

Analisis Kelayakan Proyek Investasi Layanan Spa: Studi pada Perusahaan PT. Bias Puspa Kreasi

Giovanni Andi Ningrat*

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta Indonesia
giovanniandiningrat@gmail.com

Ronny Kountur

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
rkountur@gmail.com

**Penulis Korespondensi*

Diterima: 14-06-2022 | Disetujui: 07-07-2022 | Dipublikasi: 28-04-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan studi kelayakan dalam keputusan investasi pada beberapa pilihan proyek pendanaan PT. Bias Puspa Kreasi. Penelitian ini bertujuan mengetahui proyeksi *cash flow* perusahaan dalam analisis laporan pengeluaran pendapatan dalam 5 tahun serta mengetahui investasi mana yang memberikan keuntungan maksimal, sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yakni data primer dan sekunder untuk mendapatkan laporan database internal berupa laporan keuangan. Metode yang digunakan melalui pendekatan aspek finansial dan aspek non-finansial dalam menghitung kelayakan suatu proyek (*financing decision*). Hasil penelitian analisis ini menunjukkan bahwa hotel D Swiss Bell Balikpapan, memberikan nilai *Net Present Value* yang positif, *Internal Rate of Return* melebihi dari tingkat diskonto yang ditentukan, *Profitability index* yang melebihi rata-rata dan *Payback Period* dalam rentang waktu yang paling singkat. Analisis sensitivitas menunjukkan bahwa investasi pada layanan Spa cenderung sensitif terhadap persentase pengunjung hotel yang dikonversi menjadi pengguna layanan Spa (*customer acquired*) dan pertumbuhan pengguna jasa layanan Spa (*growth projection*). Adapun rekomendasi dalam pengembangan bisnis selanjutnya berupa sistem pelaporan dan pencatatan yang lebih efisien dan efektif bagi perusahaan.

Kata Kunci:

Analisis Kelayakan Investasi; Layanan Spa; Net Present Value; Analisis Sensitivitas

ABSTRACT

This study uses a feasibility study in investment decisions on several choices of PT. Bias Puspa Kreasi. This study aims to determine the company cash flow projection in the analysis income expenditure report in 5 years and determine which investments provide the maximum profit. The data sources in this study are divided into primary and secondary data to obtain internal database reports in the form of financial reports. The method used is through the approach of financial and non-financial aspects in calculating the feasibility of a project (financial decision). The analysis shows that the D hotel, namely Swiss Bell Balikpapan, provides a Net Present Value of a positive Internal Rate of Return that exceeds the specified discount rate, the Profitability index exceeds the average, and the Payback Period is the shortest. Furthermore, sensitivity analysis shows that investment in Spa services tends to be sensitive to the percentage of hotel visitors converted into Spa service users (customer acquired) and the growth of Spa service users (growth projection). The recommendations for further business development are in the form of a more efficient and effective reporting and recording system for the company.

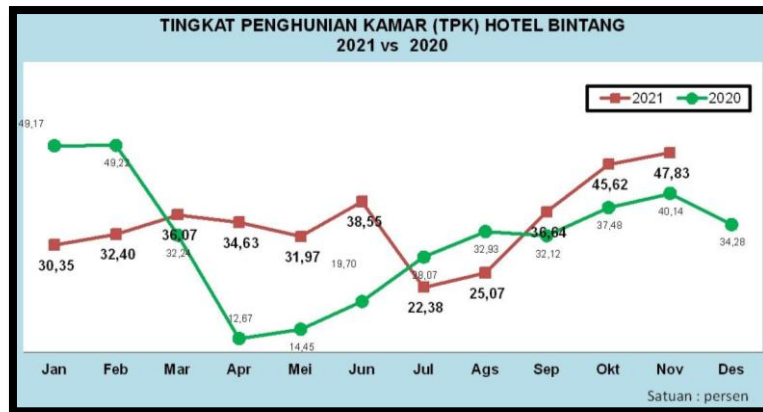
Keywords:

Investment Feasibility Analysis; Spa Services; Net Present Value; Sensitivity Analysis

PENDAHULUAN

Masalah pendanaan dalam suatu proyek menjadi suatu aktivitas penting yang dilakukan oleh perusahaan, dalam agenda pengembangan usaha yang mengalami trend terus berkembang (*growth*). Pengambilan keputusan bagi perusahaan ketika melakukan ekspansi bisnis memberikan tambahan kebutuhan modal usaha. Penambahan modal usaha tersebut harus digunakan pada proyek pendanaan yang dapat memberikan imbal hasil (*return*) minimal mendekati ekspektasi (*expected return*). Disisi lain ketika melihat relevansi keputusan pendanaan dalam suatu perusahaan pada kondisi di masa pandemi Covid-19 menjadi suatu tantangan baru dalam memilih keputusan investasi, Zakiyah, T. (2018) mengatakan bahwa tujuan utama dari investasi adalah untuk memperoleh keuntungan atau tingkat pengembalian yang tinggi, tidak ada investor ingin kehilangan bahkan kehilangan dana atau modal yang telah ditanamkan pada instrumen tertentu. Dampak tidak langsung yang utama adalah gangguan perekonomian negara-negara di seluruh dunia termasuk Indonesia. Bahkan, dikutip kompas.com Aida (2020). pertumbuhan ekonomi dunia diprediksi dapat merosot hingga 0,3% atau bahkan 0,4%. IMF bahkan menyebut resesi ekonomi yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19 adalah yang terburuk sejak depresi besar (*great depression*). Salah satu sektor usaha yang terdampak akibat pandemi Covid-19 adalah sektor pariwisata yang mengalami penurunan signifikan hingga 92,47% penurunan pendapatan (Survei Badan Pusat Statistik, 2020). Sepanjang tahun 2020 hingga 2021 penyebaran Covid-19 begitu masif berdampak terhadap sektor pariwisata nasional maupun internasional. *United Nation World Tourism Organization* (UNWTO) memberikan laporan penurunan kedatangan wisatawan internasional sebesar 58% hingga 78% pada tahun 2020. Hal tersebut juga didukung dengan laporan *World Travel and Tourism Council* (WTTC) bahwa, data hasil penelitian menunjukkan sekitar 50 juta orang di sektor pariwisata kehilangan pekerjaan mereka akibat pandemi Covid-19. Dalam penanggulangan wabah pandemi Covid-19 perusahaan yang bergerak pada sektor pariwisata dan ekonomi kreatif harus proaktif dalam merumuskan, menetapkan, mengkoordinasikan dan mensinkronisasikan kebijakan strategis yang searah dengan kebijakan pemerintah.

