Di antaranya taman bermain, arena pemancingan, sepeda air dan Taman Pramuka.

Jenis-jenis wahana yang ditawar pun beragam, yakni memancing di telaga, bermain bola air untuk anak-anak, perahu itik, naik kuda, flying fox, mini trail, dan tentunya suasana segar dari sebuah taman. Masing-masing wahana dipatok seharga Rp10.000.

Unik dari pengelolaan wisata ini, semua wahana dikelola secara swadaya masyarakat. Untuk masuk ke kawasan tersebut, tidak dikenakan biaya masuk tetapi dikenakan biaya parkir kendaraan. Untuk kendaraan roda Rp2.000 dan Rp3.000 untuk kendaraan roda 4.

Dalam Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 1 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2012 Tentang Retribusi Jasa Usaha juga menjelaskan Tarif Retribusi pemakaian beberapa fasilitas yang tersedia di Pulau Belibis dan Taman Pramuka. Fasilitas dan tarif tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 5.14

Struktur dan Tarif Penyewaan Fasilitas di Pulau Belibis dan Taman Pramuka

No	Jenis Fasilitas	Satuan	Tarif (Rp)
1.	Pemakaian kios Pulau Belibis	Petak/Thn	1.500.000
2.	Kolam pancing pulau belibis	Hari	75.000
3.	Higrope	sekali main per	5.000
4.	Flying Fox	1 orang	10.000
5.	Area parkir pulau belibis		
	- Kendaraan Roda 2	sekali parkir	1.000
	- Kendaraan Roda 3	sekali parkir	1.000
	- Kendaraan Roda 4	sekali parkir	2.000
	- Kendaraan Roda 6	sekali parkir	3.000
6.	Taman Pramuka		
	- Komersial	per hari	500.000
	- Non komersial	per hari	300.000
	- Sosial kemasyarakatan	per hari	100.000

Pada tahun 2018, Dinas Pariwisata akan melakukan beberapa pembenahan fisik Pulau Belibis dan Taman Pramuka dengan menggunakan dana Dana Alokasi Khusus. Oleh sebab itu, pada tahun 2020, saat penyerahan kepada BUMD tidak dibutuhkan lagi revitalisasi fisik. Pengelolaan Pulau Belibis dan Taman Pramuka oleh BUMD membutuhkan beberapa perubahan kebijakan penetapan tarif.

Untuk memasuki Kawasan Pulau Belibis dan Taman Pramuka pada saat ini tidak dikenakan biaya (gratis), tetapi setelah diserahkan ke BUMD direncanakan akan dikenakan biaya sebesar Rp2.000. Layanan Pemancingan saat ini dikenakan biaya sebesar Rp75.000 per hari berapapun jumlah ikan yang didapatkannya. Setelah dikelola oleh BUMD, layanan pemancingan direncanakan akan dikenakan biaya sebesar Rp5.000 ditambah dengan harga jual ikan per kg yang didapatkannya. Dalam perhitungan kelayakan ini harga jual ikan diasumsikan akan Impas dengan Harga Pokok Bibit Ikan ditambah biaya pemeliharaannya.

Demikian juga dengan layanan lain yang tersedia di Pulau Belibis dan Taman Pramuka. Secara keseluruhan, tarif layanan awal pembentukan BUMD di Pulau Belibis dan Taman Pramuka adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15
Tarif Layanan Fasilitas Pulau Belibis dan Pramuka
Awal Pembentukan BUMD Kota Solok

No	Jenis Jasa	Satuan	Tarif
1	Masuk Lokasi	Per Org	2.000
2	Permainan	Per Org	10.000
3	Pemancingan	Per Org	5.000
4	Parkir	Per kali parkir	2.000
5	Kebersihan (WC)	Per Org	2.000
6	Kolam Renang	Per Org	2.000
7	Taman Pramuka	Per Org hari	300.000
8	Pemakaian Kios	Petak, tahun	1.500.000

Pada tahun ke tiga pendiri BUMD juga akan dilakukan penyesuaian tarif layanan layanan. Penyesuaian tarif dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan masyarakat dan strategi pengelolaan oleh BUMD. Peningkatan tarif dilakukan dengan pola yang tidak sama berdasarkan pertimbangan kemampuan masyarakat dan strategi pengelolaan BUMD. Kenaikan ini juga akan dilakukan dengan pola dua-dua tahunan. Perubahan dan perubahan tarif untuk pelayanan di Pulau Belibis dan Taman Pramuka dapat dilihat pada tabel 5.16.

Di samping penyesuaian tarif, perubahan volume pemakaian pengunjung dan fasilitas Pulau Belibis dan Taman Pramuka juga diasumsikan mengalami peningkatan. Peningkatan volume tersebut sebanding dengan penyesuaian tarif. Perubahan volume dan penyesuaian tarif layanan pengunjung dan fasilitas Pulau Belibis dan Taman Pramuka adalah sebagai berikut:

Tabel 5.16
Perubahan dan Penyesuaian Tarif Layanan
Di Pulau Belibis dan Taman Pramuka

No	Jenis Layanan	Thn 2021	Thn 2022	Thn 2023	Thn 2024	Thn 2025	Thn 2026	Thn 2027	Thn 2028	Thn 2029	Thn 2030
	VOLUME										
1	Masuk Lokasi	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
2	Permainan	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
3	Pemancingan	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
4	Parkir	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
5	Kebersihan (WC)	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
6	Kolam Renang	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
7	Taman Pramuka	120%	120%	120%	120%	120%	120%	100%	100%	100%	100%
8	Pemakaian Kios	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	TARIF										
1	Masuk Lokasi	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
2	Permainan	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
3	Pemancingan	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
4	Parkir	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
5	Kebersihan (WC)	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
6	Kolam Renang	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
7	Taman Pramuka	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
8	Pemakaian Kios	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%

Promosi

Secara umum, BUMD Kota Solok akan mempromosikan pembaharuan fasilitas kepada masyarakat luas agar minat penggunaan fasilitas meningkat. Promosi sangat erat kaitanya dengan keputusan konsumen untuk mengkonsumsi suatu barang dan jasa. Begitu juga keputusan untuk mengunjungi Pasar raya, Pasar Pagi, Gedung Pertemuan Tigo baleh, dan Destinasi Wisata.

Khusus promosi wisata, kegiatan promosi dapat dilakukan dua cara, yaitu: pertama, promosi langsung yang dilakukan oleh BUMD Kota Solok. Kedua promosi tidak langsung, ditujukan kepada penyalur produk pariwisata, seperti biro perjalanan umum dan cabang-cabangnya, agen perjalanan, organisasi perjalanan dan sebagainya.

Kegiatan promosi langsung yang dilakukan oleh BUMD Kota Solok dan mungkin juga bekerjasama dengan Pemerintahan Kota Solok dibawah pelaksanaan Dinas Pariwisata yaitu dengan mengadakan event-event budaya untuk mempromosikansecara langsung budaya maupun destinasi wisata di Kota Solok. Pelaksanaan event promosi pariwisata secara langsung meningkatkan kunjungan wisatawan dan memberikan dampak positif kepada perekonomian masyarakat.

Seperti pelaksanaan dalam periode semester awal Tahun 2017, jumlah kunjungan yang tercatat dalam event pariwisata telah mencapai 8.700 kunjungan dan masih menyisakan beragam event sampai akhir Desember Tahun 2017 seperti Basitajik, Tour de Singkarak, Lomba Bercerita Minang, Kejuaraan Paralayang, Festival Silek Tuo, dan event penutup Baralek Gadang.

Kegiatan promosi tidak langsung yang telah dilakukan oleh BUMD dapat berupa:

- ✓ Promosi melalui media cetak leaflet
- ✓ Promosi melalui media radio
- ✓ Promosi melalui buku Profil Pariwisata Kota Solok
- ✓ Promosi melalui media digital yaitu DVD Pariwisata Kota Solok

5.5. Analisis Aspek Teknis dan Operasi

Dalam Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 37/M-Dag/Per/5/ 2017 Tentang Pedoman Pembangunan Dan Pengelolaan Sarana Perdagangan dijelaskan bahwa "Pembangunan/Revitalisasi Sarana Perdagangan adalah usaha untuk melakukan peningkatan atau pemberdayaan sarana dan prasarana fisik, manajemen, sosial budaya, dan ekonomi atas Sarana Perdagangan. Pembangunan/Revitalisasi Sarana Perdagangan meliputi pembangunan bangunan baru dan/atau revitalisasi yang sudah ada". Hal ini bermakna bahwa Pembangunan/Revitalisasi Sarana Perdagangan tidak terbatas hanya dalam pengertian pembangunan fisik saja tetapi juga mengembangan manajemen, dan sosial budaya.

Dalam kajian pembentukan BUMD di Kota Solok ini, konsep pembangunan/revitalisasi seperti ini tidak hanya diterapkan untuk Pasar Raya saja tetapi juga akan digunakan untuk objek Pulau Belibis dan Taman Pramuka serta Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh. Revitalisasi objek wisata Kota Solok yang dilaksanakan pada tahun 2019 sesuai dengan Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan (RIPPAR) Kota Solok Tahun 2018-2015, yang pembangunan fisik Pulau Belibis dan Taman Pramuka tahun 2019 telah didukung dengan DED Pulau Belibis tahun 2018. Sedangkan revitalisasi sederhana dari Pasar Raya Kota Solok merupakan bagian dari Master Plan Pengembangan Pasar Kota Solok yang disusun pada tahun 2015. Dengan demikian, rencana pembangunan fisik objek yang akan dikelola BUMD Kota Solok ini terlah direncanakan beberapa tahun yang lalu.

5.5.1. Pasar Raya

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa faktor lokasi sangat menentukan keberhasilkan dari suatu usaha. Ada beberapa pertimbangan penentuan lokasi usaha, antara lain dekat dengan konsumen atau dekat dengan bahan baku. Kedekatan lokasi usaha dengan konsumen juga harus didukung dengan faktor lainnya, seperti kedekatan dengan lokasi objek penting dan atau kebutuhan hidup lainnya. Oleh sebab itu, dalam menentukan pilihan lokasi usaha harus dilakukkan banyak pertimbangan.

Berdasarkan RTRW Kota Solok, kawasan Pasar Raya merupakan salah satu pusat pelayanan kegiatan ekonomi dengan skala pelayanan seluruh wilayah Kota Solok dan daerah lainnya dibagian selatan Provinsi Sumatera Barat. Pasar Raya Solok terletak di Pusat Kota Solok tepatnya di Kecamatan Tanjung Harapan. Luas lahan Pasar ini + 29.389 M2 / 2,93 Ha dengan kondisi tanah tidak berkontur. Batas site kawasan Pasar Raya Solok adalah:

Utara	:	Berbatasan Dengan Jalan Dr. Moh. Hatta, pertokoan Bundo Kandung dan Taman Kota Solok.
Selatan	:	Berbatasan dengan Jalan Jamil Jambek dan Pemukiman
Barat	:	Berbatasan Dengan tanah milik masyarakat dan sebagian dengan Batang Lembang
Timur	:	Berbatasan dengan Jalan Syech Kukut dan Pertokoan

Tingkat aksesibilitas dikawasan Pasar Raya Solok saat ini sangat tinggi, karena semua trayek angkutan kota dan angkutan pedesaan mempunyai rute awal menuju Pasar Raya dan berakhir juga di Pasar Raya Kota Solok. Hal ini disebabkan karena terminal angkutan dalam kota dan angkutan pedesaan berada dalam lokasi kawasan Pasar Raya Kota Solok sehingga tingkat kemacetan dalam kawasan ini sangat tinggi, selain itu kondisi perparkiran yang tidak teratur juga menyebabkan timbulnya kemacetan dalam kawasan pasar.

Sektor Perdagangan dan jasa-jasa merupakan lapangan usaha yang banyak digeluti oleh penduduk usia kerja di Kota Solok yakni masing-masing sebesar 30,83 % dan 30,52 %. Besarnya konsentrasi penduduk untuk berusaha pada sektor perdagangan dan jasa tidak terlepas dari tekad pemerintah kota untuk menjadikan Kota Solok sebagai Kota Perdagangan dan Jasa.

Sirkulasi perdagangan Pasar Raya Solok lebih dominan pergerakan linear, dimana dari pedagang menengah (distributor) langsung berhubungan dengan pedagang pengecer atau konsumen akhir. Sirkulasi perdagangan akan terlihat pada perubahan komoditi yang diperdagangan antara pedagang pengumpul dengan

produsen terutama produsen untuk barang dagangan pangan. Dimana produsen menjual kepada pedagang pengumpul yang ada di pasar Solok, kemudian pedagang pengumpul menjual ke pedagang menengah atau ke langsung ke konsumen akhir.

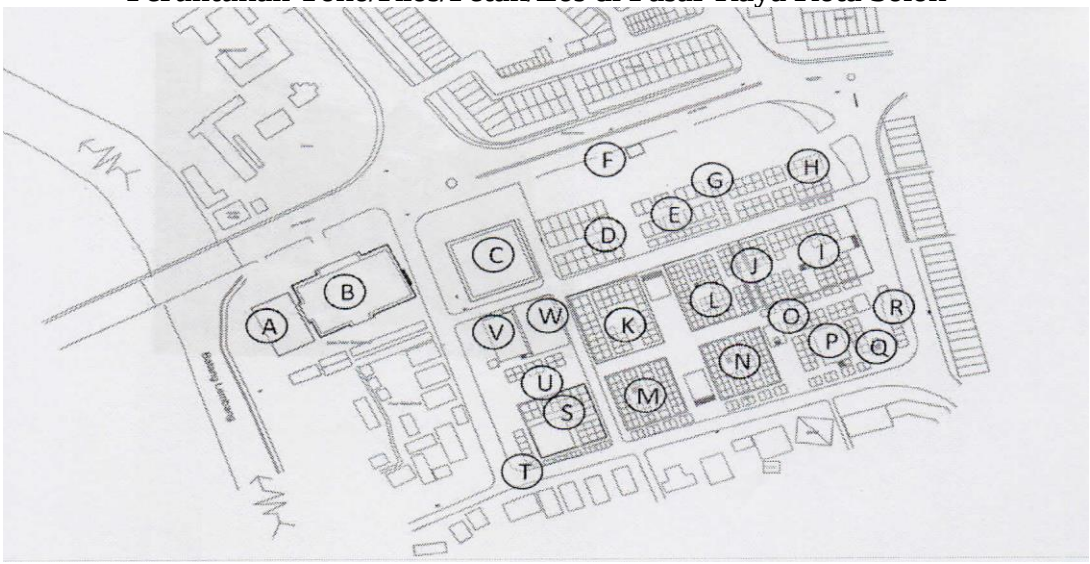
Produsen barang-barang tersebut kemudian menukar atau membelanjakan uangnya untuk komoditi lain sesuai dengan kebutuhannya seperti emas, bahan bangunan, sandang dan lain sebagainya. Di samping itu, komoditi yang diperdagangan oleh pedagang pada pasar-pasar tradisional sekitar Kota Solok dan daerah tetangga lainnya juga diperoleh dari pedagang yang ada di pasar Solok. Pedagang antar pasar-pasar tradisional tersebut mengambil barang di pedagang Pasar Solok, kemudian membawanya ke pasar- pasar tradisional sekitar dan langsung menjualnya ke konsumen akhir. Pola lain dari sirkulasi perdagangan yang ada dipasar Solok adalah munculnya pedagang antar kota atau kabupaten di dalam dan diluar propinsi Sumatera Barat.

Pasar Raya Kota Solok yang tergolong Pasar Rakyat tipe A memenuhi ketentuan pasal 5 ayat 2 Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 37/M-Dag/Per/5/ 2017 Tentang Pedoman Pembangunan Dan Pengelolaan Sarana Perdagangan, yaitu merupakan “Pasar Rakyat dengan operasional pasar harian, jumlah kapasitas pedagang paling sedikit 400 (empat ratus) orang, dan/atau luas lahan paling sedikit 5.000 m2 (lima ribu meter persegi)”.

Luas lahan Pasar Raya Kota Solok adalah 29.389 M^2 yang diperuntukan bagi pedagang berbagai jenis barang/produk/jasa, mulai dari elektronik, pakaian, kosmetik, daging, ikan, sayuran, dan kebutuhan lainnya. Gambar Tampak Depan dan peruntukkan Blok di Pasar Raya saat ini dapat dijelaskan melalui gambar berikut:

Gambar 5.3
Pasar Raya Kota Solok

Gambar 5.4
Peruntukan Toko/Kios/Petak/Los di Pasar Raya Kota Solok



Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan,
Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Keterangan:

No	Peruntukan	No	Peruntukan
A	Kios Daging	M	Kios Blok C
B	Pasar Baru (Modren)	N	Kios Blok D
C	Pasar Raya Tahap IV	O	Kios Blok VII
D	Kios U	P	Peti Los Pisang (Los Sayur)
E	Kios Minuman	Q	Kios BT Blok VII
F	Pos Satpam	R	Kios Pelataran Blok VI
G	Kios Makanan Pagi Sore	S	Kios Los E (los Ikan Kering)
H	Kios Tahap 3 Blok VIII	T	Tolet Umum
I	Kios Tahap 3 Blok VII	U	Kios Los E
J	Peti Sol Sepatu/Kios Mini	V	Los Sayur
K	Kios Blok A	W	Kios
L	Kios Blok B		

Ukuran Toko/Kios/Petak/Los/Lapak yang digunakan oleh masing-masing pedagang berbeda-beda. Perbedaan tersebut akan mempengaruhi besarnya sewa yang harus dibayar oleh masing-masing pedagang. Demikian juga perbedaan antara satu blok bangunan dengan blok bangunan yang lain terdapat perbedaan. Akibat lebih lanjut adalah jumlah pedagang pada masing-masing blok bangunan juga akan berbeda. Jumlah seluruh pedagang di Pasar Raya Kota Solok berjumlah 2.639 pedagang, dengan Ukuran Toko/Kios/Petak/Los/lapak dan Jumlah Pedang yang berbeda-beda pada masing-masing Blok Bangunan di Pasar Raya Kota Solok. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.17

Ukuran Toko/Kios/Petak/Los/PKL Jumlah Pedagang di Pasar Raya Kota Solok

No	Nama Bangunan	Ukuran (meter)	Jumlah Pedagang		
			Kios	Peti	Los
1	Blok A Lt 1	2,3 x 2,2 dan 2,3 x 2,1	76		
2	Blok B Lt 1	2,3 x 2,2 dan 2,3 x 2,1	76		
3	Blok C Lt 1	2,3 x 2,2 dan 2,3 x 2,1	76		
4	Blok D Lt 1	2,3 x 2,2 dan 2,3 x 2,1	76		
5	Blok A Lt 2	2,3 x 2,2 dan 3,4 x 2,3	74		
6	Blok B Lt 2	2,3 x 2,2 dan 3,4 x 2,3	76		
7	Blok C Lt 2	2,3 x 2,2 dan 3,4 x 2,3	63		
8	Blok D Lt 2	2,3 x 2,2 dan 3,4 x 2,3	70		
9	Tahap III Blok VI Bawah	3,5 x 2,3	44		
10	Tahap III Blok VI Atas	3,4 x 2,3	57		
11	Tahap III Blok VIII	3,6 x 3,6	40		
12	Los Sayur		45		
13	Ex Ruang Tunggu	3 x 6	16		
14	Kios Samping Loas Sayur	2,2 x 2	8		
15	Kios Blok U	5 x 4	6		
16	Kios Minuman Depan Pos Satpam	3 x 3	15		
17	Bawah Tower	4 x 5	4		
18	Kios Depan Pasar Raya	4,6 x 3,6 dan 6 x 5 dan 3 x 4	11		
19	Kios Dangtuanku	4 x 3 dan 4 x 4 dan 3 x 6 dan 3 x 3	31		
20	Kios Depan Los Sayur	3 x 3	6		
21	Kios Bangunan Sevice		16		
22	Kios Bawah Tangga	4 x 3,5 dan 3 x 3 dan 2 x 3,5 dan 3 x 3,5 dan 2 x 3	26		
23	Kios Blok E	2,5 x 2,5	32		
24	Kios Penampuangan	0,9 x 1,4 dan 6 x 4,5 dan 4 x 3,5	6		
25	Los E	3 x 1,5			39
26	Kios Belakang Bundo Kandung	2 x 2 dan 2 x 4	14		
27	Los Ayam Batang Lembang	2 x 2 dan 2 x 4			19

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan,
Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Tabel 5.17 (lanjutan)

Ukuran Toko/Kios/Petak/Los/PKL Jumlah Pedagang di Pasar Raya Kota Solok

No	Nama Bangunan	Ukuran (meter)	Jumlah Pedagang		
			Kios	Peti	Los
28	Kios Tahap IV Lantai I		41		
29	Los Sayur Batang Lembang				26
30	Los Beras Batang Lembang				24
31	Kios Tahapi IV Lantai II				38
32	Kios Minuman Pelataran Blok VI	2 x 3 dan 4 x 5 dan 4 x 4 dan 3 x 3	13		
33	Kios Samping Los E	1,85 x 3,1 dan 3,28 x 2,4 dan 4,7 x 3,8	19		
34	Tahap III Blok IV Lantai I	3,2 x 3	61		
36	Tahap III Blok IV Lantai II	3,8 x 2,8	38		
37	Kios Mini Sampaing Tahap III Blok IV	1,5 x 1	19		
34	Tahap III Blok VII Lantai I	3,2 x 3	61		
36	Tahap III Blok VII Lantai II	3,8 x 2,8	38		
37	Kios Mini Sampaing Tahap III Blok VII	1,5 x 1	19		
38	Kios Lenggogeni	4 x 3	32		
39	Los Bangonjong	2,2 x 1,8			15
40	Los Ikan	0,9 x 1			36
41	Los Ikan Padang	0,9 x 1			19
42	Los Ikan Tawar	0,9 x 1			19
43	Los Koto Panjang	2,7 x 3 dan 2,5 x 3 dan 2,7 x 6 dan 3 x 3	65		
44	Pedagang Meja Besi	1,5 x 1,5		119	
45	Pedagang Kaki Lima Tetap	1,2 x 1,2		25	
46	Kios Mini Samping Tahap III Blok VII	1 x 1,5	19		
47	Kios Mini Antara Blok VI dan Blok VII	1,2 x 1,2	32		
48	Peti / Los Lambung	1,2 x 1,2		16	
49	Peti Atas bandar Belakang Tahap IV	1,5 x 1,2		38	
50	Antara Blok E sampai Blok Blok VI	1,5 x 1,2		59	

