



ANALISIS KELAYAKAN BISNIS DALAM PELAKSANAAN KERJA SAMA PEMANFAATAN OPERASIONAL (KSPO) (STUDI KASUS: KSPO PADA PELABUHAN PENYEBERANGAN X DAN Y)

Rofiq Khamdani Yusuf, Supriyanto, Ferdha Hermanto, Aisyah Sri Kusuma Dewi

Direktorat Penilaian, DJKN

E-mail : rofiqky@kemenkeu.go.id, siant@kemenkeu.go.id, ferdha.hermanto@kemenkeu.go.id,
aisyahskd@kemenkeu.go.id

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
File Diterima: [9 Agustus 2022]	<i>State Asset Utilization Partnership (KSP) of State Assets (BMN) is a form of utilization of BMN by other parties within a certain period in order to increase non-tax state revenues (PNBP) and other sources of financing. Slightly different to KSP scheme, in the State Asset Operational Partnership (KSPO) Scheme, the partner is responsible for managing/operating the BMN with no initial investment. This causes differences in the method of business feasibility analysis, business feasibility indicators and the calculation of Fixed Contributions and Profit Sharing. This study aims to determine the proper methods and indicators of business feasibility of operational cooperation schemes that are generally accepted in the property market when applied to the KSPO BMN business plan of Port X and Port Y by PT. ABC. This study uses financial feasibility analysis methods, Net Profit Margin (NPM), Return on Asset Ratio (ROA) and Total Asset Turn Over Ratio (TATO). The result of this study shows that the KSPO BMN business plan of Port X and Port Y by PT. ABC eligible to continue with the NPM ratio ranging from 32.14%-32.49%, the ROA ratio ranging from 2.23%-9.39%, and the TATO ratio ranging from 0.13x-0.15x.</i>
Revisi: [18 Agustus 2022]	
Diterima: [26 Agustus 2022]	
Kata Kunci: Kerja Sama Pemanfaatan Operasional, Kontribusi Tetap, Pembagian Keuntungan, <i>Management Fee</i>	
	Kerjasama Pemanfaatan (KSP) Barang Milik Negara (BMN) merupakan salah satu bentuk pemanfaatan BMN oleh pihak lain dalam jangka waktu tertentu dalam rangka peningkatan penerimaan negara bukan pajak dan sumber pembiayaan lainnya. Berbeda dengan skema KSP pada umumnya, pada Skema KSPO, mitra kerja sama bertanggung jawab dalam mengelola/mengoperasikan BMN tanpa mengeluarkan investasi awal. Hal ini menyebabkan adanya perbedaan metode analisis kelayakan usaha, indikator kelayakan usaha serta perhitungan Kontribusi Tetap dan Pembagian Keuntungan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesesuaian metode dan indikator kelayakan usaha skema kerja sama operasional yang berlaku umum di pasar properti pada saat diterapkan pada rencana usaha KSPO BMN Pelabuhan X dan Pelabuhan Y oleh PT. ABC. Penelitian ini menggunakan metode analisis kelayakan finansial yaitu Net Profit Margin (NPM), Rasio Return on Asset (ROA) dan Rasio Total Asset Turn Over (TATO). Hasil akhir pada penelitian ini menunjukkan bahwa rencana usaha KSPO BMN Pelabuhan X dan Pelabuhan Y oleh PT. ABC dinyatakan layak untuk dilanjutkan dengan Rasio NPM berkisar 32,14%-32,49%, Rasio ROA berkisar antara 2,23%-9,39%, dan Rasio TATO berkisar antara 0,13x-0,15x.

1. PENDAHULUAN

Era baru pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) telah dimulai sejak ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (PP 27), sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (PP 28). Beberapa pengaturan baru dalam PP 28 telah mengadaptasi praktik-praktik terbaik (*best practices*) manajemen aset guna mewujudkan pengelolaan BMN yang komprehensif, semakin optimal, efektif, dan efisien.

Penyempurnaan pengaturan pelaksanaan pemanfaatan BMN dilakukan sebagai upaya optimalisasi pengelolaan BMN khususnya dalam usaha meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Salah satu bentuk pemanfaatan BMN sebagaimana diatur dalam PP 27 dan PP 28 adalah kerjasama pemanfaatan atau sering disebut dengan KSP. KSP Barang Milik Negara (BMN) merupakan salah satu bentuk pemanfaatan BMN oleh pihak lain dalam jangka waktu tertentu dalam rangka peningkatan penerimaan negara bukan pajak dan sumber pembiayaan lainnya. Secara garis besar, KSP BMN dapat dibagi dalam 3 (tiga) skema yaitu KSP konvensional, KSP dalam rangka Penyediaan Infrastruktur, dan KSP Operasional (KSPO).

Dalam kajian ini akan dibahas lebih lanjut mengenai studi kasus KSP Operasional pada pengelolaan pelabuhan penyeberangan X dan Y. Sebagaimana yang berlaku umum dalam praktik kerja sama operasional, mitra KSP Operasional BMN bertanggung jawab dalam mengoperasikan aset berupa BMN untuk suatu kegiatan usaha. Mitra KSP Operasional BMN dalam hal ini berperan sebagai manajer aset atas suatu BMN pada Kementerian/Lembaga. Melalui skema KSPO, Pemerintah dapat mengoptimalkan pengelolaan operasional BMN dengan tetap menghasilkan PNBP atas pengelolaannya tersebut. Sedangkan Mitra KSPO mendapatkan return berupa pembagian keuntungan yang didasarkan pada besaran keuntungan atas pengelolaan usaha BMN.

Skema KSPO secara prinsip memiliki karakteristik yang sama dengan Kerja Sama Operasional (KSO) yang berlaku umum di sektor swasta. Dalam pelaksanaan KSO, Mitra KSO memperoleh imbal hasil berupa *management fee* sebagai kompensasi atas jasa manajemen aset yang diberikan. Besaran *management fee* sangat tergantung pada jenis usaha, besaran usaha yang dikelola, dan kinerja operasional. Sedangkan

untuk skema KSP Operasional BMN, pengaturan yang ada saat ini belum secara terperinci mengatur besaran persentase pembagian keuntungan.