Salah satu aktivitas bisnis pada sektor pariwisata yang terdampak oleh pandemi Covid-19 adalah bisnis penyedia jasa layanan Spa. Berdasarkan laporan Direktorat Kajian Strategis 2020 Kementerian Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif, layanan Spa merupakan bagian dari *Tourism Sport*. Gammon dan Robinson (2003) memaparkan bahwa *Tourism Sport* dapat dikategorikan wisatawan sebagai penguat sekunder secara pasif atau aktif, berpartisipasi dalam kegiatan olahraga. Daya tarik pada kategori wisata seperti layanan Spa merupakan bagian integral bersamaan dengan elemen lain dalam suatu agenda kepariwisataan. Hal tersebut menjadi pelengkap karena menjadi bagian dari sarana dan prasarana penunjang selain layanan pengelolaan akomodasi hotel di tempat wisata. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik dan dipublikasikan oleh Kemenparekraf yakni Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang pada tahun perbandingan 2020 dan 2021.



Gambar 1. Grafik Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang
Sumber: Data Badan Pusat Statistik Indonesia 2022

Kebijakan menyeluruh pembatasan sosial secara berkala di beberapa daerah yang disebabkan karena pandemi Covid-19. Berakibat pada penurunan jumlah pengunjung hotel berbintang pada Maret-April 2020. Pada tahun 2021 penurunan terjadi pada bulan Juni hingga Juli dikarenakan adanya penyebaran varian Delta yang sangat masif kala itu. Tetapi berangsur-angsur mengalami peningkatan hingga menjadi 47,83% atau naik menjadi 7,69 poin dibandingkan dengan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) pada tahun sebelumnya November 2020 yakni 40,14%. Mengutip dari kontan.co.id Kemenparekraf Sandiaga Uno mengungkapkan bahwa “Di tengah pandemi ini, terdapat secercah harapan yaitu tingginya antusias wisatawan nusantara yang menjadi roda penggerak geliat sektor pariwisata dan ekonomi kreatif saat ini”. Berdasarkan Badan Pusat Statistik, jumlah pengunjung Wisatawan Nusantara (Winus) pada tahun 2021, mengalami peningkatan hingga 12% dan devisa pariwisata naik menjadi 4%.

Marie, et al., (2020), mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara jumlah kunjungan wisatawan mancanegara dan tingkat penginapan hotel terhadap Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) lebih lanjut menurut Arfiyani (2015), mengatakan bahwa PAD suatu daerah jumlah sangat tergantung dari variabel objek wisata, jumlah wisatawan, dan tingkat hunian hotel, pada kesempatan ini penulis mengambil sampel penelitian pada PT. Bias Puspa Kreasi yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa layanan Spa. Keputusan investasi dalam pendanaan proyek yang dilakukan perusahaan merupakan agenda ekspansi pada tahun 2022, yang bergantung pada pendekatan aspek rasio keuangan untuk setiap pilihan proyek yang akan dieksekusi nantinya. Damanik, et al., (2020), mengatakan bahwa untuk menganalisa daya saing suatu industri pariwisata adalah dengan cara membandingkan dengan industri pariwisata lainnya yang memiliki kesamaan, artinya penilaian kelayakan beberapa proyek dilakukan dengan perbandingan analisis keuangan pada setiap kemungkinan pembangunan kerjasama dengan pihak lain, untuk jasa layanan Spa.

Berdasarkan paparan diatas maka dapat dirumuskan masalah yang akan dianalisis pada penelitian ini adalah tentang bagaimana sesungguhnya kondisi pasar dan kebutuhan teknis (biaya pemasaran, operasional dan sumber daya manusia) dalam sebuah analisis studi kelayakan bisnis,

dapatkan pengusaha mengetahui proyeksi *cash flow* perusahaan dalam analisis laporan pengeluaran dan pendapatan dalam 5 tahun serta dapat mengetahui investasi mana yang memberikan keuntungan maksimal dari hasil studi kelayakan aspek finansial. Tujuan lainnya untuk mengeksplorasi kemungkinan pemilihan proyek pembangunan layanan Spa, dengan bekerja sama dengan pihak perhotelan.

METODE RISET

Studi Kelayakan

Saifi (2015) menjelaskan bahwa studi kelayakan suatu proyek dapat didefinisikan sebagai kajian antara perbandingan keberhasilan suatu proyek ketika menghasilkan manfaat lebih besar daripada biaya pada periode pengerjaan. Studi kelayakan dilakukan dengan tujuan untuk menghindari penanaman modal atau investasi pada aktivitas yang tidak memberikan keuntungan. Dapat dikatakan bahwa biaya yang dikeluarkan dalam proses pengelolaan aktivitas tidak memberikan nilai tambah apapun bagi perusahaan. Fauzi (2007) memaparkan bahwa terdapat manfaat dari adanya studi kelayakan antara lain:

1. Mengatasi risiko kerugian di masa yang akan datang karena masa yang akan datang berupa kondisi dengan ketidakpastian terukur.
2. Mempermudah dalam melakukan perencanaan dan hal-hal apa saja yang perlu direncanakan.
3. Memudahkan pelaksanaan setelah dilakukan perencanaan yang baik dan matang.
4. Memudahkan pengawasan serta pengendalian atas penyimpangan yang mungkin bisa terjadi

Analisis Aspek Non-Finansial

Pendanaan yang dilakukan dalam suatu proyek memiliki banyak aspek yang menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan. Pendanaan menurut John M. Echols dan Hasan Sadily (2000) adalah suatu pembiayaan khususnya dalam pengertian pendanaan proyek (*project financing*). Selain itu pendanaan juga berkaitan dengan sumber-sumber keuangan dan alokasi pembagian dalam proyek pengembangan usaha. Berikut adalah aspek-aspek yang diperhatikan dalam melakukan studi kelayakan non finansial:

1. Aspek Pasar dan Pemasaran, aspek pemasaran berkaitan dengan target pasar dan segmentasi pasar terhadap peluang suatu proyek mampu memberikan kestabilan permintaan dan penawaran. pangsa pasar yang besar dan memiliki segmentasi yang luas memberikan peluang pendapatan perusahaan dalam jangka panjang dapat terpenuhi. sebaliknya proyek yang tidak terlalu memiliki pangsa pasar yang luas akan cenderung memiliki hambatan dalam pemasukan dan inovasi lanjutan proyek kedepannya.
2. Aspek Sumber Daya Manusia, meninjau perencanaan struktur organisasi, perencanaan tenaga kerja, dan perencanaan alur kerja *job description*. Analisis pada aspek ini akan diteruskan

secara detail pada perencanaan pendanaan (*development cost*) yang berkaitan dengan jumlah pekerja, ketentuan sistem pembayaran hak pekerja berdasarkan tingkatan manajemen.

3. Aspek Teknis, bertujuan untuk perancangan operasi dan penyusunan manajemen bisnis layanan Spa. Operasi menitikberatkan pada aliran rantai pasok (*supply chain*) baik dalam pembangunan proyek ataupun distribusi barang atau jasa hasil produksi perusahaan. selain itu juga berkaitan dengan lokasi strategis yang dapat digunakan dalam sinkronisasi antara kantor pusat, cabang, pabrik atau gudang. Beserta dengan layout ruangan dan rencana pengembangan lahan usaha jangka panjang. Manajemen bisnis dipegang penting oleh pengelolaan usaha baik oleh perusahaan sendiri atau bersifat kemitraan. Susunan struktur organisasi beserta dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing unit dalam pengembangan proyek. Koordinasi antara sistem dan sumber daya manusia harus memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) yang mumpuni

Analisis Aspek Non-Finansial

Investasi dalam pemaparan Wulan (2014) merupakan pengeluaran perusahaan secara keseluruhan yang mencakup pengeluaran untuk membeli bahan baku atau material, mesin-mesin, dan peralatan pabrik serta semua modal lain yang diperlukan dalam proses produksi. Tujuan penanaman modal atau investasi ini tidak lain adalah untuk mendapatkan hasil dan memperoleh nilai tambah. Beberapa pertimbangan yang menjadi suatu keputusan dalam pengambilan investasi menurut Astuti (2014), adalah sebagai berikut:

1. Pengeluaran untuk penanaman modal, salah dikeluarkan yang biasanya tidak dapat ditarik kembali tanpa mengakibatkan kerugian.
2. Keputusan pembelanjaan modal, merupakan strategi keputusan yang diambil akan mempengaruhi profitabilitas, pasar dan lain-lain di kemudian hari.
3. Keputusan investasi sangat dipengaruhi oleh ketidak pastian dan risiko yang relatif tinggi disebabkan adanya keharusan untuk membuat suatu ramalan yang jauh kedepan.
4. Banyaknya ragam kebutuhan investasi yang akan mempengaruhi keputusan terhadap pembelanjaan modal yang tepat

Aspek keuangan atau finansial merupakan aspek kunci dari suatu studi kelayakan. Hal ini karena aspek keuangan menjadi prioritas dalam keputusan perusahaan melakukan pendanaan proyek (*project financing*). Walaupun studi pada aspek lain memberikan hasil yang layak, namun berdasarkan aspek keuangan tidak layak maka kemungkinan besar proyek akan ditolak karena tidak memberikan nilai ekonomi lebih (Haming, 2003).

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan bagian dari jenis penelitian perbaikan praktik manajemen dan bisnis (*applied research*). Penelitian ini menurut tujuannya termasuk dalam jenis penelitian terapan. Penelitian

terapan (*applied research*) adalah penelitian yang diarahkan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah.

Putra, et al., (2020), mengatakan bahwa kajian mengenai kelayakan finansial perlu dilakukan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu usaha, metode yang digunakan adalah studi literatur untuk pengambilan data sekunder dari beberapa jurnal yang meliputi NPV, IRR dan Net/C Ratio. Berdasarkan hal tersebut penelitian dilakukan dengan mengambil perusahaan sebagai data dan sampel untuk penerapan evaluasi, rekomendasi dan implementasi dari hasil analisis. Analisis yang dilakukan berfokus pada studi kelayakan dengan pendekatan aspek finansial dalam mengukur proyeksi pendanaan atau investasi perusahaan.

Sulistiyo, et al., (2014), mengatakan bahwa metode untuk menganalisis peluang investasi ini dilakukan dengan lima aspek penelitian yaitu aspek pasar, aspek teknis, aspek legal, aspek sumber daya manusia, dan aspek finansial, berdasarkan hal tersebut maka rencana penelitian dalam proyek investasi ini berupa kombinasi antara metode deskriptif dan kuantitatif, dimana perhitungan investasi pendanaan awal yang dilakukan seperti *Capital Expenditures dan Operating Expenditures*. Dalam pemodelan akan dilakukan beberapa estimasi dalam memproyeksi biaya dan pemasukan yang keluar ketika masa periode investasi.

Menurut Suradi et al., (2017) kelayakan bisnis terhadap aspek pasar dan pemasaran, aspek produksi dan teknologi, aspek organisasi dan manajemen, aspek keuangan, serta lingkungan, Sedangkan Afiyah et al., (2015) mengatakan bahwa aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan produksi, aspek organisasi dan manajemen, serta aspek finansial dengan perhitungan kelayakan investasi berupa *Payback Period (PP)*, *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, dan *Profitability Index (PI)* dapat digunakan untuk mengukur kelayakan suatu bisnis. Pengelolaan data akan menggunakan *Microsoft Excel* untuk mendapatkan perbandingan segi finansial menggunakan parameter seperti *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Profitability Index (PI)*, dan *Payback Period (PP)*.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggabungkan antara metode deskriptif dan juga kuantitatif. Metode penelitian dengan deskriptif adalah metode yang dilakukan untuk mengetahui gambaran, keadaan, suatu hal dengan cara mendeskripsikannya sedetail mungkin berdasarkan fakta yang ada. Metode deskriptif berupa studi pustaka dan data sekunder yang digunakan dalam mengestimasi beberapa nilai tertentu dalam penelitian. Metode kuantitatif berupa data primer yang diperoleh dari hasil diskusi dan wawancara dengan responden divisi keuangan dan divisi operasional. Data primer dalam penelitian ini berupa database internal berupa laporan keuangan, proyeksi jumlah pengunjung hotel, proyeksi biaya investasi

dan biaya operasi pada investasi awal atau tahun berjalan. Beberapa data yang akan digunakan dalam keperluan analisis studi kelayakan antara lain sebagai berikut:

1. Dana Masuk (*Cash In*)
2. Dana Keluar (*Cash Out*)
3. Biaya Operasional (*Operation Cost*)
4. Biaya Tenaga Kerja (*Labor Cost*)
5. Biaya Pemasaran (*Marketing Expense*)
6. Biaya Pendukung dan lainnya (*Support and Others*)

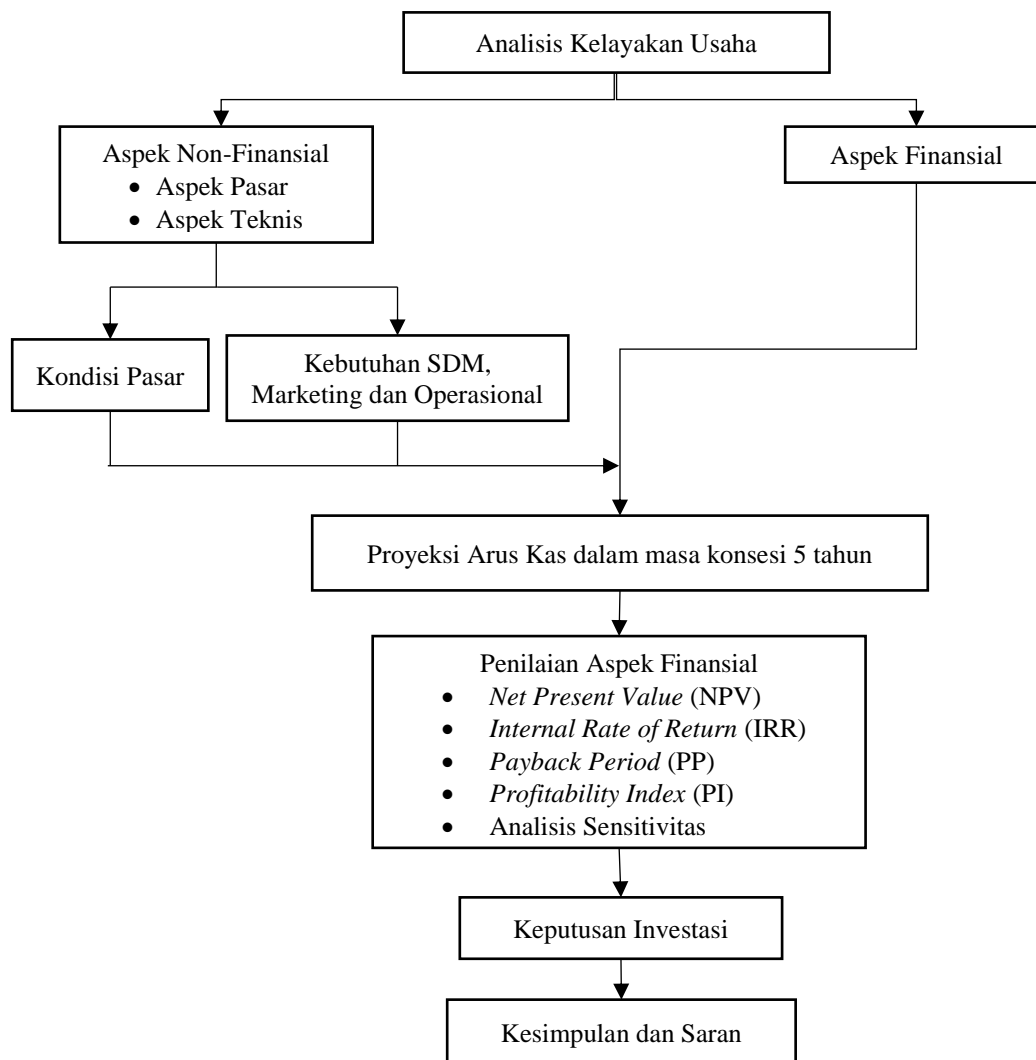
Sumber Data

Sumber data dalam penelitian dibagi menjadi dua yakni sumber data primer dan sumber data sekunder. Proses pengambilan data dilakukan pada periode amatan September 2021 – Maret 2022. Adapun paparan pengambilan data berasal dari sumber-sumber antara lain sumber data primer, data primer yang diperoleh dari hasil diskusi dan wawancara dengan responden divisi keuangan dan divisi operasional. Data primer dalam penelitian ini berupa database internal berupa laporan keuangan, Andrea, (2018), mengatakan bahwa analisis kelayakan finansial kereta bandara NYIA dengan memperhatikan perubahan kebutuhan lahan pada kedua desain *trase*, perlu dilakukan analisis *demand* penumpang kereta Bandara NYIA, pada penelitian ini sumber analisis kelayakan finansial didapatkan dari proyeksi jumlah pengunjung hotel, proyeksi biaya investasi dan biaya operasi pada investasi awal atau tahun berjalan.

Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kelayakan aspek finansial. Kristiawan, et al., (2017), mengatakan bahwa kelayakan dari aspek finansial digunakan perhitungan analisis aliran kas dengan parameter kelayakan investasi yaitu NPV (*Net Present Value*), BCR (*Benefit Cost Ratio*), IRR (*Internal Rate of Return*) dan PBP (*Payback Period*) disertai dengan analisis sensitivitas. Berdasarkan hal tersebut, Penilaian dengan aspek finansial meliputi perhitungan komponen biaya dan manfaat dengan kriteria tertentu untuk menentukan keputusan investasi apakah memiliki tingkat kelayakan usaha secara kuantitatif yang optimal bagi perusahaan. Adapun beberapa langkah-langkah dalam melakukan analisis kelayakan aspek finansial antara lain; (1) Menentukan biaya dan strategi pendanaan pada tahun awal; (2) Membuat proyeksi penerimaan pendapatan dengan asumsi dan estimasi dari sumber primer dan sekunde; (3) Membuat proyeksi arus kas selama periode investasi; (4) Menentukan kebijakan tingkat diskonto; (5) Melakukan perhitungan kuantitatif pada parameter finansial seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Profitability Index* (PI), dan *Payback Period* (PP); (6) Melakukan Analisis sensitivitas pada perubahan pertumbuhan jumlah pengunjung layanan Spa.