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan,
Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Tabel 5.17 (Lanjutan)

Ukuran Toko/Kios/Petak/Los/PKL Jumlah Pedagang di Pasar Raya Kota Solok

No	Nama Bangunan	Ukuran (meter)	Jumlah Pedagang		
			Kios	Peti	Los
51	Pedang Peti Antara Blok VI dan Blok VII	1,5 x 1,2		385	
52	Bawah Tangga Hoya			6	
53	Atas Bandar Koto Panjang	1,2 x 1,2		36	
54	Peti Los Sayur Arah Dalam	1,2 x 1,2		7	
55	Peti Samping Tangga Depan Kantor Satpam	1,2 x 1,2		5	
56	Belakang Mushala	1,2 x 1,2		35	
57	Pasar Modren		252		
	Jumlah		**1.673**	**731**	**235**

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan,
Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Lahan Parkir

Sistem perpakiran yang ada di Pasar Raya Kota Solok adalah parkir di dalam halaman. Pasar Raya. Luas lahan parker yang ada di dalam Pasar Raya Kota Solok adalah 932 M^2, dengan rincian yang dapat dilihat sebagai berikut:

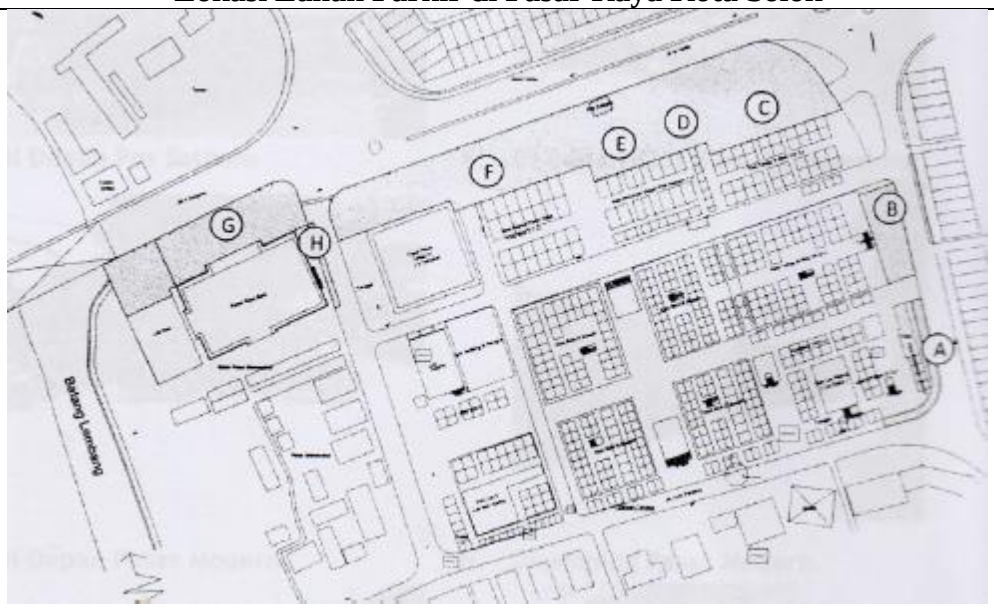
Tabel 5.18
Luas Lahan Parkir di Pasar Raya Kota Solok

No	Lokasi	Luas (M^2)
1.	Depan Kantor Satpam	204,0
2.	Depan Kios Buah	192,5
3.	Pelataran Pasar Blok VIII	75,0
4.	Depan Blok IV	47,5
5.	Depan Los Daging	68,0
6.	Depan Blok VII	345,0
	Jumlah	**932,0**

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan,
Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Namun dalam pengelolaan lahan parkir tersebut pada saat ini dipungut oleh 9 pihak yang berbeda. Lokasi masing-masing lahan parkir yang pungut oleh 9 pihak yang berbeda tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 5.5
Lokasi Lahan Parkir di Pasar Raya Kota Solok



Keterangan			
A	Di Samping Blok VI	F	Di Depan Kios U (Bangonjong)
B	Di Depan Kios Blok VIII	G	Di Depan Pasar Modren
C	Di Depan Kios Blok VII	H	Di Samping Pasar Modren
D	Di Depan Blok VIII dan X Pagi Sore	I	Di Depan Kios Daging
E	Di Depan Pos Satpam		

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan,
Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Rencana Jangka Panjang pemerintah Kota Solok akan mengembangkan Pasar Raya dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Namun secara umum, kondisi Pasar Raya tidaklah mengharuskan dilakukan pembongkaran pada saat ini karena dari sudut Pandang Akuntansi, **Umur Ekonomis Bangunan adalah 50 tahun**. Sedangkan umur rata-rata Bangunan Pasar Raya adalah 13,78 tahun. Bangunan yang paling tua adalah 37 tahun atau dibangun pada tahun 1982 yaitu Gedung Pos Jaga/Satpam dan Gedung Komplek Toko Dan Tuanku. Akan tetapi, untuk menyesuaikan dengan kebutuhan termasuk untuk pengamanan fasilitas parkir, maka Pos Satpam ini tetap akan Dibangun setelah terbentuknya BUMD Kota Solok sehingga kondisi eksisting Tempat Parkir Pasar Raya Kota Solok tidak jauh berbeda dibandingkan Master Plan Pengembangan Pasar Raya Jangka Panjang.

Pedagang kaki lima (PKL) yang berjualan pada bagian depan Pasar Raya menggunakan atap-atap yang kurang baik dan mengakibatkan pencahayaan ke bagian dalam Pasar Raya menjadi berkurang. Oleh sebab itu, Revitalisasi PKL ini dengan membangun bangunan sederhana yang lebih nyaman dan tidak menghalangi pencahayaan bagian dalam Pasar Raya.

Di samping pencahayaan dan becek pada saat hujan, kelemahan lain dari Pasar Raya Kota Solok adalah **Peruntukan Lokasi Berdagang (Zonasi)** yang **tidak teratur** sehingga menyulitkan bagi pembeli untuk mencari dan mendapatkan barang yang dibutuhkannya. Oleh sebab itu, pada tahap awal pengalihan pengeloaan aset-aset Pasar Raya ini maka perlu **Pengaturan Ulang** peruntukan lokasi berdagang bagi pedagang yang sudah ada saat ini. Pengaturan ulang ini diusahakan tidak jauh berbeda dengan eksisting saat ini dan itu pun sudah dirancang dalam Master Plan Pembangunan Pasar Raya Kota Solok, yaitu sebagai berikut:

Gambar 5.6
Rencana Pengaturan Ulang (Zonasi) Pedagang Pasar Raya Kota Solok

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan,
Master Plan Pasar Raya Kota Solok, Thn 2015

Pengamatan lapangan menunjukkan bahwa belum seluruh Sarana dan Prasarana Bangunan Pasar Raya tersebut harus direhab pada saat ini, kecuali untuk beberapa lokasi saja yang karena terjadi kebocoran yang mengakibatkan fasilitas tersebut menjadi rusak, seperti Fasilitas Tangga dari Lantai 1 ke Lantai 2. Dengan demikian, rencana revitalisasi tersebut meliputi:

1. Pengaturan Ulang peruntukan lokasi berdagang bagi pedagang yang diusahakan tidak jauh berbeda dengan eksisting saat ini dan itu pun sudah dirancang dalam Master Plan Pembangunan Pasar Raya Kota Solok
2. Melakukan Rahab Pasar Raya, khususnya fasilitas-fasilitas yang menimbulkan kurang nyamannya pedagang dan masyarakat yang berbelanja di Pasar Raya Kota Solok, Seperti Fasilitas Tangga dan Jembatan Penyeberangan menuju kantor UPTD Pasar Raya.
3. Pembangunan Gedung Satpam sesuai kebutuhan Pengamanan dan Pintu Masuk dan Keluar Fasilitas Parkir. Dengan pembangunan Gerbang Parkir, maka sistem perparkiran pun dirumah menjadi jam-jaman.
4. Melakukan Pengecatan Gedung Pasar Raya guna meningkatkan Keindahan dan Kenyamanan berbelanja.
5. Menyediakan area permainan anak-anak untuk meningkatkan Daya Tarik masyarakat untuk memanfaatkan dan berbelanja di Pasar Raya Kota Solok.
6. Revitalisasi Pedagang Kaki Lima dan Pedagang UKM lainnya untuk meningkatkan Keindahan dan Kenyamanan berbelanja, termasuk menentukan batasan area berdagang sehingga tidak menimbulkan kemacetan lalulintas kendaraan.
7. Meningkatkan tertib aturan berdagang yang tidak melewati area/lokasi yang telah ditetapkan yang akan merusak Keindahan dan Kenyamanan berbelanja, seperti meletakkan barang di bagian luar toko/kios (jalan) dan lain sebagainya.

Diperkirakan biaya yang dibutuhkan untuk melakukan rehabilitasi sebagaimana yang dijelaskan di atas adalah sebesar Rp5 miliyar. Dengan demikian, di samping hasil perhitungan Nilai Riil Tanah dan Bangunan Pasar Raya saat ini juga dibutuhkan tambahan biaya investasi sebesar Rp5 miliyar.

5.5.2. Pasar Pagi

Pembangunan Pasar Pagi Kota Solok merupakan pengembangan pengelolaan dari PKL Grosir dan Eceran yang dahulunya berjualan di sekitar Tanah PJKA (PT. KAI) tepatnya di jalan Cengkeh. Pedagang yang ada di Pasar Pagi menjual berbagai jenis hasil-hasil pertanian (palawija) seperti: bawang, kol, buncis, tomat, cabe, seledri, wortel, kentang, dan lain-lain. Waktu berjualan (transaksi) mulai dari jam 04.00 WIB pagi hingga jam 11.00 WIB. Aktifitas paling ramai adalah pada hari Selasa dan Jumat.

Pasar pagi Kota Solok terletak di Kelurahan Simpang Rumbio, Kecamatan Lubuk Sikarah. Pasar Pagi Solok bersebelahan dengan Terminal Bareh Solok. Luas lahan Pasar ini 4.796 M^2 (0,47 Ha) dengan kondisi tanah tidak berkontur. Hari Balai (waktu-waktu ramai pedagang) di Pasar Pagi Kota Solok adalah hari Selasa dan Jumat.

Batas site kawasan Pasar Pagi Kota Solok adalah:

Selatan	:	Berbatasan Dengan Persawahan
Selatan	:	Berbatasan Dengan Terminal Bareh Solok
Timur	:	Persawahan
Barat	:	Lahan Kosong dan Jalan By Pass & Pertokoan

PKL di Pasar Pagi bukanlah PKL biasa, mereka adalah para pedagang perantara yang datang dari berbagai daerah disekitar Kota Solok. Mereka sudah mulai berdatangan dengan bus atau truk membawa barang dagangan pada sore atau malam hari Senin (untuk berjualan hari Selasa) dan Kamis (untuk berjualan pada hari Jumat).

Pembeli adalah para pedagang pengecer atau pedagang perantara yang berasal dari daerah lain seperti dari Jambi, Palembang, Pekanbaru, Bukittinggi, Sawahlunto, dan lain-lain. Transaksi mulai berlangsung dari jam 04.00 WIB hingga jam 11.00 WIB. Setelah barang dagangan mereka habis, para PKL kembali lagi ke kampung masing-masing dan akan datang lagi pada hari pasar berikutnya. Para pembeli juga demikian. Setelah selesai membeli semua barang yang dibutuhkan, mereka membawanya ke daerah masing-masing dengan menggunakan truk atau bus.

Pasar Pagi lebih tepat disebut pasar grosir (pasar kulakan) karena pembelinya juga para pedagang yang berasal dari berbagai daerah di luar Kota Solok. Pasar Pagi saat ini telah dikembangkan menjadi pasar grosir/ kulakan yang lebih besar dan modern untuk komoditi sayur-sayuran dan-palawija. Ada tempat menggelar barang dagangan yang lebih baik sehingga terlindung dari hujan dan panas serta lebih bersih dengan dilengkapi berbagai fasilitas umum yang diperlukan. Ada pengelola pasar yang dapat memberikan pelayanan kepada para pedagang dan para pembeli serta memberi informasi harga secara transparan.

Pasar Pagi Kota Solok merupakan salah satu pasar semi modren yang dapat dijadikan pendorong perekonomian Kota Solok. Pasar Pagi ini memperdagangkan hasil produksi komoditi pertanian, khususnya Sayuran dan Palawija, yang tidak hanya dihasilkan di Kota Solok saa tetapi juga dihasilkan oleh kabupaten tetangga, khususnya Kabupaten Solok. Dalam jangka Panjang, Pasar Pagi diharapkan dapat menjadi Sentra Perdagangan Sayuran dan Palawija di bagian Tengah Provinsi Sumatera Barat.

Harapan sebagai sentra perdagangan Sayuran dan Palawija ini sangat dimungkinkan karena Kota Solok terletak di Persimpangan antara beberapa kota/kabupaten di Sumatera Barat, dan bahkan jalan darat utama menunju Provinsi Jambi dan Sumatera Selatan. Di samping itu, Pasar Pagi ini juga terletak dilingkungan Terminal Bus Antar Provinsi yang sangat luas sehingga sangat memudahkan Truk dan Angkutan Barang lainnya untuk mebuat barang dagangan dengan leluasa. Oleh sebab itu, hal ini akan sangat menguntungkan bagi pedagang-pedagang Sayuran dan Palawija yang berasal dari Provinsi Jambi dan Sumatera Selatan untuk membeli kebutuhannya di Pasar Pagi Kota Solok.

Pasar Pagi ini terdiri dari 2 bangunan utama, dimana bangunan I dibangun pada tahun 2017 dan bangunan ke II dibangun pada tahun 2018. Gambar bagian dalam Pasar Pagi sewaktu kunjungan Anggota DPR RI Endre Saifoel untuk menjemput aspirasi dan membawa segala bentuk ide pembangunan dari masyarakat yang telah memberinya amanah dan kepercayaan sebagai wakilnya di lembaga tingkat pusat dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 5.7
Peninjauan Proses Pembangunan Pasar Pagi Kota Solok

Karena baru saja selesai di bangun pada tahun 2018, maka Pasar Pagi tidak dibutuhkan biaya tambahan yang berarti. Dengan demikian tidak dibutuhkan tambahan investasi, sehingga perhitungan investasi awal dari Pasar Pagi ini hanya sebesar perhitungan Nilai Riil Tanah dan Bangunan Gedung saja.

5.5.3. Pulau Belibis dan Taman Pramuka

Walaupun bukan dikenal sebagai kota wisata, bukan berarti tidak ada ruang wisata menarik di Kota Solok. Kota kecil itu mempunyai potensi yang bagus untuk pariwisata, namun belum tergarap secara berkesinambungan. Akan tetapi, sejak 2016 pariwisata Kota Solok sudah mulai menggaung.

Pulau Belibis yang terletak di Kota Solok adalah salah satu objek wisata yang ada di Sumatera Barat yang harus atau wajib untuk dikunjungi bagi penggemar wisata alam, rekreasi dan juga hobi. Ada banyak sekali tempat wisata Solok ini yang menonjolkan keindahan akan panoramanya, dan Pulau Belibis ialah salah satunya.

Taman Wisata Pulau Belibis yang terletak di Ampangkualo, Kelurahan Kampungjawa Kecamatan Tanjung Harapan Kota Solok, atau lebih kurang 3 Km dari pusat Kota Solok. Pulau Belibis merupakan lahan seluas lebih kurang 4 hektare yang diperuntukkan sebagai taman rekreasi bernuansa alam. Tak jauh dari gelanggang pacuan kuda Kota Solok.

Sesuai Namanya, di tengah telaga kecil di kawasan ini terdapat gundukan tanah seperti pulau. Dulu di pulau tersebut sering bermain burung belibis (sejenis itik liar). Oleh karena itu, masyarakat setempat lalu menamakan tempat tersebut sebagai Pulau Belibis. Masih di dalam lingkungan kawasan Pulau Belibis ini terdapat juga Taman Pramuka sebagai pusat kegiatan outbound ataupun untuk acara kemping bagi rombongan sekolah, kantor ataupun perusahaan.

Walaupun saat ini sudah tidak ada burung belibisnya lagi, namun daerah ini masih asri dan berudara sangat sejuk sehingga sangat cocok sebagai tempat piknik atau santai keluarga. Sambil bersantai, pengunjung dapat menikmati keindahan danau dan juga pepohonan, menyegarkan pikiran yang lagi kusut. Pulau Belibis ini juga memiliki fasilitas yaitu pemancingan sehingga yang memilik hobi memancing dapat menyalurkan hobinya. Bagi yang tidak punya hobi memancing, dapat berenang di kolam renang Samalero atau dapat bermain di fasilitas rekreasi di daerah Bukit Payo yang tempatnya tidak jauh dari danau.

Gambar 5.8
View Pulau Belibis Kota Solok

Destinasi wisata itu terhampar cukup luas mencakup bukit, sebuah telaga kecil, kolam pancing dan dataran menyerupai pulau dengan beragam tawaran permainan untuk anak-anak dan keluarga dengan harga relatif murah. Wisatawan yang datang bersama rombongan keluarga, dapat memanfaatkan sejumlah gazebo yang dibangun di pinggir telaga untuk beristirahat. Atau dapat juga langsung masuk ke destinasi melintasi jembatan gantung untuk menjajal sejumlah permainan yang ada. Jika memilih langsung masuk, bola air warna-warni berdiameter 1,75 meter untuk bermain mengapung di permukaan telaga, akan langsung menarik perhatian pengunjung saat memasuki gerbang destinasi itu.

Permainan lain yang terdapat di lokasi wisata ini adalah Balon. Balon itu cukup muat untuk dua hingga tiga anak bersamaan. Mereka berupaya menggerakkan balon dengan berbagai cara, berlari, merangkak atau bergulingan hingga memancing rasa penasaran. Tidak heran permainan itu diantre oleh banyak anak-anak. Di samping permainan balon, berdiri kerangka besi kokoh untuk flying fox. Kerangka itu terhubung oleh dua utas tali baja ke kerangka yang mirip di seberang telaga. Dalam durasi tertentu seorang anak meluncur dari satu sisi ke sisi lainnya sambil berteriak histeris dan tertawa-tawa.

Permainan itu menggunakan sejumlah pengaman sehingga orang tua tidak perlu cemas meski lintasan flying fox itu lumayan panjang sekitar 70 meter. Masih berkaitan dengan telaga, di samping flying fox ada dermaga kecil untuk main sampan berbentuk bebek air. Ada dua jenis ukuran sampan yang ditawarkan, untuk dua orang dewasa atau untuk empat orang, yaitu dua orang dewasa dan dua anak-anak. Sampan itu digerakkan dengan cara dikayuh seperti sepeda dan dibelokkan dengan peranti berbentuk tongkat pendek di tengah sampan.

Bermain sampan cukup memberikan pengalaman berharga bagi anak-anak yang mulai jarang melakukan aktivitas fisik dan terbenam dalam permainan daring di gawai. Pengelola juga menyediakan beberapa ekor kuda jinak untuk disewakan pada wisatawan, terutama anak-anak. Rutenya mengelilingi Pulau Belibis. Ada juga motor mini khusus untuk anak-anak yang juga membuat penasaran. Tapi khusus untuk ini,

pastikan anak sudah benar-benar dapat mengendarai kendaraan roda dua. Meski mesin yang digunakan kecil, tetapi dapat membahayakan jika belum dapat mengendarai kendaraan roda dua. Rata-rata harga sewa permainan itu hanya Rp10.000 untuk durasi tertentu.

Khusus pecinta *selfie* ada *spot* cantik berupa menara berbentuk miniatur balon udara. Dengan sudut pengambilan gambar yang tepat, foto yang dihasilkan cukup menarik. Jika letih, cukup banyak bangku yang disediakan pengelola untuk iatirahat, sambil melihat anak-anak menikmati arena bermain seperti jungkat jungkit, seluncuran dan ayunan. Wisatawan juga dapat menikmati makan siang bersama di lokasi itu dengan menyewa tikar atau digazebo. Beberapa jenis makanan juga disediakan pedagang di lokasi itu, meski lebih baik membawa bekal sendiri.

Berikut dapat dilihat fasilitas pemancingan dan permainan yang terdapat di Pulau Belibis dan taman Pramuka, yaitu sebagai berikut:

Gambar 5.9
Area Pemancingan dan Permaninan Pulau Belibis Kota Solok

Pembangunan/Revitalisasi Pulau Belibis dan Taman Pramuka pada tahun 2019 mendapatkan alokasi dana dari Pemerintah Pusat melalui Dana Alokasi Khusus (DAK). DAK yang diperoleh pada tahun 2019 berjumlah Rp3.000.000.000 yang akan digunakan untuk fisik beberapa aset di Pulau Belibis dan Taman Pramuka, seperti dapat dilihat pada DED Pengembagan Pulau Belibis dan Taman Pramuka.

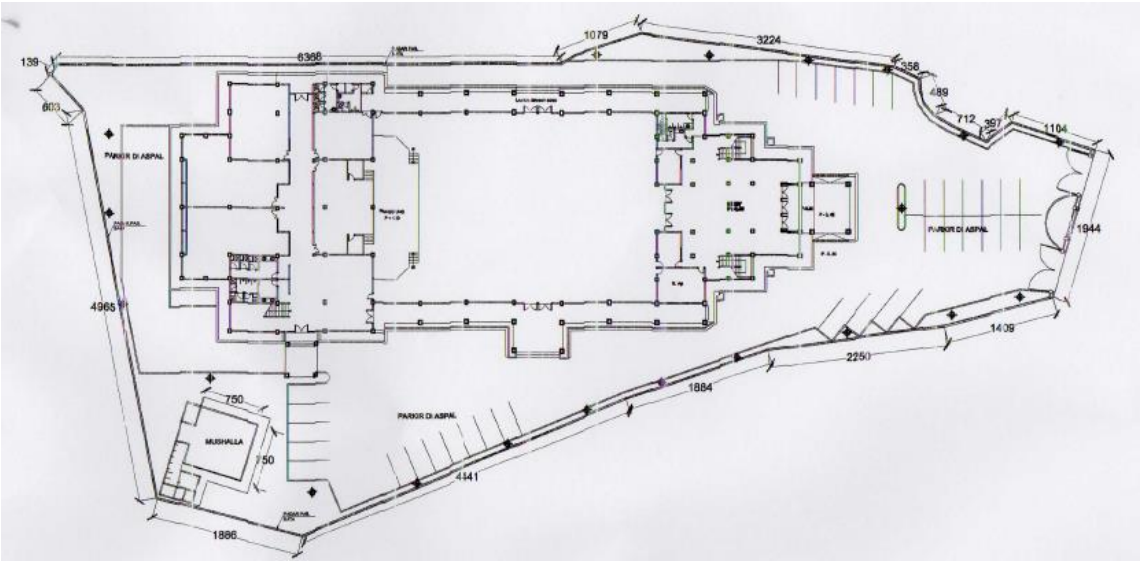
5.5.4. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh

Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh adalah Gedung yang dibangun dan telah dirahab pada tahun 2017. Gedung ini memilliki luas 2.500 M^2, dan pada bagian depan dibangun bertingkat. Di samping bangunan utama, pada lokasi Gedung Pertemuan ini juga terdapat Mushala dan lapangan parkir yang cukup luas sehingga dapat menampung kendaraan yang relatif banyak.