Besaran pembagian keuntungan (PK) sebagai imbal hasil mitra KSPO menjadi hal yang perlu dilakukan analisis lebih mendalam, mengingat besaran pembagian keuntungan tersebut merupakan hal yang krusial bagi mitra dalam memutuskan bekerja sama atau tidak bekerja sama mengoperasikan aset milik pemerintah. Beberapa asas yang perlu dipertimbangkan dalam analisis pembagian keuntungan adalah asas keadilan dan asas keberlangsungan usaha. Besaran kontribusi dan risiko yang ditanggung oleh Pemerintah selaku pemilik BMN dan mitra selaku manajer operasional menjadi dasar pertimbangan dalam penentuan besaran PK. Selain itu, besaran net profit margin yang merupakan ukuran untuk menilai kemampuan bisnis atau kemampuan memperoleh laba dari aktivitas penjualan atau operasional menjadi salah satu ukuran mitra dalam melakukan kerjasama.

Pelaksanaan KSPO BMN pada Pelabuhan Penyeberangan X dan Pelabuhan Penyeberangan Y merupakan objek penelitian yang akan dibahas dalam kajian ini. Pelabuhan Penyeberangan X dan Pelabuhan Penyeberangan Y merupakan Barang Milik Negara pada Kementerian Perhubungan berupa tanah, bangunan terminal, pelabuhan beserta sarana dan fasilitasnya yang selanjutnya akan dioperasikan oleh mitra. Selain analisis pembagian keuntungan, dalam pelaksanaan KSPO juga dilakukan analisis terhadap kontribusi tetap yang akan menjadi kewajiban Mitra KSPO. Kontribusi tetap merupakan penerimaan negara yang wajib disetorkan oleh mitra selama jangka waktu pengoperasian BMN tanpa mempertimbangkan kondisi keuangan entitas kerjasama. Pengenaan kontribusi tetap menjadi pembeda antara KSPO dengan KSO, sehingga diperlukan analisis yang mendalam agar skema KSPO BMN tetap menarik bagi calon mitra. Selain itu, sebagai indikator kinerja BMN yang dikerjasamakan, perlu dilakukan analisis terhadap indikator profitabilitas seperti analisis net profit margin (NPM) dan return on asset (ROA), serta analisis aktivitas seperti analisis total asset turnover (TATO).

2. KERANGKA TEORI

2.1. Pemanfaatan Barang Milik Negara

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 115/PMK.06/2020 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemanfaatan Barang Milik Negara, Pemanfaatan

Barang Milik Negara adalah pendayagunaan BMN yang tidak digunakan untuk penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga dan/atau optimalisasi BMN dengan tidak mengubah status kepemilikan. Pemanfaatan BMN tersebut dapat dilakukan sepanjang tidak mengganggu pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan Negara dan memperhatikan kepentingan negara dan kepentingan umum. Bentuk-bentuk pemanfaatan BMN yang dapat dilakukan antara lain adalah sewa, pinjam pakai, kerjasama pemanfaatan, bangun guna serah/bangun serah guna (BGS/BSG), kerjasama penyediaan infrastruktur (KSPI), dan kerjasama terbatas untuk pembiayaan infrastruktur (KETUPI).

2.2. Kerja Sama Pemanfaatan (KSP) BMN

KSP merupakan Pemanfaatan BMN oleh Pihak Lain dalam jangka waktu tertentu dalam rangka peningkatan penerimaan negara bukan pajak dan sumber pembiayaan lainnya. Pihak yang dapat menjadi Mitra KSP meliputi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan/atau swasta kecuali perorangan. Sedangkan dalam pengelolaan Barang Milik Daerah menurut Anwar (2018) bahwa Jangka waktu kerjasama pemanfaatan Barang Milik Daerah dapat berlangsung selama 30 tahun dan dapat diperpanjang setelah masa perjanjian kerjasama berakhir. Adapun kontribusi yang perlu disetorkan oleh mitra kerjasama berbentuk setoran tetap dan bagi hasil atas perolehan keuntungan pemanfaatan yang ditetapkan berdasarkan hasil perhitungan tim yang ditetapkan oleh kepala daerah. Hal ini sesuai dengan Permendagri No. 17 Tahun 2007 Pasal 38.

Penerimaan negara yang wajib disetorkan mitra KSP selama jangka waktu pengoperasian KSP, terdiri atas kontribusi tetap dan pembagian keuntungan. Besaran kontribusi tetap mempertimbangkan nilai wajar/taksiran BMN yang menjadi objek KSP dan kelayakan bisnis atau kondisi keuangan mitra KSP. Sedangkan untuk perhitungan pembagian keuntungan dilakukan dengan mempertimbangkan nilai investasi pemerintah, nilai investasi mitra KSP, kelayakan bisnis mitra, dan risiko yang ditanggung mitra KSP. Salah satu bentuk kerjasama pemanfaatan BMN adalah Kerjasama Pemanfaatan Operasional.