Kerangka Analisis



Gambar 2. Kerangka Penelitian
Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Aspek Pasar

Dalam studi kelayakan bisnis dan investasi pada PT Bias Puspa Kreasi, aspek pasar secara garis besar membahas terkait peluang pemetaan permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*) berupa proyeksi dari data atau sumber historis yang ada pada perusahaan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat penyerapan pasar dan segmen saja yang menjadi potensial *customer*.

1. Target Market

Berdasarkan hasil pada **tabel 1** menunjukkan bahwa wisatawan yang paling banyak menggunakan akomodasi hotel adalah di Provinsi Kalimantan Timur (Balikpapan). Wisatawan yang menggunakan jasa akomodasi hotel terendah adalah DKI Jakarta. Data wisatawan pengguna akomodasi hotel, akan digunakan sebagai target market dalam pemodelan finansial ini. Estimasi menggunakan

persentase 15% (*customer acquired*) dari wisatawan yang menggunakan akomodasi hotel dan berpeluang menggunakan layanan spa. Persentase pada angka tersebut bagi penulis pada skenario moderat karena kondisi pandemi yang tidak menerapkan PPKM level 3 dan 4 lagi pada daerah-daerah destinasi wisata. Selain itu juga pertumbuhan kedua data diatas dari tahun 2020-2021 lebih dari 30%.

Tabel 1. Target Market dan Potensi Customer Acquired

Target Market PT. Bias Puspa Kreasi Proyek Kontrak Kerjasama Kemitraan 2022					
No	Kota	Travel Perjalanan Dalam Negeri		Jasa Akomodasi Hotel/Penginapan	
		2020	2021	2020	2021
1	Kalimantan Selatan (Banjarmasin) Kepulauan Bangka Belitung	1.740.080	4.350.200	1.513	3.782
2	(Pangkalpinang)	339.172	847.930	1.617	4.044
3	Kalimantan Timur (Balikpapan)	894.473	2.236.182	2.049	5.123
4	DKI Jakarta (Jakarta Pusat)	17.568.024	43.920.059	1.119	2.797
	Total	20.541.748	51.354.371	6.298	15.745

Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)

2. Pricing Strategy

Tabel 2. Pricing Strategy Layanan Spa Estimasi 5 Hotel Pilihan

Pricelist Spa	Traditional Massage	Rata-rata	Aromatheraphy Treatment	Rata-rata	Body Policy Treatment	Rata-rata	Rata-Rata Harga secara umum
Hotel A	75' = 300.000 120' = 500.000 Ext = 130.000	Rp400.000	90' = 300.000 120' = 500.000 Ext = 130.000	Rp400.000	75' = 450.000 120' = 585.000 Ext = 130.000	Rp517.500	Rp439.167
Hotel B	75' = 250.000 120' = 450.000 Ext = 100.000	Rp350.000	90' = 400.000 120' = 500.000 Ext = 100.000	Rp450.000	75' = 420.000 120' = 550.000 Ext = 100.000	Rp485.000	Rp428.333
Hotel C	75' = 300.000 120' = 500.000 Ext = 130.000	Rp400.000	75' = 420.000 120' = 535.000 Ext = 150.000	Rp477.500	90' = 450.000 120' = 580.000	Rp515.000	Rp464.167
Hotel D	75' = 325.000 120' = 465.000 Ext = 130.000	Rp395.000	75' = 325.000 120' = 465.000 Ext = 130.000	Rp395.000	75' = 325.000 120' = 465.000 Ext = 130.000	Rp395.000	Rp395.000
Hotel E	60' = 250.000 75' = 325.000 120' = 425.000 Ext = 100.000	Rp333.333	90' = 370.000 120' = 485.000 Ext = 100.000	Rp427.500	120' = 400.000 Ext = 100.000	Rp400.000	Rp386.944

Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)

Pada **tabel 2**, rata-rata harga tertinggi terdapat pada hotel C yakni Rp 464167, sedangkan harga terendah ada pada hotel E. Layanan yang diberikan rata-rata berkisar 75 – 120 menit.

Aspek Teknis

Rencana proyek kerjasama kemitraan pembangunan layanan Spa memiliki komponen biaya modal yang dihitung menggunakan metode *comparasion*. Metode ini dilakukan dengan menggunakan *benchmark* atau acuan pada biaya proyek yang pernah dilakukan sebelumnya. Total biaya investasi yang diproyeksikan dari beberapa indikator biaya yang muncul dari kelima pilihan hotel adalah sebagai berikut yang akan dibahas terkait kebutuhan investasi atau pendanaan awal.

Tabel 3. Investasi Awal PT. Bias Puspa Kreasi Pada 5 Hotel Pilihan

Indikator	Hotel				
	A	B	C	D	E
<i>Operation</i>	Rp400.500.000	Rp374.400.000	Rp357.600.000	Rp337.500.000	Rp387.000.000
<i>Labor Cost</i>	Rp182.000.000	Rp182.000.000	Rp182.000.000	Rp182.000.000	Rp182.000.000
<i>Marketing</i>	Rp35.000.000	Rp35.000.000	Rp35.000.000	Rp35.000.000	Rp35.000.000
<i>Support And Others</i>	Rp28.500.000	Rp28.500.000	Rp28.500.000	Rp28.500.000	Rp28.500.000
Total Biaya	Rp646.000.000	Rp619.900.000	Rp603.100.000	Rp583.000.000	Rp632.500.000

Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)

Pada tabel ini dapat dilihat bahwa biaya terbesar adalah biaya operasional yang terdiri investasi lahan dan biaya konstruksi. Biaya tenaga kerja diasumsikan untuk kelima hotel memiliki nilai yang sama, karena kemitraan dengan pihak hotel menyesuaikan lagi apakah tenaga kerja dari *outsourcing* hotel atau dari pihak perusahaan yang menyediakan. Biaya pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan berkolaborasi dengan pihak hotel, sehingga biaya yang diestimasikan pada *budgeting* yang sama seperti acuan kemitraan hotel lain. Pada indikator biaya *support and others* berisi tambahan operasional internal pengelolaan layanan Spa, memiliki estimasi nilai yang sama karena penyesuaian dengan acuan kemitraan hotel sebelumnya.

Aspek Finansial

1. *Cash flow*

Dalam melakukan proyeksi usaha pada kelima pilihan hotel penulis menggunakan beberapa asumsi dan estimasi. Pendekatan ini dilakukan penulis ketika berkonsultasi dengan divisi finansial terkait penerapan studi kelayakan dalam praktek investasi atau pendanaan. *Cash flow* yang diproyeksikan dari masing-masing hotel pilihan akan digunakan dalam perhitungan studi kelayakan aspek finansial untuk beberapa indikator. Hasil arus kas yang positif ditunjukkan kelima hotel dari pemodelan finansial. Perhitungan arus kas menggunakan metode langsung yang akan dinilai berupa arus kas bersih (*free cash flow*) hasil pengurangan arus kas masuk dan arus kas keluar. Arus kas bersih tersebut tanpa terganggu kegiatan operasional dan dapat menghasilkan arus kas di masa yang akan datang. Secara terperinci perhitungan dan estimasi yang digunakan terdapat pada **tabel 4**.

Tabel 4. Penjabaran Cash flow Projection Pada 5 Hotel Pilihan

Year	Data	2022 - 2026					Total
Account	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Cash flow							Total Cash flow
Layanan Spa		Cash flow projection					
Hotel A	Rp74.784.602	Rp109.188.715	Rp149.609.841	Rp197.001.147	Rp252.464.160		Rp783.048.465
Hotel B	Rp85.788.142	Rp121.897.805	Rp164.288.839	Rp213.955.391	Rp272.046.311		Rp857.976.488
Hotel C	Rp89.430.784	Rp126.105.055	Rp169.148.214	Rp219.567.968	Rp278.528.838		Rp882.780.859
Hotel D	Rp130.925.171	Rp174.031.073	Rp224.502.764	Rp283.502.474	Rp352.373.192		Rp1.165.334.674
Hotel E	Rp14.843.480	Rp5.668.281	Rp30.043.739	Rp58.902.300	Rp92.959.991		Rp202.417.791

Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)

2. Perhitungan NPV, IRR, PP dan PI

Tabel 5. Perbandingan Analisis Aspek Finansial Kelima Hotel

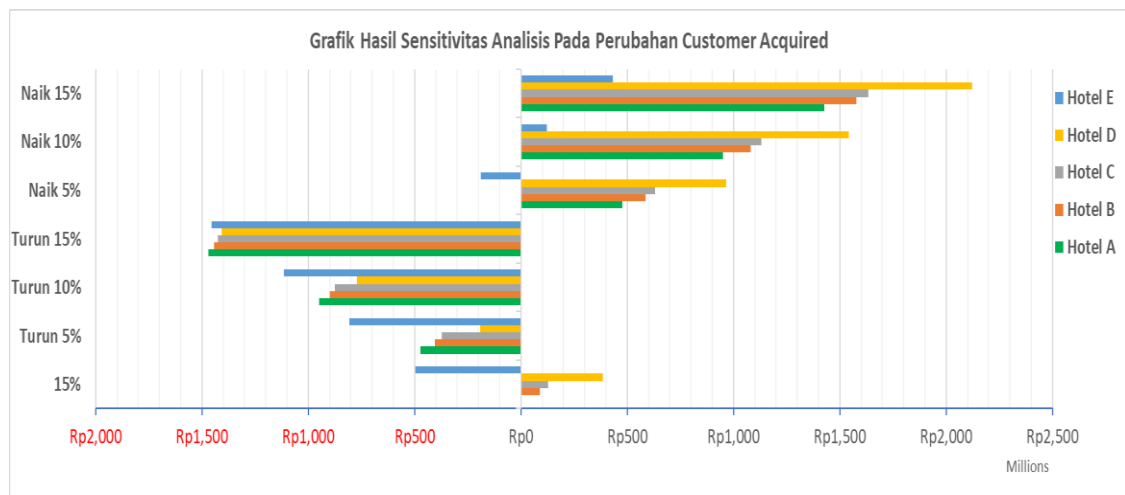
Indikator	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Rata - Rata
NPV	Rp1.479.894	Rp90.499.193	Rp128.128.164	Rp385.497.037	(Rp497,522,041)	Rp21.616.450
IRR	6%	10%	12%	24%	-25%	5%
PP	4.5	4.2	4.0	3.2	9.9	5.2
PI	0.00	0.15	0.21	0.66	-0.79	0.05
Ranking	4	3	2	1	5	

Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)

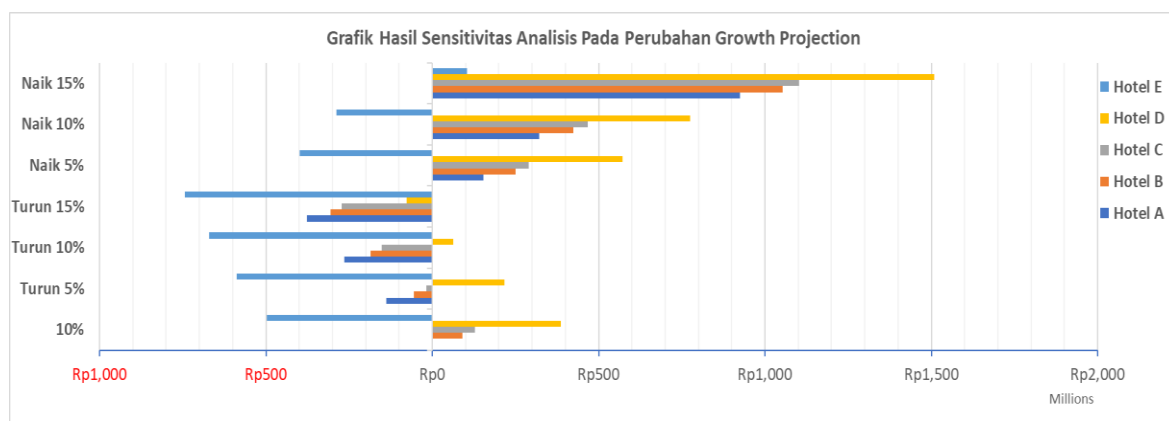
Setelah melakukan perhitungan biaya investasi awal untuk kelima hotel, dengan hasil output berupa estimasi *cash flow*. Maka selanjutnya penilai kelayakan aspek finansial dengan melakukan perhitungan *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period* (PP), dan *Profitability Index* (PI). Secara terperinci perhitungan dan estimasi yang digunakan dalam menghitung indikator finansial dalam studi kelayakan aspek untuk hotel A, B, C, D dan E .

3. Analisis Sensitivitas

Penelitian selanjutnya akan dilakukan analisis sensitivitas pada estimasi kondisi yang akan diperkirakan pada saat pemilihan proyek. Hasugian, et al., (2020) mengatakan bahwa analisis sensitivitas merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh perubahan parameter produksi terhadap perubahan kinerja sistem produksi dalam menghasilkan laba. Dengan melakukan analisis sentimen maka kemungkinan dampak dari perubahan tersebut dapat diketahui dan diantisipasi sebelumnya. Analisis sensitivitas bertujuan memperhitungkan perubahan hasil studi tingkat kelayakan, terhadap kemungkinan perubahan nilai yang mempengaruhi investasi dan operasional. Lebih jauh lagi Tenawaheng et al., (2021) mengatakan bahwa analisis ini dapat diawali dengan pengumpulan data, pengolahan data, analisis pendapatan dan biaya operasi, aliran kas serta meninjau aspek finansial dengan metode *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR) Variabel yang akan digunakan adalah tingkat pengunjung hotel yang diestimasi akan menggunakan layanan Spa (*customer acquired*) dan tingkat pertumbuhan pengunjung hotel yang menggunakan layanan Spa setiap tahunnya (*growth projection*). Peningkatan dan penurunan pada jumlah pengunjung hotel dengan estimasi +5%, +10%, -5% dan -10% pada kedua variabel tersebut. Parameter yang akan dijadikan perbandingan adalah nilai *Net Present Value* (NPV). Berikut adalah hasil sensitivitas analisis pada kedua variabel tersebut.



Gambar 3. Grafik Hasil Sensitivitas Analisis *Customer Acquired*
 Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)



Gambar 4. Grafik Hasil Sensitivitas Analisis *Growth Projection*
 Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)

Pada analisis sensitivitas menggunakan temuan grafik dengan pendekatan grafik tornado (*tornado chart*). Berdasarkan nilai NPV dari kelima hotel, memiliki kenaikan yang signifikan ketika terjadi kenaikan persentase pengunjung hotel yang dikonversi menjadi pengguna layanan Spa (*customer acquired*). Hal ini juga menunjukkan perubahan yang sama ketika terjadi penurunan pada persentase *customer acquired*. Perubahan pada kenaikan dan penurunan persentase pengunjung hotel yang mampu diubah menjadi pengguna layanan Spa, memiliki nilai yang berbanding lurus dengan nilai NPV. Oleh sebab itu indikator ini memiliki tingkat sensitivitas yang signifikan terhadap nilai NPV dan memiliki hubungan berbanding lurus, yakni semakin besar persentasenya maka nilai NPV akan semakin besar pula dan sebaliknya. Temuan hal serupa juga ditemukan pada indikator pertumbuhan pengguna jasa layanan Spa (*growth projection*). Peningkatan pada estimasi pertumbuhan pengguna jasa layanan Spa memberikan peningkatan juga pada nilai NPV, begitu juga penurunannya. Demikian kedua indikator dalam analisis sensitivitas memberikan hasil yang signifikan dan menunjukkan hubungan berbanding lurus terhadap nilai NPV.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian perbaikan praktik manajemen dan bisnis, pada analisis kelayakan proyek investasi pada layanan Spa PT Bias Puspa Kreasi adalah penulis mengobservasi dalam business case yang ada yakni pemilihan kemitraan dari beberapa pihak hotel dalam proyek privatisasi antara sesama pihak swasta. Hasil analisis studi kelayakan melalui aspek finansial dengan pendekatan perhitungan nilai valuasi yakni NPV, PP, PI dan IRR. Hasil didapatkan bahwa rekomendasi kontrak kemitraan kerjasama pada Hotel Swiss Bell Balikpapan. Pemilihan ini didasarkan pada perhitungan yang memberikan nilai NPV positif dan terbesar, kurang dari masa konsesi 5 tahun telah balik modal, indeks profitabilitas yang diatas rata-rata 5 pilihan hotel dan nilai imbal hasil (IRR) yang paling besar. Kemudian kesimpulan kedua yaitu berdasarkan hasil uji sensitivitas menunjukkan bahwa faktor akuisisi pengguna jasa hotel menjadi pengguna jasa layanan Spa (*customer acquired*) dan faktor proyeksi pertumbuhan jumlah pengguna layanan hotel yang menjadi pelanggan layanan Spa, memberikan nilai yang berbanding lurus dan berpengaruh terhadap nilai output yakni NPV. Ketika kedua faktor mengalami kenaikan akan memberikan kenaikan juga pada nilai NPV. Selain itu penulis juga perlu memahami bahwa terdapat beberapa keterbatasan dan asumsi yang dibuat tidak sepenuhnya sesuai dengan praktek dilapangan. Oleh sebab itu laporan ini sebagai bentuk tambahan informasi bagi perusahaan, dalam mempertimbangkan keputusan investasi. Jika melihat pada aspek lainnya dalam ilmu studi kelayakan, praktik yang dilakukan perusahaan akan lebih luas dan lebih matang dalam menentukan pilihan.

Melalui kesempatan ini bahwa terdapat gap antara ilmu yang didapat secara teori dan juga penerapannya dalam praktik. Oleh sebab itu pemodelan dalam valuasi proyek ini dibuat dengan pendekatan aspek finansial saja dan memberikan hasil dengan skema sesuai dengan *capital budgeting* yang akan digunakan perusahaan ketika ekspansi.

Berdasarkan keterbatasan waktu penelitian dan serta masih dalam kondisi pandemi Covid-19, peneliti sadar betul bahwa data yang didapatkan untuk penelitian ini adalah data dalam kondisi terburuk dalam iklim usaha dibandingkan pada tahun sebelum pandemi, dimana hal ini akan sangat berpengaruh pada hasil penelitian jika dibandingkan pada penelitian-penelitian sejenis yang dilakukan pada masa sebelum pandemi Covid-19, saran untuk penelitian mendatang adalah perlu adanya tambahan data kajian dari badan stastistik nasional terbaru mengenai skema kondisi perekonomian yang lebih spesifik terhadap kondisi pertumbuhan indikator terkait pada daerah yang akan menjadi target ekspansi bisnis sebelum dan setelah pandemi Covid-19. Dalam penelitian studi kelayakan pada opsi pilihan yang akan dieksekusi harus melibatkan beberapa skenario pembangunan dengan melibatkan pihak bank dalam menjamin pendanaan dan legalitas proyek. Selain itu juga dapat menjadi sumber pendanaan selain dari induk perusahaan. Selain itu, diperlukan studi berkaitan dengan aspek risiko yang lebih detail, bukan hanya memperhitungkan peluang secara finansial saja, tetapi juga pengaruh indikator lain, rencana mitigasi risiko, tindakan preventif yang bisa terjadi dalam keberlangsungan proyek ekspansi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiyah, A; M, Saifi & Dwiatmanto. (2015). *Analisis Studi Kelayakan Usaha Pendirian Home Industry (Studi Kasus Pada Home Industry Cokelat “Cozy” Kademangan Blitar)*.
- Andrea, K., & Ahyudanari, E. (2018). Kelayakan Finansial Kereta Bandara New Yogyakarta International Airport Dengan Analisis Sensitivitas Terhadap Perubahan Kebutuhan Lahan. *Jurnal Teknik ITS*, 7(2), E55-E60.
- Apriyani, F. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kontribusi Sektor Pariwisata Untuk Mendukung Peningkatan Paddi Kota Palembang. *Jurnal PROFIT: Kajian Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi*, 2(2), 86-95.
- Astuti, Asih Yuli dan Syahyunan. (2014). Pengaruh Variabel Keuangan Dan Non Keuangan Terhadap Underpricing Pada Saham Perusahaan Yang Melakukan Initial Public Offering Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*.
- Badan Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif. (2020). *Direktori Kegiatan Kajian Strategis 2020*. Di akses 2022. Link: <https://kemenparekraf.go.id/penelitian/Direktori-Kegiatan-Kajian-Strategis-2020>
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2020). *Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang tahun 2020 – 2021*. Diakses 2022. Link: www.bps.go.id
- Damanik, D., & Purba, E. (2020). Analisis daya saing sektor pariwisata Di Kabupaten Simalungun. *Jurnal Ekuilnomi*, 2(2), 116-125.
- Fauzi, A. (2007). *Analisis Dan Evaluasi Aspek Manajemen Dalam Studi Kelayakan*. 2007(Snati).
- Haming, Murdifin; Basalamah, Salim. (2003). *Studi Kelayakan Investasi: Proyek & Bisnis*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Hasugian, I. A., Ingrid, F., & Wardana, K. (2020). Analisis Kelayakan Dan Sensitivitas: Studi Kasus UKM Mochi Kecamatan Medan Selayang. *Buletin Utama Teknik*, 15(2), 159-164.
- Kemeparekraf. (2020). *Rencana Strategis Kementerian Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif 2020-2024*. Wonderful Indoensia. Link: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/169207/permenpar-no-12-tahun-2020>
- Marie, A. L., & Widodo, R. E. (2020). Analisis Faktor Kunjungan Wisatawan Mancanegara dan Tingkat Penginapan Hotel Terhadap Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Sub Sektor Pariwisata pada Industri Pariwisata di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Tahun. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 25(3).
- Putra, I. G. B. A. W., Prijanto, A., Sukendar, N. M. C., & Arisena, G. M. K. (2020). Kajian analisis biaya dan manfaat (cost-benefit analysis) kawasan agrowisata di Indonesia. *AGROMIX*, 11(2), 189-201.
- Rohmi, Aida. (2020): *Babak Belur Ekonomi Dunia Dan Upaya Tetap Bertahan*. Kompas Gramedia
-

- Saifi, M. .(2015). *Analisis Studi Kelayakan Usaha Pendirian Home Industry* (Studi Kasus Pada Home Industry. 23(1).
- Subdirektorat Indikator Statistik. (2020). *Analisis Hasil Survei Dampak Covid-19 Terhadap Pelaku Usaha Jilid II*.
- Sulistiyo, H., Saleh, A., & Susanto, H. (2014). Analisis Kelayakan Investasi Harumi “Home Spa” Di Kota Bandung. *Reka Integra*, 2(1), 156–167, <https://ejurnal.itenas.ac.id/index.php/rekaintegra/article/view/390>.
- Suradi, S., Haslindah, A., & Jamilah, J. (2017). Analisis Kelayakan Pendirian Usaha Nugget Ikan Bandeng dengan Metode Net Present Value (Npv) di Kabupaten Maros. *ILTEK: Jurnal Teknologi*, 12(02), 1751-1754.
- Tenawaheng, P. P. R., Utomo, C., & Wiguna, I. P. A. (2021). Analisis Sensitivitas Investasi Apartemen Begawan. *Jurnal Teknik ITS*, 10(1), D25-D30.
- Wulan, S., Fakultas, M., Univeristas, E., & Lampung, B. (2014). *Analisis Studi Kelayakan Bisnis Guest House Family Di Bandar Lampung Analysis Of Business Feasibility Study Family Guest House In Bandar Lampung*. 77–100.
- Zakiah, T. (2018). Metode Penilaian Investasi dengan Analisis Sensitivitas Pada Pendirian UMKM “Premier Crepes”. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 7(2), 43-56.