Gedung ini merupakan salah satu bangunan yang berfungsi sebagai Gedung Pertemuan yang dapat digunakan bukan hanya oleh pemerintah daerah tetapi juga oleh masyarakat; dapat dimanfaatkan dan disewakan kepada berbagai pihak untuk melaksanakan berbagai kegiatan.

Tampilan Depan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh, dan juga gambar tampak samping dan gambar lokasi bangunan secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 5.10
Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Balek Kota Solok



Pembangunan/Revitalisasi Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh terutama ditujukan untuk meningkatkan keindahan Gedung dan kenyamanan bagi pemakai Gedung tersebut. Keindahan yang dimaksudkan dengan cara melakukan pengecataan terhadap seluruh bangunan. Sedangkan untuk meningkatkan kenyamanan pemakai maka prasarana Pending Ruangan (AC) sera Fasilitas Meja dan Kursi perlu diperbaharui karena prasarana ini dapat dikatakan sudah habis umur ekonomisnya. Diperkirakan biaya yang dibutuhkan untuk revitaliasi fisik bangunan dan fasilitas atau prasarana yang dibutuhkan akan menghabiskan biaya Rp1 Miliyar. Dengan demikian, di samping hasil perhitungan Nilai Riil Tanah dan Bangunan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh saat ini juga dibutuhkan tambahan biaya investasi sebesar Rp1 Miliyar.

5.6. Aspek Manajemen dan Organisasi

Pada bagian pertama pembahasan aspek manajamen difokuskan terhadap kemampuan manajemen BUMD dalam merealisasikan rencana pembangunan fisik yang telah disusun sebagaimana yang telah dibahas dalam aspek teknis. Fokus berikutnya adalah organisasi pengelola BUMD Kota Solok itu sendiri.

5.6.1. Revitalisasi

Revitalisasi Fisik

Sebagaimana yang dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa pada saat ini telah ada rencana pengembangan jangka panjang pembangunan Pasar Raya Kota Solok (Master Plan), yang disusun pada tahun 2015. Dalam jangka pendek, kebijakan yang sudah direncanakan dalam Master Plan Pengembangan Pasar Raya Kota tersebut dapat dilaksanakan oleh BUMD yang dibentuk. Tiga rencana revitalisasi fisik yang akan dilakukan adalah penyempurnaan zonasi pedagang. Pada tahun 2019 ini Zonasi pedagang 60% telah sesuai dengan Master Plan Pengembangan Pasar Raya sebagaimana yang telah digambarkan pada halaman 170 Gambar 5.6. Diharpkan

dengan adanya zonasi ini kenyamanan pengunjung akan lebih baik sehingga lebih mudah dan segera dapat mendapatkan barang yang dibutuhkannya.

Rencana revitasilisasi fisik lainnya adalah pembangunan Pos Satpam. Di samping untuk pengamanan, Pembangunan Pos Satpam ini juga akan dibangunan Gerbang keluar masuk areal parkir kendaraan. Pembangunan Pos Satpam dan Gerbang keluar masuk areal parkir ini juga sudah direncanakan dalam Master Plan Pengembangan Pasar Raya Kota Solok tahun 2015.

Dengan adanya Gerbang Parkir ini, maka pemungutan retribusi parkir akan lebih terkendali dan sekaligus dapat mengurangi jumlah SDM petugas yang mengelola perparkiran. Pemungutan biaya parkir dihitung berdasarkan lamanya pemakai lahan parkir dengan kelipatan perjam. Dengan sistem penetapan biaya parkir seperti ini diharapkan tingkat pemanfaatan lahan akan lebih optimal karena ada kecendrungan masyarakat untuk segera keluar areal parkir setelah urusan atau pembeliannya selesai dilakukan.

Rencana lain yang juga akan direalisasikan setelah terbentuknya BUMD Kota Solok ini adalah Rehab bagungan pedagang kali lima yang terdapat pada bagian samping depan Pasar Raya Kota Solok. Pada saat ini bangunan yang digunakan PKL ini kurang nyaman dan menghalangi pencahayaan ke bagian dalam Pasar Raya. Juga direncanakan rehab tangga bagian tengah dan selasar penghubung menunju kantor pengelola pasar. Semua rencana revitalisasi sederhana (rehab) Pasar Raya ini semuanya sudah dituangkan dalam Masterplan Pengembangan Pasar Raya sehingga nantinya BUMD hanya akan membuat rencana rinci untuk menghitung RAB yang lebih akurat.

Khusus untuk Pulau Belibis dan Taman Pramuka, pada tahun 2019 ini mendapatkan Dana Alokasi Khusus sebesar Rp3 miliyar yang akan digunakan untuk pembangunan fisik dan rehab beberapa bangunan yang sudah ada saat ini. Dinas Pariwisata juga sudah menyusun DED pada tahun 2018 sehingga diharapkan proses pembangunan Pulau Belibis pada tahun 2019 ini tidak mendapat kendala. Oleh sebab itu, setelah pembentukkan BUMD diperkirakan tidak ada pembangunan fisik yang

dibutuhkan lagi, dan BUMD Kota Solok yang dibentuk hanya membutuhkan penyusunan strategi pemasaran objek wisata Pulau Belibis dan Taman Pramuka ini.

Untuk Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh secara fisik tidak ada masalah karena baru saja dilakukan rehab pada tahun 2017. Hanya saja peralatan kantor dan rumah tangga yang digunakan sekarang kebanyakan sudah habis umur ekonomisnya. Sekalipun peralatan tersebut dalam kondisi baik dan masih digunakan pada saat ini, namun untuk meningkatkann pelayanan maka perlu tambahan atau pergantian beberapa Air Condition serta kursi dan meja yang dibutuhkan untuk rapat atau pertemuan-pertemuan lainnya. Biaya yang diperkirakan untuk tambahan investasi ini berjumlah Rp1 miliyar.

Secara keseluruhan, pengadaan revitalisasi fisik sebagaimana dijelaskan di atas dapat dilaksanakan dengan baik karena di Kota Solok memiliki kontraktor yang juga sudah sering bekerjasama dengan Pemerintah Daerah Kota Solok. Secara total tambahan investasi yang dibutuhkan berjumlah Rp5 miliyar, dan ini telah menjadi komitmen Pemerintah Daerah Kota Solok untuk menyediakan dana sehingga pelaksanaan rencana pembangunan dapat dilaksanakan.

Revitalisasi Manajemen

Dalam pengelolaan BUMD, dibutuhkan komitmen yang tinggi diantara pengelola BUMD dan termasuk Pemerintah Daerah Kota Solok agar apa yang diharapkan dengan keberadaan BUMD Kota Solok tersebut dapat dicapai. Komitmen ini merupakan bagian dari Revitalisasi Manajemen yang akan dilaksanakan oleh BUMD Kota Solok nantinya. Beberapa kebijakan pengelolaan tersebut adalah:

1. BUMD Kota Solok mempunyai kewenangan penuh dalam mengelola aset yang diserahkan sehingga lebih berdaya dalam melaksanakan program dan kegiatan sesuai dengan kebutuhan pariwisata, pasar, pedagang, masyarakat (pengujung) dan berbagai potensi yang dimiliki. Dengan demikian, pengelola pasar dapat mengambil setiap kebijakan dan keputusan yang dihadapi dengan lebih baik, dan intervensi pemerintah daerah dalam kebijakan dan operasional dapat diminimalisasi.

2. BUMD Kota Solok menggunakan sistem manajemen yang terintegrasi; pengelolaan pasar, pengelolaan parkir, pengelolaan kebersihan, pengelolaan Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta pengelolaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh. Semuanya harus dikelola dengan manajemen yang terpadu dimana seluruh aspek manajemen terintegrasi menjadi suatu sistem. Keterpaduan sistem adalah syarat terwujudnya manajemen yang professional. Pengelolaan tidak dapat dikelola secara terpisah antara satu bagian dengan bagian lainnya. Pengelolaan parkir misalnya, harus terintegrasi dengan pengelolaan keuangan pasar, khususnya dalam hal pengelolaan pendapatan parkir dan perencanaan dan pembiayaan opersional dan perawatan dari pengelolaan parkir. Pengelolaan sumber daya manusia harus dipadukan dengan kebutuhan tenaga kerja pada tiap bagian serta terintegrasi dengan pengelolaan penggajian dan kebutuhan biaya untuk pengembangan karyawan. Pengelolaan kebersihan dalam rangka mewujudkan lingkungan yang bersih tidak akan berhasil tanpa adanya kerjasama antara bagian kebersihan dengan bagian SDM dan bagian keuangan, khususnya dalam penyediaan tenaga kerja yang dibutuhkan dan pembiayaan opersional kebersihan.
3. Memaksimalkan pendapatan dengan mempertimbangkan kemampuan masyarakat dan strategi pengembangan usaha. Kelangsungan sebuah organisasi bisnis ditentukan oleh besaran penghasilan yang didapat untuk membiayai kebutuhan opersional dan pengembangan organisasi tersebut. Begitu juga dengan pengelolaan BUMD, keberlangsungan sebuah BUMD ditentukan oleh besarnya pendapatan operasional yang diperoleh untuk membiayai opersional yang harus dilakukan. Kegagalan dalam mengoptimalkan pendapatan ini akan berdampak terhadap kebijakan pengembangan investasi dan pengelolaan BUMD.
4. Standarisasi Kualitas Layanan. Keberadaan BUMD, khususnya Pasar sangat tergantung dari keberadaaan pedagang dan pengunjung pasar (masyarakat), tanpa keduanya pasar tidak berfungsi layaknya sebuah pasar. Implementasi pengelolaan pasar tradisional yang profesional juga telah diatur sebelumnya dalam PerMenDag No.70/M-DAG/PER/12/2013. Badan Standardisasi Nasional Indonesia telah menetapkan Standar Nasional Indonesia (SNI) tentang persyaratan pengelolaan

pasar rakyat yang diantaranya meliputi prinsip pengelolaan pasar, tugas pokok dan fungsi pengelola pasar, prosedur kerja pengelola pasar, struktur pengelola pasar, pemberdayaan pedagang, dan pembangunan pasar.

Pengelola pasar dalam perannya melakukan pemberdayaan pedagang harus memberikan output berupa revitalisasi secara ekonomi di tingkat pedagang, yaitu mengakomodasi kegiatan ekonomi dan meningkatkan omzet pedagang. Pengelola pasar harus jeli dalam melakukan prioritas penempatan ruang dagang untuk pedagang apabila pasar mengalami relokasi. Pengajuan revitalisasi pasar juga harus sudah mempertimbangkan aspek analisis bisnis, yang terkait apakah pasar memiliki potensi yang cukup besar untuk dikembangkan dan tidak malah mematikan pedagang karena *over capacity* pedagang tidak disertasi dengan kepadatan pengunjung.

Pedagang yang berjualan dalam suatu pasar memiliki ekpektasi terhadap pasar tempat berdagang, diantaranya;

- ✓ Tingginya tingkat kunjungan masyarakat
- ✓ Kondisi lingkungan yang bersih dan aman
- ✓ Harga sewa yang terjangkau dan pembayaran sewa yang mudah
- ✓ Tersedianya fasilitas penunjang aktivitas utama pedagang, pengunjung, masyarakat pemakai lainnya

Demikian juga dengan pengunjung, yang berekspektasi;

- ✓ Pasar yang bersih, nyaman, dan aman,
- ✓ Kelengkapan barang dagangan
- ✓ Kepastian jam operasional pasar.

Ekspektasi seperti di atas juga terjadi dalam pengelolaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh, Pulau Belibis, dan taman Pramuka. Oleh sebab itu, perlu dibuat sebuah standarirasi kualitas layanan yang dapat dijalankan secara prosedural dan sistemik. Pengelola BUMD juga harus terus mengevaluasi kualitas layanan yang diberikan kepada pedagang dan pengunjung Pasar Raya, Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh untuk dapat memperbaiki layanan tersebut secara terus menerus.

Manajemen pengelolaan sebagaimana dijelaskan di atas akan dapat dilaksanakan dengan baik oleh karena Kota Solok memilliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas yang mampu mengelola usaha secara professional. Apalagi dengan adanya tatacara rekrutmen direktur dan manajemen lainnya sebagaimana dituangkan dalam PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, diyakini bahwa manajemen yang professional untuk mengelola BUMD di Kota Solok ini dapat dihasilkan.

5.6.2. Organ Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Dalam PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dijelaskan bahwa Kepala Daerah yang Mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Pada Perusahaan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat KPM adalah organ perusahaan umum daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan umum daerah dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas. Lebih lanjut, Pasal 29 ayat (2) PP No. 54 Tahun 2017, menjelaskan bahwa organ Perumda terdiri dari KPM, Dewan Pengawas, dan Direksi.

Organ tertinggi dalam BUMD berbentuk Perumda adalah KPM. Ketentuan mengenai organ tertinggi ini dijelaskan dalam ketentuan Pasal 1 angka 14 PP No. 54 Tahun 2017 yang mengatur bahwa Kepala Daerah berkewenangan mewakili Perumda dalam hal kepemilikan kekayaan umum daerah yang dipisahkan pada Perumda. Dengan kata lain, Kepala Daerah berkedudukan sebagai pemilik modal dalam Perumda sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 3 ayat (1) PP No. 54 Tahun 2017. Kewenangan Kepala Daerah sebagai pemilik modal tersebut meliputi kewenangan dalam pengambilan keputusan untuk Perumda.

Organ kedua dalam Perumda adalah Dewan Pengawas. Pasal 37 PP No. 54 tahun 2017 menjelaskan bahwa Dewan Pengawas ditunjuk oleh KPM. Dewan Pengawas dapat terdiri dari unsur independen maupun unsur lainnya seperti Pejabat Pemerintah Pusat dan Pejabat Pemerintah Daerah yang tidak bertugas melakukan

pelayanan publik selama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tugas serta kewenangan Dewan Pengawas diatur dalam Pasal 43 PP No 54 tahun 2017. Dewan Pengawas bertugas melakukan pengawasan terhadap jalannya BUMD masing-masing serta memberikan masukan kepada Direksi dalam menjalankan tugasnya. Selain melakukan pengawasan, Dewan Pengawas juga wajib melaporkan hasil pengawasan mereka kepada KPM. Dewan Pengawas tidak diperbolehkan untuk memangku jabatan rangkap dalam menjalankan tugasnya sebagaimana disebutkan dalam ketentuan dalam Pasal 49 PP No 54 tahun 2017.

Organ ketiga dalam BUMD adalah Direksi. Ketentuan mengenai Direksi BUMD diatur dalam Pasal 55 sampai dengan Pasal 73 PP No 54 tahun 2017. Direksi diangkat oleh KPM, dengan tugas serta wewenang yang diatur dalam Anggaran Dasar BUMD. Sejalan dengan ketentuan Dewan Pengawas, Direksi dilarang memangku jabatan rangkap sebagai anggota Direksi Perusahaan lain, jabatan yang dapat menimbulkan konflik kepentingan, maupun yang dilarang oleh peraturan perundang-undangan.

Gambaran umum tentang Tupoksi Direksi dan Badan Pengawas dapat mengacu ke Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 50 Tahun 1999 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah. Keputusan Menteri ini mengatur secara khusus berbagai hal terkait kepengurusan direksi dan badan pengawas di BUMD, di antaranya:

Direksi:

a. Direksi diangkat oleh Kepala Daerah diutamakan dari swasta atas usul Badan Pengawas
b. Dalam hal calon Direksi bukan berasal dari swasta maka yang bersangkutan harus melepaskan terlebih dahulu status kepegawaiannya.
c. Untuk dapat diangkat sebagai anggota Direksi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
    - Diutamakan mempunyai pendidikan sekurang-kurangnya Sarjana (S1);

- Mempunyai pengalaman kerja minimal 5 (lima) tahun di perusahaan yang dibuktikan dengan surat keterangan (referensi) dari perusahaan sebelumnya dengan penilaian baik;
- Membuat dan menyajikan proposal tentang visi, misi dan strategi perusahaan;
- Tidak terikat hubungan keluarga dengan Kepala Daerah atau dengan Anggota Direksi atau dengan Anggota Badan Pengawas lainnya sampai derajat ketiga baik menurut garis lurus maupun kesamping termasuk menantu dan ipar.

d. Pengangkatan anggota Direksi ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Daerah.

e. Seseorang dapat menduduki jabatan Direksi paling banyak 2 (dua) kali masa jabatan dalam kedudukan yang sama di BUMD yang bersangkutan.

f. Masa jabatan Direksi ditetapkan selama 4 (empat) tahun

g. Pengangkatan untuk masa jabatan yang kedua dilakukan, apabila Direksi terbukti mampu meningkatkan kinerja BUMD setiap tahun.

h. Direksi tidak boleh memangku jabatan rangkap baik di BUMD atau Perusahaan lainnya.

Badan Pengawas:

a. Badan Pengawas diangkat oleh Kepala Daerah.

b. Badan Pengawas berasal dari orang yang profesional sesuai dengan bidang usaha BUMD yang bersangkutan.

c. Untuk dapat diangkat sebagai Badan Pengawas, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- Menyediakan waktu yang cukup;

- Tidak terikat hubungan keluarga dengan Kepala Daerah atau dengan Badan Pengawas lainnya atau dengan Direksi sampai derajat ketiga baik menurut garis lurus maupun kesamping termasuk menantu dan ipar;
- Mempunyai Pengalaman dalam bidang keahliannya minimal 5 (lima) tahun.

d. Pengangkatan Badan Pengawas ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Daerah.

e. Badan Pengawas diangkat paling banyak 2 (dua) kali masa jabatan.

f. Masa jabatan Badan Pengawas ditetapkan selama 3 (tiga) tahun

g. Pengangkatan Badan Pengawas yang kedua kali dilakukan apabila:

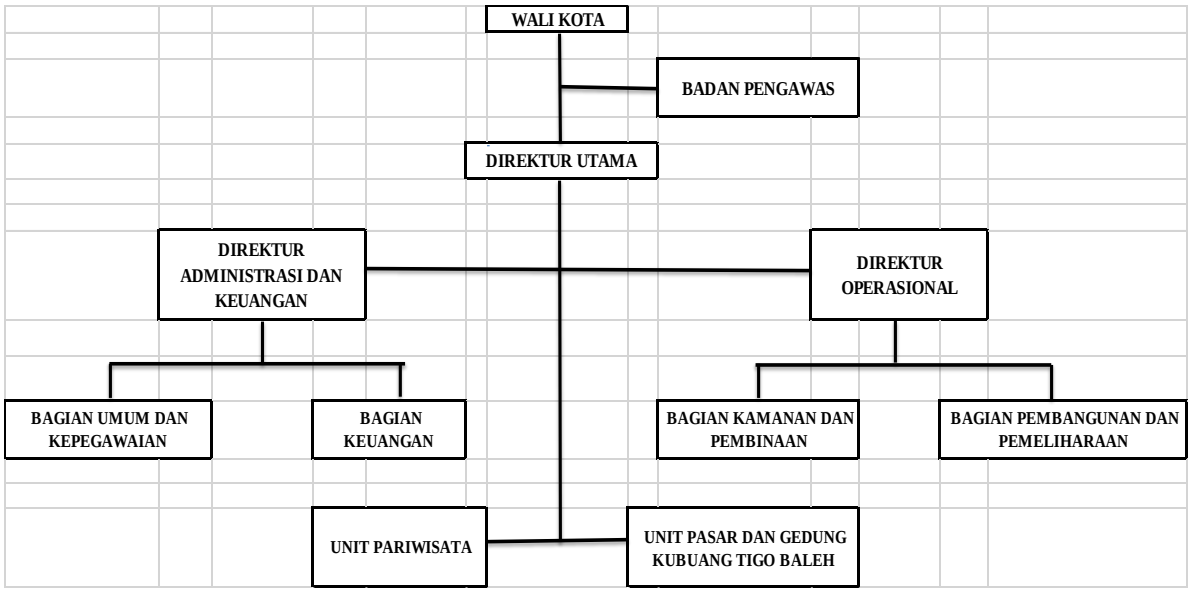
- Mampu mengawasi BUMD sesuai dengan Program Kerja
- Mampu memberikan saran kepada Direksi agar BUMD mampu bersaing dengan Perusahaan lainnya
- Mampu memberikan pendapat mengenai peluang usaha yang menguntungkan di masa yang akan datang.

Dalam menjalankan tugasnya, Direktur Utama akan dibantu oleh Direktur Administrasi dan Keuangan serta Direktur Operasional. Direktur administasi dan keuangan membawahi Bagian Umum dan Kepegawaian serta Bagian Keuangan. Sedangkan Direktur operasional membawahi Bagian Keamanan dan Pembinaan serta Bagian Pembangunan dan Pemeliharaan.

Masing-masing unit usaha akan dipimpin oleh Kepala Unit Usaha, yaitu Kepala Unit Pariwisata, serta Kepala Unit Pasar dan Gedung Kubuang Tigo Baleh. Dalam menjalankan aktivitasnya, masing-masing kepala unit usaha ini bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama.