2.3. Kerja Sama Pemanfaatan Operasional (KSPO) BMN

KSPO merupakan pemanfaatan BMN oleh pihak lain dalam jangka waktu tertentu dalam rangka peningkatan penerimaan negara bukan pajak dan sumber pembiayaan lainnya, dimana mitra ditetapkan dengan untuk mengoperasionalkan suatu BMN berupa tanah, bangunan dan/atau sarana dan fasilitasnya

sesuai dengan kesepakatan bersama dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan operasional KSP. Dalam pelaksanaan KSPO, mitra KSPO tidak perlu mengeluarkan investasi awal (*initial outlay*) untuk memulai kegiatan usahanya. Dalam KSPO, bagian keuntungan yang menjadi bagian mitra KSP ditentukan oleh Pengelola Barang berdasarkan persentase tertentu dari besaran keuntungan pelaksanaan KSPO atas hasil analisis kelayakan bisnis pelaksanaan KSP operasional. Selain pembagian keuntungan, hasil KSPO yang diperoleh pemerintah adalah kontribusi tetap. Besaran kontribusi tetap yang wajib dibayarkan oleh mitra KSPO dihitung berdasarkan persentase tertentu dari hasil analisis kelayakan bisnis dengan tetap mempertimbangkan kemampuan membayar (*ability to pay*), kemauan membayar (*willingness to pay*), serta dapat pula mempertimbangkan manfaat ekonomi dan sosial yang ditimbulkan dari keberadaan proyek KSPO BMN tersebut.

2.4. Studi Kelayakan Usaha

Menurut Kasmir dan Jakfar (2013), "Studi kelayakan usaha atau bisnis adalah suatu aktivitas yang mendalami tentang sebuah usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka memutuskan layak atau tidak usaha tersebut diaplikasikan". Sugiyanto (2020) dalam Studi Kelayakan Bisnis: Teknik untuk mengetahui Bisnis Dapat Dijalankan atau Tidak, menyebutkan beberapa aspek yang perlu dilakukan dalam sebuah studi kelayakan bisnis setidaknya meliputi aspek legalitas, aspek ekonomi, aspek pasar, aspek manajemen/operasional, dan aspek keuangan. Studi kelayakan usaha merupakan salah satu alat untuk mengevaluasi kelayakan proposal KSP BMN dan merupakan bahan pertimbangan bagi Pengelola Barang untuk menindaklanjuti rencana KSP. Studi kelayakan usaha juga digunakan sebagai dasar pertimbangan penentuan KT dan PK dalam skema pemanfaatan BMN dalam bentuk KSP.

2.5. Rasio Keuangan

Menurut Rebin Sumardi dan Suharyono (2020) dalam Dasar-dasar Manajemen Keuangan, salah satu cara untuk mengetahui kinerja/kondisi keuangan perusahaan adalah dengan melakukan analisis laporan keuangan, dengan menggunakan rasio dalam analisis keuangan. Terdapat beberapa alat analisis laporan keuangan yang digunakan dalam analisis KSPO diantaranya adalah rasio profitabilitas dan rasio aktivitas. Rasio profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dan digunakan untuk mengetahui keberlangsungan hidup suatu bisnis atau usaha. Rasio aktivitas merupakan

rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas suatu bisnis atau usaha dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki.

2.6. Rasio Net Profit Margin (NPM)

Rasio *Net Profit Margin* merupakan rasio untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan atau pendapatan. Menurut Munawir (2008), rasio *Net Profit Margin* digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menekan biaya-biaya. Semakin tinggi *Net Profit Margin* maka semakin efektif perusahaan dalam menjalankan operasinya.

Rasio *Net Profit Margin* dihitung sebagai berikut.

$$\text{Net Profit Margin} = (\text{Net Profit} : \text{Sales}) \times 100\%$$

2.7. Rasio Return On Asset (ROA)

Menurut Rebin Sumardi dan Suharyono (2020), rasio *Return On Asset* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur efisiensi semua dana yang digunakan dalam perusahaan atau rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba. Dalam penelitian Listiawati (2020) menyebutkan Return on Asset yang tinggi menunjukkan efisiensi manajemen aset yang berarti efisiensi manajemen. Standar rasio atau pedoman yang baik adalah 30%.

Rasio *Return On Asset* dihitung sebagai berikut.

$$\text{Return On Asset} = (\text{Net Profit} : \text{Total Asset}) \times 100\%$$

2.8. Rasio Total Asset Turn Over (TATO)

Menurut Syamsudin (2001), rasio *total asset turn over* merupakan rasio yang menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan tertentu. Semakin besar rasio menunjukkan kinerja yang semakin baik karena menunjukkan penggunaan yang efisien dari seluruh aset yang dimiliki perusahaan.

Total asset turn over ini penting bagi para kreditur dan pemilik perusahaan, tapi akan lebih penting lagi bagi manajemen perusahaan, karena hal ini akan menunjukkan efisien tidaknya penggunaan seluruh aktiva dalam perusahaan (Elaga, 2018).

Rasio Total Asset Turn Over dihitung sebagai berikut.

$$\text{Total Asset Turn Over} = (\text{Sales} : \text{Total Asset}) \times 100\%$$

2.9. Konsep Pembagian Keuntungan pada skema kerja sama

Dalam sebuah kerja sama usaha, pihak-pihak yang berserikat akan membagi *benefit* atau manfaat yang dihasilkan dari usaha yang dijalankan. Michael Roch (2020), memperkenalkan beberapa skema bagi hasil yang umumnya diterapkan pada sebuah kerja sama, yaitu:

- Cost sharing*
- Formula-based*
- Financial meritocracy with Nonfinancial elements*
- Multifactor meritocracy*
- Modified/Managed lockstep*
- Tenure-based lockstep*
- Fixed share/per capita*

Skema pembagian manfaat yang paling lazim digunakan oleh pelaku usaha adalah *Profit sharing* dan *Revenue Sharing*. *Profit Sharing* merupakan suatu sistem atau metode bagi hasil usaha atas pengelolaan aset antar pemilik aset dan pihak yang mengelola aset. Istilah profit pada prinsipnya merujuk pada hasil bersih atau hasil usaha setelah dikurangi beban-beban. Sedangkan pada skema *Revenue Sharing*, imbal hasil usaha dibagi berdasarkan jumlah omzet atau total pendapatan sebelum dikurangi beban-beban. Namun demikian, menurut Hsueh (2011), metode *Profit Sharing* ini hanya mempertimbangkan modal yang diinvestasikan oleh masing-masing pihak tanpa mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki oleh pihak yang bekerjasama.