Stuktur organisasi BUMD Kota Solok yang direncanakan adalah sebagai berikut:

Gambar 5.11
Bagan Struktur Organisasi BUMD Kota Solok



5.7. Analisis Aspek Sosial dan Ekonomi

Sebagaimana yang dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa pembentukan BUMD Kota Solok berasal dari pengalihan aset-aset Kota Solok yang selama ini dikelola oleh OPD-OPD Kota Solok. Keberadaan manfaat pengelolaan tersebut telah memberi dampak kepada kesempatan kerja, peningkatan ekonomi masyarakat, dan peningkatan pendapatan pemerintah. Dari satu sisi, keberadaan BUMD berusaha untuk meningkatkan efisiensi, yang antara lain dapat dihasilkan dengan pengurangan (efisiensi) penggunaan tenaga kerja. Dengan demikian, pembahasan tentang aspek social dan ekonomi lebih difokuskan kepada upaya peningkatan dampak positif dari pengelolaan aset dan atau mengurangi dampak negatif dari kondisi yang dihadapi dalam pengelolaan aset tersebut oleh BUMD.

5.7.1. Peranan BUMD dalam Pengelolaan Aset

1. Pasar Raya dan Pasar Pagi

Keberadaan pasar tradisional di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir mulai menghadapi ancaman bahkan dikhawatirkan akan semakin banyak kemungkinan yang "gulung tikar" karena tidak mampu bersaing menghadapi semakin banyaknya pusat perbelanjaan atau pasar modern. Hal yang sama juga terjadi di Kota Solok. Di samping kelesuan ekonomi yang banyak dirasakan pada saat ini, hal ini juga disebabkan oleh kelemahan pengelolaan sehingga banyak pedagang yang menyatakan berbagai kesulitan. Jika hal ini dibiarkan, dikuatirkan akan berdampak lebih luas terhadap perkembangan ekonomi Kota Solok.

Keberadaan Pasar Raya Kota Solok tidak mungkin ditiadakan karena sebagian besar masyarakat masih berada dalam kondisi ekonomi menengah ke bawah, sehingga tidak memiliki daya beli yang cukup besar untuk terus-menerus berbelanja di pasar-pasar modern. Kemunduran Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi suatu daerah, seperti bertambahnya pengangguran, menurunnya daya beli akibat tingkat pendapatan per kapita yang semakin kecil, melemahnya sektor-sektor perdagangan informal, terhambatnya arus ditribusi kebutuhan pokok, dan lain-lain sebagainya, yang pada akhirnya bermuara pada marginalisasi ekonomi pasar tradisional.

Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok yang akan dikelola oleh BUMD tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan pendapatan daerah saja, tetapi juga memiliki fungsi yang lebih luas. Oleh sebab itu, analisis aspek social dari pembentukan BUMD Kota Solok ini harus dilihat dari sissi yang lebih luas ini, yaitu:

a. Fungsi Pengembangan Ekonomi Masyarakat. Terdapat empat fungsi ekonomi yang dapat diperankan oleh pasar Kota Solok, yaitu:
   - ✓ Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok merupakan tempat dimana masyarakat berbagai lapisan memperoleh barang-barang kebutuhan harian dengan harga yang relatif terjangkau, karena memang seringkali relatif lebih murah dibandingkan harga yang ditawarkan pasar modern. Dengan kata lain Pasar

Raya dan Pasar Pagi Kota Solok merupakan pilar penyangga ekonomi masyarakat kecil di Kota Solok dan sekitarnya.

- ✓ Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok merupakan tempat yang relatif lebih dapat dimasuki oleh pelaku ekonomi lemah yang menempati posisi mayoritas dari sisi jumlah. Pasar Raya dan Pasar Pagi jelas jauh lebih dapat diakses oleh sebagian besar pedagang – terutama yang bermodal kecil – ketimbang pasar modern.
- ✓ Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok merupakan salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah lewat pendapatan yang diperoleh dari opersional pasar. Pengelolaan pasar yang professional sangat dibutuhkan untuk meningkatkan pendapatan daerah yang diperoleh dari operasional Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok itu sendiri.
- ✓ Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok juga merupakan sarana distribusi perekonomian yang dapat menciptakan tambahan tempat usaha bidang jasa dan pencipta kesempatan kerja. Akumulasi aktivitas jual beli di Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok merupakan faktor penting dalam penghitungan tingkat pertumbuhan ekonomi baik pada skala lokal, regional maupun nasional.

b. Fungsi sosial kemasyarakatan. Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok merupakan ruang penampakan wajah asli masyarakat yang saling tergantung karena saling membutuhkan. Tawa, canda dan nilai-nilai cultural yang ada dimasyarakat dapat dipotret dalam keseharian pasar. Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok adalah tempat bagi masyarakat terutama dari kalangan bawah, untuk melakukan interaksi sosial dan melakukan diskusi informal atas segenap permasalahan yang mereka hadapi.

c. Fungsi Pelayanan Publik. Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah, disebutkan tujuan pelaksanaan otonomi seluas-luasnya, adalah untuk meningkatka kesejahteraab masyarakat, pelayanan umum, dan daya saing daerah. Untuk mewujudkan tujuan ekonomi pemerintah wajib melaksanaan urusan yang menjadi tanggung jawabnya diantaranya adalah penyediaan sarana dan prasarana umum.

Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok merupakan salah satu sarana publik, yang harus disediakan oleh pemerintah daerah. Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok merupakan tempat dimana masyarakat dapat memperoleh barang-barang untuk memenuhi kebutuhan harian. Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok juga memiliki fungsi pengerak ekonomi daerah, tempat terjadinya distribusi hasil produksi masyarakat daerah.

Berdasarkan penjelasan di atas kelangsungan operasional Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok harus terus dijaga dan dipertahankan serta dikembangkan guna memenuhi kebutuhan layanan sarana publik bagi masyarakat. Dalam rangka mempertahankan kelangsungan Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok, pengelolaan oleh BUMD Kota Solok harus dilakukan secara professional dan dengan manajemen pasar yang baik, sehingga kelangsungan operasional Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok dapat dipenuhi oleh pendapatan yang diperoleh dari operasional pasar itu sendiri dan tidak membebani APBD. Selain itu, pengelolaan pasar yang professional diharapkan dapat memberikan konstribusi bagi keuangan daerah sendiri.

Pulau Belibis dan Taman Pramuka

Dari sosial ekonomi peranan Pulau Belibis dan Taman Pramuka tidak hanya sebagai salah satu sumber pendapatan daerah Kota Solok. Namun lebih luas, Pulau Belibis dan Taman Pramuka sebagai bagian dari Industri Pariwisata Kota Solok memiliki peranan yang lebih luas. Peranan Pulau Belibis dan Taman Pramuka adalah:

- ✓ Memperluas kesempatan kerja dan berusaha tidak hanya dalam bidang industri pariwisata saja melainkan juga sektor lainnya yang secara langsung maupun tidak langsung terkait dengan pembangunan pariwisata.
- ✓ Meningkatkan pendapatan masyarakat di daerah tujuan wisata yang berasal dari pengeluaran yang dibelanjakan wisatawan.
- ✓ Menumbuhkan rasa penghargaan pada lingkungan, sarana olah raga, dan meningkatkan rasa sosial keluarga.

- ✓ Mendorong terciptanya lingkungan hidup yang serasi dan harmonis karena wisatawan yang tujuan utamanya berekreasi menginginkan suatu, lingkungan yang menimbulkan suasana baru dari kejenuhan kehidupan sehari-hari.

Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh

Selama ini Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dikelola oleh Badan Keuangan Keuangan Daerah Kota Solok, dan merupakan salah satu sumber pendapatan asli daerah Kota Solok. Pada saat pengelolaannya diserahkan kepada BUMD Kota Solok, peranannya sebagai sumber pendapatan daerah harus dapat ditingkatkan. OPD-OPD Kota Solok yang selama ini tidak harus membayar jika menggunakan Gedung ini, maka pada saat di kelola BUMD Kota Solok seluruh aktivitas yang memanfaatkan Gedung ini akan dikenakan sejumlah biaya yang besar kecilnya tergantung kepada sifat aktivitas yang dilakukan.

Di samping salah sumber pendapatan daerah Kota Solok, keberadaan Gedung ini diharapkan juga dapat memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat yang membutuhkan ruangan yang lebih luas, seperti untuk acara pesta pernikahan dan lainnya. Secara tidak langsung perkembangan pemanfaatan dan layanan yang diberikan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh ini juga dapat memberi efek multiflier kepada berbagai jenis usaha yang terkait, mulai dari Pelaminan, Catering, dan lainnya.

5.7.2. Kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Daerah Kota Solok

Analisis kontribusi BUMD terhadap pendapatan daerah Kota Solok dapat dilihat dari peningkatan jumlah pendapatan yang yang dapat dihasilkan pada saat aset Kota Solok tersebut diserahkan pengelolaannya kepada BUMD Kota Solok.

Jika pada tahun 2017, jumlah pendapatan daerah Kota Solok yang berasal dari Retribusi Pelayanan Pasar berjumlah Rp523,04 Juta, maka diharapkan pada tahun 2021 dapat ditingkatkan menjadi Rp1.957,05 Juta dan pada tahun 2030 diperkirakan dapat ditingkatkan lagi menjadi Rp15.656,44 Juta. Hal dapat dicapai seandainya

pelayanan yang diberikan oleh BUMD Kota Solok secara professional dan mampu meningkatkan kepuasan Pedagang dan Pengunjung Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok.

Dari aset yang terdapat di Pasar Raya juga diperkirakan dapat dihasilkan Retribusi Parkir sejumlah Rp2.181,60 Juta pada tahun 2021 dan menjadi Rp17.452,80 Juta pada tahun 2030. Pada tahun 2017, jumlah kontrak retribusi parkir kepada pihak yang berhasil direalisasikan berjumlah Rp684,42 Juta.

Demikian juga pelayanan kebersihan WC yang diperkirakan dapat dihasilkan sebesar Rp951,48 Juta pada tahun 2021 dan meningkat menjadi Rp10.149,12 Juta pada tahun 2030. Pada tahun 2017, jumlah kontrak retribusi parkir kepada pihak yang berhasil direalisasikan berjumlah Rp292,38 Juta.

Pelayanan kebersihan/sampah diperkirakan juga dapat dihasilkan sebesar Rp440,44 Juta pada tahun 2021 dan meningkat menjadi Rp3.523,52 Juta pada tahun 2030. Pada tahun 2017, jumlah kontrak retribusi parkir kepada pihak yang berhasil direalisasikan berjumlah Rp680,03 Juta.

Peningkatan pendapatan yang dihasilkan dari Pulau Belibis dan Taman Pramuka yang pada tahun 2017 hanya berjumlah Rp109 Juta, diharapkan dapat ditingkatkan menjadi Rp176,72 Juta pada tahun 2021 dan menjadi Rp4.704,71 Juta pada tahun 2030. Hal yang sama juga diharapkan dari pengelolaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh yang mengalami peningkatan dari Rp970,00 Juta pada tahun 2021menjadi Rp6.375,72 Juta pada tahun 2030.

Sesuai dengan Kepala Daerah (Walikota Kota Solok) yang mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan, bagaimana sistem pembahagian pendapatan ini sangat ditentukan oleh kebijakan jangka panjang Kota Solok. Kebijakan dalam jangka pendek Kota Solok sebaiknya digunkan untuk meningkatkan sarana dan prasarana pelayanan dalam bentuk penambahan investasi baru. Peningkatan investasi baru ini sekaligus diharapkan dapat meningkatkan perekomian Kota Solok yang lebih baik.

5.8. Aspek Keuangan

Untuk penyederhanaan analisis, maka perhitungan aspek keuangan dilakukan selama 10 tahun pertama pendirian BUMD Kota Solok. Oleh sebab itu, pada akhir tahun ke 10 tersebut akan dihitung nilai sisa aset BUMD.

5.8.1. Nilai Investasi

Perhitungan nilai investasi dalam studi kelayakan pembentukan BUMD Kota Solok ini bukan didasarkan berapa biaya investasi yang dikeluarkan melakukan investasi tahun 2019 ini, melainkan berdasarkan kepada perhitungan nilai riil dari aset yang diterima BUMD atau yang diserahkan oleh Pemerintah Daerah Kota Solok kepada BUMD. Hal ini disebabkan studi kelayakan ini bukanlah untuk usaha yang baru berdiri melainkan untuk usaha yang selama ini telah dijalankan oleh OPD terkait di Kota Solok.

Nilai investasi merupakan jumlah harga atau nilai riil dari aset tetap yang diserahkan oleh Pemerintah Kota Solok kepada BUMD “Perumda” Kota Solok. Nilai aset tetap yang diserahkan tersebut diperoleh dari OPD masing-masing pengelola, berdasarkan Kartu Inventaris Barang (KIB) masing-masing aset yang diserahkan. Tahun pembelian dari aset yang diserahkan tersebut sangat beragam, ada yang berumur 1 atau 2 tahun tetapi juga ada yang telah berumur 10 atau 20 tahun.

Untuk kebutuhan analisis kelayakan dan menentukan nilai investasi, maka semua aset tersebut harus mencerminkan nilainya saat ini atau tahun 2020, yang merupakan tahun awal investasi (pengalohan ke BUMD). Oleh sebab itu, perlu dilakukan penilaian ulang atas aset-aset tersebut. Terdapat beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk penilaian aset tetap sebagaimana yang biasanya dilakukan dalam penilaian Objek PBB, seperti pendekatan harga pasar, pendekatan biaya, dan pendekatan pendapatan.

Dari 3 alternatif tersebut, pendekatan yang lebih efektif adalah berdasarkan pendekatan biaya. Metode ini menghitung nilai asset (tanah dan bangunan) dengan mengasumsikan sebagai tanah kosong, nilai tanah dihitung dengan menggunakan

metode perbandingan dengan data pasar. Nilai bangunan dihitung dengan menggunakan metode kalkulasi biaya. Nilai pasar bangunan diperoleh dengan mengasumsikan biaya pembangunan/penggantian bangunan baru kemudian dikurangi dengan akumulasi penyusutan selama umur aset yang telah digunakan. Jika diformulasikan dapat dibuat sebagai berikut:

Nilai Properti = Nilai Tanah + (Nilai Bangunan Baru – akumulasi Penyusutan).

Untuk menghitung biaya penggantian baru pada metode kalkulasi biaya ada empat macam metode yang dikenal, yaitu:

a. Metode Survey Kuantitas

Metode ini menggunakan taksiran terperinci atas harga semua komponen material yang persis sama dengan yang dipakai sebagai bahan untuk membangun harta tersebut. Penilai menghitung semua biaya material bangunan kuantitas dan kualitas serta semua tenaga kerja yang diperlukan. Estimasi ini mempergunakan perhitungan biaya unit dan biaya keseluruhan guna pembangunan replika properti termasuk di dalamnya harapan keuntungan pemilik, biaya langsung maupun tidak langsung. Berkait dengan keahlian, waktu, dan pembelanjaan yang dikeluarkan untuk menyediakan rincian kuantitas survey yang lengkap maka aplikasi metode ini terbatas.

Metode survey kualitas atau sering disebut sebagai *Quantity Survey method* adalah lebih sesuai untuk digunakan dalam estimasi biaya bangunan bagi kepentingan kontrak kerja pembangunan, tender, pembangunan objek pribadi yang melibatkan dana besar dan tujuan objek khusus.

Menghitung dengan cara ini jarang digunakan oleh penilai karena memerlukan waktu yang relatif lebih banyak / panjang dan membutuhkan pengetahuan teknik yang khusus misalnya arkitetur atau sipil bangunan. Namun metode ini merupakan metode yang paling komprehensif dan akurat dalam menentukan estimasi biaya bangunan.

b. Metode Unit Terpasang/di Tempat

Metode ini menggunakan biaya/jumlah harga atas bermacam material/bahan bangunan yang terpasang pada bangunan atau harta yang terdiri dari Fondasi, dinding, kerangka, kolom, atap, lantai dan lain-lain dan kemudian di jumlahkan. Unsur-unsur ini dihargai sebagai unit terpasang termasuk diantaranya adalah bahan dan tenaga kerja atau upah pengerjaan untuk mendirikan bangunan.

c. Metode Meter Persegi:

Metode ini didasarkan pada perhitungan biaya-biaya per unit yang diketahui atau ditetapkan yang berasal dari perbandingan harta yang ada dalam penentuan biaya per m^2 setiap jenis pekerjaan bangunan, yang kemudian disesuaikan antara harta yang dinilai dengan harta pembanding bila ternyata terdapat perbedaan perbandingan. Misalnya untuk membuat fondasi gedung seperti contoh gedung pembanding itu diperlukan perhitungan per m^2-nya dikeluarkan biaya berapa rupiah dan kemudian diperhitungkan seluruh fondasi berapa luasnya atau jumlah keseluruhan fondasi dari gedung.

Metode ini dapat juga disebut sebagai metode meter kubik dan biasanya merupakan koreksi/perbaikan atas metode unit terpasang, dan di samping itu data atau informasi dapat dikumpulkan dari para kontraktor dan buku petunjuk biaya yang disusun oleh Instansi tertentu atau penjual bahan bangunan atau Perusahaan Pembangun/ Pengembang, misalnya seperti Departemen Pekerjaan Umum, Dinas Tata Bangunan dan Tata Kota, Pajak Bumi dan Bangunan, Perusahaan *Real Estate*, Perum Perumnas dan lain-lain. Metode ini sering juga disebut sebagai metode perbandingan.

d. Metode Indeks Biaya

Metode ini digunakan untuk menyesuaikan biaya pengganti baru bangunan pada saat ini dengan mendasarkan pada biaya pengganti baru bangunan pada saat baru dibangun. Biaya ini dapat naik atau turun tergantung pada besar kecilnya

indekspada saat ini. Caranya dengan menghitung indeks biaya saat ini dengan indeks biaya masa lampau/ indeks biaya saat dibangun.

Akan tetapi metode yang sederhana yang juga digunakan dalam Penilaian Objek PBB-P2, adalah dengan mempertimbangkan kenaikan harga (inflasi) bahan-bahan yang digunakan untuk setiap jenis bahan yang digunakan.

Berdasarkan alternatif penilaian aset berdasarkan pendekatan biaya sebagaimana yang dijelaskan di atas, maka dalam menentukan besarnya nilai investasi dalam studi kelayakan ini, baik berupa tanah, bangunan, dan peralatan akan digunakan Metode Indeks Biaya. Hal ini didasarkan pertimbangan kemudahan dalam pengumpulan data dan perhitungan indeks biaya. Perhitungan indeks biaya dalam penelitian ini didasarkan pada tingkat inflasi rata-rata yang terjadi di Sumatera Barat dalam beberapa tahun terakhir, yaitu sebesar 5% per tahun.

5.8.1.1. Pasar Raya dan Pasar Pagi

Berdasarkan KIB A, diperoleh luas tanah untuk Pasar Raya 23.200 m^2 dan Pasar Pagi 10.000 m^2. Diperkirakan harga tanah di Pasar Raya pada tahun 2019 ini berharga Rp2.000.000 per m^2 dan Rp1.000.000 per m^2 untuk tanah di Pasar Pagi. Oleh sebab itu, nilai investasi tanah pada kedua lokasi ini berjumlah Rp56,4 Miliyar. Sedangkan untuk bangunan terdapat 42 komponen bangunan yang rinciannya dapat dillihat pada tabel 5.19.

Untuk menghitung nilai aset Bangunan dan Peralatan digunakan asumsi tingkat inflasi bahan-bahan bangunan dan peralatan sebesar 5% per tahun. Sedangkan untuk menghitung penyusutan digunakan dasar kebijakan akuntansi dalam PP 71 tahun 2010 Standar Akuntansi Pemerintahan, dimana metode penyusutan yang digunakan adalah metode Garis Lurus dengan umur ekonomis Bangunan selama 50 tahun dan umur ekonomis Peralatan selama 10 Tahun. Sedangkan nilai sisa Bangunan dan Peralatan diasumsikan 10% dari harga perolehannya.

Untuk mendapatkan nilai investasi maka perhitungan dilakukan sebagai berikut:

- ✓ Hitung nilai sekarang dari asset yang dibeli beberapa tahun yang lalu dengan mengalikan harga perolehan dengan diskonto berdasarkan tingkat inflasi.
- ✓ Hitung besarnya penyusutan per tahun
- ✓ Selanjutnya, dihitung akumulasi penyusutan, yaitu dari tahun perolehan sampai tahun 2020
- ✓ Hitung selisih nilai sekarang (point 1) dengan akumulasi penyusutan untuk mendapatkan Nilai Sekarang dari setiap bangunan

Di samping, nilai riil aset yang diserahkan kepada BUMD pada tahun 2020 berdasarkan hasil perhitungan dengan mempertimbangkan tingkat inflasi sebesar 5%, juga dibutuhkan investasi lain. Investasi tambahan yang dibutuhkan tersebut adalah ini revitalisasi fisik pedagang kaki lima, gerbang masuk lokasi parkir, pengecatan, dan rehab tangga. Diperkirakan dibutuhkan biaya sebeasr Rp5 miliyar.

Hasil perhitungan investasi nilai riil Bangunan untuk Pasar Raya dan Pasar Pagi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.19

Nilai Investasi Bangunan di Pasar Raya dan Pasar Pagi (Rp)

No	Jenis Investasi	Tahun	Umur (Thn)	Harga Perolehan	Nilai Sekarang dari Tahun Pembelian	Penyusutan / Tahun	Ak. Penyusutan s/d Thn 2020	Nilai Buku Tahun 2020
JUMLAH INVESTASI PASAR RAYA DAN PASAR PAGI				**64.173.547.726**	**128.761.949.569**	**2.317.715.092**	**39.275.004.473**	**89.289.905.870**
PASAR RAYA				**56.462.419.226**	**120.159.728.710**	**2.162.875.117**	**38.927.259.284**	**81.035.430.199**
1	Bangunan Pasar Raya (Tahap IV)	2015	5	5.600.292.000	7.147.549.424	128.655.890	643.279.448	6.504.269.976
2	Foldino Gate (Dekrasnada)	2017	3	14.850.000	17.190.731	309.433	928.299	16.262.432
3	Pemasangan auning atap pasar semi modem	2017	3	205.000.000	237.313.125	4.271.636	12.814.909	224.498.216
4	Bangunan tempat ibadah pennanen Musholla	1992	28	106.750.000	418.473.786	7.532.528	210.910.788	207.562.998
5	Renovasi Los Sayur/Telur Pasar Raya Solok	2014	6	1.795.283.000	2.405.850.922	43.305.317	259.831.900	2.146.019.022
6	Gaoura Pasar Tertlb Ukur & Pos ukur ulang	2014	6	78.720.000	105.492.329	1.898.862	11.393.172	94.099.157
7	Banounan Servis Pasar Raya Solok	2016	4	1.570.811.999	1.909.331.802	34.367.972	137.471.890	1.771.859.913
8	Bagunan Los Daglng dan Los lkan Pasar	2016	4	4.682.767.000	5.691.932.556	102.454.786	409.819.144	5.282.113.412
9	Pembangunan Penampunaan Pedagang	2016	4	197.940.000	240.597.307	4.330.752	17.323.006	223.274.301
10	Gedung pertokoan/koperasi pasar Permanen	1996	24	266.875.000	860.698.547	15.492.574	371.821.773	488.876.775
11	Gedung pertokoan/koperasi Pasar Permanen	2000	20	343.125.000	910.412.775	16.387.430	327.748.599	582.664.176
12	Gedung pertokoan/koperasi Pasar Permanen	1995	25	337.635.000	1.143.351.950	20.580.335	514.508.378	628.843.573
13	Bangunan staslun bus permanen Eks ruang	1995	25	118.800.000	402.298.967	7.241.381	181.034.535	221.264.432
14	Gedung pertokoan /Koperasi Pasar Permanen	2000	20	102.480.000	271.909.949	4.894.379	97.887.582	174.022.367
15	Gedung pertokoan/ koperasi Pasar Perrnanen	1999	21	265.350.000	739.255.173	13.306.593	279.438.456	459.816.718
16	Bangunan gedung tempat kerja lalnnya	1999	21	77.760.000	216.636.451	3.899.456	81.888.578	134.747.873
17	Gedung pertokoan /Koperasi Pasar	1995	25	7.660.577.363	25.941.434.003	466.945.812	11.673.645.302	14.267.788.702
18	Gedung pertokoan / koperasi Pasar Permanen	1982	38	590.275.000	3.769.187.607	67.845.377	2.578.124.323	1.191.063.284
19	Gedung pertokoan/Koperas Pasar Perrnanen	1994	26	9.393.466.000	33.400.090.501	601.201.629	15.631.242.355	17.768.848.147
20	Gedung pertokoan/KoperasiPasar	1995	25	319.125.000	1.080.670.521	19.452.069	486.301.734	594.368.786

Tabel 5.19 (Lanjutan)

Nilai Investasi Bangunan di Pasar Raya dan Pasar Pagi (Rp)

No	Jenis Investasi	Tahun	Umur (Thn)	Harga Perolehan	Nilai Sekarang dari Tahun Pembelian	Penyusutan / Tahun	Ak. Penyusutan s/d Thn 2020	Nilai Buku Tahun 2020
21	Geduna Pertokoan *I* Koperasi Pasar	2007	13	153.720.000	289.861.986	5.217.516	67.827.705	222.034.281
22	WC Samping Jalan Belakana Solinda	2009	11	24.000.000	41.048.145	738.867	8.127.533	32.920.612
23	WC Masjid Sahara Terminal angkot lama	2009	11	94.050.000	160.857.417	2.895.433	31.849.768	129.007.648
24	Pembangunan pusat jajanan malam.	2011	9	271.764.000	421.595.161	7.588.713	68.298.416	353.296.745
25	Rehabilitasi Bera/sedana aunlng P.Raya	2017	3	174.100.000	201.542.513	3.627.765	10.883.296	190.659.217
26	Pembanaunan Pasar raya Eks kantor DOS	2009	11	138.432.000	236.765.698	4.261.783	46.879.608	189.886.090
27	Pemasangan KWH dan listrfk 16 petak pasar	2012	8	68.300.000	100.910.207	1.816.384	14.531.070	86.379.137
28	Fortal Pasar moderen	2015	5	36.400.000	46.456.649	836.220	4.181.098	42.275.550
29	Gedung Pasar Rava Lokasl Eks. Kantor Pos	2012	8	18.793.639.864	27.766.765.526	499.801.779	3.998.414.236	23.768.351.290
30	Los Sayur/telur Pasar Raya Solok	2014	6	463.201.000	620.733.641	11.173.206	67.039.233	553.694.408
31	Los Bangunan Servis	2015	5	1.958.722.000	2.499.880.775	44.997.854	224.989.270	2.274.891.505
32	Gedung Pos Jaga Permanen Pos Satpam	1982	38	97.650.000	623.541.857	11.223.753	426.502.630	
33	Pemindahan Pos Polisi	2008	12	24.162.000	43.391.481	781.047	9.372.560	34.018.921
34	Tempat Parkir Kendaraan	2011	9	48.606.000	75.403.859	1.357.269	12.215.425	63.188.434
35	Bagunan Garasi Mobil/Pool	2016	4	99.790.000	121.295.369	2.183.317	8.733.267	112.562.102
			14,78					
PASAR PAGI				**7.711.128.500**	**8.602.220.860**	**154.839.975**	**347.745.189**	**8.254.475.671**
1	Pembangunan Pasar Pagi Kota Solok	2017	3	1.826.788.000	2.114.735.459	38.065.238	114.195.715	2.000.539.744
2	Bangunan Penampung Air dan Peralatannya	2018	2	89.200.000	98.343.000	1.770.174	3.540.348	94.802.652
3	Pembangunan DAK Pasar Pagi Kota Solok	2018	2	5.795.140.500	6.389.142.401	115.004.563	230.009.126	6.159.133.275

5.8.1.2. Taman Rekreasi Pulau Belibis dan Taman Pramuka

Perolehan Tanah Bangunan Taman/ Wisata/ Rekreasi di Pulau Belibis dan Taman Pramuka ini terjadi pada tahun 2005 dengan luas 2.906 m^2 dan pada tahun 2006 seluas 22.890 $m^{2.}$. Harga perolehan tanah pada tahun 2005 adalah Rp1,8 Miliar dan perolehan pada tahun 2006 adalah Rp2,06 miliar. Sedangkan untuk bangunan dan peralatan serta jaringan terdapat 17 komponen bangunan yang rinciannya dapat dillihat pada tabel 5.20.

Untuk menghitung nilai aset Bangunan dan Peralatan digunakan asumsi dan cara perhitungan yang sama sebagaimana dijelaskan di atas, yaitu:

- ✓ Hitung nilai sekarang dari asset yang dibeli beberapa tahun yang lalu dengan mengalikan harga perolehan dengan diskonto berdasarkan tingkat inflasi.
- ✓ Hitung besarnya penyusutan per tahun
- ✓ Selanjutnya, dihitung akumulasi penyusutan, yaitu dari tahun perolehan sampai tahun 2020
- ✓ Hitung selisih nilai sekarang (point 1) dengan akumulasi penyusutan untuk mendapatkan Nilai Sekarang dari setiap bangunan

Perhitungan nilai aset Pulau Belibis dan Tamanan Pramuka sebagaimana yang dijelaskan di atas termasuk untk aset berupa tanah. Hal ini didasarkan pertimbagan bahwa tahun perolehan tanah diketahui dan belum terlalu lama.

Di samping aset yang ada saat ini (tahun 2018), Dinas Periwisata Kota Solok pada tahun 2019 juga mendapatkan dana dari APBN Pusat melalui DAK, dan dari Provinsi Sumatera Barat, serta CSR Bank Nagari yang semuanya diperkirakan dapat direalisasikan sebesar Rp3.053,00 Juta. Oleh sebab itu, dalam perhitungan nilai investasi Pulau Belibis dan Taman Pramuka akan ditambahkan nilai investasi sebesar Rp3.053,00 Juta.

Hasil perhitungan investasi **Taman Rekreasi Pulau Belibis dan Taman Pramuka** dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.20.

Nilai Investasi Tanah, Bangunan, dan Peralatan pada Pulau Belibis dan Taman Pramuka (Rp)

No	Jenis Investasi	Tahun	Umur (Thn)	Harga Perolehan	Nilai Sekarang dari Tahun Pembelian	Penyusutan / Tahun	Ak. Penyusutan s/d Thn 2020	Nilai Buku Tahun 2020
JUMLAH INVESTASI PULAU BELIBIS DAN TAMAN PRAMUKA								**8.622.717.704**
	TANAH							**7.163.392.527**
1	Tanah Bangunan Taman/ Wisata/ Rekreasi	2006	14	2.060.100.000	4.078.857.088			4.078.857.088
2	Tanah Bangunan Taman/ Wisata/ Rekreasi	2006	14	1.557.900.000	3.084.535.439			3.084.535.439
	BANGUNAN					**63.975.276**		**1.402.815.384**
1	Bangunan Gedung Pertokoan Lain-lain	2017	3	136.131.300	157.588.996	2.836.602	8.509.806	149.079.190
2	Bangunan Gedung Hiburan	2017	3	182.732.300	211.535.479	3.807.639	11.422.916	200.112.563
3	Bangunan Gedung Pertokoan Lain-lain	2017	3	72.929.000	84.424.434	1.519.640	4.558.919	79.865.514
4	Bangunan Gedung Kantor Lain-lain	2018	2	74.250.000	81.860.625	1.473.491	2.946.983	78.913.643
5	Bangunan Gedung Tempat OR Lain-lain	2018	2	42.350.000	46.690.875	840.436	1.680.872	45.010.004
6	Bangunan Gedung Pertemuan Lain-lain	2018	2	47.300.000	52.148.250	938.669	1.877.337	50.270.913
7	Pagar Pembatas dan jalur pejalan kaki	2018	2	752.310.909	829.422.777	14.929.610	29.859.220	799.563.557
8	Pekerjaan Kolam Renang	2018	2	1.896.154.694	2.090.510.550	37.629.190	75.258.380	2.015.252.170

Tabel 5.20 (Lanjutan)

Nilai Investasi Tanah, Bangunan, dan Peralatan pada Pulau Belibis dan Taman Pramuka (Rp)

No	Jenis Investasi	Tahun	Umur (Thn)	Harga Perolehan	Nilai Sekarang dari Tahun Pembelian	Penyusutan / Tahun	Ak. Penyusutan s/d Thn 2020	Nilai Buku Tahun 2020
	PERALATAN DAN MESIN					**13.074.933**		**49.538.605**
1	Portable Generating set	2010	10	20.020.000	32.610.470	2.934.942	29.349.423	
6	Chainshaw	2011	9	5.462.500	8.474.130	762.672	6.864.046	1.610.085
2	Sepeda Air	2014	6	25.000.000	33.502.391	3.015.215	18.091.291	15.411.100
3	Sepeda Air	2014	6	45.000.000	60.304.304	5.427.387	32.564.324	27.739.980
4	Chainshaw	2014	6	6.500.000	8.710.622	783.956	4.703.736	4.006.886
5	Penyemprot Tangan (Hand srayer)	2014	6	1.250.000	1.675.120	150.761	904.565	770.555
	JARINGAN DISTRIBUSI					**46.637.252**		**6.971.188**
1	Jaringan Pipa PDAM taman pramuka	2008	12	49.040.000	88.068.794	7.926.191	95.114.298	
2	Jaringan penerangan areal taman pramuka	2008	12	116.107.195	208.511.841	18.766.066	225.192.788	
3	Jaringan penerangan areal taman pramuka	2008	12	102.970.705	184.920.592	16.642.853	199.714.239	
4	Jaringan penerangan areal p. belibis & tmn pramuka	2011	9	23.651.000	36.690.464	3.302.142	29.719.276	6.971.188

5.8.1.3. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh

Tanah untuk Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh diperoleh pada tahun 2010 dengan luas 5.730 m^2 dengan nilai Rp1,15 miliar. Sedangkan pembangunan Gedung Pertemuan menghabiskan biaya lebih kurang sebesar Rp11,00 miliar. Peralatan yang terdapat di Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh sangat berragam sesuai dengan fungsi Gedung ini, baik untuk pertemuan maupun acara pesta pernikahan dan pesta lainnya. Rincian peralatan yang terdapat di Gedung Petemuan ini dapat dillihat pada tabel 5.21.

Untuk menghitung nilai aset bangunan digunakan asumsi dan cara perhitungan yang sama sebagaimana dijelaskan di atas. Akan tetapi karena peralatan yang terdapat di Gedung Pertemuan Tigo Baleh ini kebanyakan adalah peralatan kantor dan rumah tangga, maka asumsi umur ekonomi yang digunakan adalah 5 tahun.

Berdasarkan data KIB diketahui bahwa peralatan kantor dan rumah tangga yang terdapat di Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh ini telah habis umur ekonomisnya. Tetapi pada saat ini peralatan kantor dan rumah tangga tersebut masih digunakan dalam memberikan pelayanan. Namun pada saat penyerahan ke BUMD, sebagian peralatankantor dan rumah tangga tersebut akan diperbaharui. Karena telah habis umur ekonomisnya maka dalam perhitungan investasi awal (penyerahan ke BUMD) nilainya tidak diperhitungkan atau dianggap nol.

Pada tahap awal pembentukan BUMD, maka akan dilakukan penambahan beberapa jenis aset yang rusak atau tidak efektif lagi untuk memberikan pelayanan yang baik, seperti aset, kursi, dan peralatan kantor dan rumah tangga lainnya. Diperkirakan tambahan investasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan pelayanan ini berjumlah Rp1 miliyar. Oleh sebab itu, di samping nilai aset yang diserahkan kepada BUMD, juga akan ditambahkan dengan investasi perlatan kantor dan rumah tangga sebesar Rp1 miliyar tersebut. Hasil perhitungan investasi Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.21

Nilai Investasi Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh (Rp)

No	Jenis Investasi	Tahun	Umur (Thn)	Harga Perolehan	Nilai Sekarang dari Tahun Pembelian	Penyusutan / Tahun	Ak. Penyusutan s/d Thn 2020	Nilai Buku Tahun 2020
JUMLAH INVESTASI KUBUANG TIGO BALEH								**14.003.967.689**
1	**TANAH**							
2	Tanah Bangunan Balai Sidang/Pertemuan	2010	10	1.146.000.000	1.866.713.242			**1.866.713.242**
	BANGUNAN							**12.133.553.520**
1	Gedung Kubuang Tigo Baleh	2017	3	10.968.020.650	12.696.854.905	228.543.388	685.630.165	12.011.224.740
2	Rumah Jaga Gedung Kubuang 13	2013	7	99.470.000	139.964.279	2.519.357	17.635.499	122.328.780
	PERALATAN DAN MESIN							
	Alat Kantor dan Rumah Tangga				**1.948.289.930**	**350.692.187**	**3.098.074.083**	
1	AC Split	2009	11	78.320.000	133.953.779	24.111.680	265.228.481	
2	AC Standing	2011	9	199.840.000	310.017.431	55.803.138	502.228.238	
3	LCD Proyektor	2011	9	66.178.000	102.663.799	18.479.484	166.315.354	
4	Layar Infocus	2011	9	20.000.000	31.026.564	5.584.782	50.263.034	
5	Kursi rapat staf	2009	11	4.770.000	8.158.319	1.468.497	16.153.471	
6	Kursi rapat staf	2011	9	86.575.000	134.306.240	24.175.123	217.576.109	
7	Kursi rapat staf	2011	9	51.546.000	79.964.764	14.393.658	129.542.918	
8	Kursi rapat staf	2012	8	175.450.000	259.219.558	46.659.520	373.276.163	
9	Kursi Rapat Pimpinan	2005	15	1.300.000	2.702.607	486.469	7.297.038	
10	Kursi rapat Pimpinan	2005	15	7.500.000	15.591.961	2.806.553	42.098.296	
11	Kursi Pimpinan	2005	15	88.602.740	184.198.733	33.155.772	497.336.579	
12	Kursi rapat Pimpinan	2011	9	21.384.000	33.173.603	5.971.248	53.741.236	
13	Kursi Tamu	2011	9	15.400.000	23.890.455	4.300.282	38.702.536	
14	Lemari Penyimpanan Peralatan	2013	7	3.450.000	4.854.496	873.809	6.116.666	
15	Plang Nama Kantor	2010	10	23.365.375	38.059.734	6.850.752	68.507.521	
16	Merk Gedung Lingkungan Balaikota	2012	8	97.061.200	143.403.598	25.812.648	206.501.182	
17	Tangga Aluminium segitiga	2011	9	2.800.000	4.343.719	781.869	7.036.825	
18	Tangga Bertingkat	2014	6	20.650.000	27.672.975	4.981.135	29.886.813	
19	Gerobak Pengangkut Kursi	2013	7	4.000.000	5.628.402	1.013.112	7.091.786	
20	Teralis Besi AC Standing (Out Door)	2014	6	15.968.000	21.398.647	3.851.756	23.110.539	
21	Lambang Daerah (Kota Solok & Sumbar)	2014	6	12.000.000	16.081.148	2.894.607	17.367.640	
22	Gambar & Bingkai Presiden/Wkl.Presiden	2014	6	3.000.000	4.020.287	723.652	4.341.910	

Tabel 5.21 (lanjutan)

Nilai Investasi Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh (Rp)

No	Jenis Investasi	Tahun	Umur (Thn)	Harga Perolehan	Nilai Sekarang dari Tahun Pembelian	Penyusutan / Tahun	Ak. Penyusutan s/d Thn 2020	Nilai Buku Tahun 2020
23	Lambang Garuda Pancasila	2014	6	18.500.000	24.791.769	4.462.518	26.775.111	
24	Podium	2009	11	3.500.000	5.986.188	1.077.514	11.852.652	
25	Meja Resepsionis	2011	9	1.870.000	2.900.984	522.177	4.699.594	
26	Rak Arsip Gudang	2009	11	44.200.000	75.597.000	13.607.460	149.682.059	
27	Mesin Potong Rumput	2016	4	4.250.000	5.165.902	929.862	3.719.449	1.446.452
28	Sarung Kursi	2016	4	168.588.000	204.919.768	36.885.558	147.542.233	57.377.535
29	Karpet Sajadah Turki	2017	3	13.050.000	15.107.006	2.719.261	8.157.783	6.949.223
30	Sajadah Imam	2017	3	320.000	370.440	66.679	200.038	170.402
31	Mesin Pompa Air dan kelengkapannya	2017	3	2.950.000	3.414.994	614.699	1.844.097	1.570.897
32	Loker	2017	3	5.890.000	6.818.411	1.227.314	3.681.942	3.136.469
33	Stand Microphone	2017	3	5.940.000	6.876.293	1.237.733	3.713.198	3.163.095
34	Engine Honda 5,5 Hp (ORI)/ Alat Mesin Cuci Mobil	2017	3	10.375.000	12.010.359	2.161.865	6.485.594	5.524.765
	Alat-alat Studio dan Komunikasi							**3.700.927**
1	Power	2012	8	20.592.000	30.423.762	5.476.277	43.810.218	
2	Power	2012	8	30.673.500	45.318.730	8.157.371	65.258.971	
3	Power	2012	8	16.588.000	24.508.031	4.411.446	35.291.564	
4	Equalizer	2012	8	8.580.000	12.676.568	2.281.782	18.254.257	
5	Crossover Driverack	2012	8	10.188.750	15.053.424	2.709.616	21.676.931	
6	Compresore	2012	8	9.800.000	14.479.063	2.606.231	20.849.851	
7	Speaker	2012	8	22.880.000	33.804.181	6.084.752	48.678.020	
8	Speaker	2012	8	33.462.000	49.438.614	8.898.951	71.191.604	
9	Snack Cable	2012	8	11.440.000	16.902.090	3.042.376	24.339.010	
10	Audio Cable Instrument	2012	8	3.628.750	5.361.316	965.037	7.720.296	
11	Connector Instr.	2012	8	1.430.000	2.112.761	380.297	3.042.376	
12	Mic Wireless	2013	7	5.400.000	7.598.342	1.367.702	9.573.911	
13	Orgen (Alat Musik)	2013	7	15.255.000	21.465.317	3.863.757	27.046.299	
14	Amplifier	2009	11	1.350.000	2.308.958	415.612	4.571.737	
15	Tripod Stand Speaker	2017	3	6.950.000	8.045.494	1.448.189	4.344.567	3.700.927
	Instalasi							
1	Instalasi Jaringan Listrik Kubuang 13	2017	3	60.857.000	70.449.585	12.680.925	38.042.776	32.406.809

Berdasarkan penjelasan di atas, maka secara keseluruhan nilai riil aset yang dirahkan kepada BUMD Kota Solok berjumlah Rp168.946.149.535. Pada saat awal pembentukan BUMD Kota Solok juga dibutuhkan tambahan investasi sebesar Rp9 miliyar, yaitu tambahan investasi di Pasar Raya dan Pasar Pagi Rp5 miliyar, tambahan investasi di Pulau Belibis dan Taman Pramuka Rp3 miliyar, dan tambahan investasi di Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh sebesar Rp1 miliyar. Dengan demikian, total investasi awal untuk aktiva tetap pembentukan BUMD Kota Solok ini berjumlah Rp177.946.149.535**.** Lebih rincinya, total investasi aktiva tetap pembentukan BUMD Kota Solok tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.22
Nilai Total Investasi Aktiva Tetap
Pembentukan BUMD Kota Solok (Rp)

No	Jenis Investasi	Thn 2020
A	**Pasar Raya & Pasar Pagi**	
1	Tanah Pasar Raya	46.400.000.000
2	Tanah Pasar Pagi	10.000.000.000
3	Bangunan Pasar Raya	81.035.430.199
4	Bangunan Pasar Pagi	8.254.475.671
5	Tambahan Investasi Pasar Raya	5.000.000.000
	Jumlah	**150.689.905.870**
B	**Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh**	
1	Tanah	1.866.713.242
2	Bangunan	12.133.553.520
3	Peralatan	86.740.693
4	Jaringan Distribusi	32.406.809
5	Tambahan Investasi	1.000.000.000
	Jumlah	**15.119.414.264**
C	**Pulau Belibis & taman Pramuka**	
1	Tanah	7.163.392.527
2	Bangunan	1.402.815.384
3	Peralatan dan Mesin	82.149.076
4	Jaringan Distribusi	488.472.415
5	DAK	3.052.000.000
6	Tambahan Investasi	-
	Jumlah	**12.188.829.401**
	TOTAL INVESTASI	**177.998.149.535**

Di samping investasi untuk aktiva tetap tersebut, kepada BUMD Kota Solok juga akan ditambahkan Modal Kerja sebanyak Rp3.000,00 Juta. Modal kerja sejumlah ini dibutuhkan untuk melaksanakan pengeluaran-pengeluaran (beban) yang dibutuhkan untuk operasional BUMD. Misalnya, untuk beban gaji dan tunjangan, beban listrik, beban pemeliharaan, dan beban rutin lainnya.