Dalam pengelolaan BMN, penentuan besaran pembagian keuntungan dalam skema KSPO didasarkan pada persentase tertentu dari:

- pendapatan;
- laba sebelum bunga dan pajak;
- laba bersih; dan/atau
- arus kas bersih kegiatan operasi dan investasi.

2.10. Konsep Management Fee Pada Pengelolaan Aset Properti

Management fee merupakan biaya yang harus dibayarkan kepada manajer properti sebagai bentuk imbalan atas kemampuan dan keahlian secara profesional dan waktu yang digunakan dalam mengelola aset. *Management fee* dapat berbentuk nominal tetap maupun persentase tertentu yang dikalikan dengan suatu basis perhitungan yang telah disepakati, seperti persentase tertentu dari nilai aset maupun persentase tertentu dari pendapatan. *Management fee* umumnya memiliki struktur yang

berbeda-beda tergantung dengan kontrak yang disepakati.

Dalam beberapa model kerjasama, pengenaan *management fee* diterapkan dengan skema *base fee* dan *incentive fee*. *Base fee* dibayarkan sesuai dengan persentase tertentu atas pendapatan sebagai imbal hasil dari pengelolaan operasi dari sebuah properti. *Incentive fee* dibayarkan dalam hal manajer aset mampu mencapai indikator tertentu yang telah disepakati. *Incentive fee* dapat mendorong manajer aset untuk bekerja lebih efisien dalam operasionalnya. Pada umumnya besaran *incentive fee* didasarkan pada persentase tertentu dari laba operasional, yaitu laba kotor dikurangi biaya operasional dengan menetapkan syarat pencapaian target tertentu.

Besaran *management fee* juga dapat didasarkan pada jumlah tertentu dari biaya operasional. Manajer aset menagihkan kepada pemilik properti sejumlah total biaya operasional yang dikeluarkan dalam satu periode ditambah dengan persentase *margin* tertentu sesuai kesepakatan.

Menurut Eberlin (2020), faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan besaran *management fee* yang dibayarkan kepada manajer aset antara lain:

- a. ukuran dari properti;
- b. tipe properti;
- c. kondisi properti;
- d. lokasi properti; dan
- e. cakupan layanan manajemen.

2.11. Kontribusi Tetap

Kontribusi tetap merupakan penerimaan negara bukan pajak yang wajib disetorkan oleh pihak mitra KSP selama jangka waktu pengoperasian KSP. Besaran Kontribusi Tetap berdasarkan pada persentase tertentu dari hasil analisis kelayakan bisnis yang mempertimbangkan kemampuan membayar (*ability to pay*), kemauan membayar (*willingness to pay*), serta dapat pula mempertimbangkan manfaat ekonomi dan sosial. Kontribusi Tetap harus disetorkan oleh mitra KSP sejak tahun pertama kerjasama sampai dengan berakhirnya KSPO.

2.12. Manfaat ekonomi

Manfaat ekonomi merupakan manfaat yang diperoleh secara langsung bagi negara dan masyarakat dari objek analisis yang dapat diukur dengan uang. Manfaat ekonomi dapat dihitung dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif yang berisi penjelasan secara kuantitatif manfaat yang diterima oleh masyarakat dan

pemerintah. Dalam pelaksanaan analisis manfaat ekonomi, semua manfaat ekonomi yang timbul selama pelaksanaan KSPO BMN diidentifikasi dan ditentukan besarnya.

2.13. Pengelolaan Pelabuhan

Pengelolaan pelabuhan didasarkan pada beberapa regulasi, diantaranya UU No. 17 Tahun 2008, PP No. 61 Tahun 2009, PP No. 5 Tahun 2010 dan PP No. 20 Tahun 2010. Dengan pemberlakuan regulasi tersebut, maka seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa sangat dimungkinkan adanya konsep multioperator dalam penyelenggaraan pelabuhan. Multioperator dalam hal ini dapat terdiri atas BUMN, BUMD, Badan Hukum Indonesia, bahkan perorangan yang kriterianya memenuhi syarat sebagai suatu Badan Usaha Pelabuhan (Ramadhan, 2021).

2.14. Objek Penelitian/Analisis

Objek penelitian dalam pelaksanaan analisis kelayakan bisnis KSPO merupakan Barang Milik Negara pada Kementerian Perhubungan berupa 1 (satu) bidang tanah beserta 2 (dua) bangunan pelabuhan penyeberangan beserta fasilitas di atasnya (Pelabuhan Penyeberangan X dan Pelabuhan Penyeberangan Y).

1) Pelabuhan X

Pada Pelabuhan X, BMN yang akan dikerjasamakan berupa tanah dengan luas tanah 10.448 m², beserta beberapa bangunan (bangunan terminal, pelabuhan/dermaga, gedung pos, bangunan MCK, bangunan genset, bangunan parkir, bangunan gedung pertokoan, bak penampung dan taman) dan fasilitas di atasnya.

2) Pelabuhan Y

Pada pelabuhan Y, BMN yang akan dikerjasamakan berupa bangunan (bangunan terminal, pelabuhan/dermaga, bangunan gedung pertokoan) dan fasilitas di atasnya.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Data

Dalam pelaksanaan analisis kelayakan bisnis Kerjasama Pemanfaatan Operasional BMN pada Pelabuhan Penyeberangan X dan Y menggunakan jenis data berupa data primer dan data sekunder dari berbagai sumber data. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek pelaku atau basis data utama yang digunakan dalam penelitian. Data

sekunder merupakan data yang telah ada sebelumnya dan merupakan informasi tentang kejadian lampau.

3.2. Sumber Data

Data primer dalam analisis ini diperoleh melalui wawancara dengan berbagai pihak, diantaranya pemohon analisis, calon mitra kerja sama, maupun pihak-pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan analisis kelayakan bisnis KSPO. Data primer lainnya, diperoleh melalui survei langsung pada objek analisis berupa tanah dan bangunan pelabuhan penyeberangan X dan Y yang merupakan Barang Milik Negara. Selain itu diperoleh juga data berupa proposal rencana bisnis kerja sama pemanfaatan operasional pelabuhan penyeberangan X dan Y, yang berisi tentang objek KSPO, rencana bisnis/proyeksi keuangan, usulan kontribusi tetap, dan usulan pembagian keuntungan.