5.8.2. Pendapatan

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa dalam operasionalisasi BUMD Kota Solok nanti akan dilakukan perubahan dan penyesuaian tarif layanan yang diberikan. Penyesuaian tarif tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan masyarakat (pengguna) dan startegi pengembangan BUMD Kota Solok. Namun demikian, dalam 2 tahun pertama pembentukan BUMD Kota Solok belum dilakukan penyesuaian tarif.

Pasar Raya dan Pasar Pagi

Sekalipun volume sewa pelataran atau lapak di Pasar Raya dan Pasar Pagi masih memungkinkan untuk dikembangkan, namun untuk memberikan pelayanan yang baik, maka peningkatan pedagang pelataran dan atau lapak akan diminimalkan. Dengan kata lain, tidak akan terjadi perubahan jumlah pedagang yang akan memanfaatkan lokasi berdagang di Pasar Raya dan Pasar Pagi Kota Solok. Dengan demikian, dalam perhitungan pendapatan sewa, perubahan yang terjadi hanya disebabkan adanya kebijakan perubahan dan penyesuaian tarif sewa kios, toko, petak, dan pelataran sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagaian sebelumnya.

Sesuai dengan perubahan dan penyesuaian tarif tersebut, maka perkembangan penerimaan pendapatan dari kios, took, petak, dan pelataran dari tahun 2021 sampai tahun 2030 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.23
Perkembangan Pendapatan Sewa Toko, Kios, Petak, dan Pelataran Di Pasar Raya dan Pasar Pagi (Rp)

Thn	Jumlah
Thn 2021	1.957.054.854
Thn 2022	1.957.054.854
Thn 2023	3.914.109.708
Thn 2024	3.914.109.708
Thn 2025	3.914.109.708
Thn 2026	7.828.219.416
Thn 2027	7.828.219.416
Thn 2028	7.828.219.416
Thn 2029	15.656.438.832
Thn 2030	15.656.438.832

Kebersihan Sampah

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa jumlah pedagang diasumsikan tidak mengalami penambahan. Akibatnya, pedagang yang akan membayar layanan Kebersihan Sampah juga tidak akan mengalami perubahan. Oleh sebab itu, peningkatan pendapatan yang dihasilkan dari Layanan Kebersihan Sampah hanya berasal dari peningkatan tarif layanan. Hasil perhitungan jumlah pendapatan yang dihasilkan dari layanan Kebersihan Sampah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.24
Perkembangan Pendapatan Layanan Kebersihan Sampah Di Pasar Raya dan Pasar Pagi

Tahun	Jumlah
Thn 2021	440.440.000
Thn 2022	440.440.000
Thn 2023	880.880.000
Thn 2024	880.880.000
Thn 2025	880.880.000
Thn 2026	1.761.760.000
Thn 2027	1.761.760.000
Thn 2028	1.761.760.000
Thn 2029	3.523.520.000
Thn 2030	3.523.520.000

Layanan Parkir

Pada tahun 2018 dilakukan survey untuk menghitung potensi Retribusi Parkir di Kota Solok. Sistem pemungutan retribusi parkir di Kota Solok pada tahun 2018, tidak dipungut langsung oleh OPD terkait, melainkan dikontrakkan kepada pihak ke tiga. Oleh sebab itu, penerimaan yang dihasilkan oleh Pemda Kota adalah jumlah pendapatan bersih tampa harus mengeluarkan biaya untuk petugas pemungut. Dalam kajian pembentukan BUMD ini, pengelolaan semua objek penerimaan pendapatan BUMD terintegrasi dibawah koordinasi masing-masing unit BUMD Kota Solok. Oleh sebab itu, pemungutan yang akan dilakukan membutuhkan petugas Pemungut dan sudah barang tentu juga membutuhkan biaya operasional.

Proyeksi potensi penerimaan retribusi parkir berdasarkan survey dan perhitungan penerimaan pada tahun 2021 diperkirakan berjumlah Rp2,33 miliyar. Dengan demikian, perhitungan potensi inilah yang dijadikan *baseline* perhitungan pendapatan layanan Parkir BUMD sampai tahun 2030.

Perhitungan penerimaan layanan parkir dipengaruhi oleh perubahan volume dan juga penyesuaian tarif. Perubahan volume dan penyesuaian tarif layanan parkir diakumulasikan dalam bentuk perbahan dan penyesuaian tari sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Sesuai dengan perubahan dan penyesuaian tarif tersebut, maka perkembangan penerimaan pendapatan layanan Parkir dari tahun 2021 sampai tahun 2030 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.25
Perkembangan Pendapatan Layanan Parkir
Di Pasar Raya dan Pasar Pagi

Tahun	Jumlah
Thn 2021	2.181.600.000
Thn 2022	2.181.600.000
Thn 2023	2.181.600.000
Thn 2024	4.363.200.000
Thn 2025	4.363.200.000
Thn 2026	4.363.200.000
Thn 2027	8.726.400.000
Thn 2028	8.726.400.000
Thn 2029	8.726.400.000
Thn 2030	17.452.800.000

Layanan Kebersihan WC

Survey yang dilakkukan pada tahun 2018 untuk menghitung potensi Retribusi Parkir di Kota Solok menunjukkan bahwa sistem pemungutan retribusi Kebersihan WC tidak dipungut langsung oleh OPD terkait, melainkan dikontrakkan kepada pihak ke tiga. Oleh sebab itu, penerimaan yang dihasilkan oleh Pemda Kota adalah jumlah pendapatan bersih tampa harus mengeluarkan biaya untuk petugas pemungut. Dalam kajian pembentukan BUMD ini, pengelolaan semua objek penerimaan pendapatan BUMD terintegrasi dibawah koordinasi masing unit BUMD Kota Solok. Oleh sebab itu, pemungutan yang akan dilakukan membutuhkan petugas Pemungut dan sudah barang tentu juga membutuhkan biaya operasional.

Proyeksi potensi penerimaan retribusi parkir berdasarkan survey dan perhitungan penerimaan retribusi kebersihan WC pada tahun 2021 diperkirakan berjumlah Rp0,94 miliyar. Dengan demikian, perhitungan potensi inilah yang dijadikan *baseline* perhitungan pendapatan layanan Kebersihan WC BUMD sampai tahun 2030.

Perhitungan penerimaan layanan parkir dipengaruhi oleh perubahan volume dan juga penyesuaian tarif. Perubahan volume dan penyesuaian tarif layanan parkir diakumulasikan dalam bentuk perbahan dan penyesuaian tari sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Sesuai dengan perubahan dan penyesuaian tarif tersebut, maka perkembangan penerimaan pendapatan layanan Parkir dari tahun 2021 sampai tahun 2030 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.26
Perkembangan Pendapatan Layanan Keberisihan WC
Di Pasar Raya dan Pasar Pagi

Tahun	Jumlah
Thn 2021	1.268.640.000
Thn 2022	1.268.640.000
Thn 2023	1.268.640.000
Thn 2024	2.537.280.000
Thn 2025	2.537.280.000
Thn 2026	2.537.280.000
Thn 2027	5.074.560.000
Thn 2028	5.074.560.000
Thn 2029	5.074.560.000
Thn 2030	10.149.120.000

Pulau Belibis dan Taman Pramuka

Pendapatan layanan dari Pulau Belibis dan Taman Pramuka berasal dari Tarif Masuk lokasi dan pemakaian fasilitas layanan lainnya, meliputi Permainan Balon dan lainnya, Pemancingan, Kebersihan WC, Kolam Renang, Layanan Parkir, Taman Pramuka, dan Pemakaian Kios. Peningkatan pendapatan dari layanan Pulau Belibis dan Taman Pramuka dapat dihasilkan dari peningkatan volume dan penyesuaian tarif layanan.

Peningkatan volume diharapkan dapat dihasilkan dari peningkatan pelayanan, baik secara fisik dengan fasilitas yang lebih baik dan juga dari layanan yang akan

memberikan kenyamanan dan keinginan pelanggan untuk kembali lagi pada lain waktu.

Sebagaimana juga dengan objek penerimaan BUMD yang lainnya, pada 2 tahun pertama tidak dilakukan perubahan tarif layanan. Dalam 2 tahun setelah pembentukan BUMD tersebut, peningkatan pendapatan dihasilkan hanya dari peningkatan volume pengunjung. Pada tahun ketiga barulah dilakukan penyesuaian tarif layanan, dan demikian juga pada tahun-tahun berikutnya dengan rentang 2 tahunan. Peningkatan volume layanan pemakaian fasilitas Pulau Belibis dan Taman Pramuka dapat dilihat pada tabel 5.27. Sedangkan hasil peningkatan volume dan penyesuaian tarif tersebut berupa peningkatan pendapatan dapat dilihat pada tabel 5.28 berikut:

Tabel 5.27

Perkembangan Volume Layanan dan Pemakaian Fasilitas Pulau Belibis dan Taman Pramuka

No	Jenis Jasa	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Masuk Lokasi	Org	24.768	29.722	35.666	42.799	51.359	61.631	73.957	88.748	106.498	127.797
2	Permainan	Org	6.192	7.430	8.916	10.700	12.840	15.408	18.489	22.187	26.624	31.949
3	Pemancingan	Org	3.096	3.715	4.458	5.350	6.420	7.704	9.245	11.094	13.312	15.975
4	Parkir	Org	3.096	3.715	4.458	5.350	6.420	7.704	9.245	11.094	13.312	15.975
5	Kebersihan (WC)	Org	3.096	3.715	4.458	5.350	6.420	7.704	9.245	11.094	13.312	15.975
6	Kolam Renang	Org	6.192	7.430	8.916	10.700	12.840	15.408	18.489	22.187	26.624	31.949
7	Taman Pramuka	hari	120	144	173	207	249	299	299	299	299	299
8	Pemakaian Kios	Petak	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Tabel 5.28

Perkembangan Pendapatan Layanan dan Pemakaian Fasilitas Pulau Belibis dan Taman Pramuka (Rp)

No	Jenis Jasa	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030
1	Masuk Lokasi	49.536.000	59.443.200	142.663.680	171.196.416	205.435.699	493.045.678	591.654.814	709.985.776	1.703.965.863	2.044.759.036
2	Permainan	46.440.000	55.728.000	133.747.200	160.496.640	192.595.968	462.230.323	554.676.388	665.611.665	1.597.467.997	1.916.961.596
3	Pemancingan	15.480.000	18.576.000	44.582.400	53.498.880	64.198.656	154.076.774	184.892.129	221.870.555	532.489.332	638.987.199
4	Parkir	6.192.000	7.430.400	17.832.960	21.399.552	25.679.462	61.630.710	73.956.852	88.748.222	212.995.733	255.594.880
5	Kebersihan (WC)	6.192.000	7.430.400	17.832.960	21.399.552	25.679.462	61.630.710	73.956.852	88.748.222	212.995.733	255.594.880
6	Kolam Renang	12.384.000	14.860.800	35.665.920	42.799.104	51.358.925	123.261.420	147.913.703	177.496.444	425.991.466	511.189.759
7	Taman Pramuka	36.000.000	43.200.000	103.680.000	124.416.000	149.299.200	358.318.080	358.318.080	358.318.080	716.636.160	716.636.160
8	Pemakaian Kios	4.500.000	4.500.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	36.000.000	36.000.000
	Jumlah	**176.724.000**	**211.168.800**	**505.005.120**	**604.206.144**	**723.247.373**	**1.732.193.695**	**2.003.368.818**	**2.328.778.965**	**5.438.542.284**	**6.375.723.509**

Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh

Pada saat ini, Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh seringkali digunakan oleh OPD di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Solok tampa harus membayar. Namun dengan perubahan status dan kewenangan pengelolaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh, maka OPD-OPD yang akan menggunakan Gedung ini harus membayar, yang berarti harus menganggarkan dalam APBD masing-masing OPDnya.

Perkembangan pendapatan layanan pemakaian Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dari tahun ke tahun akan dihasilkan dari peningkatan frekuensi pemakaian dan penyesuaian tarif yang dilakukan. Berdasarkan asumsi perubahan volume/frekuensi pemakaian dan penyesuaian tarif sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, maka perkembangan pendapatan layanan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.29

Perkembangan Pendapatan Layanan Pemakaiaan
Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh (Rp)

No	Keterangan	T A H U N									
		2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
	Pendapatan										
1	Sewa Untuk kegiatan komersial	300.000.000	330.000.000	453.750.000	499.125.000	549.037.500	754.926.563	830.419.219	913.461.141	1.256.009.068	1.381.609.975
2	Sewa Untuk kegiatan non komersial	360.000.000	396.000.000	544.500.000	598.950.000	658.845.000	905.911.875	996.503.063	1.096.153.369	1.507.210.882	1.657.931.970
3	Sewa Untuk kegiatan sosial dan kemasyarakatan	160.000.000	176.000.000	212.960.000	234.256.000	257.681.600	311.794.736	342.974.210	377.271.631	456.498.673	502.148.540
4	Sewa Untuk kegiatan khusus/pesta	150.000.000	165.000.000	226.875.000	249.562.500	274.518.750	377.463.281	415.209.609	456.730.570	628.004.534	690.804.988
	Jumlah	**970.000.000**	**1.067.000.000**	**1.438.085.000**	**1.581.893.500**	**1.740.082.850**	**2.350.096.455**	**2.585.106.100**	**2.843.616.710**	**3.847.723.158**	**4.232.495.473**

5.8.3. Beban Operasional

Beban operasional merupakan merupakan pengeluaran yang dibutuhkan oleh BUMD Kota Solok dalam menjalankan aktivitas rutin BUMD. Beban opersional ini dipat dikelompokkan atas 2 bagian yaitu beban personil dan beban non-personil. Beban personil merupakan beban-beban yang dibayarkan berupa gaji, upah, dan tunjangan yang dibayarkan kepada karyawan BUMD. Sedangkan beban non-personil merupakan beban yang dibayarkan selain untuk personil, yang dalam analisis kelayakan ini terdiri dari beban listrik, beban air, beban pemeliharaan, beban lainnya. Termasuk dalam beban pemeliharaan ini penyusutan aktiva tetap yang tidak membutuhkan pengeluaran kas.

Beban Personil

Sesuai dengan organ BUMD sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa BUMD Kota Solok memiliki 1 orang Direktur Utama, 1 orang Direktur Umum dan Keuangan, serta 1 orang Direktur Operasional. Masing-masing direktur ini memiliki 2 orang staf. Pimpinan pelayanan kepada masyarakat dilaksankan 2 orang kepala, Kepala Unit Properti; Pasar dan Gedung Pertemuan serta Kepala Unit Pariwisata.

Pelayanan parkir akan dilakukan pada 6 titik sehingga dibutuhkan petugas sebanyak 6 orang. Demikian juga untuk memberikan pelayanan kebersihan lingkungan di Pasar dibutuhkan 4 orang petugas dan masing 1 orang di Pulau Belibis dan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh. Petugas yang mengelola Kebersihan WC sebanyak 9 orang sesuai dengan jumlah WC yang terdapat di Pasar Raya.

Patokan utama yang digunakan untuk menetapan besarnya Gaji dan Tunjangan yang diberikan minimal adalah sebesar UMR Kota Solok. Pada tahun 2019 UMR Provinsi Sumatera Barat adalah Rp2.119.067 dan diperkirakan akan naik menjadi Rp2.300.000 pada tahun 2021. Sedangkan untuk Gaji dan tunjangan karyawan BUMD lainnya akan disesuai. Hasil peerhitungan beban personil dalam tahun pertama adalah sebagai berikut:

Tabel 5.30
Beban Gaji dan Tunjangan Karyawan BUMD Kota Solok (Rp)

No	Jabatan	Satuan	Volume	Gaji dan Tunjangan	Bulan	Jumlah
1	Direktur Utama	Org Bln	1	7.500.000	12	90.000.000
2	Direktur	Org Bln	2	6.000.000	12	144.000.000
3	Staf Keuangan, Umum, dan Operasional	Org Bln	4	3.000.000	12	144.000.000
4	Kepala Unit	Org Bln	2	5.000.000	12	120.000.000
5	Petugas Satpam	Org Bln	6	2.300.000	12	165.600.000
6	Petugas Parkir	Org Bln	8	2.300.000	12	220.800.000
7	Petugas Kebersihan	Org Bln	6	2.300.000	12	165.600.000
8	Petugas WC	Org Bln	9	2.300.000	12	248.400.000
9	Petugas Lainnya	Org Bln	2	2.300.000	12	55.200.000
10	Beban personil lainnya					206.400.000
	Jumlah		**40**			**1.560.000.000**

Beban Non Personil

Terdapat beberapa jenis beban non personil. Akan tetapi khusus untuk kolam pemancingan tidak dilakukan perhitungan harga pokok atas ikan-ikan yang dipancing. Asumsi yang digunakan dalam studi kelayakan ini adalah kewajiban peserta untuk membayar setiap memanfaatkan kolam pemancingan, dan seandainya yang bersangkutan berhasil mendapatkan ikan, maka juga diharuskan membayar harga ikan sebesar harga pasar ikan pada saat itu. Perbedaan antara jumlah hasil penjualan ikan (harga jual x berat ikan) dengan harga pokok pembelian bibit ikan diasumsikan impas dengan biaya pakan dan pemeliharaan ikan tersebut. Dengan demikian, dalam analisis kelayakan ini, perhituangan hasil penjulan dan harga pokok ikan dapat diabaikan.

Beban pemeliharaan Gedung dan Peralatan dihitung berdasakan Nilai Riil aset pada setiap tahun. Besarnya beban pemeliharaan ini dihitung sebesar 0,5% dari nilai aset tetap yang dimiliki. Di samping itu juga diperlukan beban listrik yang besar kecilnya dihitung berdasarkan 50,00% dari Beban Gaji dan Tunjangan, kecuali untuk Pulau Belibis dan Taman Pramuka yang dihitung sebesar 25,00% dari Beban Gaji dan Tunjangan.

Beban Air dihitung 50,00% dari Beban Gaji dan Tunjangan, baik di Pasar Raya, Pulau Belibis dan Taman Pramuka, maupun di Gedung Pertemuan Kubuang

Tigo baleh. Di samping beban yang dijelaskan di atas, juga dipertimbangkan beban tak terduka yang dihitung sebesar 50,00% dari beban air.

Perhitungan beban penyusutan diperlukan untuk mengurangi beban pajak yang harus dibayat BUMD Kota Solok. Metode penyusutan yang digunakan adalah metode garis lurus dengan menggunakan beberapa asumsi. Asumsi pertama, beban penyusutan ini dihitung berdasarkan asumsi umur ekonomis Gedung dan Bangunan selama 50 tahun, Peralatan selama 10 tahun, dan Peralatan kantor dan Rumah Tangga selama 5 tahun. Sedangkan nilai sisa aktiva tatap diasumsikan 10 % dari Nilai Riilnya.

Di samping perhitungan dan asumsi di atas, beban operasional ini juga diasumsikan mengalami peningkatan sebesar 5,00% pertahun, kecuali untuk beban penyusutan. Kenaikan beban operasional ini dibuat sejalan dengan kebijakan perbaikan dan peningkatan volume pelayanan serta peningkatan tarif layanan yang ditetapkan sebagaimana yang telah dibahas pada bagian pendapatan atas.

Perkembangan beban operasional unit Pasar Raya dan Pasar Pagi, Pulau Belibis dan Taman Pramuka, Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.31

Perkembangan Beban Operasional Pasar Raya dan Pasar Pagi, Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh (Rp)

No		Keterangan	Thn 2021	Thn 2022	Thn 2023	Thn 2024	Thn 2025	Thn 2026	Thn 2027	Thn 2028	Thn 2029	Thn 2030
		BEBAN OPERASIONAL	**6.877.647.399**	**7.045.785.992**	**7.214.190.926**	**7.391.016.107**	**7.590.676.992**	**7.785.626.754**	**7.990.324.004**	**8.205.256.116**	**8.430.934.835**	**8.667.897.489**
1		Penyusutan	3.619.679.996	3.624.422.279	3.624.422.279	3.624.422.279	3.637.086.934	3.637.086.934	3.637.086.934	3.637.086.934	3.637.086.934	3.637.086.934
2		**Beban Pemeliharaan**	**587.967.403**	**617.863.713**	**646.093.647**	**675.735.078**	**708.188.370**	**740.868.047**	**775.181.709**	**811.211.054**	**849.041.866**	**888.764.218**
	-	Pasar Raya & Pasar Pagi	471.449.529	495.022.006	519.773.106	545.761.761	573.049.849	601.702.342	631.787.459	663.376.832	696.545.674	731.372.957
	-	Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	66.263.505	69.576.680	73.055.514	76.708.290	80.543.705	84.570.890	88.799.434	93.239.406	97.901.376	102.796.445
	-	Pulau Belibis & Taman Pramuka	50.254.369	53.265.027	53.265.027	53.265.027	54.594.816	54.594.816	54.594.816	54.594.816	54.594.816	54.594.816
3		**Beban Gaji dan Upah**	**1.560.000.000**	**1.638.000.000**	**1.719.900.000**	**1.805.895.000**	**1.896.189.750**	**1.990.999.238**	**2.090.549.199**	**2.195.076.659**	**2.304.830.492**	**2.420.072.017**
	-	Pasar Raya & Pasar Pagi	1.080.000.000	1.134.000.000	1.190.700.000	1.250.235.000	1.312.746.750	1.378.384.088	1.447.303.292	1.519.668.456	1.595.651.879	1.675.434.473
	-	Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	180.000.000	189.000.000	198.450.000	208.372.500	218.791.125	229.730.681	241.217.215	253.278.076	265.941.980	279.239.079
	-	Pulau Belibis & Taman Pramuka	300.000.000	315.000.000	330.750.000	347.287.500	364.651.875	382.884.469	402.028.692	422.130.127	443.236.633	465.398.465
4		**Beban Listrik**	**705.000.000**	**740.250.000**	**777.262.500**	**816.125.625**	**856.931.906**	**899.778.502**	**944.767.427**	**992.005.798**	**1.041.606.088**	**1.093.686.392**
	-	Pasar Raya & Pasar Pagi	540.000.000	567.000.000	595.350.000	625.117.500	656.373.375	689.192.044	723.651.646	759.834.228	797.825.940	837.717.237
	-	Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	90.000.000	94.500.000	99.225.000	104.186.250	109.395.563	114.865.341	120.608.608	126.639.038	132.970.990	139.619.539
	-	Pulau Belibis & Taman Pramuka	75.000.000	78.750.000	82.687.500	86.821.875	91.162.969	95.721.117	100.507.173	105.532.532	110.809.158	116.349.616
5		**Beban Air**	**405.000.000**	**425.250.000**	**446.512.500**	**468.838.125**	**492.280.031**	**516.894.033**	**542.738.734**	**569.875.671**	**598.369.455**	**628.287.927**
	-	Pasar Raya & Pasar Pagi	270.000.000	283.500.000	297.675.000	312.558.750	328.186.688	344.596.022	361.825.823	379.917.114	398.912.970	418.858.618
	-	Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	60.000.000	63.000.000	66.150.000	69.457.500	72.930.375	76.576.894	80.405.738	84.426.025	88.647.327	93.079.693
	-	Pulau Belibis & Taman Pramuka	75.000.000	78.750.000	82.687.500	86.821.875	91.162.969	95.721.117	100.507.173	105.532.532	110.809.158	116.349.616
6		**Beban Lainnya**	**202.500.000**	**212.625.000**	**223.256.250**	**234.419.063**	**246.140.016**	**258.447.016**	**271.369.367**	**284.937.836**	**299.184.727**	**314.143.964**
	-	Pasar Raya & Pasar Pagi	135.000.000	141.750.000	148.837.500	156.279.375	164.093.344	172.298.011	180.912.911	189.958.557	199.456.485	209.429.309
	-	Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	30.000.000	31.500.000	33.075.000	34.728.750	36.465.188	38.288.447	40.202.869	42.213.013	44.323.663	46.539.846
	-	Pulau Belibis & Taman Pramuka	37.500.000	39.375.000	41.343.750	43.410.938	45.581.484	47.860.559	50.253.587	52.766.266	55.404.579	58.174.808

5.8.4. Perkembangan Laba Rugi

Perkembangan Laba Rugi mengambarkan tentang jumlah perkembangan pendapatan dan beban yang terjadi dalam suatu periode selama selama umur proyek. Perhitungan ini dihasilkan dari selisih pendapatan dan beban yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Sebagai tambahan, dalam perhitungan laba rugi ini akan dihitung besarnya kewajiban pajak penghasilan badan yang harus dibayar akibat laba yang dihasilkan. Sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, besar beban pajak dihitung sebesar 25% dari laba sebelum pajak yang dihasilkan.