Data sekunder dalam analisis ini, berupa data-data perekonomian, data kependudukan, data keuangan perusahaan sejenis, data tenaga kerja, data analisis pasar, data tarif PNPB kepelabuhanan, data tarif penerimaan daerah, dan data-data lain yang diperoleh dari Pemerintah seperti BPS, Pemerintah Daerah, Kementerian Perhubungan, Kementerian Keuangan, dan Lembaga Pemerintahan lainnya. Selain itu, diperoleh juga data laporan keuangan dari PT. Pelindo (Persero), PT ASDP (Persero), dan perusahaan penyeberangan swasta.

4. HASIL PENELITIAN

4.1. Proses Analisis

Pelaksanaan analisis kelayakan bisnis proposal rencana usaha KSPO dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- Mengidentifikasi permohonan analisis kelayakan bisnis.
- Menentukan tujuan analisis kelayakan bisnis.
- Mengumpulkan data awal.
- Melakukan survei lapangan.
- Melakukan analisis proyeksi laba rugi;
- Melakukan analisis tingkat diskon yang digunakan dalam AKB KSPO.
- Melakukan analisis indikator keuangan untuk proyek KSPO, Mitra KSPO, dan/atau Pemerintah. Analisis indikator keuangan meliputi analisis *Present Value (PV)*, Analisis *Net Profit Margin*, *Return On Asset*, dan *Total Asset Turn Over*.
- Melakukan analisis kontribusi tetap.
- Melakukan analisis pembagian keuntungan.
- Melakukan analisis tingkat kapitalisasi yang diperoleh Pemerintah selama KSPO BMN.

- Melakukan analisis dengan beberapa skenario Kontribusi Tetap dan Pembagian Keuntungan.
- Menyusun laporan analisis kelayakan bisnis.

4.2. Analisis Proyeksi Laba Rugi

Analisis kelayakan bisnis KSPO dilakukan terhadap 2 (dua) pelabuhan penyeberangan, yaitu Pelabuhan X dan Pelabuhan Y yang merupakan BMN pada Kementerian Perhubungan dan akan dikerjasamakan dengan skema KSPO oleh salah satu BUMN (PT ABC). KSPO direncanakan berlangsung selama 25 tahun. PT ABC merupakan perusahaan yang bergerak dalam jasa angkutan penyeberangan dan pengelola pelabuhan penyeberangan untuk penumpang, kendaraan dan barang. Dalam KSPO Pelabuhan X dan Pelabuhan Y ini, objek KSPO adalah pelabuhan, terminal penumpang dan fasilitas penunjang, namun tidak termasuk operasional kapal penyeberangan. Dengan demikian, pendapatan dan beban dalam KSPO ini hanya meliputi pendapatan dan beban yang berhubungan dengan operasional pelabuhan penyeberangan.

4.3. Analisis Proyeksi Pendapatan

Proyeksi pendapatan KSPO Pelabuhan disusun berdasarkan data proposal KSPO, data historis operasional pelabuhan, *benchmarking* pada pengelolaan pelabuhan lainnya dan berdasarkan hasil survei lapangan. Total pendapatan usaha KSPO selama 25 tahun diproyeksikan sebesar Rp196,3 miliar. Pendapatan Pelabuhan X dan Pelabuhan Y meliputi:

- Pendapatan Jasa Sandar**
Pendapatan Jasa Sandar merupakan pendapatan yang diterima oleh pengelola pelabuhan atas kegiatan sandar yang dilakukan setiap kapal di Pelabuhan X dan Pelabuhan Y. Proyeksi Pendapatan Jasa Sandar kapal dihitung dengan asumsi 1 (satu) buah kapal ferry yang beroperasi melayani penyeberangan dari Pelabuhan X ke Pelabuhan Y pulang pergi. Jumlah perjalanan kapal per minggu sejumlah 76 trip dan diproyeksikan hingga 86 trip per minggu pada tahun 2026. Total pendapatan yang diperoleh dari jasa sandar selama masa kerjasama diproyeksikan sebesar Rp6,4 miliar.
- Pendapatan Pas Kendaraan**
Pendapatan Pas Kendaraan merupakan pendapatan yang diperoleh dari setiap kendaraan yang masuk Pelabuhan X dan Pelabuhan Y. Tarif pas kendaraan diproyeksikan meningkat sebesar 7% setiap 3 (tiga) tahun. Total pendapatan pas