Di samping mengambarkan laba atau rugi yang dihasilkan setiap tahun, perhitungan ini juga dibutuhkan untuk menentukan beban pajak yang merupakan arus kas keluar setiap tahun yang dibutuhkan dalam perhitungan Laporan Arus Kas. Pada tahun 2021 dan tahun 2022, BUMD Kota Solok memperoleh keuntungan relatif rendah yaitu masing-masing sebesar Rp87, 61 Juta dan Rp60,09 Juta. Pada tahun 2024 dan juga tahun-tahun berikutnya. BUMD Kota Solok menunjukkan laba yang semakin besar. Pada tahun 2030, jumlah laba yang dapat dihasilkan BUMD Kota Solok berjumlah Rp36.541,65 Juta**.** Hasil perhitungan dan perkembangan laba rugi untuk seluruh unit yang dikelola oleh BUMD Kota Solok ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.32

Hasil Perhitungan dan Perkembangan Laba Rugi BUMD Kota Solok (Rp)

No	Keterangan	Thn 2021	Thn 2022	Thn 2023	Thn 2024	Thn 2025	Thn 2026	Thn 2027	Thn 2028	Thn 2029	Thn 2030
	PENDAPATAN	**6.994.458.854**	**7.125.903.654**	**10.188.319.828**	**13.881.569.352**	**14.158.799.931**	**20.572.749.565**	**27.979.414.334**	**28.563.335.091**	**42.267.184.274**	**57.390.097.815**
A	Pasar Raya & Pasar Pagi	5.847.734.854	5.847.734.854	8.245.229.708	11.695.469.708	11.695.469.708	16.490.459.416	23.390.939.416	23.390.939.416	32.980.918.832	46.781.878.832
B	Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	970.000.000	1.067.000.000	1.438.085.000	1.581.893.500	1.740.082.850	2.350.096.455	2.585.106.100	2.843.616.710	3.847.723.158	4.232.495.473
C	Pulau Belibis & Taman Pramuka	176.724.000	211.168.800	505.005.120	604.206.144	723.247.373	1.732.193.695	2.003.368.818	2.328.778.965	5.438.542.284	6.375.723.509
	BEBAN OPERASIONAL	**6.877.647.399**	**7.045.785.992**	**7.214.190.926**	**7.391.016.107**	**7.590.676.992**	**7.785.626.754**	**7.990.324.004**	**8.205.256.116**	**8.430.934.835**	**8.667.897.489**
1	Penyusutan	3.619.679.996	3.624.422.279	3.624.422.279	3.624.422.279	3.637.086.934	3.637.086.934	3.637.086.934	3.637.086.934	3.637.086.934	3.637.086.934
2	**Beban Pemeliharaan**	**587.967.403**	**617.863.713**	**646.093.647**	**675.735.078**	**708.188.370**	**740.868.047**	**775.181.709**	**811.211.054**	**849.041.866**	**888.764.218**
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	471.449.529	495.022.006	519.773.106	545.761.761	573.049.849	601.702.342	631.787.459	663.376.832	696.545.674	731.372.957
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	66.263.505	69.576.680	73.055.514	76.708.290	80.543.705	84.570.890	88.799.434	93.239.406	97.901.376	102.796.445
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	50.254.369	53.265.027	53.265.027	53.265.027	54.594.816	54.594.816	54.594.816	54.594.816	54.594.816	54.594.816
3	**Beban Gaji dan Upah**	**1.560.000.000**	**1.638.000.000**	**1.719.900.000**	**1.805.895.000**	**1.896.189.750**	**1.990.999.238**	**2.090.549.199**	**2.195.076.659**	**2.304.830.492**	**2.420.072.017**
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	1.080.000.000	1.134.000.000	1.190.700.000	1.250.235.000	1.312.746.750	1.378.384.088	1.447.303.292	1.519.668.456	1.595.651.879	1.675.434.473
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	180.000.000	189.000.000	198.450.000	208.372.500	218.791.125	229.730.681	241.217.215	253.278.076	265.941.980	279.239.079
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	300.000.000	315.000.000	330.750.000	347.287.500	364.651.875	382.884.469	402.028.692	422.130.127	443.236.633	465.398.465
4	**Beban Listrik**	**705.000.000**	**740.250.000**	**777.262.500**	**816.125.625**	**856.931.906**	**899.778.502**	**944.767.427**	**992.005.798**	**1.041.606.088**	**1.093.686.392**
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	540.000.000	567.000.000	595.350.000	625.117.500	656.373.375	689.192.044	723.651.646	759.834.228	797.825.940	837.717.237
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	90.000.000	94.500.000	99.225.000	104.186.250	109.395.563	114.865.341	120.608.608	126.639.038	132.970.990	139.619.539
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	75.000.000	78.750.000	82.687.500	86.821.875	91.162.969	95.721.117	100.507.173	105.532.532	110.809.158	116.349.616
5	**Beban Air**	**405.000.000**	**425.250.000**	**446.512.500**	**468.838.125**	**492.280.031**	**516.894.033**	**542.738.734**	**569.875.671**	**598.369.455**	**628.287.927**
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	270.000.000	283.500.000	297.675.000	312.558.750	328.186.688	344.596.022	361.825.823	379.917.114	398.912.970	418.858.618
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	60.000.000	63.000.000	66.150.000	69.457.500	72.930.375	76.576.894	80.405.738	84.426.025	88.647.327	93.079.693
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	75.000.000	78.750.000	82.687.500	86.821.875	91.162.969	95.721.117	100.507.173	105.532.532	110.809.158	116.349.616
6	**Beban Lainnya**	**202.500.000**	**212.625.000**	**223.256.250**	**234.419.063**	**246.140.016**	**258.447.016**	**271.369.367**	**284.937.836**	**299.184.727**	**314.143.964**
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	135.000.000	141.750.000	148.837.500	156.279.375	164.093.344	172.298.011	180.912.911	189.958.557	199.456.485	209.429.309
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	30.000.000	31.500.000	33.075.000	34.728.750	36.465.188	38.288.447	40.202.869	42.213.013	44.323.663	46.539.846
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	37.500.000	39.375.000	41.343.750	43.410.938	45.581.484	47.860.559	50.253.587	52.766.266	55.404.579	58.174.808
	LABA SEBELUM PAJAK	**116.811.455**	**80.117.662**	**2.974.128.902**	**6.490.553.245**	**6.568.122.939**	**12.787.122.812**	**19.989.090.330**	**20.358.078.975**	**33.836.249.439**	**48.722.200.326**
	Beban Pajak Badan	29.202.864	20.029.416	792.764.505	1.622.638.311	1.642.030.735	3.196.780.703	4.997.272.583	5.089.519.744	8.459.062.360	12.180.550.081
	LABA BERSIH	**87.608.591**	**60.088.247**	**2.181.364.397**	**4.867.914.934**	**4.926.092.204**	**9.590.342.109**	**14.991.817.748**	**15.268.559.231**	**25.377.187.079**	**36.541.650.244**

5.8.5. Perkembangan Arus Kas

Perkembangan Arus Kas mengambarkan tentang jumlah kas masuk dan kas keluar dalam suatu periode, dan dalam analisis kelayakan laporan arus kas ini dibuat selama umur proyek. Agar terhindar dari kesalahan penaksiran arus kas proyek, maka cara termudah adalah kita perlakukan proyek tersebut sebagai suatu proyek yang terpisah dari kegiatan perusahaan yang sudah ada. Kemudian pisahkan arus kas yang timbul karena keputusan pembelanjaan dengan arus kas yang terjadi karena investasi dalam proyek tersebut. Sebagai contoh, pembayaran dividen, bunga, pelunasan pinjaman, membayar kembali modal sendiri kita tidak perlu mengurangkannya sebagai arus kas keluar.

Arus kas yang berhubungan dengan suatu proyek dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

Initial Cash flow

Semua pengeluaran-pengeluaran untuk investasi pada awal periode,mungkin tidak hanya sekali. Misalnya pembelian tanah, pembangunan Gedung, dan perolehan aktiva tetap lainnya, serta kebutuhan modal kerja.

Operational Cash flow

Semua arus kas yang timbul selama operasi proyek tersebut. Arus kas operasional setiap tahunnya dapat ditaksir dengan cara “menyesuaikan” taksiran laba/rugi yang disusun berdasarkan prinsip-prinsip akuntansi dan menambahkannya dengan dengan beban-beban yang sifatnya bukan tunai seperti penyusutan. Penggunaan cara di atas tepat apabila pengakuan terhadap beban dan penghasilan menurut akuntansi tidak berbeda dengan terjadinya penerimaan dan pengeluaran kas.

Untuk menaksir arus kas operasional perlu ditentukan periode/waktu yang diperkirakan. Umumnya waktu yang digunakan dalam menaksir arus kas operasional ini disesuaikan dengan umur proyek tersebut. Umur proyek itu dikatakan masih memberikan manfaat ekonomis. Di luar periode tersebut, proyek itu tidak lagi mempunyai arti ekonomis.

Terminal Cash flow

Merupakan arus kas yang diperoleh pada waktu proyek tersebut berakhir. Umumnya terdiri dari cash flow nilai sisa investasi tersebut dan pengembalian modal kerja beberapa proyek masih mempunyai nilai sisa meskipun aktiva-aktiva tetapnya sudah tidak mempunyai nilai ekonomis lagi. Arus kas nilai sisa ini perlu pula dihubungkan dengan pajak yang mungkin dikenakan. Kalau proyek tersebut memerlukan modal kerja, ketika proyek tersebut berakhir, modal kerjanya tidak lagi diperlukan. Dengan demikian, modal kerja ini akan kembali sebagai arus kas masuk pada akhir usia proyek.

Pada 3 tahun pertama pembentukan BUMD Kota Solok, jumlah arus kas yang dihasilkan hanya berasal dari beban penyusutan yang tidak membutuhkan pengeluaran kas. Hal ini terjadi karena dalam 3 tahun tersebut BUMD Kota Solok belum lagi menghasilkan keuntungan dan juga tidak membayar pajak.

Pada tahun 2021 jumlah arus kas yang dihasilkan adalah Rp3.457,37 Juta , meningkat menjadi Rp3.471,88 Juta pada tahun 2022, menjadi Rp5.582,53 Juta pada tahun 2023, menjadi Rp8.131,27 Juta pada tahun 2024, dan pada membengkak menjadi Rp186.566,17 pada tahun 2030. Pembengkakan pada tahun 2030 ini disebabkan diterimanya nilai sisa Modal Kerja sebesar Rp3.000,00 Juta, Tanah sebesar Rp65.430,11 Juta dan nilai sisa aktiva tetap bangunan dan peralatan sebesar Rp78.365,44 Juta.

Lebih rinci, hasil perhitungan arus kas proyek pembentukan BUMD Kota Solok ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.33

Hasl Perhitungan dan Perkembangan Arus Kas BUMD Kota Solok (Rp)

No	Arus Kas	TAHUN										
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Arus Kas Masuk											
	- Modal Pemerintah Kota Solok	180.998.149.535										
	- Pendapatan		6.994.458.854	7.125.903.654	10.188.319.828	13.881.569.352	14.158.799.931	20.572.749.565	27.979.414.334	28.563.335.091	42.267.184.274	57.390.097.815
	- Nilai Sisa Modal Kerja											3.000.000.000
	- Nilai Sisa Tanah											65.430.105.769
	- Nilai Sisa Aset Tepat											78.271.475.970
	Jumlah Arus Kas Masuk	**180.998.149.535**	**6.994.458.854**	**7.125.903.654**	**10.188.319.828**	**13.881.569.352**	**14.158.799.931**	**20.572.749.565**	**27.979.414.334**	**28.563.335.091**	**42.267.184.274**	**204.091.679.554**
	Arus Kas Keluar											
	- Investasi Awal	171.998.149.535										
	- Tambahan Modal Kerja	3.000.000.000										
	- Tambahan Investasi	6.000.000.000	47.422.824	-	-	126.646.557	1.000.000.000	-	-	-	-	-
	- Beban Pemeliharaan		587.967.403	617.863.713	646.093.647	675.735.078	708.188.370	740.868.047	775.181.709	811.211.054	849.041.866	888.764.218
	- Beban Gaji dan Upah		1.560.000.000	1.638.000.000	1.719.900.000	1.805.895.000	1.896.189.750	1.990.999.238	2.090.549.199	2.195.076.659	2.304.830.492	2.420.072.017
	- Beban Listrik		705.000.000	740.250.000	777.262.500	816.125.625	856.931.906	899.778.502	944.767.427	992.005.798	1.041.606.088	1.093.686.392
	- Beban Air		405.000.000	425.250.000	446.512.500	468.838.125	492.280.031	516.894.033	542.738.734	569.875.671	598.369.455	628.287.927
	- Beban Lainnya		202.500.000	212.625.000	223.256.250	234.419.063	246.140.016	258.447.016	271.369.367	284.937.836	299.184.727	314.143.964
	- Pajak Penghasilan		29.202.864	20.029.416	792.764.505	1.622.638.311	1.642.030.735	3.196.780.703	4.997.272.583	5.089.519.744	8.459.062.360	12.180.550.081
	Jumlah Arus Kas Keluar	**180.998.149.535**	**3.537.093.091**	**3.654.018.129**	**4.605.789.402**	**5.750.297.759**	**6.841.760.808**	**7.603.767.539**	**9.621.879.019**	**9.942.626.762**	**13.552.094.988**	**17.525.504.600**
	Saldo Kas Akhir Tahun	**-**	**3.457.365.763**	**3.471.885.525**	**5.582.530.426**	**8.131.271.593**	**7.317.039.123**	**12.968.982.027**	**18.357.535.315**	**18.620.708.330**	**28.715.089.286**	**186.566.174.954**

5.8.6. Analisis Kelayakan Investasi

Analisis kelayakan keuangan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Namun metode yang lazim digunakan adalah metode *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Profitability Indeks* (PI). Semua metode tersebut digunakan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja keuangan dari investasi yang dikeluarkan.

Sebelum dilakukan perhitungan dengan masing-masing metode tersebut, terlebih dahulu perlu ditetapkan *discount factor* atau tingkat pengembalian bebas resiko minimal yang harus dihasilkan dari investasi tersebut. Karena analisis yang dilakukan ini adalah untuk usaha yang lebih berorientasi sosial, maka tingkat *discount factor* sama besarnya dengan tingkat inflasi yang digunakan dalam perhitungan Nilai Riil dari aset pemerintah daerah yang serahkan kepada BUMD Kota Solok, yaitu sebesar 5%. Dengan demikian *discount factor (rate)* sebesar 5% ini yang akan digunakan dalam menghitung nilai sekarang atau membandingkan capaian kinerja IRR yang dihasilkan.

***Payback Period* (PP)**

Metode *payback period* disebut juga dengan metode *non-discounted cash flow*. Metode ini bertujuan untuk melakukan pengukuran investasi dengan melihat kekuatan pengembalian modal tanpa mempertimbangkan nilai waktu terhadap uang (*time value).* Metode ini digunakan untuk mengetahui seberapa cepat waktu pengembalian investasi. Kriteria penilaian kelayakan bisnis berdasarkan *payback period* adalah apabila payback period lebih kecil dari umur ekonomis investasi, maka usulan investasi layak dilanjutkan. Sebaliknya apabila *payback period* lebih besar dari umur ekonomis investasi, maka usulan investasi tidak layak dilanjutkan.

Berdasarkan perhitungan arus kas yang telah disampaikan pada bagian terdahulu, terdapat informasi tentang akumulasi arus kas. Pada tahun 2029, jumlah akumulasi arus kas berjumlah Rp106.622,41 Juta yang berarti belum dapat menutupi investasi awal yang berjumlah Rp180.998,15 Juta. Jika tidak ada nilai sisa aktiva tetap, maka pada tahun 2030 terdapat arus kas sebesar Rp39.864,59 Juta sehingga jumlah

akumulatif adalah Rp146.487,00 Juta. Hal ini berarti investasi pada BUMD Kota Solok ini baru akan dapat ditutupi 1 tahun berikutnya. Berarti payback period pembentukan BUMD Kota Solok ini adalah sekitar 11 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembentukan BUMD Kota Solok dapat dinyatakan LAYAK karena jangka waktu pengembalian investasi lebih cepat dibandingkan umur ekonomis proyek yaitu selama 50 tahun.

***Net Present Value* (NPV)**

Metode *Net Present Value* merupakan penilaian investasi berdasarkasn nilai sekarang dari *cash flow* yang masuk di masa yang akan datang. Unsur-unsur utama dalam menggunakan metode NPV adalah mengidentifikasi nilai *discount rate.* Discount rate ditentukan berdasarkan biaya modal yang dalam pembentukan BUMD ini diasumsikan 5 % untuk mengetahui *cash flow* di masa yang akan datang. NPV merupakan jumlah dari *discount net cash flow* dari waktu ke waktu.

Kriteria yang digunakan dalam penilaian NPV adalah:

d. Jika NPV = 0 (nol), maka hasil investasi usaha akan sama dengan tingkat bunga yang dipakai dalam analisis, atau dengan kata lain usaha tidak untung maupun rugi.
e. Jika NPV = - (negatif), maka investasi tersebut rugi atau hasilnya dibawah tingkat bunga yang dipakai, dengan kata lain ususlan protek ditolak.
f. Jika NPV = + (positif), maka investasi tersebut menguntungkan atau hasilnya melebihi tingkat bunga yang dipakai, dengan kata lain ususlan proyek diterima.

Perhitungan NPV dapat dilakukan berdasarkan Laporan Arus Kas di atas, dan mengalikannya dengan discount factor sebesar 5%. Perhitungan ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.34
Net Present Value Pembentukan BUMD Kota Solok (Rp)

Thn	Arus Kas	Discount Factor	Present Value
Thn 2020	(180.998.149.535)	1,0000	(180.998.149.535)
Thn 2021	3.457.365.763	0,95238	3.292.729.298
Thn 2022	3.471.885.525	0,90703	3.149.102.517
Thn 2023	5.582.530.426	0,86384	4.822.399.677
Thn 2024	8.131.271.593	0,82270	6.689.617.262
Thn 2025	7.317.039.123	0,78353	5.733.091.614
Thn 2026	12.968.982.027	0,74622	9.677.654.067
Thn 2027	18.357.535.315	0,71068	13.046.357.615
Thn 2028	18.620.708.330	0,67684	12.603.228.347
Thn 2029	28.715.089.286	0,64461	18.510.002.584
Thn 2030	186.566.174.954	0,61391	114.535.447.467
	Net Present Value		**11.061.480.913**

Berdasarkan perhitungan NPV yang positif sebesar Rp11.061,48 Juta, maka dapat disimpulkan bahwa investasi pembentukan BUMD Kota Solok LAYAK dilakukan.

***Internal Rate of Return* (IRR)**

Metode IRR merupakan cara untuk menentukan spesifik *rate of return* dari *cash flow* suatu proyek selama masa investasi. Metode IRR dapat menggambarkan profitabilitas suatu investasi dalam presentase, dan apabila terdapat banyak ketidakpastian mengenai discount rate atau sangat sulit menentukan *discount rate* yang paling sesuai, maka IRR dapat dijadikan pedoman.

Dengan menggunakan metode IRR, rata-rata pengembalian (*average return*) dapat terlihat. Cara menghitung IRR adalah jumlah nilai sekarang dari keuntungan setelah pajak dibagi nilai sekarang dari investasi total, yang dihitung selama masa investasi.

Semakin tinggi risiko investasi, penerapan nilai IRR juga harus semakin tinggi. Metode IRR dan NPV sangat erat kaitannya, karena IRR dapat dilihat sebagai discount

rate yang menjadikan NPV dari investasi sama dengan nol. Artinya mendiskon seluruh *net cash flow* sehingga akan menghasilkan jumlah NPV yang sama dengan nol.