- kendaraan selama masa kerjasama diproyeksikan sebesar Rp184,1 miliar.
- c. **Pendapatan Pas Masuk Penumpang**
Pendapatan Pas Masuk Penumpang merupakan pendapatan yang diperoleh dari setiap penumpang yang naik kapal penyeberangan melalui Pelabuhan X dan Pelabuhan Y. Pas Penumpang dikenakan terhadap penumpang pejalan kaki, sedangkan untuk penumpang yang menggunakan kendaraan bermotor tidak dikenakan pas masuk karena tarif penyeberangan yang dikenakan sudah termasuk pas masuk penumpang. Tarif pas penumpang diproyeksikan meningkat sebesar 7% setiap 3 (tiga) tahun. Total pendapatan pas penumpang selama masa kerjasama diproyeksikan sebesar Rp1,7 miliar.
 - d. **Pendapatan Parkir Kendaraan**
Pendapatan Parkir Kendaraan merupakan pendapatan atas setiap kendaraan yang parkir di area pelabuhan namun tidak termasuk kendaraan yang akan menyeberang. Tarif parkir diproyeksikan meningkat sebesar Rp500 setiap 5 (lima) tahun. Total pendapatan yang diperoleh dari parkir kendaraan selama masa kerja sama diproyeksikan sebesar Rp0,1 miliar.
 - e. **Pendapatan Sewa**
Pendapatan Sewa merupakan pendapatan atas sewa ruang usaha oleh beberapa *tenant*. Terdapat 2 (dua) jenis ruang usaha yaitu ruang usaha di dalam gedung terminal penumpang dan ruang usaha yang terletak di luar gedung terminal penumpang. Tarif sewa ruang usaha diproyeksikan meningkat sebesar 7% setiap 3 (tiga) tahun dengan total pendapatan yang diperoleh dari sewa ruang usaha ini selama masa kerjasama diproyeksikan mencapai Rp3,8 miliar.
- 4.4. Analisis Proyeksi Beban**
- Total beban usaha KSPO selama 25 tahun diproyeksikan sebesar Rp121,1 miliar dengan mempertimbangkan data-data proposal KSPO, *bechmarking* pada pengelolaan pelabuhan lainnya dan hasil survei lapangan. Proyeksi beban KSPO Pelabuhan X dan Pelabuhan Y meliputi:
- a. **Beban Sumber Daya Manusia (SDM)**, merupakan beban gaji karyawan Mitra KSPO yang mendukung operasional Pelabuhan X dan Pelabuhan Y. Total besaran beban SDM selama masa kerja sama diproyeksikan sebesar Rp31,3 miliar.
 - b. **Beban Alih Daya**, merupakan beban pembayaran tenaga kerja yang dialihdayakan (*outsourcing*) kepada pihak lain, seperti petugas kebersihan, petugas keamanan, petugas tiket, dan petugas kapal. Total besaran beban alih daya selama masa kerja sama diproyeksikan sebesar Rp56,8 miliar.
 - c. **Beban Operasi**, merupakan beban yang digunakan untuk membiayai operasional pelabuhan antara lain beban air, beban listrik, beban telepon, beban perlengkapan operasional, beban asuransi dan beban lainnya. Total besaran beban operasi selama masa kerjasama diproyeksikan sebesar Rp10,7 miliar.
 - d. **Beban Pemeliharaan**, merupakan beban yang digunakan untuk membiayai pemeliharaan jalan, bangunan, sarana&prasarana, peralatan& perlengkapan, dan pelabuhan. Total besaran beban pemeliharaan selama masa kerjasama diproyeksikan sebesar Rp10,9 miliar.
 - e. **Beban Umum dan Administrasi**, merupakan pengeluaran operasional untuk memenuhi kebutuhan alat tulis kantor, biaya telepon, biaya jaringan komunikasi teknologi informasi, biaya perjalanan dinas, perlengkapan kantor, dan biaya rapat. Total besaran beban umum dan administrasi selama masa kerjasama diproyeksikan sebesar Rp3,9 miliar.
 - f. **Beban Pemasaran**, merupakan beban yang digunakan untuk promosi jasa penyeberangan Pelabuhan X dan Pelabuhan Y. Total besaran beban pemasaran selama masa kerjasama diproyeksikan sebesar Rp1,9 miliar.
 - g. **Beban Kontribusi Tetap**, merupakan besaran setoran wajib yang harus dibayarkan oleh mitra kepada Pemerintah selama masa kerja sama.
 - h. Selain beban-beban tersebut, terdapat Beban Pajak yang terdiri dari beban pajak sandar, pajak final atas sewa ruang usaha dan pajak penghasilan. Total besaran beban pajak selama masa kerjasama diproyeksikan sebesar Rp16,8 miliar.

4.5. Kontribusi Tetap

Penentuan besaran Kontribusi Tetap yang harus dibayarkan mitra KSPO mempertimbangkan nilai BMN yang menjadi Objek KSPO, tingkat risiko calon mitra KSP dan usulan besaran Kontribusi Tetap dari Pengguna Barang. Berdasarkan hasil analisis kelayakan bisnis dan dengan tetap mempertimbangkan risiko yang dihadapi calon mitra KSPO, maka salah satu alternatif besaran Kontribusi Tetap yang disajikan adalah dengan

memperhatikan pada penetapan besaran persentase Kontribusi Tetap dalam beberapa pengelolaan pelabuhan yang telah disetujui Pemerintah, yaitu 0,100% dari nilai wajar BMN. Alternatif lainnya, besaran Kontribusi Tetap adalah memperhatikan usulan dari Pengguna Barang (proposai), yaitu sebesar 0,043% dari nilai wajar BMN. Nilai wajar BMN hasil penilaian adalah sebesar Rp172.008.869.000,00, sehingga besaran Kontribusi Tetap adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Besaran Kontribusi Tetap

Alternatif	% KT	KT Th ke-1 (Rp)	Kenaikan	Total KT (Rp)
Alt I	0,043%	73.963.814	1,78%	2.303.657.772
Alt II	0,100%	172.008.869	1,78%	5.357.343.656

Sumber: Pengolahan Data (2022).

4.6. Pembagian Keuntungan

Selain Kontribusi Tetap, sesuai dengan peraturan perundang-undangan, mitra KSPO memiliki kewajiban lain yaitu membayar Pembagian Keuntungan kepada Pemerintah. Penentuan besaran Pembagian Keuntungan antara Pemerintah dan Mitra KSPO dilakukan dengan mempertimbangkan nilai wajar BMN objek KSPO, nilai Kontribusi Tetap, tingkat risiko Mitra KSPO, tingkat pendapatan, dan tingkat profitabilitas usaha KSPO.

Besaran Pembagian Keuntungan dianalisis berdasarkan 2 (dua) alternatif pembayaran Kontribusi Tetap yang telah ditetapkan. Beberapa parameter penentuan alternatif perhitungan Pembagian Keuntungan antara Mitra KSPO dan Pemerintah adalah sebagai berikut:

- Mempertimbangkan besaran Kontribusi Tetap dan mempertimbangkan batas minimal *management fee* pada skema kerjasama operasional properti.
- Mempertimbangkan besaran Kontribusi Tetap dan mempertimbangkan batas maksimal *management fee* pada skema kerjasama operasional properti.

- Mempertimbangkan besaran Kontribusi Tetap dan mempertimbangkan tingkat profitabilitas perusahaan operator pelabuhan penyeberangan.

Berdasarkan 3 (tiga) parameter tersebut, maka besaran persentase Pembagian Keuntungan bagi mitra KSP adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Besaran Persentase Pembagian Keuntungan Bagi Mitra KSP

	Alt 1	Alt 2	Alt 3	Alt 1	Alt 2	Alt 3
KT Tahun ke-1	73.963.814			172.008.869		
% PK dari Pendapatan	6,82%	9,43%	8,89%	6,87%	9,50%	8,89%
% PK dari EBIT	16,62%	22,97%	21,65%	16,74%	23,13%	21,65%
% PK dari Laba Bersih	21,22%	29,33%	27,66%	21,16%	29,23%	27,37%

Sumber: Pengolahan Data (2022).

4.7. Analisis Kelayakan Usaha

Analisis kelayakan usaha dilakukan dengan mengetahui kelayakan usaha Mitra dalam menjalankan usaha KSPO. Hasil analisis kelayakan usaha dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator seperti *Present Value* atas *Net Profit*, *Net Profit Margin Ratio*, *Return On Asset* (ROA) dan *Total Asset Turn Over* (TATO). Selanjutnya indikator-indikator tersebut dibandingkan dengan rata-rata industri atau kinerja dari kompetitor. Adapun hasil analisis kelayakan usaha dari KSPO Pelabuhan X dan Pelabuhan Y adalah sebagai berikut:

- Net Profit Margin Ratio* sebesar 32,14% untuk alternatif 1 (KT sebesar Rp2.303.657.772) dan 32,49% untuk alternatif 2 (KT sebesar Rp5.357.343.656).

Besaran *net profit margin ratio* sebesar 32,14% maupun 32,49% lebih besar dari rata-rata perusahaan sejenis yang bergerak di bidang pelayanan pelabuhan, yaitu antara 5,94% - 22,47%. Hal ini menunjukkan bahwa pengusahaan KSPO lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis karena mampu menghasilkan laba dari pendapatan yang diperoleh serta lebih efisien dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya.

- Return On Asset* (ROA) berkisar antara 2,23% - 8,6% untuk alternatif 1, dan antara 2,47% - 9,39% untuk alternatif 2

Besaran ROA baik untuk alternatif 1 maupun alternatif 2 menunjukkan hasil yang relatif lebih tinggi atau berada pada interval yang sama dengan ROA perusahaan sejenis, yaitu diantara 1,15% - 6,92%. Pengusahaan pelabuhan X dan pelabuhan Y dengan pola KSPO lebih efisien dibandingkan dengan industri sejenis. Semakin besar nilai ROA menunjukkan kinerja perusahaan yang semakin baik karena tingkat pengembalian investasi pemerintah berupa tanah dan bangunan pelabuhan beserta fasilitas di atasnya semakin besar.

- c. Rasio *Total Asset Turn Over* (TATO) berkisar antara 0,03 – 0,15

Besaran TATO pada kerjasama operasional Pelabuhan X dan Pelabuhan Y relatif lebih rendah dibandingkan dengan besaran TATO perusahaan sejenis yaitu diantara 0,19 - 0,41. Hal ini menunjukkan kurang optimalnya penggunaan aset untuk meningkatkan pendapatan, sehingga untuk mengoptimalkan pendapatan, Pemerintah dapat meminta kepada mitra kerjasama untuk melakukan *benchmarking* ke perusahaan sejenis untuk dapat melakukan inovasi agar dapat meningkatkan pendapatannya dengan mengoptimalkan aset yang dimiliki.

4.8. Manfaat Ekonomi

Analisis manfaat ekonomi dilakukan dengan mengidentifikasi dan menentukan besaran seluruh manfaat ekonomi yang diterima secara langsung oleh negara dan masyarakat selama jangka waktu pelaksanaan KSPO. Manfaat ekonomi yang diterima Negara yang dapat diidentifikasi antara lain berupa Kontribusi Tetap, Pembagian Keuntungan, dan penerimaan pajak yang terdiri dari Pajak sandar kapal, Pajak Penghasilan final atas penyewaan ruang usaha, Pajak Penghasilan Badan, serta Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Negara juga berpotensi memperoleh manfaat ekonomi secara tidak langsung berupa penghematan dana APBN yang berasal dari penghematan operasional pelabuhan yang harus ditanggung pada APBN. Selain itu, manfaat ekonomi juga diterima masyarakat, yaitu upah karyawan.

Berdasarkan analisis potensi manfaat ekonomi tersebut sebagai berikut:

- a. Manfaat ekonomi dari Kontribusi Tetap senilai hingga Rp5.357.343.656,00.

- b. Manfaat ekonomi dari pembagian keuntungan senilai hingga Rp47.405.724.453,00.
c. Manfaat ekonomi dari Penerimaan dari Pajak Sandar senilai hingga Rp129.506.134,00.
d. Manfaat ekonomi dari Penerimaan dari PPh Sewa Final senilai hingga Rp382.187.409,00.
e. Manfaat ekonomi dari Penerimaan dari PPh Badan senilai hingga Rp17.111.317.802,00.
f. Manfaat ekonomi dari Penerimaan dari PBB senilai hingga Rp114.235.545,00.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan asumsi dan analisis perhitungan pembayaran kontribusi tetap dan pembagian keuntungan, perusahaan Pelabuhan Penyeberangan X dan Y dengan skema Kerja Sama Operasional BMN mampu memberikan profitabilitas yang sustain selama masa kerja sama dan tetap mampu menghasilkan laba usaha. Terlebih lagi, skema KSPO ini tetap dapat memberikan Pembagian Keuntungan kepada Pemerintah meskipun telah dibebani kewajiban pembayaran Kontribusi Tetap kepada Pemerintah setiap tahunnya.

Dengan mendasarkan pada hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa skema KSPO pada Pelabuhan Penyeberangan X dan Pelabuhan Penyeberangan Y layak untuk dijalankan.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

KSPO merupakan salah satu bentuk pemanfaatan BMN dalam hal terdapat BMN dengan kondisi siap dioperasikan. BMN dengan kondisi siap dioperasikan pihak ketiga cukup banyak dari sisi jumlah namun memerlukan analisis Penilai dalam pelaksanaannya, khususnya dari sisi kelayakan usahanya. Namun demikian, pedoman untuk melakukan analisis kelayakan usaha KSPO yang dibutuhkan oleh Penilai Pemerintah belum tersedia. Pedoman teknis pelaksanaan analisis KSPO ini sangat diperlukan dalam mendukung pelaksanaan tugas Penilai Pemerintah serta berfungsi sebagai standarisasi pelaksanaan analisis KSPO BMN.

Hasil pembahasan di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan analisis kelayakan usaha KSPO BMN dapat dilakukan dengan mempertimbangkan analisis penentuan besaran *management fee* pada skema kerjasama operasional properti yang berlaku umum dan tingkat profitabilitas usaha sejenis. Hal ini juga

mengindikasikan bahwa proses pelaksanaan analisis dan indikator-indikator kelayakan usaha kerjasama operasional yang berlaku umum di pasar juga dapat digunakan dalam pelaksanaan analisis kelayakan usaha KSPO BMN. Sehingga pelaksanaan analisis KSPO BMN diharapkan dapat dilakukan dengan optimal, transparan dan sesuai dengan kondisi di pasar.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan dalam penentuan besaran pembagian keuntungan mempertimbangkan informasi besaran *management fee* pada skema kerjasama operasional properti yang berlaku di pasar masih kurang dan akses informasi yang terbatas. Hal ini disebabkan karena skema kerjasama operasional yang ada di pasar masih belum banyak dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, F. (2018). Analisis Model Kerjasama Pemanfaatan Barang Milik Daerah Di Aceh. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi* Vol 9 (2) (2018): 1 – 12.
<http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/jinoman>
- Arianto. D. (2017). Evaluasi Pengembangan Pelabuhan Sibolga. *Jurnal Penelitian Transportasi Laut* 19 (2017) 1–13.
- Aryani, D. Y., M. Rahdriawan. (2015). Kajian Peluang Kerjasama Pemerintah Swasta (Kps) Dalam Penyediaan Infrastruktur Di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang. *Jurnal Pembangunan Wilayah&Kota*.
- Eberlin. (3 Agustus 2020) A Breakdown of Property Management Fees. The Balance Small Business. <https://www.thebalancesmb.com/a-breakdown-of-property-management-fees-4589926>
- Elaga, M. P., Wahyu Agung Dandi S, Dan M. Krisna Agung. (2018). Analisis Rasio Aktivitas Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. P. Sijdeb, Vol. 2 (4), 2018, Hal. 1-11.
- Ermayani, Suryani, Sari, & Hafidzi. (2021). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Yogyakarta. Samudera Biru.
- How Property Management Fees Work for Commercial and Multifamily Properties. (31 Desember 2020). Janover Multifamily Loans. Diakses pada tanggal 28 Juli 2022 dari <https://www.multifamilyloans.com/apartment-finance-blog/how-property-management-fees-work-for-commercial-and-multifamily-properties>
- Hsueh, S., Min-Ren Yan. (2011). Contribution-Based Profit-Sharing Scheme For Joint Ventures. *Technological And Economic Development Of Economy*, 2011, 17(3): 445–458.
- Kasmir, Jakfar. (2013). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta. Prenada Media Group.
- Listiawati, E. Kurniasari. (2020). Analisis Rasio Profitabilitas Dan Rasio Likuiditas Dalam Mengukur Kinerja Keuangan PT Gudang Garam Tbk Periode 2014-2018 Di Bursa Efek Indonesia *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, Volume 6, No. 01, Maret 2020.
- Munawir, S. (2014) *Analisa Informasi Keuangan*. Edisi keempat. Yogyakarta. Liberty.
- Ramadhan, A. W. (2021). Model Kontrak Kerjasama Pengelolaan Bidang Infrastruktur Pelabuhan. *Jurist-Diction* Vol. 4 (1) 2021.
- Rambe, dkk. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*, Jakarta. Salemba Empat.
- Rebin, Sumardi & Suharyono. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta. LPP-UNAS.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. *Lembaran Negara* No 92 Tahun 2014.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. *Lembaran Negara* No 142 Tahun 2020.
- Republik Indonesia. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 115/PMK.06/2020 tentang Pemanfaatan Barang Milik Negara. *Berita Negara* No 972 Tahun 2020.
- Republik Indonesia. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 213/KM.6/2021 tentang Tata Cara Pemanfaatan Barang Milik Negara.
- Republik Indonesia. Keputusan Direktur Jenderal Kekayaan Negara Nomor 438/KN/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Manfaat dan Dampak Ekonomi Sosial.

- Roch, Michael. (2020, May 20). Professional Partnerships: Profit Sharing Fundamentals. MHPR Advisors.
<https://www.mhpradvisors.com/post/professional-partnerships-profit-sharing-fundamentals>
- Sugiyanto, Nadi, & Wenten. (2020). Studi Kelayakan Bisnis: Teknik Mengetahui Bisnis Dapat Dijalankan Atau Tidak. Serang. Ypsim.
- Susanto, F.F.M. (2019). Bentuk Kerjasama Operasional (KSO) Dalam Pengelolaan Air Minum Yang Dilakukan Oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). *Jurist-Diction: Vol. 2 No. 6*, November 2019.
- Syamsudin, L. (2001) Manajemen Keuangan Perusahaan. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.