Untuk mendapatkan nilai IRR yang akan menghasilkan NPV sebesar Nol tersebut dilakukan dengan menghitung NPV pada 2 kondisi yang akan menghasilkan NPV positif dan NPV negative. Selanjutnya dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus berikut:

$$IRR = i_l + \frac{NPV}{NPV_1 - NPV_2} \left(i_2 - i_1 \right)$$

Di mana:

i_l = Tingkat bunga 1
i_2 = Tingkat banga 2

Hasil perhitungan IRR ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.35

Hasil Perhitungan IRR Pembentukan BUMD Kota Solok

Keterangan	Asumsi/Hasil	Thn 2021	Thn 2022	Thn 2023	Thn 2024	Thn 2025	Thn 2026	Thn 2027	Thn 2028	Thn 2029	Thn 2030
Asumsi Discount Factor	**5%**	0,9524	0,9070	0,8638	0,8227	0,7835	0,7462	0,7107	0,6768	0,6446	0,6139
Present Value, Thn 2020	192.059.630.449	3.292.729.298	3.149.102.517	4.822.399.677	6.689.617.262	5.733.091.614	9.677.654.067	13.046.357.615	12.603.228.347	18.510.002.584	114.535.447.467
Asumsi Discount Factor	6,0000%	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584
Present Value, Thn 2020	177.155.565.424	3.261.665.815	3.089.965.758	4.687.200.194	6.440.728.703	5.467.717.286	9.142.620.579	12.208.809.450	11.682.862.769	16.996.417.229	104.177.577.643
Payback Period	**11**	**Tahun**									
Net Present Value											
Asumsi Discount Factor	5,00%	**11.061.480.913**		106,11%							
Asumsi Discount Factor	6,00%	- 3.842.584.111									
Internal Rate of Return	**5,74218%**										
	5%	11.061.480.913	1%								
		14.904.065.025									

Berdasarkan hasil perhitungan IRR tersebut di atas dimana IRR yang dihasilkan adalah 5,74%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa investasi pembentukan BUMD Kota Solok LAYAK dilakukan.

5. *Profitability Indeks* (PI)

Profitability Indeks merupakan rasio nilai sekarang dari arus kas bebas masa depan terhadap pengeluaran awal. Walaupun kriteria investasi NPV memberikan suatu ukuran nilai absolut dari suatu proyek, *profitability indeks* menjadi ukuran relatif yang diingikan proposal investasi. profitability indeks dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$PI = \frac{PV\ kas\ masuk}{PV\ kas\ keluar}$$

Kriteria penilaian investasi dengan menggunakan PI adalah:

d. Jika PI > 1, maka investasi dikatakan layak.
e. Jika PI < 1, maka investasi dikatakan tidak layak.
f. Jika PI = 1, maka investasi dikatakan BEP.

Berdasarkan informasi nilai arus kas yang dihasilkan pada tingkat *discount rate* 5% adalah Rp192.059,63 Juta sedangkan investasi awalnya adalah Rp180.998,15 Juta. Dari 2 informasi ini dapat dihitung PI, yaitu sebesar 106,11%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa investasi pembentukan BUMD Kota Solok LAYAK dilakukan.

5.8.7. Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas dilakukan dengan meningkatkan kenaikan beban operasional tahunan, dimana pada awalnya diasumsikan bahwa beban operasional mengalami peningkatan sebesar 5% pertahun, dinaikkan menjadi 10% pertahun. Sedangkan untuk

peningkatan pendapatan tidak dilakukan perubahan asumsi, dimana terjadi kenaikan volume dan tarif secara berkala dalam 2 tahun. Dampak peningkatan beban operasional ini akan mempengaruhi laba rugi dan arus kas yang dihasilkan.

Hasil perhitungan dan perkembangan Arus Kas dapat dilihat pada tabel 5.36 dan hasil perhitungan NPV dapat dilihat pada tabel 5.37, sedangkan hasil perhitungan IRR dan PI pembentukan BUMD Kota Solok dapat dillihat pada tabel 5.38. Berdasarkan tabel-tabel analisis sensitivitas tersebut, dihasilkan *payback period* selama 12 tahun, Net Present Value sebesar Rp5.006,15 Juta, IRR sebesar 5,35%, dan Profitability index sebesar 102,77%. Dengan demikian, dapat dinyatakan seandainya beban operasional meningkatkan setiap tahun sebesar 10,00% dari tahun sebelumnya, maka rencana pembentukan BUMD di Kota Solok ini LAYAK dilaksanakan.

Tabel 5.36

Analisis Sensitivitas: Hasil Perhitungan dan Perkembangan Arus Kas BUMD Kota Solok (Rp)

Arus Kas	TAHUN										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Arus Kas Masuk											
- Modal Pemerintah Kota Solok	180.998.149.535										
- Pendapatan		6.994.458.854	7.125.903.654	10.188.319.828	13.881.569.352	14.158.799.931	20.572.749.565	27.979.414.334	28.563.335.091	42.267.184.274	57.390.097.815
- Nilai Sisa Modal Kerja											3.000.000.000
- Nilai Sisa Tanah											65.430.105.769
- Nilai Sisa Aset Tepat											78.271.475.970
Jumlah Arus Kas Masuk	**180.998.149.535**	**6.994.458.854**	**7.125.903.654**	**10.188.319.828**	**13.881.569.352**	**14.158.799.931**	**20.572.749.565**	**27.979.414.334**	**28.563.335.091**	**42.267.184.274**	**204.091.679.554**
Arus Kas Keluar											
- Investasi Awal	171.998.149.535										
- Tambahan Modal Kerja	3.000.000.000										
- Tambahan Investasi	6.000.000.000	47.422.824	-	-	126.646.557	1.000.000.000	-	-	-	-	-
- Beban Pemeliharaan		587.967.403	647.285.795	706.434.228	771.497.506	844.460.223	923.186.788	1.009.786.010	1.105.045.154	1.209.830.212	1.325.093.777
- Beban Gaji dan Upah		1.560.000.000	1.716.000.000	1.887.600.000	2.076.360.000	2.283.996.000	2.512.395.600	2.763.635.160	3.039.998.676	3.343.998.544	3.678.398.398
- Beban Listrik		705.000.000	775.500.000	853.050.000	938.355.000	1.032.190.500	1.135.409.550	1.248.950.505	1.373.845.556	1.511.230.111	1.662.353.122
- Beban Air		405.000.000	445.500.000	490.050.000	539.055.000	592.960.500	652.256.550	717.482.205	789.230.426	868.153.468	954.968.815
- Beban Lainnya		202.500.000	222.750.000	245.025.000	269.527.500	296.480.250	326.128.275	358.741.103	394.615.213	434.076.734	477.484.407
- Pajak Penghasilan		29.202.864	-	665.192.589	1.482.969.892	1.442.026.443	2.928.103.536	4.650.618.380	4.654.532.087	7.924.221.251	11.533.049.192
Jumlah Arus Kas Keluar	**180.998.149.535**	**3.537.093.091**	**3.807.035.795**	**4.847.351.818**	**6.204.411.455**	**7.492.113.916**	**8.477.480.299**	**10.749.213.362**	**11.357.267.110**	**15.291.510.320**	**19.631.347.711**
Saldo Kas Akhir Tahun	**-**	**3.457.365.763**	**3.318.867.859**	**5.340.968.010**	**7.677.157.897**	**6.666.686.015**	**12.095.269.267**	**17.230.200.972**	**17.206.067.981**	**26.975.673.954**	**184.460.331.842**

Tabel 5.37
Analisis Sensitivitas: Net Present Value BUMD Kota Solok (Rp)

Thn	Arus Kas	Discount Factor	Present Value
Thn 2020	(180.998.149.535)	1,0000	(180.998.149.535)
Thn 2021	3.457.365.763	0,95238	3.292.729.298
Thn 2022	3.318.867.859	0,90703	3.010.310.984
Thn 2023	5.340.968.010	0,86384	4.613.728.980
Thn 2024	7.677.157.897	0,82270	6.316.016.801
Thn 2025	6.666.686.015	0,78353	5.223.522.936
Thn 2026	12.095.269.267	0,74622	9.025.676.153
Thn 2027	17.230.200.972	0,71068	12.245.182.145
Thn 2028	17.206.067.981	0,67684	11.645.744.075
Thn 2029	26.975.673.954	0,64461	17.388.759.952
Thn 2030	184.460.331.842	0,61391	113.242.642.471
	Net Present Value		**5.006.164.260**

Tabel 5.38

Analisis Sensitivitas: Hasil Perhitungan IRR Pembentukan BUMD Kota Solok

Keterangan	Asumsi/Hasil	Thn 2021	Thn 2022	Thn 2023	Thn 2024	Thn 2025	Thn 2026	Thn 2027	Thn 2028	Thn 2029	Thn 2030
Asumsi Discount Factor	**5%**	0,9524	0,9070	0,8638	0,8227	0,7835	0,7462	0,7107	0,6768	0,6446	0,6139
Present Value, Thn 2020	186.004.313.795	3.292.729.298	3.010.310.984	4.613.728.980	6.316.016.801	5.223.522.936	9.025.676.153	12.245.182.145	11.645.744.075	17.388.759.952	113.242.642.471
Asumsi Discount Factor	6,0000%	0,9434	0,8900	0,8396	0,7921	0,7473	0,7050	0,6651	0,6274	0,5919	0,5584
Present Value, Thn 2020	171.512.190.871	3.261.665.815	2.953.780.580	4.484.379.732	6.081.028.122	4.981.735.610	8.526.687.559	11.459.067.725	10.795.299.914	15.966.859.966	103.001.685.849
Payback Period	**12**	**Tahun**									
Net Present Value											
Asumsi Discount Factor	5,00%	**5.006.164.260**	**PI**	**102,77%**							
Asumsi Discount Factor	6,00%	- 9.485.958.664									
Internal Rate of Return	**5,34544%**										
	5%	5.006.164.260	1%								
		14.492.122.924									

BAB VI
KESIMPULAN DAN REKOMENRASI

Kota Solok sebagai daerah otonom berencana untuk membentuk Badan Usaha Milik Daerah dalam rangka meningkatkan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, mendorong perekonomian daerah, dan mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah sekaligus meningkatkan pendapatan daerah sehingga terwujud Kota Solok sebagai Sentra Perdagangan dan Jasa.

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat simpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan Indeks Koefisien Lokasi (*Location Quotient*), Analisis Tipologi Klassen, dan dengan mempertimbangkan keunggulan kompetitif serta kompetensi inti, maka dari 15 jenis aset daerah Kota Solok yang direncanakan awal dialihkan pengelolaannya kepada BUMD Kota Solok, diputuskan 5 jenis aset daerah yang akan dianalisis lebih lanjut kelayakannya. Aset-aset tersebut adalah Pasar Raya dan Pasar Pagi, Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh.
2. Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah di Kota Solok merupakan KEBUTUHAN yang dimaksudkan untuk meningkatkan peranan Kota Solok sebagai Sentra Perdagangan dan Jasa di daerah Bagian Tengah Provisi Sumatera Barat. Pembentukan BUMD di Kota Solok sudah sejalan dengan Visi Jangka Panjang dan Jangka Menengah sebagaimana dituangkan dalam RPJP Kota Solok 2005-2020 dan RPJMD 2016-2021.
3. Sebagaimana pasar tradisional lainnya di Indonesia, Pasar Raya Kota Solok pada saat ini mengalami penurunan pengunjung/pembeli, Penurunan ini tidak hanya disebabkan melemahnya daya beli masyarakat saja tetapi juga karena kondisi Pasar yang kurang kondusif. Pengelolaan pasar (dan juga aset lain yang dialihkan) oleh BUMD Kota Solok dimungkinkan melakukan keputusan/tindakan yang lebih cepat dan lebih fleksibel dibanding aset ini dikelola Organisasi Perangkat Daerah Kota Solok,

Peningkatan pelayanan oleh BUMD Kota Solok diharapkan mampu menggairahkan kembali Pasar Raya dan Pasar Pagi sehingga mendorong pergerakan ekonomi masyarakat yang lebih cepat.

4. Berdasarkan analisis kelayakan dari aspek hukum, aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis operasional, aspek manajemen dan organisasi, aspek sosial dan ekonomi, serta aspek keuangan dapat disimpulkan bahwa pembentukan BUMD Kota Solok tersebut LAYAK dilanjutkan.
5. Analisis aspek keuangan dilakukan dengan membuat beberapa asumsi:
   - ✓ Penilaian Aset Riil yang diserahkan ke BUMD Kota Solok dilakukan berdasarkan asumsi tingkat inflasi biaya pembangunan sebesar 5,00% sesuai dengan tingkat inflasi rata-rata di Provinsi Sumatera Barat.
   - ✓ Semua tarif layanan dari aset yang diserahkan ke BUMD akan disesuaikan secara berkala, dimulai setelah 3 tahun pendirian BUMD. Namun untuk Jasa Parkir dan Jasa Kebersihan WC, pada tahun pertama disesuaikan dengan hasil penelitian perhitungan Potensi PAD tahun 2018.
   - ✓ Beban operasional diasumsikan mengalami peningkatan sebesar 5,00% pertahun.
   - ✓ Perhitungan laba rugi, arus kas, analisis kelayakan dilakukan hanya untuk 10 tahun pertama pendirian BUMD.
6. Analisis aspek keuangan dengan menggunakan tingkat diskonto sebesar 5%, perhitungan menghasilkan NPV sebesar Rp11.061,48 Juta**,** IRR sebesar 5,74%, PI sebesar 106,11%, serta *payback period* pembentukan BUMD Kota Solok ini adalah sekitar 11 tahun. Analisis keuangan dilakukan berdasarkan proyeksi keuangan 2021 – 2030 dengan mengasumsikan tarif dan volume layanan dapat ditingkatkan. Dengan demikian, Indikator kelayakan dari aspek keuangan semuanya menunjukkan KELAYAKAN pembentukan BUMD di Kota Solok
7. Analisis sensitivitas dilakukan dengan meningkatkan kenaikan beban operasional dari 5% pertahun menjadi sebesar 10% pertahun. Pada tingkat diskonto sebesar 5%,

perhitungan menghasilkan NPV sebesar Rp5.006,17 Juta**,** IRR sebesar 5,35%, PI sebesar 102,77%, serta *payback period* pembentukan BUMD Kota Solok ini adalah sekitar 12 tahun. Analisis keuangan dilakukan berdasarkan proyeksi keuangan 2021 – 2030 dengan mengasumsikan tarif dan volume layanan dapat ditingkatkan. Dengan demikian, Indikator kelayakan dari aspek keuangan semuanya menunjukkan KELAYAKAN pembentukan BUMD di Kota Solok

8. Seandaikan asumsi kenaikan tarif dan volume layanan tidak dapat direalisasikan, atau lebih rendah dari yang diasumsikan, maka diperkirakan pembentukan BUMD Kota Solok ini TIDAK LAYAK dilakukan.

Beberapa rekomendasi yang diperlukan untuk mewujudkan pembentukan BUMD Kota Solok adalah sebagai berikut:

1. Keberhasilan BUMD Kota Solok sangat dipengaruhi oleh kebijakan penyesuaian dan kenaikan tarif layanan. Kebijakan tersebut akan berhasil dan bisa diterima masyarakat seandainya BUMD Kota Solok mampu memberikan pelayanan dengan baik dan memuaskan. Khusus untuk Pasar Raya, BUMD Kota Solok harus mampu meningkatkan gairah masyarakat untuk berbelanja di Pasar Raya dengan memberikan pelayanan yang baik kepada pedagang, kenyamanan serta keamanan kepada pengunjung/pembeli. Kebijakan penyesuaian dan kenaikan tarif layanan ini baru akan dilakukan setelah pelayanan BUMD Kota Solok mampu menggairahkan kembali roda ekonomi Pasar Raya seperti masa lalu.
2. BUMD Kota Solok mempunyai kewenangan penuh dalam mengelola aset yang diserahkan sehingga lebih berdaya dalam melaksanakan program dan kegiatan sesuai dengan kebutuhan pariwisata, pasar, pedagang, masyarakat (pengujung) dan berbagai potensi yang dimiliki. Dengan demikian, pengelola pasar dapat mengambil setiap kebijakan dan keputusan yang dihadapi dengan lebih baik, dan intervensi pemerintah daerah dalam kebijakan dan operasional dapat diminimalisasi.

3. BUMD Kota Solok menggunakan sistem manajemen yang terintegrasi; pengelolaan pasar, pengelolaan parkir, pengelolaan kebersihan, pengelolaan Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta pengelolaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh. Semuanya harus dikelola dengan manajemen yang terpadu dimana seluruh aspek manajemen terintegrasi menjadi suatu sistem. Keterpaduan sistem adalah syarat terwujudnya manajemen yang professional.
4. Memaksimalkan pendapatan dengan mempertimbangkan kemampuan masyarakat dan strategi pengembangan usaha. Keberlangsungan sebuah BUMD ditentukan oleh besarnya pendapatan operasional yang diperoleh untuk membiayai opersional yang harus dilakukan. Kegagalan dalam mengoptimalkan pendapatan ini akan berdampak terhadap kebijakan pengembangan investasi dan pengelolaan BUMD.
5. Standarisasi Kualitas Layanan. Keberadaan BUMD, khususnya Pasar sangat tergantung dari keberadaaan pedagang dan pengunjung pasar (masyarakat), tanpa keduanya pasar tidak berfungsi layaknya sebuah pasar. Implementasi pengelolaan pasar tradisional yang profesional juga telah diatur sebelumnya dalam PerMenDag No.70/M-DAG/PER/12/2013. Badan Standardisasi Nasional Indonesia telah menetapkan Standar Nasional Indonesia (SNI) tentang persyaratan pengelolaan pasar rakyat yang diantaranya meliputi prinsip pengelolaan pasar, tugas pokok dan fungsi pengelola pasar, prosedur kerja pengelola pasar, struktur pengelola pasar, pemberdayaan pedagang, dan pembangunan pasar.
6. Untuk merealiasikan perubahan kebijakan tarif tersebut maka beberapa hal yang akan dilakukan BUMD Kota Solok antara lain:
   - ✓ Pengaturan Ulang peruntukan lokasi (zona) berdagang bagi pedagang yang diusahakan tidak jauh berbeda dengan eksisting saat ini dan itu pun sudah dirancang dalam Master Plan Pembangunan Pasar Raya Kota Solok
   - ✓ Melakukan Rahab Pasar Raya, khususnya fasilitas-fasilitas yang menimbulkan kurang nyamannya pedagang dan masyarakat yang berbelanja di Pasar Raya Kota Solok, Seperti Fasilitas Tangga dan Jembatan Penyeberangan menuju kantor UPTD Pasar Raya.

- ✓ Pembangunan Gedung Satpam sesuai kebutuhan Pengamanan dan Pintu Masuk dan Keluar Fasilitas Parkir. Dengan pembangunan Gerbang Parkir, maka sistem perparkiran pun dirumah menjadi jam-jaman.
- ✓ Menyediakan area permainan anak-anak untuk meningkatkan Daya Tarik masyarakat untuk memanfaatkan dan berbelanja di Pasar Raya Kota Solok.
- ✓ Revitalisasi Pedagang Kaki Lima dan Pedagang UKM lainnya untuk meningkatkan Keindahan dan Kenyamanan berbelanja, termasuk menentukan batasan area berdagang sehingga tidak menimbulkan kemacetan lalulintas kendaraan.
- ✓ Meningkatkan tertib aturan berdagang yang tidak melewati area/lokasi yang telah ditetapkan yang akan merusak Keindahan dan Kenyamanan berbelanja, seperti meletakkan barang di bagian luar toko/kios (jalan) dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr. D.J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management, 27*, 625-641.

Barney, Jay. B & William S. Hesterly. 2010. Strategic Management and Competitive Advantage. 3rd Edition. Pearson Printice Hall.

Bilodeau, N., C. Laurin, and A. Vining. 2006. "'Choice of Organizational Form Makes a Real Difference': The Impact of Corporatization on Government Agencies in Canada." Journal of Public Administration Research and Theory 17 (1):

Boeke, J.H. 1953. *Economics and Economic Policy of Dual Societies: As Exemplified by Indonesia*. N.V. Haarlem:HD Tjeenk Willink & Zoon.

BPK Perwakilan Provinsi Banten/Umum, Peranan Badan Usaha Milik Daerah Sebagai Salah Satu Sumber Pendapatan Daerah

BPK Perwakilan Provinsi Kalimantan Utara, Tinjauan Hukum Terkait Pengaturan BUMD

Collis, D.J., dan Montgomery, C.A. (2005). Corporate Strategy A Resources - Based Approach, 2nd Edition. McGraw Hill, New York.

Ibrahim, Y. (2009). *Studi Kelayakan Bisnis Edisi Revisi*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta

Kasmir dan Jakfar. 2012. Studi Kelayakan Bisnis. Cetakan ke Delapan. Jakarta: Kencana.

Lukman, Mediya. 2015. Badan Layanan Umum.Solo:Bumi Aksara

Porter, Michael E. (1996): "What Is Strategy?" Harvard Business Review.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, MayJune). The core competence of the corporation. Harvard Business Review

Sakka, Ambo dan Edison Yuzak.(2013). *Contoh-Contoh Kasus Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Sastradipoera, Komaruddin. (2006). *Pasar sebagai Etalase Harga Dir*", dalam Ajip Rosidi, dkk (eds). 2006. *Prosiding Konferensi Internasional Budaya Sunda (Jilid 2).* Jakarta:Yayasan Kebudayaan Rancagé.

Subagyo, Ahmad. (2008). *Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta

Umar, Husein. (2009). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kencana.

USDRP, Pedoman Umum Manajemen Pasar "Profesionalisasi Manajemen Aset Pasar dan Terminal

Yudho Taruno Muryanto, djuwityastuti. (2014). Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)
Dalam Rangka Mewujudkan Good Corporate Governance. Yustisia Vol. 3 No. 1 Januari - April 2014

Sulastri, Lilis. (2016) Studi Kelayakan Bisnis Untuk Wirausaha, Lagood's Publishing

Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.

----------, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

----------, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

----------, Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

----------, Undang-Undang Nomor No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

----------, Undang-Undang No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

----------, Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah

----------, Peraturan Pemerintah No 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah