JASWITA JABAR







RENCANA BISNIS

2026-2030





GRHA JASWITA,
Jl. Lengkong Besar No.135 - 137,
Balonggede, Kec. Regol, Kota Bandung,
Jawa Barat 40251

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh,

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga *Rencana Bisnis PT Jaswita Jabar Tahun 2026–2030* dapat diselesaikan sesuai ketentuan yang berlaku. Sholawat dan salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.

Penyusunan dokumen ini merupakan tindak lanjut atas visi perusahaan "Menjadi Pengelola Jasa dan Kepariwisataan Terpercaya yang Berkelanjutan di Jawa Barat", serta bagian dari pemenuhan prinsip *Good Corporate Governance* dalam penguatan perencanaan strategis perusahaan. Rencana bisnis ini menjadi acuan dalam penetapan arah kebijakan, program, dan prioritas pengembangan usaha perusahaan untuk periode 2026–2030.

Dokumen ini disusun melalui proses analisis internal dan eksternal, penelaahan kondisi industri, serta pemetaan peluang dan tantangan yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian, rencana bisnis ini diharapkan mampu memberikan dasar perencanaan yang terukur bagi peningkatan kinerja perusahaan dan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi daerah.

Kami menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan masukan selama proses penyusunan dokumen ini. Semoga *Rencana Bisnis* ini dapat menjadi pedoman strategis bagi PT Jaswita Jabar dalam mewujudkan pengelolaan usaha yang profesional, efektif, dan berkelanjutan.

Wassalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh

Bandung, November 2025

Gun Gun Saptari Hidayat, S.T., MBA.
Direktur

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR **1**
DAFTAR ISI **2**
DAFTAR TABEL **5**
DAFTAR GAMBAR **8**
RINGKASAN EKSEKUTIF **9**
BAB I PENDAHULUAN **13**
1.1 Latar Belakang dan Sejarah BUMD 13
1.2 Visi Misi & Nilai Perusahaan 14
1.3 Arah Kebijakan Stakeholder 15
1.4 Landasan Hukum 16
1.5 Maksud & Tujuan 16
1.5.1 Maksud 17
1.5.2 Tujuan 17
1.6 Susunan Pengurus 17
1.7 Landasan Penyusunan RENBIS 17
1.8 Metodologi Penyusunan RENBIS 18
BAB II EVALUASI CAPAIAN RENBIS SEBELUMNYA **20**
2.1 Evaluasi Pelaksanaan Rencana Bisnis Sebelumnya 20
2.1.1 Kinerja Keuangan 20
2.1.2 Pencapaian Sasaran Utama 21
2.1.3 Penyebab Deviasi Kinerja Keuangan 22
2.1.4 Realisasi Pengembangan Usaha dan Investasi 23
2.2 Permasalahan yang Dihadapi BUMD dan Upaya Pemecahan yang telah dan akan Dilakukan 24
2.3 Pembelajaran (*Lessons Learned*) 26
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL & INTERNAL **29**
3.1 Analisa Lingkungan Eksternal 30
3.1.1 Analisis PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*) 30
3.1.2 Analisis *Porter's Five Forces* 33

3.2 Analisis Lingkungan Internal 35
3.2.1 Analisis VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*) 35
3.2.2 Analisis *Value Chai*n (Rantai Nilai) 39
BAB IV POSISI PERUSAHAAN SAAT INI & ARAH PENGEMBANGAN 43
4.1 Posisi Perusahaan Saat ini 43
4.1.1 Analisis SWOT 43
4.1.2 Analisis Internal Factor Analysis Summary (IFAS) 44
4.1.3 Analisis EFAS (*External Factor Analysis Summary*) 46
4.1.4 Matriks Internal–External (IE) 48
4.2 Strategi & Arah pengembangan Perusahaan 49
4.3 Portofolio Saat ini (GE-McKinsey Matrix) 51
4.4 Arah Pengembangan produk 55
4.5 Asumsi Dalam Penyusunan RENBIS 55
4.5.1 Asumsi Eksternal 55
4.5.2 Asumsi Internal 64
BAB V SASARAN STRATEGI & STRATEGI PENCAPAIAN 68
5.1 Sasaran Strategis 68
5.2 Strategi Penyelesaian Permasalahan Aset 69
5.3 Target Kinerja Per Divisi 71
5.3.1 Divisi Properti Kawasan 71
5.3.2 Divisi Properti Bangunan Gedung 72
5.3.3 Divisi Hotel dan Resto 73
5.3.4 Divisi Destinasi dan Kegiatan Wisata 75
5.3.5 Divisi Transportasi 76
5.3.6 Divisi Sekretaris Perusahaan 78
5.3.7 Divisi Keuangan, Perencanaan dan Manajemen Aset 83
5.3.8 Satuan Pengawasan Internal 85
5.4 Program yang akan Dilaksanakan dan Anggaran Pelaksanaan 86
5.5 Rencana Pengembangan Usaha 87
5.5.1 Divisi Properti Bangunan Gedung 87
5.5.2 Divisi Properti Kawasan 91
5.5.3 Divisi Hotel & Resto 98
5.5.4 Divisi Destinasi & Kegiatan Wisata 106
5.5.5 Divisi Transportasi 111

5.5.6 Anak Perusahaan 113
5.6 Penerapan Manajemen Risiko 113
5.6.1 Identifikasi Risiko 114
5.6.2 Analisis dan Penilaian Profil Risiko 115
5.6.3 Pemetaan Risiko 116
5.6.4 Kebijakan Manajemen Risiko dan Kepatuhan 117
5.6.5 Program Mitigasi Risiko 119
BAB VI PROYEKSI KEUANGAN 122
6.1 Asumsi keuangan 122
6.2 Proyeksi Sumber Dana dan Program Investasi 125
6.3 Proyeksi Laba/Rugi 128
6.4 Proyeksi Neraca 138
6.5 Proyeksi Arus Kas 140
BAB VII PENUTUP 144

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Rencana Strategis dan Sasaran Perusahaan Tahun 2026-2030 9
Tabel 2 Target Kinerja per Divisi Tahun 2026-2030 10
Tabel 3 Rencana Investasi 10
Tabel 4 Highlight Kondisi Keuangan Tahun 2026-2030 11
Tabel 2. 1 Pencapaian PT Jaswita Jabar Periode Tahun 2021 – 2025 20
Tabel 2. 2 Perbandingan Target dan Realisasi Sasaran Utama Periode 2021 – 2025 21
Tabel 2. 3 Status Pelaksanaan Program Pengembangan Usaha & Investasi 2021-2025 23
Tabel 2. 4 Permasalahan Perusahaan dan Upaya Pemecahan 24
Tabel 2. 5 Matriks Permasalahan dan Rencana Upaya Pemecahan 25
Tabel 3. 1 Peluang (Opportunities) berdasarkan analisis PESTLE 31
Tabel 3. 2 Ancaman (Threats) berdasarkan analisis PESTLE 32
Tabel 3. 3 Analisis VRIO Sumber Daya dan Kapabilitas PT Jaswita Jabar 35
Tabel 4. 1 Matriks Analisis SWOT PT Jaswita Jabar 43
Tabel 4. 2 Matriks TOWS 44
Tabel 4. 3 Matriks Faktor Strategis Internal (IFAS) 45
Tabel 4. 4 Matriks Faktor Strategis Eksternal (EFAS) 46
Tabel 4. 5 Matriks GE - Mc Kinsey Bisnis PT Jaswita Jabar 51
Tabel 4. 6 GE–McKinsey Matrix (Penjelasan per Portofolio Bisnis) PT Jaswita Jabar Saat Ini 52

Tabel 5. 1 Sasaran Strategis Perusahaan Periode 2026-2030 68
Tabel 5. 2 Timeline Penyelesaian Permasalahan Aset PT Jaswita Jabar 70
Tabel 5. 3 Strategi Fungsional pada Divisi Properti Kawasan 71
Tabel 5. 4 Indikator Utama (KPI) pada Divisi Properti Kawasan 71
Tabel 5. 5 Strategi Fungsional pada Divisi Properti Bangunan Gedung 72
Tabel 5. 6 Indikator Utama (KPI) pada Divisi Properti Bangunan Gedung 72
Tabel 5. 7 Strategi Fungsional pada Departemen KSPA Hotel & Resto 74
Tabel 5. 8 Indikator Utama (KPI) pada Departemen KSPA Hotel & Resto 74
Tabel 5. 9 Strategi Fungsional pada Departemen KSPA Hotel & Resto Pangandaran 75
Tabel 5. 10 Indikator Utama (KPI) pada Departemen KSPA Hotel & Resto Pangandaran 75
Tabel 5. 11 Strategi Fungsional pada Departemen Waduk Darma 76
Tabel 5. 12 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Waduk Darma 76
Tabel 5. 13 Indikator Utama (KPI) pada Divisi Transportasi 77
Tabel 5. 14 Strategi Fungsional pada Departemen SDM & Umum 78
Tabel 5. 15 Indikator Utama (KPI) pada Departemen SDM & Umum 79
Tabel 5. 16 Strategi Fungsional pada Departemen Hukum 79
Tabel 5. 17 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Hukum 80
Tabel 5. 18 Strategi Fungsional pada Departemen Komunikasi dan Informasi 81
Tabel 5. 19 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Komunikasi dan Informasi 81
Tabel 5. 20 Strategi Fungsional pada Pengadaan Barang & Jasa 82
Tabel 5. 21 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Pengadaan 82
Tabel 5. 22 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Keuangan & Akuntansi 83
Tabel 5. 23 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Perpajakan 84
Tabel 5. 24 Strategi Fungsional pada Departemen Perencanaan & Manajemen Aset 84
Tabel 5. 25 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Perencanaan & Manajemen Aset 85
Tabel 5. 26 Indikator Utama (KPI) pada Departemen 85
Tabel 5. 27 Program pada setiap Unit Bisnis 86
Tabel 5. 28 Analisis Keekonomian Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Aleh No. 2 Bandung 88
Tabel 5. 29 Timeline Kegiatan Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Aleh No. 2 Bandung 88
Tabel 5. 30 Analisis Keekonomian Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 Bandung 89
Tabel 5. 31 Timeline Kegiatan Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 Bandung 89

Tabel 5. 32 Analisis Keekonomian Pengembangan Rumah Kost Jalan Geusan Ulun Sumedang 91
Tabel 5. 33 Timeline Kegiatan Pengembangan Rumah Kost Jalan Geusan Ulun Sumedang 91
Tabel 5. 34 Analisis Keekonomian Pengembangan PKJB Tahap 3 93
Tabel 5. 35 Timeline Kegiatan Pengembangan PKJB Tahap 3 93
Tabel 5. 36 Analisis Keekonomian Pengembangan Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25 94
Tabel 5. 37 Timeline Kegiatan Pengembangan Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25 95
Tabel 5. 38 Analisis Keekonomian Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34 96
Tabel 5. 39 Timeline Kegiatan Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34 96
Tabel 5. 40 Analisis Keekonomian Pengembangan Co Working Space Sudirman Plaza Kavling E1 97
Tabel 5. 41 Timeline Kegiatan Pengembangan Co Working Space Sudirman Plaza Kavling E1 98
Tabel 5. 42 Analisis Keekonomian Pengembangan Bukti Tenjo Batukaras sebagai usaha Glamping dan Resto 99
Tabel 5. 43 Timeline Kegiatan Pengembangan Bukit Tenjo Batu Karas 100
Tabel 5. 44 Analisis Keekonomian Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34 103
Tabel 5. 45 Timeline Kegiatan Pengembangan Renovasi Cottage 103
Tabel 5. 46 Analisis Keekonomian Pembangunan Hotel Bintang 3 105
Tabel 5. 47 Timeline Kegiatan Pembangunan Hotel Bintang 3 105
Tabel 5. 48 Analisa Keekonomian Pengembangan Luxury Camp Waduk Darma 107
Tabel 5. 49 Timeline Kegiatan Pengembangan Luxury Camp Waduk Darma 107
Tabel 5. 50 Analisis Keekonomian Pengembangan Electric Donut Waduk Darma 109
Tabel 5. 51 Timeline Kegiatan Pengembangan Electric Donut Waduk Darma 109
Tabel 5. 52 Analisis Keekonomian Pengembangan D'Journey 111
Tabel 5. 53 Timeline Kegiatan Pengembangan Prodak Kepariwisataan Terintegrasi dan Aplikasi D'Journey 111
Tabel 5. 54 Analisis Keekonomian Pengembangan Bengkel Roda 2 Mobilcare 112
Tabel 5. 55 Timeline Kegiatan Pengembangan Bengkel Roda 2 Mobilcare 113
Tabel 5. 56 Identifikasi Risiko 114
Tabel 5. 57 Analisis dan Penilaian Risiko 116
Tabel 5. 58 Pemetaan Risiko 117
Tabel 5. 59 Kebijakan Manajemen Risiko dan Kepatuhan 118
Tabel 5. 60 Program Mitigasi Risiko 120
Tabel 6. 1 Asumsi Pendapatan 122
Tabel 6. 2 Asumsi Baban Pokok Pendapatan (HPP) 122
Tabel 6. 3 Asumsi Beban Pemasaran 123
Tabel 6. 4 Asumsi Beban Administrasi dan Umum 123
Tabel 6. 5 Asumsi Pendapatan dan Beban Lain-lain 124
Tabel 6. 6 Asumsi Aset Lancar 124
Tabel 6. 7 Asumsi Aset Lancar 124
Tabel 6. 8 Asumsi Aset Lancar 124
Tabel 6. 9 Asumsi Ekuitas 125
Tabel 6. 10 Proyeksi Sumber Dana & Program Investasi 2026 – 2030 125
Tabel 6. 11 Proyeksi Laba/Rugi Konsolidasi 128
Tabel 6. 12 Proyeksi Laba/Rugi Kantor Pusat 129
Tabel 6. 13 Proyeksi Laba/Rugi Destinasi dan Kegiatan Wisata 130
Tabel 6. 14 Proyeksi Laba/Rugi Properti Kawasan 131
Tabel 6. 15 Proyeksi Laba/Rugi Properti Bangunan 132
Tabel 6. 16 Proyeksi Laba/Rugi KSPA Hotel & Resto 133
Tabel 6. 17 Proyeksi Laba/Rugi Transportasi (Mobilcare) 134
Tabel 6. 18 Proyeksi Laba/Rugi Pondok Seni Pangandaran 135
Tabel 6. 19 Proyeksi Laba/Rugi Pasar Kreatif Jawa Barat 136
Tabel 6. 20 Proyeksi Laba/Rugi PT Jaswita Lestari Jaya 137
Tabel 6. 21 Proyeksi Neraca 2026– 2030 138

Tabel 6. 22 Arus Kas 2026-2030 140
Tabel 6. 23 Rasio Keuangan 2026 – 2030 142

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 *Business Model Canvas* (BMC) PT Jaswita Jabar 29
Gambar 3. 2 Model Analisis *Porter's Five Force* PT Jaswita Jabar 33
Gambar 3. 3 Diagram Analisis *Value Chain* PT Jaswita Jabar 39
Gambar 4. 1 Grafik Pertumbuhan PDB Beberapa Komponen Pengeluaran (Y-on-Y) (persen) 56
Gambar 4. 2 Grafik Kontribusi dan Pertumbuhan PDRB Menurut Pulau, Triwulan-II 2025 57
Gambar 4. 3 Grafik Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Menurut IMF Tahun 2025-2030 58
Gambar 4. 4 Grafik Perbandingan Pertumbuhan Ekonomi Jawa Barat dan Nasional Tahun 2019-2024 59
Gambar 4. 5 Grafik Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisman Ke Indonesia 60
Gambar 4. 6 Grafik Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisman Ke Jawa Barat 62
Gambar 5. 1 Konsep Desain Rumah Kost Jalan M. Aleh No. 2 87
Gambar 5. 2 Konsep Desain Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 Bandung 89
Gambar 5. 3 Konsep desain rumah kost Jalan Geusan Ulun Sumedang 90
Gambar 5. 4 Siteplan Pengembangan PKJB 92
Gambar 5. 5 Konsep Desain Pembangunan Equestrian 92
Gambar 5. 6 Ilustrasi Pembangunan Lapangan Padel 92
Gambar 5. 7 Konsep Desain Pembangunan Retail & Communal Area 92
Gambar 5. 8 Konsep Desain Pembangunan Fasum & Fasos 93
Gambar 5. 9 Konsep Desain Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25 94
Gambar 5. 10 Konsep Desain Mini Apartemen Luxor Kavling 34 96
Gambar 5. 11 Konsep Desain Co Working Space Sudirman Plaza Kavling E1 97
Gambar 5. 12 Siteplan Pengembangan Bukit Tenjo Batu Karas 99
Gambar 5. 13 Konsep Desain *Cottage* Tipe 1 Kamar Tidur 101
Gambar 5. 14 Konsep Desain *Cottage* Tipe 2 Kamar Tidur 102
Gambar 5. 15 Konsep Desain *Cottage* Tipe 3 Kamar Tidur 102
Gambar 5. 16 Konsep Desain Bangunan Hotel 104
Gambar 5. 17 Denah Hotel Lantai 1 104
Gambar 5. 18 Denah Hotel Lantai 2 105
Gambar 5. 19 Konsep Luxury Camp di Waduk Darma 107
Gambar 5. 20 Ilustrasi electric Donut Boat Di Waduk Darma 109
Gambar 5. 21 Konsep Desain dan Denah Bengkel Roda 2 112

RINGKASAN EKSEKUTIF

Rencana Bisnis (Renbis) PT Jaswita Jabar Tahun 2026–2030 disusun sebagai pedoman arah pengembangan perusahaan dalam lima tahun ke depan sesuai Permendagri Nomor 118 Tahun 2018. Dokumen ini menjadi acuan strategis dalam pelaksanaan transformasi bisnis, penguatan tata kelola, pengembangan aset, dan peningkatan kinerja keuangan. Penyusunan RENBIS didasarkan pada evaluasi kinerja historis, analisis internal (VRIO, IFAS), analisis eksternal (PESTLE, EFAS), serta arahan transformasi direksi yang terdiri dari Transformasi Manajemen Aset, Transformasi Branding, Transformasi Internal, dan Transformasi Bisnis.

Perusahaan beroperasi dalam lima pilar bisnis utama: destinasi dan kegiatan wisata, perhotelan dan restoran, properti bangunan gedung, properti kawasan, dan transportasi. Dalam periode 2026–2030, perusahaan diarahkan untuk memperkuat fondasi bisnis melalui optimalisasi aset, digitalisasi proses, peningkatan SDM, dan kolaborasi usaha strategis. Sasaran strategis perusahaan selama lima tahun diformulasikan untuk mendukung pencapaian visi sebagai BUMD pariwisata yang sehat, kompetitif, dan berkelanjutan. Rencana dan Sasaran tersebut meliputi:

Tabel 1 Rencana Strategis dan Sasaran Perusahaan Tahun 2026-2030

No	Rencana Strategis	Sasaran & Indikator Keberhasilan
(1)	(2)	(3)
1	Transformasi Manajemen Aset	• Penyelesaian aset bermasalah **100 %** • **Legalitas aset 100 %** • Komersialisasi aset meningkat **hingga 95%**. • Pemutakhiran database aset secara *realtime*
2	Transformasi Branding	• Follower Sosial Media seluruh akun meningkat **hingga 50K follower.** • Pemberitaan positif di **media > 70 % .**
3	Transformasi Manajemen	• Opini atas Laporan Keuangan dengan hasil Wajar Tanpa Pengecualian (**WTP**) • Penilaian *Good Corporate Governance* dengan kriteria "**Baik**" • Penilaian Keterbukaan Informasi Publik masuk kategori "**Informatif**" • **Minimal 20% pegawai** memiliki pelatihan/sertifikat kompetensi sesuai bidang kerja.
4	Transformasi Bisnis	• Target peningkatan pendapatan dari **Rp 56 miliar (2026)** menjadi **Rp 68 miliar (2030)**. • Rasio laba terhadap pendapatan **(Net Profit Margin) meningkat ≥ 8 %.**.

Dalam menterjemahkan lebih detail rencana dan sasaran tersebut, berikut target kinerja per divisi.

Tabel 2 Target Kinerja per Divisi Tahun 2026-2030

Divisi	Target
(1)	(2)
Divisi Properti Bangunan Gedung	• Pendapatan meningkat **Rp 9,5 M → Rp 10,7 M**. • Okupansi meningkat dari **80% → 95%**. • Revitalisasi gedung prioritas.
Divisi Properti Kawasan	• Pendapatan meningkat **Rp 7,7 M → Rp 8,7 M**. • Lahan teroptimalkan meningkat dari **82% → 95%**. • Pengembangan kawasan berbasis investasi.
Divisi Hotel & Resto	• Pendapatan sewa aset hotel (BOT) meningkat **Rp 8,8 M → Rp 10 M**. • Okupansi Pondok Seni Pangandaran **30% → 60%**.
Divisi Destinasi & Kegiatan Wisata	• Pendapatan meningkat dari **Rp 7,2 M → Rp 8,7 M**. • Program unggulan Waduk Darma: pengembangan aset dan event wisata tahunan. • Pengembangan prodak pariwisata terintegrasi • Pengembangan paket wisata tematik, religi, dan kolaborasi pemerintah.
Divisi Transportasi	• Pendapatan meningkat **Rp 16 M → Rp 19 M**. • Transformasi menjadi Smart Workshop.
Divisi Pendukung (Keuangan, SDM, Hukum, SPI, PBJ, Kominfo)	• Tingkat kepatuhan GCG mencapai **95%**. • SDM tersertifikasi **30%**. • Implementasi ERP terpadu **100%**.

Tabel 3 Rencana Investasi

Subjek	Jumlah Proyek	Nilai (Rp)	Pesentasi
(1)	(2)	(3)	(4)
Pariwisata	7 Proyek	31.831.008.000	50,55 %
Properti Komersial	3 Proyek	20.872.000.000	33,15 %
Properti Residensial	5 Proyek	8.813.000.000	14,00 %
Otomotif	1 Proyek	1.455.310.000	2,31 %
Jumlah	16 Proyek	62.971.318.000	100%

Tabel 4 Highlight Kondisi Keuangan Tahun 2026-2030

URAIAN	Tahun					KETERANGAN TREN
	2026	2027	2028	2029	2030	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Pendapatan (Rp. Miliar)	56,3	57,9	63,2	65,7	68,2	Naik stabil
Beban Operasional (Rp. Miliar)	28,,4	29,0	30,2	31,5	32,8	Efisiensi meningkat tiap tahun
Efisiensi Biaya (%)	10%	12%	13%	15%	18%	Peningkatan kontrol biaya
Laba Operasional (Rp. Miliar)	2,1	2,5	3,9	3,9	3,9	Profit tumbuh
Margin Laba (%)	6 %	7 %	8 %	8 %	8 %	Membaik
Laba Bersih (Rp. Miliar)	3,6	4,0	5,3	5,4	5,4	Profit tumbuh rata-rata 16% dalam 5 tahun
Arus Kas (Rp. Miliar)	11,5	16,1	21,0	29	40	Arus kas positif

JASWITA JABAR



BAB 1
PENDAHULUAN

RENBIS
2026-2030



022 4260496
www.jaswitajabar.co.id
admin@jaswitajabar.co.id
Graha Jaswita, Jalan Lengkong Besar
No 135 Bandung

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Sejarah BUMD

PT Jasa dan Kepariwisataan Jabar (Perseroda), yang selanjutnya disebut sebagai PT Jaswita Jabar, merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang sahamnya seratus persen (100%) dimiliki oleh Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. Transformasi perusahaan ini menjadi Perseroan Daerah merupakan langkah strategis untuk meningkatkan profesionalisme, efisiensi, dan daya saing dalam mengelola potensi ekonomi daerah, khususnya di sektor jasa dan kepariwisataan.

Sejarah entitas ini berawal dari penggabungan lima Perusahaan Daerah (PD) yang sebelumnya beroperasi secara terpisah. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor 4 Tahun 1999, yang kemudian diubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 19 Tahun 2010, kelima PD tersebut dilebur menjadi satu entitas tunggal, yaitu Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisataan Provinsi Jawa Barat. Kelima perusahaan yang menjadi cikal bakal PT Jaswita Jabar adalah:

1. PD Kerta Wisata (Perhotelan, Perbioskopan, dan Persewaan);
2. PD Kerta Wahana (Perbengkelan);
3. PD Kerta Waskita Grafika (Percetakan);
4. PD Kerta Karya (Konstruksi); dan
5. PD Kerta Farma (Farmasi)

Penggabungan ini bertujuan untuk mengkonsolidasikan aset dan menciptakan sinergi antar unit usaha guna meningkatkan efektivitas operasional dan kontribusi terhadap pendapatan daerah. Seiring dengan dinamika regulasi dan tuntutan untuk BUMD agar lebih adaptif terhadap iklim bisnis modern, bentuk badan hukum perusahaan diubah dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas Daerah (Perseroda).

Perubahan bentuk hukum ini secara resmi dikukuhkan melalui Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 11 Tahun 2017. Sebagai tindak lanjut, didirikanlah Perseroan Terbatas "PT Jasa dan Kepariwisataan Jabar" berdasarkan Akta Pendirian Nomor 02 tanggal 6 November 2017 yang dibuat di hadapan Notaris Ivone Nurul Fuadah, S.H., M.Kn. Status badan hukum perseroan ini telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan Nomor AHU-0050841.AH.01.01.Tahun 2017 pada tanggal 10 November 2017.

Struktur permodalan perusahaan ditetapkan dengan modal dasar sebesar Rp3.500.000.000.000 (tiga triliun lima ratus miliar rupiah). Hingga tanggal 31 Desember 2024, total modal yang telah ditempatkan dan disetor penuh mencapai Rp2.901.957.000.000 (dua triliun sembilan ratus satu miliar sembilan ratus lima puluh tujuh juta rupiah). Sebagian besar dari modal tersebut, atau sekitar 95,3%, merupakan aset inbreng berupa tanah dan bangunan senilai Rp2.753.296.142.954 dari total setoran modal saat pendirian sebesar Rp2.881.957.000.000, yang menunjukkan peran vital aset properti dalam portofolio perusahaan.

Sebagai BUMD strategis, PT Jaswita Jabar terus berperan aktif dalam mewujudkan pembangunan daerah, memberikan manfaat umum, dan berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Provinsi Jawa Barat. Hingga tahun 2025, perusahaan telah berhasil menyetorkan dividen kepada Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebesar Rp13.801.717.225,-. Dengan landasan sejarah yang kuat dan transformasi strategis yang telah dilakukan, PT Jaswita Jabar siap untuk memasuki fase pengembangan berikutnya sesuai dengan Rencana Bisnis Tahun 2026–2030, dengan fokus pada optimalisasi aset, diversifikasi usaha, dan peningkatan daya saing di tingkat regional maupun nasional.

1.2 Visi Misi & Nilai Perusahaan

PT Jaswita Jabar secara umum difokuskan pada tiga pilar utama yang saling bersinergi: optimalisasi aset, diversifikasi bisnis, dan penguatan kemitraan. Arah pengembangan ini dijabarkan lebih lanjut dalam Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Perusahaan. Visi Perusahaan Jaswita Jabar adalah "*Menjadi Pengelola Jasa dan Kepariwisataan Terpercaya yang Berkelanjutan di Jawa Barat*".

Visi ini mencerminkan cita-cita perusahaan untuk menjadi pemimpin pasar yang tidak hanya unggul dalam kinerja bisnis, tetapi juga dipercaya oleh seluruh pemangku kepentingan dan berkomitmen pada prinsip-prinsip keberlanjutan.

Untuk mencapai Visinya, PT Jaswita Jabar telah menetapkan langkah-langkah strategis yang dituangkan menjadi Misi PT Jaswita Jabar, yakni sebagai berikut.

1. Menjalankan usaha di bidang Jasa dan Kepariwisataan secara konsisten dan berkelanjutan;
2. Berperan serta dalam menggerakkan laju perekonomian Jawa Barat; dan
3. Bersama-sama memberikan manfaat terbaik dan berkesinambungan kepada masyarakat Jawa Barat dengan menjunjung tinggi kearifan lokal.

Dalam menjalankan usaha dan meningkatkan kinerja, PT Jaswita Jabar membangun nilai-nilai utama (*core values*) yang disingkat dengan "SMILE" dengan penjelasan sebagai berikut:

1. **Syukur**
   Sikap positif terhadap setiap keadaan dan menyadari bahwa setiap kesempatan bekerja, melayani, dan mengelola aset adalah amanah yang harus disyukuri dengan menjaga dan memberikan yang terbaik sebagai jawaban atas nikmat kepercayaan tersebut.
2. **Melayani**
   Melayani adalah komitmen untuk memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan, masyarakat, mitra dan pemangku kepentingan melalui pelayanan yang cepat, ramah, tuntas dan mengesankan.
3. **Integritas**
   Integritas adalah komitmen untuk berkata jujur, bertindak benar, patuh terhadap aturan, dan menjaga nama baik perusahaan dalam setiap keadaan.

4. **Loyal**
   Dedikasi untuk menjaga kepercayaan perusahaan, menjaga nama baik, bekerja dengan komitmen tinggi, serta mendukung tujuan dan strategi perusahaan dan arahan pemegang saham.
5. **Empati;**
   Empati adalah sikap merasakan dan memahami kebutuhan orang lain baik pelanggan, rekan, masyarakat, seluruh pemangku kepentingan serta memberikan solusi yang tepat.

1.3 Arah Kebijakan Stakeholder

Pendirian dan pengembangan BUMD, termasuk PT Jaswita Jabar, merupakan bagian integral dari strategi pembangunan daerah Provinsi Jawa Barat. Arah kebijakan ini tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Barat periode 2025–2029, yang menggarisbawahi peran BUMD sebagai motor penggerak ekonomi, pelaksana proyek strategis, dan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Dalam RPJMD tersebut, Pemerintah Provinsi Jawa Barat menetapkan beberapa arah kebijakan strategis terkait BUMD, yaitu:

1. Pembentukan Holding atau Superholding BUMD
   Diwacanakan pembentukan sebuah holding company atau superholding untuk mengintegrasikan dan menyinergikan pengelolaan BUMD di bawah satu atap koordinasi. Struktur ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, memperkuat posisi tawar, dan mempercepat pengambilan keputusan strategis.
2. Fokus pada Sektor Strategis
   BUMD diarahkan untuk lebih berfokus pada sektor-sektor yang menjadi prioritas pembangunan daerah, seperti pangan, energi, dan pariwisata. Penajaman fokus ini selaras dengan visi pembangunan Jawa Barat, yaitu "Jabar Istimewa, Lembur Diurus, Kota Ditata", di mana sektor pariwisata menjadi salah satu pilar utama pertumbuhan ekonomi.
3. Kebijakan Efisiensi Anggaran
   Dengan adanya kebijakan efisiensi anggaran dari Pusat yang berdampak pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat, sehingga Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam kebijakan penyertaan modal pemerintah akan dilakukan secara lebih selektif dan terarah. Kebijakan umum Bapak Gubernur adalah tidak lagi memberikan tambahan Penyertaan Modal kepada BUMD kecuali yang dinilai sangat prioritas dan strategis.
4. Kolaborasi BUMD Jawa Barat dalam Pengembangan Kawasan Rebana
   Pengembangan kawasan Rebana sebagai kawasan strategis pertumbuhan ekonomi Provinsi Jawa Barat dilaksanakan secara terintegrasi berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 14 Tahun 2023 tentang Rencana Aksi Pengembangan Kawasan Rebana Tahun 2020-2030. BUMD Jawa Barat termasuk PT Jaswita Jabar direncanakan akan terlibat secara aktif dan berinvestasi dalam mengambil peluang tersebut.

Sejalan dengan arah kebijakan tersebut, pengelolaan PT Jaswita Jabar harus dilaksanakan secara profesional dengan terus meningkatkan kualitas sarana, prasarana, dan prosedur pelayanan kepada pelanggan. Optimalisasi peran pengawasan internal dan eksternal juga menjadi kunci agar operasional perusahaan berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), sehingga mampu bersaing secara sehat dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat luas.

Dengan arah kebijakan di atas, PT Jaswita Jabar dalam pengembangan usaha akan mengandalkan pendanaan yang bersumber dari internal Perusahaan dan pihak ketiga seperti investor strategis, lembaga keuangan perbankan, maupun pasar modal. Skema pendanaan ini bertujuan untuk mengakselerasi optimalisasi aset dan mendanai proyek-proyek strategis yang membutuhkan investasi besar tanpa sepenuhnya bergantung pada anggaran Pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui Penyertaan Modal Daerah (PMD).

Dalam konteks ketenagakerjaan, keberadaan PT Jaswita Jabar juga diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap penyerapan tenaga kerja, baik secara langsung melalui rekrutmen karyawan maupun secara tidak langsung melalui *multiplier effect* dari proyek-proyek yang dikerjakan dan kerja sama yang dijalin dengan pihak ketiga.

1.4 Landasan Hukum

Penyusunan Rencana Bisnis (RENBIS) perusahaan disusun sebagai pedoman arah pengembangan usaha perusahaan dalam jangka menengah dengan berlandaskan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Landasan hukum ini menjadi dasar dalam perumusan strategi, kebijakan, program kerja, serta pengelolaan perusahaan agar sejalan dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), kebijakan pemerintah daerah, dan tujuan pendirian BUMD.

Penyusunan Rencana Bisnis PT Jaswita Jabar berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur penyelenggaraan BUMD, pengelolaan keuangan dan aset daerah, serta pengembangan usaha daerah. Landasan hukum tersebut meliputi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, serta Pelaporan BUMD. Selain itu, penyusunan RENBIS ini juga mengacu pada Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat mengenai pendirian dan penyertaan modal PT Jaswita Jabar, serta ketentuan lain yang relevan sebagai dasar hukum pelaksanaan kegiatan usaha, tata kelola perusahaan, dan pengelolaan aset daerah secara profesional, transparan, dan akuntabel.

1.5 Maksud & Tujuan

Pendirian PT Jaswita Jabar sebagai Perseroan Daerah dilandasi oleh maksud dan tujuan yang jelas, yaitu untuk menjadi instrumen strategis Pemerintah Provinsi Jawa

Barat dalam mengakselerasi pembangunan ekonomi melalui sektor jasa dan kepariwisataan.

1.5.1 Maksud

Maksud PT Jaswita Jabar ialah untuk mewadahi pengalihan hak dan kewajiban dari Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisataan Provinsi Daerah Tingkat 1 Jawa Barat dengan mengoptimalkan aset yang merupakan amanat dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat secara efisien, efektif, dan produktif.

1.5.2 Tujuan

Tujuan PT Jaswita Jabar adalah sebagai berikut:

1. Mengelola dan mempercepat pengembangan kawasan wisata di daerah Provinsi Jawa Barat;
2. Menggerakkan perekonomian daerah;
3. Meningkatkan daya guna barang milik daerah sebagai kekayaan yang dipisahkan;
4. Meningkatkan investasi daerah;
5. Meningkatkan kinerja dan daya saing PT Jaswita Jabar;
6. Memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah.

1.6 Susunan Pengurus

Susunan pengurus PT Jaswita Jabar dibentuk untuk mendukung penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) serta memastikan efektivitas pengelolaan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis. Pengurus perusahaan terdiri dari Komisari dan Direksi yang masing-masing memiliki peran, fungsi, dan kewenangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Sirkuler Pemegang Saham Perseroan Terbatas PT Jaswita Jabar Nomor 04 Tanggal 21 November 2025 dari Notaris Ivone Nurul Fuadah, SH.m M.Kn dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-AH.01.09-0361939 tanggal 2 Desember 2025, maka susunan pengurus adalah sebagai berikut:

- Komisaris : Noneng Komara Nengsih, S.E., MAP.
- Direktur : Gun Gun Saptari Hidayat, S.E., MBA.

1.7 Landasan Penyusunan RENBIS

Penyusunan Rencana Bisnis (RENBIS) perusahaan dilakukan sebagai pedoman strategis dalam pengelolaan dan pengembangan usaha perusahaan untuk jangka menengah. RENBIS disusu guna memastikan bahwa arah kebijakan, strategi, dan program kerja perusahaan selaras dengan tujuan pendirian BUMD, kebijakan pemegang saham, serta dinamika lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

RENBIS ini disusun dengan mengacu ada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018

tentang Rencan Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, serta Laporan Tahunan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), serta memperhatikan dokumen perencanaan pembangunan daerah, kebijakan pemegang saham, dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Selain itu, penyusunan RENBIS didasarkan pada hasil analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan, termasuk analisis lingkungan strategis, potensi dan permasalahan usaha, serta proyeksi kinerja perusahaan. Dengan landasan tersebut, RENBIS diharapkan menjadi acuan dalam pengambilan keputusan manajemen, pengalokasian sumber daya, serta pengendalian kinerja perusahaan secara terukur dan berkelanjutan.

1.8 Metodologi Penyusunan RENBIS

Penyusunan Rencana Bisnis (RENBIS) Perusahaan dilakukan melalui pendekatan yang sistematis, terstruktur, dan berbasis data untuk memastikan keselarasan antara tujuan perusahaan, arah kebijakan pemilik modal, serta dinamika lingkungan internal dan eksternal. Metodologi penyusunan RENBIS ini mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan, khususnya Permendagri Nomor 118 Tahun 2018, serta praktik tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Tahapan penyusunan RENBIS meliputi pengumpulan dan analisis data internal dan eksternal perusahaan, yang mencakup evaluasi kinerja historis, kondisi keuangan, portofolio usaha, serta kapasitas sumber daya perusahaan. Analisis lingkungan internal dilakukan melalui pendekatan VRIO, FAS, dan Value Chain untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sementara itu, analisis lingkungan eksternal dilakukan menggunakan PESTLE untuk memetakan peluang dan ancaman yang memengaruhi keberlangsungan usaha.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dirumuskan arah strategis perusahaan, sasaran jangka menengah, serta strategi dan kebijakan utama yang akan ditempuh selama periode RENBIS. Selanjutnya, strategi tersebut diterjemahkan ke dalam program kerja, rencana investasi, proyeksi keuangan, serta indikator kinerja utama (KPI) yang terukur dan realistis.

Metodologi ini dirancang untuk memastikan bahwa RENBIS tidak hanya menjadi dokumen perencanaan, tetapi juga menjadi pedoman operasional dan alat pengendalian kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis secara berkelanjutan.

JASWITA JABAR



BAB 2
EVALUASI CAPAIAN RENBIS SEBELUMNYA

RENBIS
2026-2030



022 4260496
www.jaswitajabar.co.id
admin@jaswitajabar.co.id
Graha Jaswita, Jalan Lengkong Besar No 135 Bandung

BAB II
EVALUASI CAPAIAN RENBIS SEBELUMNYA

2.1 Evaluasi Pelaksanaan Rencana Bisnis Sebelumnya

Bab ini menyajikan evaluasi komprehensif terhadap pelaksanaan Rencana Bisnis PT Jaswita Jabar periode 2021-2025. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pencapaian, tantangan, dan pembelajaran strategis yang akan menjadi landasan bagi penyusunan Rencana Bisnis periode 2026-2030. Evaluasi ini mencakup tinjauan kinerja keuangan, realisasi program pengembangan usaha dan investasi, serta identifikasi permasalahan fundamental yang dihadapi perusahaan beserta upaya pemecahan yang telah dan akan dilakukan.

Periode Rencana Bisnis 2021–2025 diwarnai oleh dinamika lingkungan eksternal yang signifikan. Asumsi awal yang dibangun di tengah ketidakpastian pandemi COVID-19 ternyata berhadapan dengan realitas pemulihan ekonomi yang lebih cepat dari perkiraan. Pertumbuhan ekonomi global, nasional, dan regional Jawa Barat menunjukkan resiliensi dan melampaui proyeksi awal. Kondisi makroekonomi yang membaik ini, ditandai dengan berakhirnya pandemi, terkendalinya inflasi, dan dukungan kebijakan stimulus dari pemerintah, menciptakan lingkungan yang seharusnya kondusif bagi pertumbuhan bisnis perusahaan. Namun, evaluasi internal menunjukkan bahwa PT Jaswita Jabar belum sepenuhnya mampu mengkapitalisasi momentum pemulihan tersebut.

2.1.1 Kinerja Keuangan

Analisis kinerja keuangan selama lima tahun terakhir (2021–2025) menunjukkan adanya volatilitas pada pendapatan dan profitabilitas. Meskipun perusahaan berhasil mencatatkan laba pada tahun 2021, 2023, 2024 dan 2025 terjadi kerugian signifikan pada tahun 2022. Hal ini mengindikasikan adanya tantangan dalam menjaga stabilitas pendapatan dan mengelola struktur biaya secara efisien.

Tabel 2. 1 Pencapaian PT Jaswita Jabar Periode Tahun 2021 - 2025

(dalam jutaan rupiah)

Keterangan	2021	2022	2023	2024	2025
	Audited	Audited	Audited	Audited	RKAP - P
(1)	(2)	(3)	(3)	(4)	(5)
Pendapatan	119.765	90.284	95.986	101.257	58.944
Beban Pokok	57.322)	(45.917)	40.855)	(50.689)	(22.288)
LABA KOTOR	**62.443**	**44.367**	**55.131**	**50.568**	**36.656**
BEBAN USAHA					
Beban Pemasaran	(5.689)	(5.756)	(4.144)	(2.347)	(1.084)
Beban Administrasi dan Umum	52.212)	(65.336)	(54.937)	42.092)	(37.653)
LABA USAHA	**4.542**	**(26.725)**	**(3.950)**	**6.129**	**(2.081)**

Keterangan	2021	2022	2023	2024	2025
	Audited	Audited	Audited	Audited	RKAP - P
(1)	(2)	(3)	(3)	(4)	(5)
Pendapatan (Beban) Keuangan	(5.333)	(6.463)	(5.524)	(3.514)	47.574
Pendapatan (Beban) Lain-Lain	3.074	32.470	11.201	1.132	(431)
LABA SEBELUM PAJAK	**2.283**	**(718)**	**1.727**	**3.747**	**45.062**
Manfaat (Beban) Pajak	(119)	246	(112)	(196)	(5.633)
LABA SEBELUM KOMPREHENSIF	**2.163**	**(472)**	**1.615**	**3.551**	**39.429**
Pendapatan/Beban Komprehensif	(2.029)	2.215	(65)	79	0
LABA BERSIH	**134**	**1.742**	**1.550**	**3.630**	**39.429**

2.1.2 Pencapaian Sasaran Utama

Evaluasi terhadap sasaran utama yang ditetapkan dalam Rencana Bisnis 2021-2025 menunjukkan adanya deviasi antara target dan realisasi. Hal ini menandakan adanya tantangan dalam eksekusi strategi dan program yang telah dirancang.

Tabel 2. 2 Perbandingan Target dan Realisasi Sasaran Utama Periode 2021 – 2025

Sasaran Utama	Target 2021-2025	Realisasi s.d 2025	Deviasi	Keterangan/Penyebab Deviasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pertumbuhan pendapatan usaha	Rata-rata 26% - 31% per tahun	Rata-rata -23%	Sangat negatif	Menunjukkan fluktuasi signifikan: turun tajam pada 2022 (-24,9%), sedikit naik di 2023 dan 2024 (+6,3% dan +5,5%), lalu turun drastis pada 2025 (-41,8%). **Penyebab :** Pembatasan aktivitas pada masa transisi pandemi, pergeseran pasar, dan rendahnya realisasi investasi proyek baru.
Laba bersih	Total Rp. 45,7 miliar	Total Rp. 46,29 miliar	Rp. 0,59 miliar	Laba Bersih sempat negatif tahun 2022. Meskipun terjadi lonjakan laba pada 2025 (karena gain dari pengembalian aset BOT),

Sasaran Utama	Target 2021-2025	Realisasi s.d 2025	Deviasi	Keterangan/Penyebab Deviasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				secara akumulatif target tidak tercapai. **Penyebab :** Beban operasional yang tinggi dan kegagalan mencapai target pendapatan usaha, serta kerugian signifikan di tahun 2022.
Peningkatan asset produktif	20%	18%	-2%	Realisasi investasi tertunda **Penyebab :** Realisasi investasi tertunda (keterbatasan likuiditas) dan optimalisasi aset yang belum maksimal.
Ekspansi unit usaha baru	13 unit	4 unit	-9 unit	Penundaan proyek dan adanya Kerjasama kemitraan. **Penyebab :** Penundaan proyek, penghentian inisiatif (seperti Hotel Bintang 3 BIJB), dan peralihan fokus ke kerjasama kemitraan.

2.1.3 Penyebab Deviasi Kinerja Keuangan

1. **Realisasi Pendapatan Jauh di Bawah Target:**
   - **Deviasi Kuantitatif:** Pendapatan tahun 2025 hanya terealisasi Rp58.944 Juta dari asumsi RKAP yang jauh lebih tinggi (meskipun angka target RKAP-P 2025 mencapai Rp58.944 Juta, realisasi pendapatan usaha fluktuatif dan secara rata-rata deviasi sangat negatif) .
   - **Penyebab Utama:** Kinerja unit usaha inti belum pulih sepenuhnya pasca-pandemi, dan program pengembangan usaha/investasi (yang diharapkan menjadi sumber pendapatan baru) gagal terealisasi sesuai rencana .
2. **Keterbatasan Modal Kerja dan Investasi:**
   - **Deviasi Kuantitatif:** Realisasi Penyertaan Modal Daerah (PMD) hanya mencapai **14.5%** dari target (Rp50.6 Miliar dari Rp349 Miliar) .
   - **Dampak:** Ketidakcukupan modal ini menjadi hambatan utama dalam eksekusi proyek-proyek yang membutuhkan modal kerja tinggi, seperti renovasi aset properti dan penambahan sarana/prasarana di unit destinasi wisata .

2.1.4 Realisasi Pengembangan Usaha dan Investasi

Salah satu penyebab utama tidak tercapainya target pertumbuhan pendapatan dan ekspansi adalah rendahnya tingkat realisasi program pengembangan usaha dan investasi. Dari total 13 proyek yang direncanakan, hanya 4 yang berhasil beroperasi, sementara sebagian besar lainnya mengalami penyesuaian, penundaan, bahkan penghentian.

Tabel 2. 3 Status Pelaksanaan Program Pengembangan Usaha & Investasi 2021-2025

No.	Tahun	Pengembangan Usaha dan Investasi	Status
(1)	(2)	(3)	(4)
1	2021	1. Gurilaps 2. Pondok Seni Pangandaran 3. Jaswita Wisma Capsule 4. Hejo Forest 5. Kapal Phinisi Labuan Bajo 6. KEK Ciater 7. Braga Sky - *Franchise*	1. Belum terealisasi (penyesuaian) 2. Beroperasi (dikelola sendiri) 3. Belum terealisasi (penyesuaian) 4. Beroperasi (kerja sama investasi) 5. Beroperasi (kerja sama investasi) 6. Belum terealisasi (penyesuaian) 7. Beroperasi (kerja sama operasi)
2	2022	1. Hotel Bintang 3 BIJB 2. Grand Hotel Preanger 3. Pasar Kreatif Jawa Barat	1. Belum terealisasi (dihentikan) 2. Belum terealisasi (penyesuaian) 3. Beroperasi
3	2023	1. Tirta Carnelia 2. Desa Wisata Selasari 3. Palaguna - Bandung Icon	1. Belum terealisasi (dihentikan) 2. Belum terealisasi (dihentikan) 3. Belum terealisasi (penyesuaian)
4	2024	1. Batu Karas 2. Wastukencana Hotel	1. Selesai proses sertifikasi (penyesuaian) 2. Belum terealisasi (penyesuaian)
5	2025	1. Hotel Perdana Wisata 2. Hotel Bintang 5 BIJB dan MICE	1. Proses pengurusan sertifikat hibah 2. Belum terealisasi (dihentikan)

Kegagalan dalam merealisasikan sebagian besar proyek strategis ini berakar pada tantangan pendanaan. Realisasi Penyertaan Modal Daerah (PMD) hanya mencapai 14,5% dari target (Rp50,6 Miliar dari Rp349 Miliar), dan realisasi pinjaman dari lembaga keuangan hanya 5,9% (Rp8 Miliar dari Rp134,6 Miliar). Keterbatasan sumber pendanaan ini menjadi kendala utama yang menghambat langkah ekspansi dan investasi perusahaan.

2.2 Permasalahan yang Dihadapi BUMD dan Upaya Pemecahan yang telah dan akan Dilakukan

Berdasarkan evaluasi kinerja, teridentifikasi sejumlah permasalahan yang dihadapi perusahaan. Berikut beberapa permasalahan strategis yang dihadapi perusahaan dan upaya solusi yang dilakukan.

Tabel 2. 4 Permasalahan Perusahaan dan Upaya Pemecahan

No	Permasalahan	Upaya Pemecahan yang dilakukan
(1)	(2)	(3)
1	**Keterbatasan Modal Kerja dan Pendanaan Investasi.** Realisasi Penyertaan Modal Daerah (PMD) hanya mencapai 14,5% dari target (Rp50,6 Miliar dari Rp349 Miliar)	Melakukan kerjasama dengan pihak investor.
2	**Optimalisasi Aset yang Belum Maksimal.** Sebagian besar aset properti perusahaan berada dalam kondisi memerlukan perbaikan dan renovasi besar. Selain itu, terdapat isu hukum seperti okupansi ilegal dan sengketa status kepemilikan pada beberapa aset.	● Merapikan database aset melalui sistem digitalisasi SIKASEP. ● Melakukan penyelesaian aset-aset bersengketa melalui pelibatan APH dan juga solusi hukum lainnya.
3	**Sistem dan Proses Bisnis yang Belum Terintegrasi**	Melakukan upaya digitalisasi sistem melalui aplikasi dan sistem IT dalam urusan pengelolaan adminsitrasi, SDM, keuangan dan database.
4	**Manajemen SDM**	● Melakuan pelatihan dan sertifikasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan. ● Melakukan perubahan Struktur Organisasi. ● Melakuan Assesment & ditindaklanjuti dengan rotasi - mutasi Karyawan ● Melakuan efisiensi dan juga perampingan SDM.
5	**Pandemic Covid 19**	Melakuan diversifikasi usaha untuk mengambil peluang project yang berhubungan dengan situasi saat itu (pengadaan alat kesehatan dll).
6	**Program Efisiensi Pemerintah**	Melakukan efisiensi operasional dan juga perampingan SDM.

Pada level unit usaha, terdapat pula beberapa permasalahan yang dihadapi dan berdampak pada pengembangan bisnis. Berikut gambaran permasalahan yang dihadapi unit usaha dan upaya penyelesaiannya.

Tabel 2. 5 Matriks Permasalahan dan Rencana Upaya Pemecahan Pada Unit Usaha

No.	Pengembangan Usaha dan Investasi	Permasalahan	Solusi
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Divisi Properti Bangunan Gedung	Beberapa aset terkendala masalah hukum seperti okupansi secara ilegal, peningkatan status alas hak menjadi SHM serta mitra tidak menjalankan kewajiban sesuai perjanjian.	a. Melakukan Langkah-Langkah hukumseperti pelaporan/ pengaduan kepada kepolisian. b. Pendampingan oleh Tim Advokasi Hukum Gubernur dalam penyelesaian permasalahan aset.
2	Divisi Properti Kawasan	Kondisi aset mayoritas dalam keadaan tidak siap pakai, sistem pembayaran belum terintegrasi, sulitnya pengawasan, dan adanya permasalahan hukum untuk sebagian aset.	a. Melakukan perbaikan terhadap beberapa aset yang kondisinya kurang layak melalui pendanaan dari penyewa (end user) dengan skema bundling harga sewa. b. Melakukan optimalisasi asset melalui pendanaaan perusahaan. c. Melakukan Langkah-Langkah hukum seperti pelaporan/pengaduan kepada kepolisian. d. Pendampingan oleh Tim Advokasi Hukum Gubernur dalam penyelesaian permasalahan aset.
3	Divisi Hotel & Resto a. KSPA Hotel & Resto b. MHRP (Manajemen Hotel Resto Pangandaran)	a. Beberapa asset masih dikerjasamakan. b. Masih dalam penyelesaian pengahiran Kerjasama. c. Nilai Tingkat Hunian pada Kajian Sebelumnya terlalu tinggi, tidak sesuai dengan kondisi Tingkat Hunian di Pangandaran. d. Nilai Kontribusi terlalu tinggi dibandingkan dengan Potensi Pendapatan. e. Kondisi Bangunan yang memprihatinkan. f. Fasilitas yang tidak berdaya saing. g. Lokasi asset yang berada pada cagar alam yang membuat perizinan mempunyai concern pada lingkungan.	a. Menunggu berakhirnya masa Kerjasama. b. Menyelesaikan pengkahiran Kerjasama. c. Pendampingan oleh Tim Advokasi Hukum Gubernur dalam penyelesaian permasalahan aset. d. Pembuatan kajian ulang dan koordinasi segera dengan pihak Pemprov untuk dilakukan evaluasi bisnis secara menyeluruh, melakukan renovasi, dan pembangunan bangunan hotel untuk meningkatkan potensi pendapatan. e. Melakukan pendekatan *bottom-up* pada ekosistem pariwisata di Batukaras dari Warga hingga Pemerintahan, serta membuat pengembangan

No.	Pengembangan Usaha dan Investasi	Permasalahan	Solusi
(1)	(2)	(3)	(4)
		h. Citra Buruk pada Anak Perusahaan Jaswita pada asset di Bogor (Hibisc).	berbasis *Community-Based Tourism* dengan mengaktivasi seni-budaya sebagai pusat traksi pengembangan.
4	Divisi Destinasi & Kegiatan Wisata: a. Unit Usaha Perjalanan Wisata b. Unit Usaha Objek Wisata (Waduk Darma)	a. Masih minimnya modal kerja yang dimiliki. b. Belum maksimalnya kinerja mitra kerjasama. c. Masih minim sarana dan prasarana, apabila akan dilakukan penambahan membutuhkan modal kerja yang cukup tinggi. d. Kepastian jangka waktu penugasan obejk wisata Waduk Darma, apakah akan diperpanjang atau tidak?.	a. Bekerja sama dengan Pemdes dan BUMDes setempat ataupun mitra Kerjasama dalam melakukan penataan dan penambahan layanan di lokasi Waduk Darma. b. Melakukan Renovasi dengan mengoptimalkan dana yang tersedia. c. Dapat dilakukan koordinasi untuk melakukan perpanjangan sewa Waduk Darma dengan dinas terkait.
5	Divisi Transportasi a. Mobilcare Bandung b. Mobilcare Bondongan Bogor	a. Kekurangan tenaga *marketing,* mesin kerja dan peralatan yang ada belum di *upgrade,* ketersediaan *spare part* yang terbatas dan kompetensi mekanik belum merata. b. Peningkatan teknologi dan mulai maraknya peralihan kendaraan ICE menjadi EV	a. Memaksimal marketing online, secara bertahap mengupgrade mesin yang ada, bekerjasama dengan distributor sparepart, dan upgrade kompetensi mekanik. b. Melakukan pivoting bisnis dengan mengikuti perkembangan teknologi dengan melakukan upgrade peralatan dan pelatihan mekanik EV. c. Melakukan pengembangan bengkel konversi, penjualan dan perbaikan kendaraan listrik.

Evaluasi atas periode sebelumnya memberikan pelajaran berharga bahwa keberhasilan Rencana Bisnis tidak hanya terletak pada target, tetapi pada kemampuan eksekusi yang didukung oleh pendanaan yang memadai, strategi yang adaptif, dan operasional yang efisien.

2.3 Pembelajaran (*Lessons Learned*)

Pembelajaran utama (*lessons learned*) disusun berdasarkan hasil evaluasi terhadap kinerja perusahaan selama periode Rencana Bisnis sebelumnya, dengan

membandingkan secara sistematis antara target dan realisasi pada indikator utama kinerja, tingkat pencapaian program, serta realisasi investasi dan pendanaan. Analisis deviasi yang terjadi memberikan gambaran objektif mengenai besaran kesenjangan kinerja, faktor penyebab penyimpangan, dan efektivitas strategi yang telah dijalankan. Pembelajaran ini menjadi dasar empiris dalam merumuskan rekomendasi perbaikan yang terukur, realistis, dan berorientasi pada peningkatan kinerja serta keberlanjutan usaha pada periode Rencana Bisnis berikutnya.

Berikut adalah beberapa pembelajaran utama yang dapat diambil, antara lain :

1. **Kebergantungan kepada Penyertaan Modal Daerah dalam Menjalankan Investasi**
    - Kinerja perusahaan terlalu bergantung pada PMD yang realisasinya jauh dari target. Keberhasilan Renbis sangat ditentukan oleh kemampuan eksekusi yang didukung oleh pendanaan yang memadai
    - Perlunya mencari sumber pendanaan selain PMD baik dari internal, atau sumber lain seperti kerjasama dengan pihak ketiga, pinjaman bank dan alternatif lainnya
    - Perlunya mempertimbangkan prioritas investasi dengan kondisi sumber dana terbatas
2. **Isu Permasalahan Hukum**
    - Permasalahan hukum terhadap aset-aset bermasalah perlu segera diselesaikan agar potensi pendapatannya dapat dioptimalkan.
    - Perlunya melalukan evaluasi menyeluruh terhadap perjanjian-perjanjian kerjasama dan membuat perjanjian-perjanjian baru yang lebih menguntungkan dan sudah mengakomodir mitigasi-mitigasi resiko
    - Pentingnya memperhatikan kesesuaian project bisnis dengan kualifikasi legal yang berlaku.
3. **Perlunya transformasi dalam manajemen aset,** agar dapat memitigasi permasalahan dan juga dapat mengoptimasi potensi pendapatannya
4. **Perlunya Penguatan Kapasitas SDM** agar dapat bersaing dan beradaptasi dengan tuntutan saat ini.
5. **Perlunya penerapan digitalisasi** dalam manajemen agar lebih efektif dan efisien dalam menjalankan sistem organisasi.
6. **Perlunya membuka ruang kolaborasi** dengan jejaring yang tepat dalam mengembangkan bisnis jaswita
7. **Perlunya penguatan branding perusahaan** dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.
8. **Perlunya transformasi dalam pengembangan bisnis**
    - Penguatan dan pengembangan core bisnis yang sudah ada
    - Pengembangan bisnis pariwisata dari hanya operator objek wisata menjadi orkestrator pariwisata
    - Perluasan bisnis melalui kerjasama-kerjasama yang memberi nilai tambah

JASWITA JABAR



BAB 3
ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL & INTERNAL

RENBIS
2026-2030

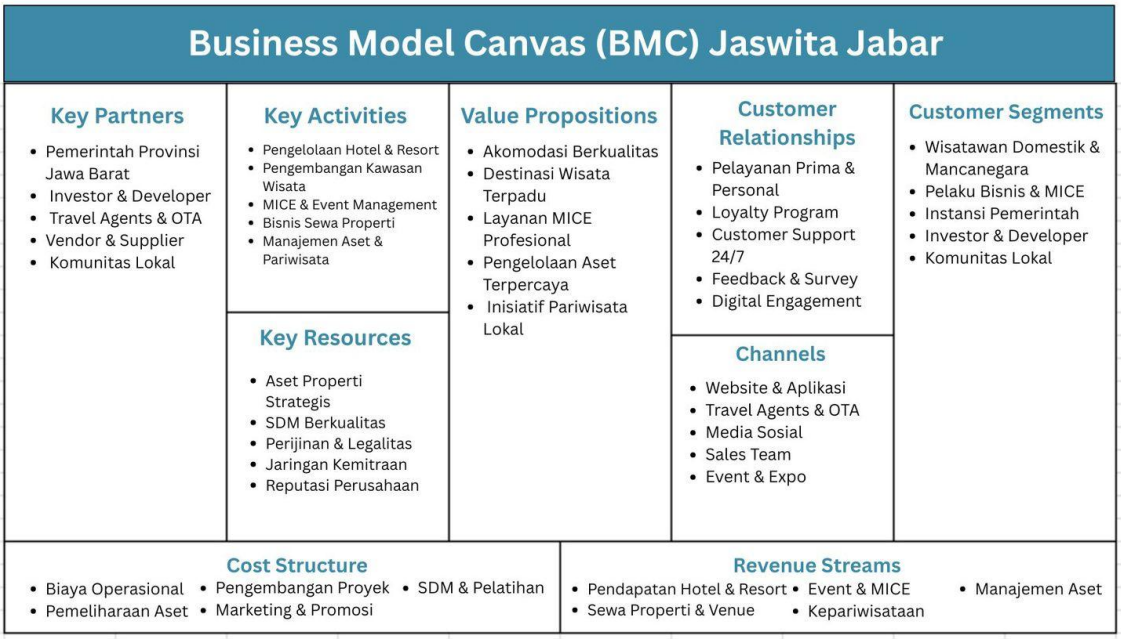


022 4260496
www.jaswitajabar.co.id
admin@jaswitajabar.co.id
Graha Jaswita, Jalan Lengkong Besar No 135 Bandung

BAB III
ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL & INTERNAL

*M*odel bisnis Jaswita Jabar yang dirumuskan dalam *Business Model Canvas* (BMC) menjadi kerangka dasar dalam menjalankan aktivitas usaha perusahaan. Namun, efektivitas model bisnis tersebut sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan eksternal dan kapabilitas internal perusahaan. Dengan demikian, analisis lingkungan eksternal dan internal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang, tantangan, kekuatan, dan kelemahan yang menjadi dasar dalam penajaman strategi dan penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).

Business Model Canvas (BMC) PT Jaswita Jabar menggambarkan kerangka bisnis perusahaan sebagai BUMD Provinsi Jawa Barat yang bergerak di bidang **j**asa, kepariwisataan, dan pengelolaan properti, dengan fokus pada optimalisasi aset daerah dan penciptaan nilai ekonomi berkelanjutan. Berikut adalah *Business Model Canvas* (BMC) PT Jaswita Jabar :



Gambar 3. 1 *Business Model Canvas* (BMC) PT Jaswita Jabar

PT Jaswita Jabar menjalankan kemitraan strategis dengan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, investor dan developer, travel agents dan OTA, serta komunitas lokal sebagai bagian dari ekosistem pariwisata daerah. Aktivitas utama perusahaan meliputi pengelolaan hotel dan resort, pengembangan kawasan wisata, penyelenggaraan MICE dan event, bisnis sewa properti, serta manajemen aset pariwisata secara terintegrasi.

Didukung oleh aset properti strategis, sumber daya manusia yang kompeten, legalitas yang kuat, jaringan kemitraan, serta reputasi perusahaan, Jaswita Jabar menawarkan nilai

berupa akomodasi berkualitas, layanan MICE profesional, pengelolaan destinasi dan aset yang andal, serta inisiatif pengembangan pariwisata lokal yang berdaya saing.

Segmen pelanggan perusahaan mencakup wisatawan domestik dan mancanegara, pelaku bisnis dan MICE, instansi pemerintah, investor, serta komunitas lokal. Hubungan dengan pelanggan dibangun melalui pelayanan prima, pendekatan personal, pemanfaatan kanal digital, serta mekanisme umpan balik berkelanjutan. Penyaluran layanan dilakukan melalui website dan aplikasi, media sosial, travel agents dan OTA, tim penjualan, serta partisipasi pada event dan expo.

Struktur biaya perusahaan terdiri atas biaya operasional, pemeliharaan dan pengembangan aset, pemasaran, serta pengembangan sumber daya manusia. Sumber pendapatan berasal dari hotel dan resort, event dan MICE, sewa properti dan venue, kegiatan kepariwisataan, serta manajemen aset. BMC ini menjadi landasan strategis dalam penyusunan RKAP untuk memastikan pertumbuhan kinerja yang sehat, optimalisasi aset daerah, dan peningkatan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Sebagai tindak lanjut atas perumusan *Business Model Canvas* (BMC), perusahaan perlu melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal guna memperoleh gambaran objektif mengenai kondisi dan tantangan usaha yang dihadapi. Hasil analisis ini digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi dan program kerja perusahaan yang selaras dengan arah kebijakan dan transformasi PT Jaswita Jabar.

3.1 Analisa Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari luar perusahaan. Dengan menggunakan kerangka PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*), EFAS dan *Porter's Five Forces* dapat memetakan faktor-faktor makro yang dapat memengaruhi kinerja dan arah strategis perusahaan.

3.1.1 Analisis PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*)

Analisis PESTLE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan usaha PT Jaswita Jabar yang meliputi:

1. Faktor Politik dan Regulasi

Peluang utama datang dari komitmen pemerintah untuk menjadikan pariwisata sebagai sektor strategis, yang didukung oleh penyederhanaan regulasi investasi melalui UU Cipta Kerja dan pengembangan destinasi wisata prioritas di Jawa Barat. Namun, ancaman muncul dari potensi ketidakstabilan kebijakan pada tahun politik, perubahan regulasi fiskal (pajak, bea masuk), dan peraturan yang kurang fleksibel yang dapat menghambat operasional. Kebijakan efisiensi dari mulai pemerintah pusat yang berdampak juga pada pemerintah daerah juga menjadi tantangan yang dihadapi oleh seluruh pihak.

2. Faktor Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Jawa Barat yang stabil, peningkatan pendapatan per kapita, dan inflasi yang terjaga menciptakan peluang pasar yang besar. Tren transaksi digital (e-wallet) juga membuka pintu efisiensi. Di sisi lain, ancaman datang dari pelemahan nilai tukar Rupiah, kenaikan tingkat suku bunga yang dapat menekan daya beli dan meningkatkan biaya pinjaman, serta persaingan ketat dari pelaku usaha lain yang lebih agresif.

3. Faktor Sosial-Budaya

Terdapat peluang besar dari meningkatnya minat dan kebutuhan masyarakat untuk berwisata dan mencari keseimbangan hidup (work-life balance). Pengaruh media sosial dalam pengambilan keputusan berwisata juga menjadi kanal pemasaran yang potensial. Namun, ancaman berupa stigma negatif terhadap BUMD yang dianggap kurang profesional dan munculnya ulasan daring (online reviews) yang buruk menuntut adanya peningkatan kualitas layanan secara signifikan.

4. Faktor Teknologi

Adopsi e-commerce dan platform pemesanan daring (online travel agent) menjadi peluang untuk memperluas jangkauan pasar. Perkembangan financial technology (Fintech) juga dapat menjadi alternatif sumber pendanaan. Namun, hal ini juga menjadi ancaman karena persaingan harga dan potongan diskon yang agresif di platform digital dapat menggerus margin keuntungan.

Berdasarkan faktor-faktor eksternal tersebut, selanjutnya dipetakan ke dalam peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang bertujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan peluang yang tersedia serta mengantisipasi potensi risiko yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan usaha PT Jaswita Jabar. Adapun pemetaan peluang (*opprotunities*) dan ancaman (*threats*) sebagai berikut:

1. Peluang (*Opportunities*)

Tabel 3. 1 Peluang (Opportunities) berdasarkan analisis PESTLE

No.	Aspek PESTLE	Peluang (Opportunities)
(1)	(2)	(3)
O1	Political	Kebijakan pemerintah terkait pembangunan infrastruktur (jalan tol, kereta cepat, konektivitas transportasi).
O2	Political	Dukungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam promosi pariwisata dan pemberdayaan BUMD.
O3	Economic	Meningkatnya minat terhadap perjalanan berbasis pengalaman (wisata budaya dan alam).
O4	Economic	Perekonomian lokal diproyeksikan tumbuh sehingga meningkatkan konsumsi domestik.

No.	Aspek PESTLE	Peluang (Opportunities)
(1)	(2)	(3)
O5	Social	Pertumbuhan populasi usia produktif dan meningkatnya mobilitas masyarakat.
O6	Social	Peningkatan kualitas pendidikan dan kesehatan yang mendorong gaya hidup berwisata.
O7	Social	Keberagaman budaya Jawa Barat menjadi daya tarik pengembangan destinasi tematik.
O8	Technologi	Pemanfaatan teknologi digital untuk pemasaran, reservasi, dan layanan pelanggan.
09	Technologi	Digitalisasi proses bisnis (ERP, GIS, PMS) untuk efisiensi operasional.
010	Technologi	Perubahan perilaku konsumen yang semakin terbiasa menggunakan layanan digital.
O11	Legal	Regulasi pemerintah yang mendukung kemitraan daerah (KSP, BOT, PPP).
O12	Environment	Potensi pengembangan kawasan komersial di sekitar aset yang memiliki pasar berkembang.

2. Ancaman (Threats)

Tabel 3. 2 Ancaman (Threats) berdasarkan analisis PESTLE

No.	Aspek PESTLE	Ancaman (Threats)
(1)	(2)	(3)
T1	Political	Perubahan kepemimpinan daerah yang dapat mempengaruhi kesinambungan kebijakan dan program pariwisata.
T2	Economic	Ketidakstabilan ekonomi global yang berdampak pada daya beli wisatawan.
T3	Economic	Fluktuasi nilai tukar dan inflasi yang meningkatkan biaya operasional.
T4	Economic	Persaingan ketat di sektor hotel, destinasi wisata, dan jasa travel.
T5	Social	Respon negatif masyarakat terhadap stigma BUMD yang kurang profesional.
T6	Technologi	Ancaman keamanan siber dan risiko peretasan data.
T7	Legal	Kebijakan kenaikan pajak dan regulasi fiskal yang memperbesar beban biaya usaha.
T8	Legal	Proses perizinan usaha dan pembangunan yang panjang dan kompleks.

No.	Aspek PESTLE	Ancaman (Threats)
(1)	(2)	(3)
T9	Legal	Kenaikan UMK setiap tahun yang berdampak pada peningkatan biaya tenaga kerja.
T10	Environment	Konflik sosial (premanisme, pungli, gangguan keamanan) di sekitar aset perusahaan.
T11	Environment	Risiko bencana alam seperti banjir, longsor, dan gempa yang mengganggu operasional aset.

3.1.2 Analisis *Porter's Five Forces*

Analisis *Porter's Five Forces* adalah kerangka analisis strategi yang digunakan untuk menilai tingkat daya tarik dan tingkat persaingan suatu industri dengan menganalisis lima kekuatan utama yang mempengaruhi profitabilitas dan posisi kompetitif perusahaan.



Gambar 3. 2 Model Analisis *Porter's Five Force* PT Jaswita Jabar

Analisis *Porter's Five Forces* digunakan untuk menilai tingkat persaingan dan posisi strategis PT Jaswita Jabar sebagai Badan Usaha Milik Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang bergerak di bidang jasa dan kepariwisataan. Tingkat persaingan antar pelaku usaha di sektor jasa dan

kepariwisataan tergolong tinggi, ditandai dengan banyaknya pelaku usaha swasta dan penyedia layanan sejenis dengan strategi pemasaran yang agresif dan inovatif. Kondisi ini menuntut PT Jaswita Jabar untuk memperkuat daya saing melalui peningkatan kualitas layanan, diferensiasi produk, serta optimalisasi aset pariwisata milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat.
Berikut lima kekuatan utama yang memengaruhi profitabilitas dan posisi kompetitif PT Jaswita Jabar, diantaranya:

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*) – Sedang

Ancaman pendatang baru berada pada tingkat sedang, dipengaruhi oleh kebutuhan modal, kompleksitas perizinan khususnya pada pengelolaan aset pemerintah, serta akses terhadap aset strategis. Namun, pada sektor jasa pariwisata dan pengelolaan event, pelaku swasta masih berpotensi masuk dengan model bisnis yang lebih fleksibel dan digital. Penguatan diferensiasi layanan dan optimalisasi aset daerah menjadi kunci untuk menjaga keunggulan kompetitif.

2. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*) – Sedang

Daya tawar pelanggan berada pada tingkat sedang, seiring dengan meningkatnya pilihan layanan dan perubahan perilaku konsumen yang semakin selektif terhadap kualitas, harga, kemudahan akses, dan pengalaman layanan. Hal ini mendorong perusahaan untuk mempercepat digitalisasi pemasaran dan operasional serta meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia.

3. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*) – Tinggi

Pelanggan memiliki daya tawar tinggi karena banyaknya alternatif penyedia jasa pariwisata, hotel, dan properti komersial, serta tingginya sensitivitas harga. Pelanggan cenderung menuntut kualitas layanan yang baik dengan harga kompetitif. Peningkatan kualitas layanan, digitalisasi layanan, dan penguatan *value proposition* menjadi fokus utama.

4. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitutes*) – Tinggi

Ancaman produk atau jasa pengganti berada pada tingkat relatif tinggi, baik dari destinasi wisata alternatif, properti swasta, maupun platform digital yang menawarkan layanan serupa. Kondisi ini mendorong PT Jaswita Jabar untuk mengembangkan produk dan layanan berbasis keunikan budaya lokal, pengalaman wisata tematik, serta nilai tambah yang sulit ditiru oleh pesaing. Inovasi layanan, penguatan branding, dan pemanfaatan keunikan aset daerah menjadi strategi utama.

5. Persaingan Antar Perusahaan dalam Industri (*Rivalry Among Existing Competitors*) – Tinggi

Tingkat persaingan dalam industri pariwisata dan properti cukup intensif, ditandai dengan banyaknya pelaku swasta, promosi agresif, dan persaingan harga. Namun, PT Jaswita Jabar memiliki keunggulan berupa dukungan pemerintah daerah dan akses terhadap aset strategis. Strategi kolaborasi, optimalisasi aset, dan penguatan sinergi dengan pemangku kepentingan menjadi pendekatan utama.

Kesimpulan Analisis Porter's Five Forces:

Secara keseluruhan, tekanan industri terhadap PT Jaswita Jabar berada pada tingkat sedang–tinggi, terutama dari sisi daya tawar pelanggan, ancaman substitusi, dan intensitas persaingan. Oleh karena itu, Rencana Bisnis (RENBIS) Tahun 2026-2030 PT Jaswita Jabar diarahkan pada:

1. Optimalisasi dan komersialisasi aset daerah
2. Peningkatan kualitas dan diferensiasi layanan
3. Transformasi digital dan penguatan branding
4. Efisiensi biaya dan tata kelola yang akuntabel

3.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk memetakan sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang menjadi fondasi bagi keunggulan kompetitif. Dengan menggunakan kerangka VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*), IFAS (*Internal, Factor Analysis* Summary), dan *Value Chain* (Rantai Nilai). Melalui pendekatan tersebut, diperoleh gambaran mengenai sumber daya dan kompetensi perusahaan serta sejauh mana sumber daya tersebut dapat dikembangkan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3.2.1 Analisis VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*)

Kerangka VRIO digunakan untuk mengevaluasi kemampuan sumber daya dan kapabilitas perusahaan dalam mencipatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, berikut disajikan hasil analisis VRIO terhadap sumber daya kunci PT Jaswita Jabar.

Tabel 3. 3 Analisis VRIO Sumber Daya dan Kapabilitas PT Jaswita Jabar

Sumber Daya	***Valuable?***	***Rare?***	***Intimitable?***	***Organized?***	***Output***
	Bernilai?	**Langka?**	**Sulit Ditiru?**	**Organisasi?**	**Impikasi Terhadap Pesaing**
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(6)**
Sumber Daya Keuangan	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Paritas Kompetitif
Sumber Daya Organisasi & Tata Kelola	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Paritas (Belum Siap Dieksekusi Optimal)
Sumber Daya Fisik (Aset Strategis Daerah	Ya	Ya	Tidak/Pasial	Tidak/Pasial	Keunggulan Kompetitif Sementara / Belum Tereksploitasi
Sumber Daya Teknologi & Sistem	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Paritas Lemah
Sumber Daya Manusia	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak Kompetitif
Inovasi	Terbatas	Tidak	Tidak	Tidak	Paritas Lemah / Nilai Ekonomi
Reputasi & Branding	Ya (Potensial)	Tidak	Tidak	Tidak	Disadvantage Kompetitif

Berdasarkan Tabel 3.2 Analisis VRIO dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Sumber Daya Keuangan

PT Jaswita Jabar memiliki kondisi solvabilitas yang relatif memadai untuk menjalankan operasional, sehingga sumber daya keuangan dinilai ***valuable***. Namun demikian, keterbatasan likuiditas untuk ekspansi dan ketergantungan pada optimalisasi internal menyebabkan sumber daya ini tidak bersifat langka dan tidak sulit ditiru oleh pelaku usaha lain. Dengan dukungan sistem keuangan yang berjalan, tetapi tanpa keunggulan biaya modal atau akses pendanaan eksklusif, sumber daya keuangan ditempatkan pada posisi paritas kompetitif.

2) Sumber Daya Organisasi dan Tata Kelola

Organisasi PT Jaswita Jabar telah menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance dan memiliki struktur formal yang mendukung operasional. Namun, masih ditemui hambatan berupa birokrasi yang panjang, kompleksitas proses, serta keterbatasan fleksibilitas pengambilan keputusan bisnis. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya siap (organized) untuk mengeksploitasi potensi sumber daya secara optimal, sehingga menghasilkan paritas kompetitif yang belum terealisasi secara efektif.

3) Sumber Daya Fisik (Aset Strategis)

Aset berupa destinasi wisata, bangunan, dan kawasan strategis milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat merupakan sumber daya yang bernilai tinggi dan relatif langka, karena tidak dimiliki oleh sebagian besar pelaku usaha swasta. Namun, pada sebagian aset masih terdapat kendala legalitas, kondisi fisik, dan kesiapan skema pemanfaatan, sehingga keunggulan tersebut belum sepenuhnya terorganisasi dan dieksploitasi. Oleh karena itu, sumber daya fisik saat ini memberikan keunggulan kompetitif sementara atau keunggulan yang belum dimanfaatkan (unused advantage).

4) Sumber Daya Teknologi

Sistem informasi dan aplikasi yang digunakan perusahaan telah mendukung fungsi dasar pengelolaan aset dan keuangan. Namun, pemanfaatannya belum optimal dan belum menjadi pembeda yang signifikan dibandingkan pesaing. Teknologi dinilai valuable, tetapi tidak langka, mudah ditiru, dan belum terintegrasi penuh, sehingga menghasilkan paritas kompetitif.

5) Sumber Daya Manusia

Budaya kerja yang inklusif dan partisipatif menjadi nilai positif. Akan tetapi, keterbatasan kompetensi di bidang pemasaran, digital, dan pengelolaan destinasi, serta produktivitas yang

belum optimal, menyebabkan SDM belum menjadi sumber keunggulan kompetitif. Dengan demikian, SDM berada pada posisi paritas kompetitif lemah.

6) Inovasi

Kegiatan inovasi yang dilakukan, termasuk partisipasi dalam program inovasi daerah, menunjukkan adanya upaya pengembangan. Namun, inovasi tersebut belum terbukti menghasilkan nilai ekonomi yang terukur (peningkatan pendapatan, efisiensi biaya, atau diferensiasi layanan). Oleh karena itu, inovasi saat ini belum menjadi sumber keunggulan, dan hanya berada pada paritas lemah.

7) Reputasi dan Branding

Sebagai BUMD pariwisata milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat, PT Jaswita Jabar memiliki legitimasi kelembagaan. Namun, persepsi publik dan pasar terhadap kualitas layanan dan daya saing perusahaan masih belum kuat, sehingga reputasi belum memberikan nilai tambah kompetitif, bahkan cenderung menjadi disadvantage dalam menghadapi persaingan industri

Kesimpulan Analisis VRIO:

Analisis VRIO menunjukkan bahwa PT Jaswita Jabar saat ini belum memiliki sumber daya yang menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (sustained competitive advantage).

Sumber daya fisik berupa aset strategis daerah merupakan satu-satunya sumber daya yang bernilai dan relatif langka, namun keunggulan tersebut belum sepenuhnya terorganisasi dan dieksploitasi, sehingga baru memberikan keunggulan kompetitif sementara.

Sumber daya keuangan, organisasi, teknologi, SDM, inovasi, dan reputasi masih berada pada tingkat paritas atau bahkan disadvantage kompetitif, sehingga belum mampu menjadi pembeda yang signifikan dibandingkan pesaing.

Secara keseluruhan, perusahaan memiliki potensi keunggulan yang dapat ditingkatkan melalui optimalisasi aset, percepatan transformasi digital, penguatan kompetensi SDM, serta peningkatan reputasi dan branding sesuai arah strategi perusahaan dalam RENBIS 2026–2030.

Tabel 3. 4 Ringkasan Kekuatan dan Kelemahan Berdasarkan Analisis VRIO

A. Strengths (Kekuatan Internal)

No.	Area Sumber Daya	Strengths (Kekuatan)	Penjelasan
1	Aset Fisik Strategis	Kepemilikan aset destinasi wisata, bangunan, dan kawasan di lokasi strategis Jawa Barat	Aset milik Pemprov Jabar bersifat valuable dan relatif langka, menjadi basis utama penciptaan nilai dan diferensiasi dibanding pelaku swasta

2	Status Kelembagaan BUMD	Legitimasi sebagai BUMD milik Pemprov Jawa Barat .	Memberikan akses kelembagaan, kemudahan koordinasi lintas pemerintah, dan peluang penugasan yang tidak BUMD dimiliki pesaing swasta
3	Solvabilitas Keuangan	Struktur permodalan relatif aman (leverage rendah)	Mendukung keberlanjutan usaha dan stabilitas operasional, meskipun belum cukup kuat untuk ekspansi agresif.
4	Budaya Organisasi Inklusif	Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan	Menjadi modal awal untuk transformasi, walaupun belum terkonversi menjadi produktivitas tinggi.
5	Dasar Tata Kelola (GCG)	Penerapan prinsip GCG dan struktur formal organisasi	Memberikan fondasi pengendalian internal dan akuntabilitas, sebagai prasyarat perbaikan kinerja jangka menengah.
6	Potensi Reputasi Publik	Identitas sebagai BUMD pariwisata daerah	Secara potensial dapat dikapitalisasi untuk branding dan kepercayaan publik jika dikelola dengan baik.

A. *Weaknesses* (Kelemahan Internal)

No.	Area Sumber Daya	Strengths (Kekuatan)	Penjelasan
1	Eksploitasi Aset	Banyak aset belum optimal secara komersial	Keunggulan fisik belum sepenuhnya terorganisasi (O), sehingga belum menghasilkan nilai ekonomi maksimal.
2	Kesiapan Organisasi	Birokrasi panjang dan pengambilan keputusan lambat	Menghambat eksekusi peluang bisnis dan respons terhadap dinamika pasar pariwisata.
3	Likuiditas & Daya Ekspansi	Keterbatasan kas untuk pengembangan usaha	Membatasi percepatan revitalisasi aset dan inovasi produk, meskipun solvabilitas aman.
4	Kapabilitas SDM	Kekurangan kompetensi pemasaran, digital, dan pengelolaan destinasi	SDM belum menjadi sumber keunggulan kompetitif dan masih berada pada paritas lemah.
5	Teknologi & Digitalisasi	Sistem belum terintegrasi dan belum menjadi	Teknologi masih berfungsi sebagai alat administrasi, bukan enabler pencipta nilai.

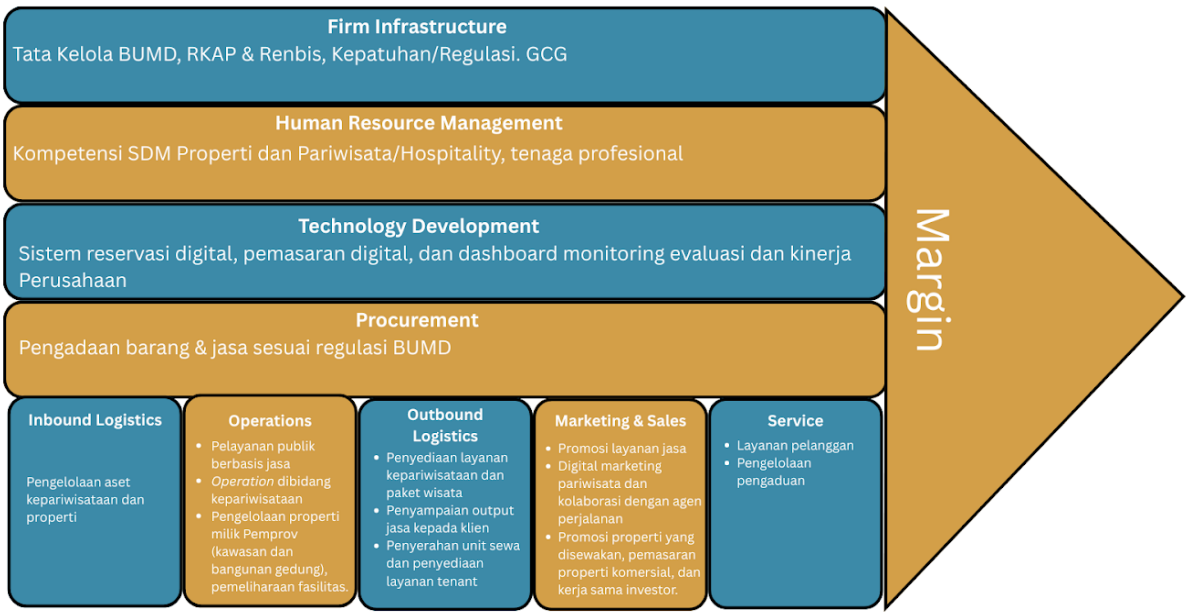
		pembeda	
6	Inovasi Bisnis	Inovasi belum menghasilkan nilai ekonomi terukur	Kegiatan inovasi belum berdampak nyata pada pendapatan, efisiensi biaya, atau diferensiasi layanan.
7	Reputasi & Branding	Persepsi publik dan pasar belum kuat	Reputasi belum mendukung posisi bersaing, bahkan berpotensi menjadi disadvantage kompetitif.
8	Produktivitas Biaya	Struktur overhead relatif tinggi	Beban administrasi dan umum menekan margin dan membuat kinerja keuangan sangat sensitif terhadap deviasi pendapatan.

3.2.2 Analisis *Value Chain* (Rantai Nilai)

Analisis *Value Chain* digunakan untuk mengidentifikasi aktivitasutama dan pendukung yang menciptakan nilai tambah serta mendukung pencapaian target kinerja dan keuangan dalam RENBIS.

Value Chain menganalisis aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*) yang mencipatkan nilai dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. *Value Chain* digunakan untuk memahami bagaimana setiap aktivitas PT Jaswita Jabar mencipatkan nilai bagi masyarakat, pelanggan, dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Sebagai BUMD Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang bergerak di bidang jasa dan kepariwisataan, PT Jaswita Jabar menjalankan rangkaian aktivitas bisnis yang terintegrasi untuk menciptakan nilai tambah melalui optimalisasi aset daerah, peningkatan kualitas layanan, dan penguatan kinerja keuangan perusahaan.



Gambar 3. 3 Diagram Analisis *Value Chain* PT Jaswita Jabar

Pada Gambar 3.3 merupakan gambaran diagram analisis *value chain* PT Jaswita Jabar yang menunjukkan bahwa penciptaan nilai Perusahaan terjadi melalui aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang saling terintegrasi, yang terdiri dari:

1) Aktivitas Pendukung

- *Firm Infrastructure*

PT Jaswita Jabar didukung oleh tata kelola Perusahaan yang mengacu pada prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), pengendalian RKAP dan RENBIS, serta kepatuhan terhadap regulasi BUMD. Infrastruktur organisasi ini memastikan keselarasan antara strategi Perusahaan dan kebijakan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

- *Human Resource Management*

Pengelolaan SDM difokuskan pada peningkatan kompetensi di bidang properti, kepariwisataan, dan *hospitality*, serta pemenuhan tenaga professional. SDM yang kompeten menjadi faktor kunci dalam peningkatan kualitas layanan dan produktivitas aset.

- *Technology Development*

Pengembangan teknologi diarahkan pada penerapan sistem reservasi digital, pemasaran digital, dan dashboard monitoring kinerja. Teknologi berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional, transparansi, dan pengambilan Keputusan berbasis data.

- *Procurement*

Proses pengadaan barang dan jasa dilaksanakan sesuai regulasi BUMD untuk menjamin efisiensi biaya, transparansi, dan kepatuhan hukum, serta mendukung kelancaran operasional perusahaan.

2) Aktivitas Utama

- *Inbound Logistics*

Meliputi pengelolaan dan penyiapan aset kepariwistaan dan properti milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat agar dapat dioperasikan dan dimanfaatkan secara optimal.

- *Operations*

Merupakan inti proses bisnis yang mencakup operasional layanan jasa dan kepariwisataan, pengelolaan properti dan kawasan milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat, serta pemeliharaan fasilitas. Efektivitas operasional berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan dan pendapatan usaha.

- *Outbound Logistics*

Berfokus pada penyediaan dan penyampaian layanan jasa, paket wisata, penyerahan unit sewa, serta layanan kepada konsumen dan mitra usaha.

- *Marketing & Sales*

Meliputi promosi layanan jasa dan kepariwisataan, digital marketing, kolaborasi dengan agent perjalanan, serta pemasaran properti sewa dan kerja sama investasi untuk meningkatkan okupansi dan pendapatan.

- *Service*

Mencakup layanan pelanggan dan pengelolaan pengaduan guna menjaga kepuasan pelanggan dan keberlanjutan hubungan jangka panjang.

Kesimpulan Analisis *Value Chain* :

Analisis *Value Chain* (Rantai Nilai) PT Jaswita Jabar menunjukkan bahwa keunggulan Perusahaan terletak pada kemampuan mengelola dan mengoptimalkan aset daerah secara professional. Melalui integrasi *value chain* dengan program transformasi perusahaan, PT Jaswita Jabar diharapkan mampu meningkatkan kinerja keuangan, memperkuat kontribusi terhadap PAD, serta mendukung pengembangan pariwisata dan ekonomi daerah Provinsi Jawa Barat secara berkelanjutan.

JASWITA JABAR

BAB IV
POSISI PERUSAHAAN SAAT INI & ARAH PENGEMBANGAN



BAB IV
POSISI PERUSAHAAN SAAT INI & ARAH PENGEMBANGAN

4.1 Posisi Perusahaan Saat ini

4.1.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan sintesis dari analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis ini merangkum faktor-faktor kunci yang menentukan posisi strategis perusahaan dan menjadi dasar bagi perumusan strategi korporasi.

Tabel 4. 1 Matriks Analisis SWOT PT Jaswita Jabar

S	W
1. Lokasi aset yang strategis. 2. Memiliki program kelola aset (Sikasep). 3. BUMD Pariwisata yang sahamnya dimiliki 100% oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat. 4. Kepemilikan aset strategis daerah 5. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan 6. Fondasi GCG sebagai enabler transformasi 7. Struktur permodalan relatif aman	1. Likuiditas terbatas 2. Adanya kondisi aset yang rusak 3. Penggunaan aplikasi aset belum optimal 4. SDM pemasaran rendah 5. Kompetensi SDM digital rendah 6. Asuransi atau perlidungan hak belum memadai 7. Birokrasi yang panjang dan kompleks 8. Diversifikasi bisnis yang luas 9. Adanya aset properti yang masih bermasalah secara hukum
O	**T**
1. Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ke Jawa Barat (lokal dan internasional) dari tahun ke tahun. 2. Meningkatnya konsumensi domestik 3. Peningkatan infrastruktur seperti jalan tol dan kereta cepat. 4. Adanya teknologi digital dalam pemasaran dan layanan pelanggan. 5. Dukungan pemerintah dalam promosi pariwisata. 6. Meningkatnya minat terhadap perjalanan berbasis pengalaman(wisata budaya). 7. Digitalisasi proses bisnis 8. Pertumbuhan populasi 9. Perubahan perilaku konsumen terhadap jasa layanan	1. Persaingan ketat pada bisnis yang serupa dari segi fasilitas, layanan dan harga. 2. Strategi pemasaran pesaing yang lebih efektif 3. Kondisi ekonomi global yang mengalami ketidakstabilan seperti deflasi. 4. Pengurusan perizinan yang sulit 5. Respon masyarakat atas stigma BUMD yang kurang profesional 6. Perubahan kepemimpinan. 7. Konflik sosial terhadap usaha yang dijalankan(premanisme, calo, dan pungli). 8. Bencana alam 9. Kebijakan Kenaikan Pajak .

Strategi ini dijabarkan lebih lanjut melalui Analisis TOWS, yang merumuskan alternatif-alternatif strategis sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Matriks TOWS

IFAS EFAS	Strength (S) Kekuatan	Weakness (W) Kelemahan
Opportunities (O)	Strategi SO : 1. Mengoptimalisasikan aset bangunan dan tanah yang tersebar di Kabupaten & Kota Jawa Barat dengan lokasi yang strategis untuk pengembangan bisnis. 2. Menggunakan dukungan Pemerintah untuk menjalin kemitraan dengan investor swasta dalam mengembangkan infrastruktur.	Strategi WO : ● Mencari sumber pendanaan salah satunya melalui Penambahan setoran modal atau kerjasama dengan mitra. ● Pengembangan dan pelatihan SDM dari sisi pengetahuan (*knowledge*) dan pengalaman kerja.
Threat (T)	Strategi ST : A. Melakukan inovasi dan variasi produk. B. Memperkuat manajemen risiko untuk aset	Strategi WT : ● Meningkatkan *corporate branding.* ● Bekerja sama dengan aparat setempat untuk menjaga keamanan di area wisata atau properti.

Analisis kondisi saat ini menegaskan bahwa PT Jaswita Jabar di satu sisi, perusahaan memiliki aset dan potensi yang luar biasa. Di sisi lain, perusahaan dibebani oleh tantangan internal yang signifikan. Arah strategi yang akan diambil harus mampu menjembatani kesenjangan ini, mengubah potensi menjadi kinerja, dan mentransformasikan perusahaan dari entitas yang pasif menjadi pemain utama yang proaktif dalam ekosistem pariwisata Jawa Barat.

4.1.2 Analisis Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Dalam rangka memberikan penilaian kuantitatif terhadap kekauatan dan kelemhana internal perusahaan, dilakukan pembobotan dan pemeringkatan terhadap faktor-faktor strategis internal melalui Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary).

Tabel 4. 3 Matriks Faktor Strategis Internal (IFAS)

Strategic Internal Factors (IFAS)		Weight	Rating	Weighted Score
(1)		(2)	(3)	(3)
Strengths				
S1	Lokasi aset yang strategis	0.085	4	0.34
S2	Memiliki program kelola aset (Sikasep)	0.056	3	0.17
S3	BUMD Pariwisata yang sahamnya dimiliki 100% oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat	0.056	3	0.17
S4	Kepemilikan aset strategis daerah	0.082	4	0.33
S5	Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan	0.056	3	0.17
S6	Fondasi GCG sebagai enabler transformasi	0.074	3	0.22
S7	Struktur permodalan relatif aman	0.034	3	0.10
Weaknesses				
W1	Likuiditas terbatas	0.056	2	0.11
W2	Adanya kondisi aset yang rusak	0.056	2	0.11
W3	Penggunaan aplikasi aset belum optimal	0.037	1	0.04
W4	SDM pemasaran rendah	0.074	2	0.15
W5	Kompetensi SDM digital rendah	0.074	2	0.15
W6	Asuransi atau perlidungan hak belum memadai	0.056	1	0.06
W7	Birokrasi yang panjang dan kompleks	0.074	2	0.15
W8	Diversifikasi bisnis yang luas	0.056	1	0.06
W9	Adanya aset properti yang masih bermasalah secara hukum	0.074	2	0.15
Total Scores		**1.00**		**2.46**

Kesimpulan Analisis IFAS :

Hasil analisis IFAS berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa PT Jaswita Jabar memiliki kekuatan internal yang cukup signifikan, terutama terkait kepemilikan aset dengan lokasi strategis, kepemilikan aset strategis daerah serta fondasi GCG sebagai enabler transformasi. Faktor-faktor tersebut memberikan fondasi penting dalam pengembangan bisnis perusahaan, khususnya dalam pemanfaatan aset dan penguatan tata kelola.

Di sisi lain, perusahaan masih menghadapi sejumlah kelemahan yang dapat menghambat pencapaian target jangka menengah. Keterbatasan likuiditas, kondisi aset yang rusak, optimalisasi sistem aplikasi yang belum maksimal, serta keterbatasan kompetensi SDM—terutama di bidang pemasaran dan digital—menjadi hambatan yang perlu segera ditangani. Selain itu, adanya aset bermasalah secara hukum dan kompleksitas birokrasi juga memberikan tekanan terhadap efektivitas eksekusi strategi.

Berdasarkan hasil analisis *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), PT Jaswita Jawa Barat memperoleh **total skor sebesar 2,46**. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kondisi internal

perusahaan berada pada **kategori sedang atau rata-rata**, serta **sedikit di bawah titik tengah (2,50).**

Skor IFAS 2,46 mengindikasikan bahwa **kekuatan internal yang dimiliki perusahaan belum sepenuhnya mampu mengimbangi berbagai kelemahan internal**. Meskipun Jaswita Jawa Barat memiliki sejumlah kekuatan, seperti status sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), pengalaman dalam pengelolaan jasa kepariwisataan, serta dukungan aset pariwisata milik daerah, kekuatan tersebut **belum dimanfaatkan secara optimal**

Dengan demikian, **total skor IFAS sebesar 2,46 menempatkan PT Jaswita Jawa Barat pada posisi internal yang relatif moderat**, sehingga perusahaan perlu melakukan **strategi perbaikan internal (*internal strengthening*)**. Oleh karena itu, strategi penguatan manajemen aset, peningkatan kompetensi SDM, perbaikan kondisi aset, serta optimalisasi sistem digital menjadi prioritas dalam mendukung transformasi dan pertumbuhan perusahaan pada periode 2026–2030.

4.1.3 Analisis EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Untuk mengkuantifikasi daya tarik lingkungan eksternal, dilakukan pembobotan dan pemeringkatan melalui Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*).

Tabel 4. 4 Matriks Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Strategic External Factors (EFAS)		Weight	Rating	Weighted Score
(1)		(2)	(3)	(3)
Opportunities				
O1	Meningkatnya konsumsi domestik	0.055	3	0.16
O2	Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ke Jawa Barat (lokal dan internasional) dari tahun ke tahun	0.073	3	0.22
O3	Peningkatan infrastruktur seperti jalan tol dan kereta cepat	0.055	4	0.22
O4	Adanya teknologi digital dalam pemasaran dan layanan pelanggan	0.073	4	0.29
O5	Dukungan pemerintah dalam promosi pariwisata	0.055	4	0.22
O6	Meningkatnya minat terhadap perjalanan berbasis pengalaman(wisata budaya)	0.073	3	0.22
O7	Digitalisasi proses bisnis	0.055	3	0.16
O8	Pertumbuhan Populasi	0.036	2	0.07
O9	Perubahan perilaku konsumen terhadap jasa layanan	0.055	3	0.16
Threats				
T1	Persaingan ketat pada bisnis yang serupa dari segi fasilitas, layanan dan harga.	0.073	4	0.29
T2	Strategi pemasaran pesaing yang lebih efektif	0.055	3	0.16
T3	Kondisi ekonomi global yang mengalami ketidakstabilan seperti deflasi	0.073	3	0.22
T4	Pengurusan perizinan yang sulit	0.055	3	0.16
T5	Respon masyarakat atas stigma BUMD yang kurang profesional	0.036	3	0.11
T6	Perubahan kepemimpinan	0.055	4	0.22

Strategic External Factors (EFAS)		Weight	Rating	Weighted Score
(1)		(2)	(3)	(3)
T7	Konflik sosial terhadap usaha yang dijalankan(premanisme, calo, dan pungli)	0.055	3	0.16
T8	Bencana Alam	0.018	3	0.05
T9	Kebijakan Kenaikan Pajak	0.055	3	0.16
Total Scores		**1.00**		**3.27**

Kesimpulan Analisis EFAS

Analisis Faktor-Faktor Strategis Eksternal (EFAS) dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mempengaruhi kinerja dan pengembangan usaha PT Jaswita Jabar. Berdasarkan Tabel 4.4 hasil penilaian terhadap sembilan faktor peluang dan sembilan faktor ancaman, diperoleh total skor sebesar 3,27, yang mencerminkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi lingkungan eksternal yang relatif mendukung untuk pertumbuhan usaha, dengan catatan adanya sejumlah risiko yang perlu dimitigasi secara sistematis.

Dari sisi peluang, PT Jaswita Jabar mendapatkan dukungan signifikan dari dinamika sektor pariwisata yang terus berkembang. Peningkatan konsumsi domestik, kenaikan jumlah kunjungan wisatawan lokal maupun internasional ke Jawa Barat, serta peningkatan infrastruktur strategis seperti jaringan jalan tol dan kereta cepat memberikan ruang yang sangat besar bagi perusahaan untuk memperluas layanan dan meningkatkan pendapatan. Selain itu, dukungan pemerintah dalam promosi pariwisata dan percepatan digitalisasi layanan menjadi faktor pendorong yang memperkuat posisi perusahaan. Perubahan perilaku konsumen yang semakin mengarah pada wisata berbasis pengalaman serta meningkatnya adopsi teknologi digital turut membuka peluang pengembangan layanan baru yang lebih relevan dan kompetitif.

Di sisi lain, perusahaan harus mewaspadai berbagai **ancaman eksternal** yang dapat menghambat pencapaian kinerja. Persaingan yang semakin ketat di sektor hospitality dan pariwisata menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas layanan. Ketidakpastian ekonomi global, fluktuasi nilai tukar, serta risiko perlambatan ekonomi menjadi tantangan yang dapat mempengaruhi daya beli wisatawan dan biaya operasional. Selain itu, kompleksitas perizinan, perubahan kepemimpinan daerah, dan stigma masyarakat terkait profesionalisme BUMD menjadi faktor yang perlu dikelola melalui perbaikan tata kelola dan komunikasi publik. Risiko lingkungan seperti bencana alam, serta ancaman sosial seperti premanisme dan pungutan liar di sekitar aset perusahaan juga memerlukan perhatian khusus.

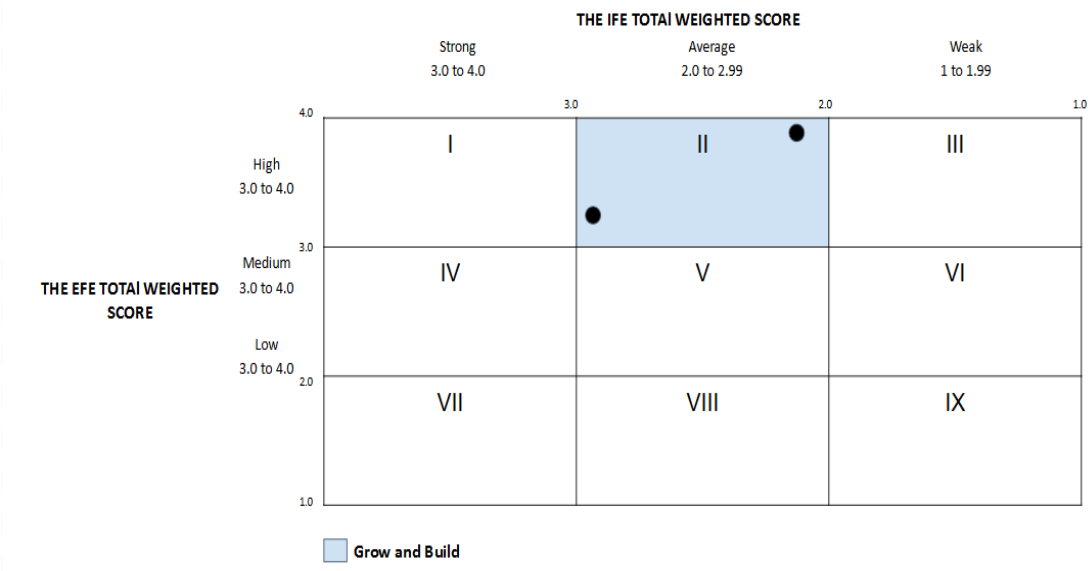
Secara keseluruhan, skor EFAS sebesar **3,27** menunjukkan bahwa **PT Jaswita Jabar berada dalam posisi yang cukup kuat untuk memanfaatkan peluang eksternal**, asalkan perusahaan mampu menerapkan strategi mitigasi pada setiap ancaman yang telah teridentifikasi. Dengan memaksimalkan dukungan pemerintah, memanfaatkan perkembangan teknologi, serta memperkuat layanan berbasis pariwisata,

perusahaan memiliki prospek positif untuk memperkuat daya saing dan mencapai target pertumbuhan dalam periode RENBIS 2026–2030.

4.1.4 Matriks Internal–External (IE)

Matriks Internal–External (IE) menggambarkan posisi strategis PT Jasa dan Kepariwisataan Jabar (Perseroda) berdasarkan hasil pembobotan faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS). Hasil analisis menunjukkan bahwa Jaswita Jabar berada pada Kuadran II, dengan tingkat kekuatan internal pada kategori rata-rata dan respon terhadap lingkungan eksternal pada kategori tinggi**.** Posisi ini mencerminkan bahwa perusahaan berada dalam lingkungan yang relatif kondusif dan memiliki peluang pertumbuhan yang besar, namun masih memerlukan penguatan kapasitas internal agar peluang tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal.

Matriks dibawah menggambarkan kondisi perusahaan saat ini berdasarkan pada pembobotoan EFAS dan IFAS sebagai berikut.



Gambar 4.1 Matriks PT Jaswita Jabar (Perseroda)

Berdasarkan hasil analisis, Jaswita Jabar berada pada Kuadran II dengan nilai IFAS pada kategori rata-rata dan nilai EFAS pada kategori tinggi. Posisi ini menunjukkan bahwa secara internal perusahaan telah memiliki kapabilitas yang cukup memadai untuk menjalankan kegiatan usaha, meskipun masih memerlukan penguatan di beberapa aspek, sementara dari sisi eksternal perusahaan berada dalam lingkungan yang relatif kondusif dan menawarkan peluang pertumbuhan yang signifikan, khususnya di sektor jasa, kepariwisataan, dan pengelolaan aset.

Posisi Kuadran II mengindikasikan bahwa strategi yang tepat bagi Jaswita Jabar adalah **strategi "*Grow and Build*"**, yaitu mendorong pertumbuhan dan pengembangan usaha dengan memanfaatkan peluang eksternal yang tersedia, disertai penguatan kapasitas internal perusahaan. Sejalan dengan posisi Kuadran II, arah strategi perusahaan ditetapkan pada **strategi "Grow and Build"** yang diimplementasikan melalui agenda **transformasi perusahaan**. Arah pengembangan 2026–2030 difokuskan pada empat agenda yang urutannya wajib:

1) Transformasi Manajemen Aset (PRIORITAS #1)
   - prioritisasi aset "clean & clear" untuk monetisasi cepat,
   - perbaikan kontrak/kemitraan, dan
   - peningkatan yield aset (okupansi, sewa, event revenue).
2) Transformasi Internal Manajemen (PRIORITAS #2)
   - perbaikan SOP, struktur, governance kontrak,
   - penguatan SDM komersial–digital, dan
   - sistem pengendalian biaya (overhead control).
3) Transformasi Branding (PRIORITAS #3)
   - repositioning berbasis bukti perbaikan layanan,
   - standardisasi customer journey, dan manajemen isu reputasi
4) Transformasi Bisnis (PRIORITAS #4)
   - pengembangan portofolio secara selektif,
   - fokus pada unit yang memiliki "*right to win*",
   - penghentian diversifikasi yang tidak menghasilkan nilai.

Kesimpulan Matriks IE :

PT Jaswita Jabar berada pada posisi peluang eksternal tinggi namun kapabilitas internal masih rata-rata; oleh karenanya strategi Kuadran II harus ditempuh melalui pendekatan "***Build to Grow***" dengan fokus penguatan eksekusi dan monetisasi aset sebagai mesin pendapatan

4.2 Strategi & Arah pengembangan Perusahaan

Berdasarkan analisis posisi strategis yang menempatkan perusahaan pada kuadran pertumbuhan, arah pengembangan PT Jaswita Jabar untuk periode 2026–2030 difokuskan pada **empat pilar transformasi yang fundamental**. Keempat pilar ini dirancang untuk secara simultan mengatasi kelemahan internal, mengkapitalisasi kekuatan yang ada, memanfaatkan peluang eksternal, dan memitigasi ancaman. Empat pilar tersebut adalah :

1. Transformasi Manajemen Aset

Arah pengembangan ini berfokus pada penguatan pengelolaan aset secara produktif, tersistemasi, dan profesional. Kebijakan ini menekankan pada upaya revitalisasi aset-aset yang belum optimal , penyelesaian aset-aset bermasalah, evaluasi menyeluruh terhadap skema kerja sama yang ada, serta implementasi digitalisasi sistem manajemen aset melalui platform CRM (Costumer Relationship Management) dan ERP yang terintegrasi.

Dengan sistem CRM & ERP yang terintegrasi tersebut aset menjadi lebih sistematis, terdokumentasi dengan rapi, terencana dan mudah termonitor. Output akhirnya tentunya adalah meningkatnya pendapatan dari optimalisasi pengembangan aset yang ada. Perbaikan dalam mekanisme kerjasama-kerjasama baru juga menjadi kunci penting agar masalah-masalah yang timbul saat ini akibat efek perjanjian yang kurang ideal di masa lalu dapat dimitigasi.

2. **Transformasi Branding**

   Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, tentu branding menjadi kunci penting dalam pertumbuhan usaha. Realitanya saat ini masih banyak segmen yang menjadi target market yang belum betul-betul mengenal Jaswita Jabar dan juga usaha-usaha layanannya. Ditambah lagi adanya peristiwa yang menimpa anak perusahaan (PT JLJ) yang membangun taman hiburan di puncak yang akhirnya harus dihancurkan, juga memperburuk brand image perusahaan. Maka transformasi dalam branding ini menjadi hal yang sangat urgent untuk dilakukan. Transformasi branding ini bertujuan untuk menciptakan diferensiasi yang kuat di tengah persaingan, meningkatkan citra positif perusahaan, dan menarik segmen pasar yang peduli terhadap isu keberlanjutan. Transformasi branding juga diharapkan dapat membangun brand equity yang kuat dan dapat menembus emotional market baik pasar lokal maupun global.

3. **Transformasi Internal Manajemen**

   Pilar ini berfokus pada penguatan fondasi internal perusahaan, yang mencakup sumber daya manusia, tata kelola, dan budaya kerja. Direksi akan mendorong terbentuknya organisasi yang adaptif, profesional, dan akuntabel melalui program pengembangan kepemimpinan (Jaswita Leadership), sertifikasi kompetensi karyawan, penerapan sistem kerja berbasis digital, serta penguatan implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) secara konsisten di seluruh tingkatan organisasi. Evaluasi pengembangan SOP, aturan-aturan perusahaan dan implementasinya juga menjadi fokus dalam transformasi ini. Transformasi ini penting dalam rangka menguatkan kapasitas manajemen, mendukung rencana bisnis sekaligus juga menghadapi persaingan dan trend bisnis

4. **Transformasi Bisnis**

   Transformasi bisnis mencakup pengembangan dan optimaliasi bisnis yang sudah berjalan eksisting. Selain itu terdapat salah satu core business jaswita yang sangat berpotensi untuk lebih dikembangkan lagi yaitu bisnis pariwisata dan jaswita tourism. Arah pengembangan ini bertujuan untuk mengubah peran PT Jaswita Jabar dari sekadar operator wisata dan pengelola aset menjadi "Orkestrator Ekosistem Pariwisata Jawa Barat". Dalam peran barunya, perusahaan akan secara proaktif membangun sinergi, memfasilitasi kolaborasi, dan mengintegrasikan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari pemerintah, BUMD/BUMN lain, sektor swasta, UMKM, hingga komunitas lokal untuk menciptakan sebuah ekosistem pariwisata yang terpadu, berdaya saing, dan memberikan dampak ekonomi yang lebih luas. Untuk mendukung arah transformasi tersebut, jaswita

jabar merencanakan untuk memaksimalkan promosi dan kolaborasi dengan diantaranya menghadirkan super apps yang menjadi channel transaksi dan media promosi untuk bisnis pariwisata Jawa Barat dan juga bisnis jaswita. Sehingga harapannya jaswita menjadi channel rujukan dalam masyarakat untuk mengetahui informasi seputar wisata jawa barat, event dan juga hingga berujung transaksi bisnis yang menguntungkan perusahaan & berdampak ekonomi untuk Jawa Barat.

4.3 Portofolio Saat ini (GE-McKinsey Matrix)

Dalam proses perencanaan strategis, untuk melakukan analisis bisnis portofolio dapat menggunakan GE-McKinsey Model. Matriks GE–McKinsey digunakan untuk menilai dan menentukan prioritas pengembangan portofolio bisnis PT Jaswita Jabar sebagai BUMD Provinsi Jawa Barat yang bergerak di bidang jasa, kepariwisataan, dan properti, dengan mempertimbangkan dua dimensi utama, yaitu daya tarik industri dan kekuatan bisnis perusahaan. Berikut adalah tabel skor dan bobot Matriks GE-Mc Kinsey :

Tabel 4. 5 Matriks GE - Mc Kinsey Bisnis PT Jaswita Jabar

Portofolio Bisnis	**Daya Tarik Industri**	**Skor Daya Tarik (1-3)**	**Kekuatan Bisnis Jaswita**	**Sekor Kekuatan Bisnis (1-3)**	**Bobot Daya Tarik**	**Bobot Kekuatan Bisnis**	**Nilai Tertimbang**	**Strategi Portofolio**
Waduk Darma	Tinggi	3	Sedang	2	0,5	0,5	2,5	*Invest Selectively (Build to Grow)*
Perjalanan Wisata	Rendah	1	Rendah	1	0,5	0,5	1	*Exit/Stop/ Harvest* Terkendali
Properti (Kawasan & Bangunan)	Tinggi	3	Sedang	2	0,5	0,5	2,5	*Invest Selectively (Build to Grow)*
Transportasi (Mobilcare)	Sedang	2	Sedang	2	0,5	0,5	2	*Hold/Optimize*
Hotel &	Sedang	2	Sedang	2	0,5	0,5	2	*Hold/Opti*

resto (KSPA)								*mize (Yield & Monitoring Focus*)
Pondok Seni Pangandaran	Rendah	1	Lemah	1	0,5	0,5	1	*Pause/Controlled Support (Non-Growth)*
Pasar Kreatif Jawa Barat	Sedang	2	Lemah Sedang	1	0,5	0,5	1,5	*Selective Hold/Partner-Led Build*

Tabel 4. 6 GE–McKinsey Matrix (Penjelasan per Portofolio Bisnis) PT Jaswita Jabar Saat Ini

No.	Portofolio/ Klaster	Status	Market Attractiveness	Business Strength	Posisi GE	Keputusan Portofolio
1	Waduk Darma	Bisnis komerisal	Tinggi	Sedang	High Medium	*Invest Selectively (Build to Grow)*
2	Perjalanan Wisata	Bisnis komersial	Rendah	Rendah	Low Low	*Exit/Stop/Harvest* Terkendali
3	Properti (Kawasan & Bangunan)	Bisnis komerisal	Tinggi	Sedang	High Medium	*Invest Selectively (Build to Grow)*
4	Transportasi (Mobilcare)	Bisnis komerisal	Sedang	Sedang	Medium Medium	*Hold/Optimize*
5	Hotel & resto (KSPA)	Bisnis BOT/KSO	Sedang	Sedang	Medium Medium	*Hold/Optimize (Yield & Monitoring Focus*)
6	Pondok Seni Pangandaran	Penugasan	Rendah	Lemah	Low Low	*Pause/Controlled Support (Non-Growth)*
7	Pasar Kreatif Jawa Barat	Penugasan	Sedang	Lemah Sedang	Medium Low	*Selective Hold/Partner-Led Build*

a) Unit dengan Daya Tarik Tinggi dan Kekuatan Bisnis Sedang

Unit Waduk Darma serta Properti (Gedung dan Kawasan) berada pada kategori industri dengan daya tarik tinggi, didukung oleh potensi aset strategis,

lokasi, serta peluang monetisasi jangka menengah hingga panjang. Namun demikian, kekuatan bisnis Perseroan pada kedua unit tersebut masih berada pada tingkat sedang, terutama terkait kapabilitas pengelolaan, model bisnis, dan kesiapan organisasi.

Oleh karena itu, strategi yang ditetapkan adalah Invest Selectively (Build to Grow), yaitu investasi yang dilakukan secara selektif, berbasis kemitraan, dan berorientasi pada peningkatan yield aset serta pendapatan berulang. Pertumbuhan diarahkan melalui optimalisasi aset dan penguatan model pengelolaan, bukan melalui ekspansi agresif yang berisiko terhadap likuiditas dan tata kelola.

b) Unit dengan Daya Tarik Sedang dan Kekuatan Bisnis Sedang

Unit Transportasi (Mobilcare) serta Hotel & Resto (KSPA) berada pada posisi daya tarik dan kekuatan yang relatif seimbang namun terbatas. Kedua unit ini memiliki potensi untuk menghasilkan arus kas yang stabil, tetapi tidak dirancang sebagai penggerak utama pertumbuhan jangka panjang. Strategi yang diterapkan adalah Hold / Optimize, dengan fokus pada:

- peningkatan efisiensi operasional,
- optimalisasi margin dan kualitas layanan,
- penguatan monitoring kinerja mitra (khususnya pada unit berbasis BOT/KSO),
- serta pemanfaatan digitalisasi untuk perbaikan proses dan pengalaman pelanggan.

Perseroan secara tegas tidak merencanakan ekspansi skala besar pada klaster ini, melainkan memaksimalkan manfaat ekonomi dari aset dan kontrak yang telah ada.

c) Unit dengan Daya Tarik Rendah dan Kekuatan Bisnis Rendah (Bisnis Komersial)

Unit Perjalanan Wisata berada pada posisi daya tarik dan kekuatan bisnis yang rendah, dengan tingkat persaingan tinggi dan keterbatasan diferensiasi. Berdasarkan hasil evaluasi, unit ini tidak lagi layak dipertahankan sebagai portofolio pertumbuhan. Keputusan strategis yang ditetapkan adalah Exit / Stop / Harvest Terkendali, yaitu:

- penghentian investasi baru,
- pengelolaan kegiatan secara minimal untuk menutup kewajiban yang ada,
- serta opsi penghentian atau integrasi terbatas hanya bila mendukung unit prioritas lain.

d) Unit Penugasan: Pondok Seni Pangandaran (PSP)

Pondok Seni Pangandaran (PSP) merupakan unit penugasan, yang secara karakter dan mandat tidak dapat disamakan dengan unit bisnis komersial. PSP memiliki daya tarik pasar dan kekuatan bisnis yang rendah apabila diukur dengan indikator komersial,

namun keberadaannya memiliki nilai sosial, budaya, dan representasi kebijakan Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, PSP ditempatkan pada strategi Pause / Controlled Support, dengan pendekatan sebagai berikut:

- operasional minimum untuk menjaga fungsi budaya,
- dukungan melalui kolaborasi dengan perangkat daerah terkait,
- tidak dimasukkan dalam target pertumbuhan pendapatan Perseroan,
- serta dipisahkan secara eksplisit dari evaluasi kinerja bisnis komersial.

Pendekatan ini bertujuan menjaga akuntabilitas dan mencegah distorsi penilaian kinerja Perseroan

e) Platform Pengembangan Ekonomi Kreatif: Pasar Kreatif Jawa Barat (PKJB)

Pasar Kreatif Jawa Barat (PKJB) diposisikan sebagai platform pengembangan ekonomi kreatif, bukan sebagai destinasi wisata atau unit ritel konvensional. Daya tarik pasar PKJB berada pada tingkat sedang, sementara kekuatan bisnis Perseroan masih lemah hingga sedang, terutama karena ketergantungan pada orkestrasi ekosistem dan kemitraan. Strategi yang ditetapkan adalah Selective Hold / Partner-led Build, dengan fokus pada:

- pengembangan berbasis kolaborasi komunitas, UMKM, dan mitra strategis,
- model pendapatan berbasis event dan sponsorship,
- pemanfaatan platform digital ringan untuk memperluas jangkauan pasar.

Perseroan tidak merencanakan investasi besar pada PKJB, melainkan mendorong model pengembangan yang efisien, adaptif, dan berisiko rendah.

Kesimpulan GE–McKinsey Matrix :

Berdasarkan Matriks GE–McKinsey, portofolio PT Jaswita Jabar menunjukkan bahwa:

1. Pertumbuhan Perseroan harus bersifat selektif dan berbasis aset, dengan fokus pada unit yang memiliki daya tarik tinggi dan potensi monetisasi nyata.
2. Sebagian besar unit berada pada fase optimalisasi, bukan ekspansi, sehingga agenda peningkatan efisiensi dan tata kelola menjadi kunci.
3. Unit penugasan diperlakukan secara terpisah dari logika bisnis komersial untuk menjaga kepatuhan dan akuntabilitas.
4. Keputusan portofolio Invest–Hold–Exit menjadi instrumen utama dalam memastikan bahwa sumber daya Perseroan dialokasikan secara disiplin dan berkelanjutan

Dengan pendekatan ini, Perseroan menempatkan Matriks GE–McKinsey tidak hanya sebagai alat analisis, tetapi sebagai mekanisme pengambilan keputusan strategis yang mengarahkan transformasi bisnis secara realistis dan bertanggung jawab.

4.4 Arah Pengembangan produk

Arah pengembangan produk pada unit bisnis dalam rangka memastikan transformasi berjalan efektif dan memenuhi sasaran kinerja perusahaan.

1. Divisi Destinasi dan Kegiatan Wisata
   Kebijakan diarahkan pada pengembangan destinasi prioritas, peningkatan kualitas layanan wisata, pemanfaatan teknologi informasi, serta penyelenggaraan event strategis dalam rangka meningkatkan jumlah kunjungan dan daya tarik wisata.
2. Divisi Hotel & Resto
   Kebijakan fokus pada optimalisasi manfaat ekonomi aset BOT melalui penguatan fungsi monitoring, evaluasi kinerja mitra, serta pengembangan skema kerja sama strategis pada aset yang akan dikomersialisasikan.
3. Divisi Properti Bangunan Gedung
   Kebijakan diarahkan pada peningkatan okupansi ruang, penataan model bisnis sewa, revitalisasi aset berpotensi, serta digitalisasi sistem pengelolaan tenant.
4. Divisi Properti Kawasan
   Kebijakan diarahkan pada monetisasi kawasan melalui skema sewa, zonasi komersial, pengembangan model bisnis kreatif, serta kolaborasi dengan mitra untuk optimalisasi aset yang masih dorman atau belum produktif.
5. Divisi Transportasi (Mobilcare)
   Kebijakan diarahkan pada modernisasi layanan bengkel, digitalisasi sistem reservasi dan pembayaran, perluasan basis pelanggan fleet service, serta pengembangan layanan tambahan untuk meningkatkan nilai pendapatan per pelanggan.

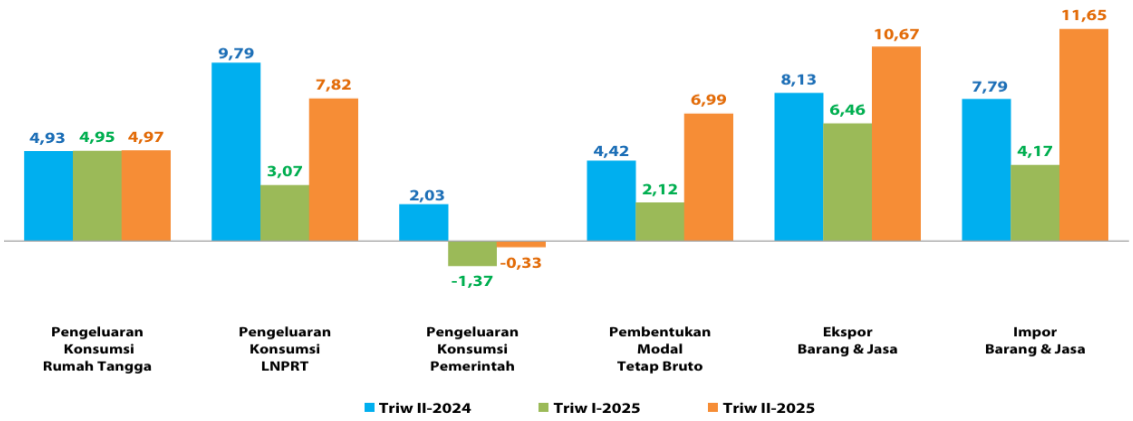
4.5 Asumsi Dalam Penyusunan RENBIS

4.5.1 Asumsi Eksternal

Kondisi eksternal PT Jaswita Jabar mencakup pertumbuhan ekonomi serta berbagai kebijakan pemerintah. Pemerintah memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2025 berada di kisaran 5,2%, dengan kondisi global yang tak menentu serta pelemahan konsumsi domestik dan investasi masih menjadi tantangan utama. Oleh karena itu, analisis terhadap pertumbuhan ekonomi perlu dilakukan secara rutin sebagai salah satu faktor pertimbangan dalam perencanaan.

A. **Tinjauan Makro Makro Ekonomi Indonesia**

Pemerintah bersama Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) telah menyepakati asumsi pokok makro ekonomi untuk Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) tahun anggaran 2025, di antaranya pertumbuhan ekonomi nasional yang diproyeksikan berada dalam kisaran 4,7 % hingga 5,0 %.



Gambar 4. 1 Grafik Pertumbuhan PDB Beberapa Komponen Pengeluaran (Y-on-Y) (persen)

Sumber : Berita Resmi Statistik BPS, 2025

Pada Triwulan II Tahun 2025, perekonomian Indonesia mencatat pertumbuhan sebesar 5,12% secara year-on-year (y-on-y), meningkat dibandingkan capaian pada periode yang sama tahun 2024 sebesar 5,05%. Secara quarter-to-quarter (q-to-q), perekonomian tumbuh 4,04& dibandingkan Triwulan I 2025, sementara secara kumulatif semester I (c-to-c) pertumbuhan mencapai 4,99%. Capaian ini menjadi salah satu laju pertumbuhan tertinggi dalam dua tahun terakhir, ditopang oleh kombinasi penguatan kinerja ekspor, investasi, dan konsumsi rumah tangga.

Pada triwulan II-2025, kelompok provinsi di Pulau Jawa masih mendominasi struktur perekonomian Indonesia secara spasial dengan kontribusi sebesar 56,94% terhadap PDB nasional. Posisi berikutnya ditempati oleh Pulau Sumatera (22,20%), Kalimantan (8,09%), Sulawesi (7,21%), Bali dan Nusa Tenggara (2,83%), serta Maluku dan Papua (2,73%).

Ekonomi Indonesia secara spasial pada triwulan II-2025 menunjukkan pertumbuhan di sejumlah provinsi. Kelompok provinsi di Pulau Sulawesi mencatat pertumbuhan (y-on-y) tertinggi sebesar 5,83%, disusul oleh Pulau Jawa (5,24%) Pulau Sumatera (4,96%), dan Pulau Kalimantan (4,95%). Sementara itu, pertumbuhan tercatat sebesar 3,73% di Pulau Bali dan Nusa Tenggara, serta 3,33% di Pulau Maluku dan Papua.



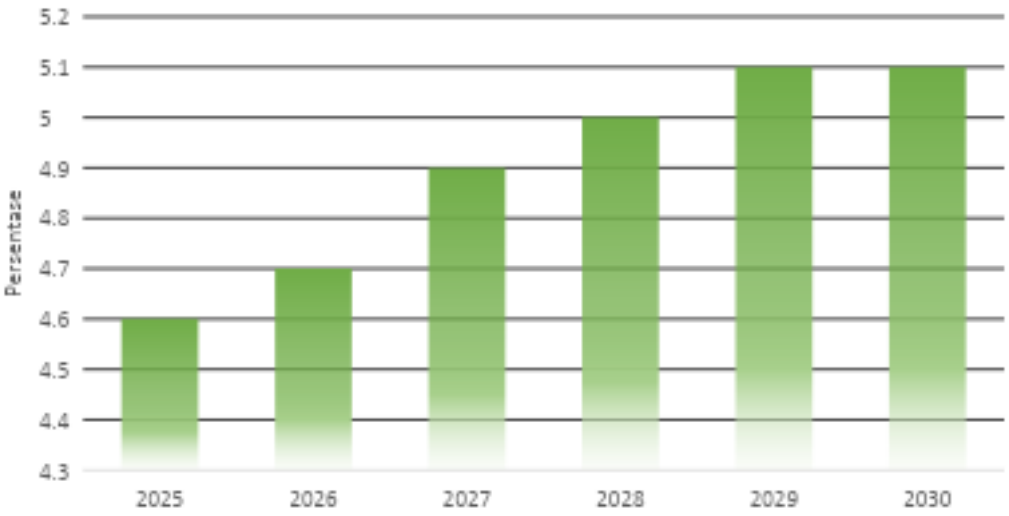
Gambar 4. 2 Grafik Kontribusi dan Pertumbuhan PDRB Menurut Pulau, Triwulan-II 2025

Sumber : Berita Resmi Statistik BPS, 2025

Bank Indonesia memproyeksikan pertumbuhan ekonomi nasional tahun 2025 berada dalam rentang 4,6–5,4%, didukung oleh konsumsi rumah tangga yang tetap kuat, investasi yang meningkat, dan ekspor yang tumbuh solid di tengah kondisi global yang menantang. Selain itu, BI menyoroti pentingnya koordinasi kebijakan antara moneter, makroprudensial, serta fiscal melalui penurunan suku bunga acuan, pelonggaran likuiditas, insentif kredit untuk sektor prioritas, dan stimulus fiskal seperti belanja publik dan bantuan sosial untuk menjaga momentum pertumbuhan dan stabilitas ekonomi.

Pada Triwulan II 2025, perekonomian tumbuh sebesar 5,12% year-on-year, lebih tinggi dibanding Triwulan I yang mencapai 4,87%. Ekspansi domestik mampu menopang pertumbuhan melalui konsumsi rumah tangga (4,97%), investasi (6,99%), dan kinerja ekspor barang dan jasa (10,67%), sementara konsumsi pemerintah mengalami moderasi.

Secara sektoral dan spasial, sektor jasa lainnya menunjukkan pertumbuhan paling tinggi, sedangkan Pulau Jawa tetap menjadi kontributor utama terhadap PDB. Pertumbuhan yang konsisten ini menunjukkan bahwa strategi kebijakan makroprudensial dan fiskal berhasil menjaga stabilitas dan momentum ekonomi domestik, meski di tengah ketidakpastian eksternal.



Gambar 4. 3 Grafik Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Menurut IMF Tahun 2025-2030

Sumber : Databooks

Berdasarkan laporan World Economic Outlook (WEO) IMF edisi April 2025 serta Country Data, perekonomian Indonesia pada tahun 2025 diproyeksikan tumbuh pada kisaran 4,7% hingga 4,8%. Laju ini menempatkan Indonesia pada posisi yang relatif kuat dibandingkan rata-rata pertumbuhan global, dan mencerminkan resiliensi perekonomian nasional di tengah dinamika eksternal yang masih penuh tantangan. Ke depan, IMF memproyeksikan pertumbuhan ekonomi Indonesia akan meningkat secara bertahap, mencapai 4,7% pada tahun 2026, 4,9% pada tahun 2027, kemudian menembus angka 5,0% pada tahun 2028, dan stabil di sekitar 5,1% pada periode 2029–2030. Proyeksi positif ini didorong oleh kombinasi faktor seperti keberlanjutan investasi, penguatan konsumsi domestik, serta peningkatan kapasitas produksi dan infrastruktur yang terus berlanjut.

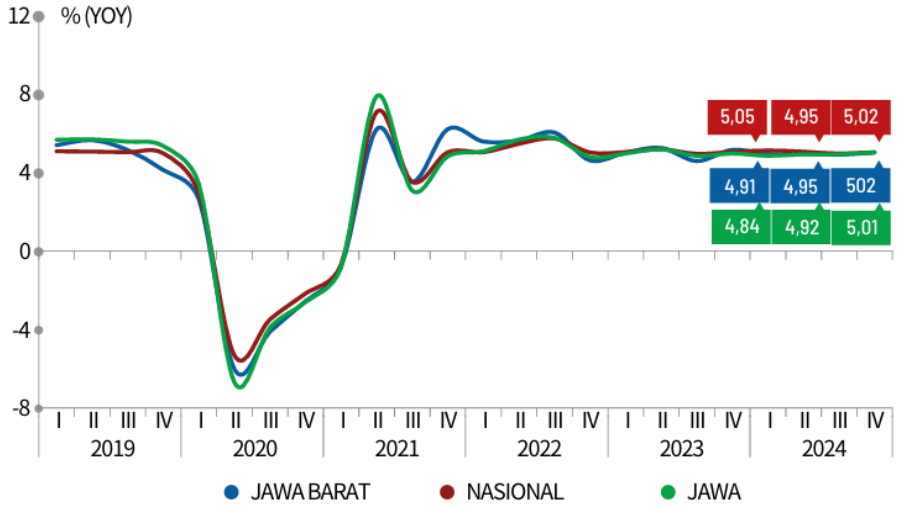
Seiring dengan pertumbuhan tersebut, tingkat inflasi domestik diperkirakan tetap terkendali. IMF memperkirakan inflasi Indonesia akan mencapai titik rendah sekitar 1,7% pada tahun 2025, sebelum bergerak naik secara moderat dan stabil di kisaran 2,5% per tahun sepanjang periode 2026 hingga 2030. Stabilitas harga ini mencerminkan efektivitas kebijakan moneter Bank Indonesia dalam menjaga inflasi dalam rentang target, serta dukungan kebijakan fiskal pemerintah yang disiplin dan terukur. Kombinasi pertumbuhan ekonomi yang solid dengan inflasi yang rendah memberikan ruang bagi sektor swasta untuk melakukan ekspansi usaha, memperkuat daya beli masyarakat, dan meningkatkan daya saing industri nasional di pasar global.

Dengan asumsi makro yang kondusif tersebut, periode 2026–2030 diharapkan menjadi momentum penting bagi penguatan fondasi ekonomi jangka panjang Indonesia. Tahun-tahun awal setelah 2025 akan menjadi fase konsolidasi, dengan fokus pada efisiensi, penguatan modal kerja, dan optimalisasi sumber daya. Memasuki 2027–2028, tren pertumbuhan yang semakin menguat memberikan peluang bagi peningkatan investasi, ekspansi pasar, dan diversifikasi sektor unggulan. Sementara pada 2029–2030,

dengan pertumbuhan yang relatif stabil di atas 5% dan inflasi yang terkendali, prospek pengembangan bisnis jangka panjang, riset dan inovasi, serta integrasi rantai pasok global akan semakin terbuka lebar.

B. **Tinjauan Makro Ekonomi Jawa Barat**

Pertumbuhan ekonomi Jawa Barat pada triwulan IV 2024 tercatat sebesar 5,02% (yoy) atau meningkat dari triwulan III 2024 yang sebesar 4,91% (yoy). Secara triwulanan, pertumbuhan tercatat sebesar 2,05% (qtq), meningkat dibandingkan triwulan sebelumnya yang tumbuh sebesar 0,49% (qtq).



Gambar 4. 4 Grafik Perbandingan Pertumbuhan Ekonomi Jawa Barat dan Nasional Tahun 2019-2024

Sumber : Laporan Perekonomian Jawa Barat Februari 2025, Oleh Bank Indonesia

Sedangkan pada tahun 2025, perekonomian Provinsi Jawa Barat menunjukkan kinerja positif dengan pertumbuhan yang konsisten di atas rata-rata nasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Barat, pada Triwulan I 2025 ekonomi Jawa Barat tumbuh sebesar 4,98 % (y-on-y), lebih tinggi dibanding pertumbuhan nasional sebesar 4,87 %. Pertumbuhan ini terutama ditopang oleh sektor pertanian yang menyumbang 1,83 %, perdagangan sebesar 0,90 %, transportasi dan pergudangan sebesar 0,56 %, serta sektor informasi dan komunikasi sebesar 0,56 %. Dari sisi pengeluaran, konsumsi rumah tangga menjadi kontributor utama dengan sumbangan 2,99 %, diikuti pembentukan modal tetap bruto (PMTB) sebesar 0,74 % dan konsumsi pemerintah sebesar 0,04 %. Secara kuartalan (q-to-q), perekonomian juga tumbuh sebesar 0,28 %, mencerminkan keberlanjutan momentum pemulihan yang telah berlangsung sejak 2024.

Memasuki Triwulan II 2025, kinerja ekonomi Jawa Barat semakin menguat dengan pertumbuhan sebesar 5,23 % (y-on-y), sedikit lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan ekonomi nasional yang mencapai 5,12 %. Meskipun secara kuartalan pertumbuhan sebesar 2,33 % masih berada di bawah capaian nasional (4,04 %), tren kumulatif menunjukkan penguatan yang solid. Pertumbuhan ini banyak dipicu oleh sektor industri

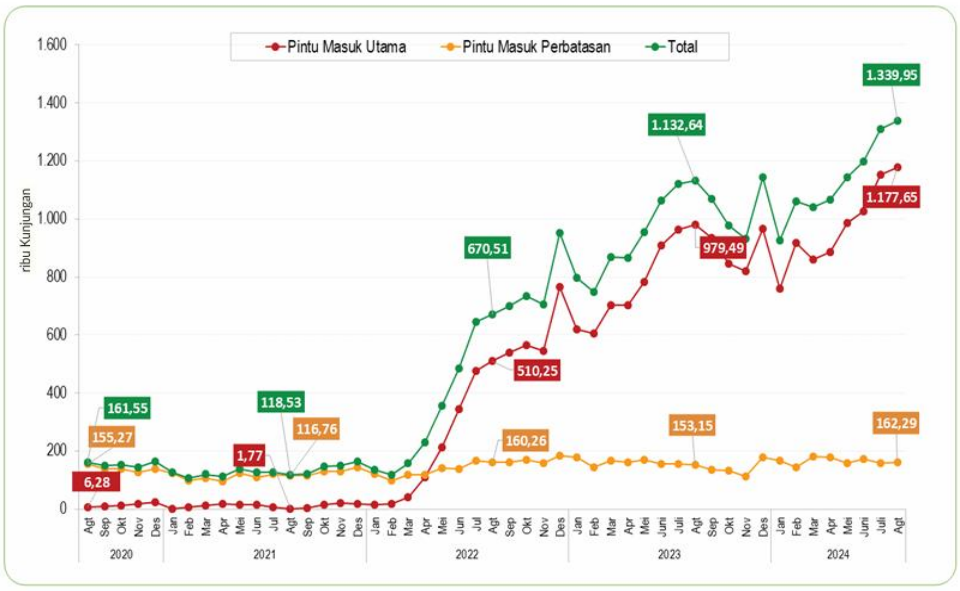
pengolahan sebagai penyumbang terbesar dari sisi lapangan usaha, serta konsumsi rumah tangga yang tetap menjadi motor utama dari sisi pengeluaran. Beberapa sektor bahkan mencatat lonjakan signifikan, seperti jasa lainnya yang tumbuh 14,88 % dan konsumsi pemerintah yang meningkat 24,59 % dibanding triwulan sebelumnya.

Faktor pendorong pertumbuhan pada periode ini antara lain peningkatan mobilitas masyarakat selama libur Idul Adha dan musim haji, peningkatan realisasi investasi (baik penanaman modal asing maupun domestik), serta menguatnya aktivitas sektor riil seperti industri pengolahan, perdagangan, transportasi, jasa kesehatan, dan pendidikan. Sektor pariwisata juga mulai pulih, ditandai dengan kenaikan tingkat hunian hotel sebesar 8,38 % secara tahunan. Namun demikian, dampak pemulihan tersebut belum sepenuhnya menjangkau perdagangan eceran dan sektor konsumsi non-esensial. Secara keseluruhan, hingga Triwulan II 2025, perekonomian Jawa Barat tumbuh sebesar 5,11 % secara kumulatif (c-to-c), mengindikasikan stabilitas dan konsistensi dalam proses pemulihan.

C. Tinjauan Makro Pariwisata Indonesia

Jumlah kunjungan wisman ke Indonesia pada Agustus 2024 mencapai 1,34 juta kunjungan, jumlah tersebut mengalami peningkatan sebesar 2,23 persen bila dibandingkan dengan bulan sebelumnya (m-to-m). Peningkatan jumlah kunjungan wisman terjadi sejak April 2024, setelah mengalami penurunan di Maret 2024. Sementara itu, bila dibandingkan dengan Agustus 2023, kunjungan wisman juga mengalami kenaikan sebesar 18,30 persen (y-on-y).

Pemulihan sektor pariwisata di Indonesia ditandai dengan adanya peningkatan jumlah kunjungan wisman secara kumulatif dari Januari hingga Agustus 2024, yang mencapai 9,09 juta kunjungan, naik 20,38 persen dibandingkan periode yang sama tahun 2023.



Gambar 4. 5 Grafik Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisman Ke Indonesia
Sumber : Berita Resmi Statistik BPS, 2024

Berdasarkan jenis pintu masuk, jumlah kunjungan wisman pada Agustus 2024 yang melalui pintu masuk utama sebanyak 1,18 juta kunjungan dan pintu masuk perbatasan sebanyak 162,29 ribu kunjungan. Jumlah kunjungan yang melalui pintu masuk utama didominasi oleh wisman dengan moda angkutan udara yang berkontribusi sebesar 83,86 persen, sedangkan wisman dengan moda angkutan laut dan darat masing-masing hanya sebesar 13,90 persen dan 2,24 persen.

Kunjungan wisman melalui pintu masuk utama dengan moda angkutan udara pada Agustus 2024 mencapai 987,55 ribu kunjungan, naik 19,49 persen dibandingkan dengan Agustus 2023 (y-on-y), tetapi mengalami sedikit penurunan 0,71 persen dibandingkan dengan Juli 2024 (m-to-m). Bandara Ngurah Rai-Bali dan Soekarno Hatta-Banten tercatat menjadi pintu masuk utama moda angkutan udara dengan kunjungan wisman terbanyak. Keduanya berkontribusi 89,76 persen atau mencapai 886,39 ribu kunjungan.

Kunjungan wisman melalui pintu masuk utama dengan moda angkutan laut pada Agustus 2024 tercatat 163,69 ribu kunjungan, naik sebesar 29,87 persen dibandingkan Agustus 2023 (y-on-y), dan naik 25,06 persen dibandingkan Juli 2024 (m-to-m). Pelabuhan Batam dan Tanjung Uban di Kepulauan Riau tercatat menjadi pintu masuk utama moda angkutan laut dengan kunjungan wisman terbanyak. Keduanya berkontribusi 85,65 persen atau mencapai 140,21 ribu kunjungan.

Perkembangan ekonomi global yang positif juga diharapkan dapat memberikan dorongan tambahan bagi pertumbuhan sektor pariwisata, dengan meningkatnya daya beli masyarakat yang mendorong minat mereka untuk menjelajahi destinasi baru. Selain itu, adopsi inovasi dalam pelayanan pariwisata, seperti penggunaan kecerdasan buatan untuk personalisasi pengalaman wisatawan, diperkirakan akan menjadi tren penting dalam menghadapi perkembangan industri yang dinamis. Dengan demikian, tahun 2025 diharapkan dapat menjadi waktu yang menarik bagi pengembangan dan evolusi sektor pariwisata, membawa dampak positif pada pertumbuhan ekonomi, pelestarian budaya, dan kesejahteraan masyarakat lokal.

Memasuki tahun 2025, sektor pariwisata Indonesia menunjukkan tren pertumbuhan yang semakin positif, didorong oleh pemulihan ekonomi global dan meningkatnya mobilitas masyarakat. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) pada awal 2025 menegaskan fokus pada pengembangan destinasi pariwisata berkualitas dan berkelanjutan melalui program Sadar Wisata 5.0 tahap lanjutan, yang kini mencakup lebih dari 300 desa wisata di seluruh Indonesia. Program ini diperkuat dengan pelatihan digitalisasi pemasaran, manajemen destinasi, dan inovasi produk kreatif, sehingga diharapkan mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal.

Dari sisi infrastruktur penunjang, Kementerian Perhubungan (Kemenhub) pada 2025 melanjutkan pembangunan sarana transportasi di kawasan destinasi wisata prioritas. Proyek strategis yang sedang berjalan meliputi penyelesaian pengembangan Pelabuhan Sanur di Bali, perluasan kapasitas Pelabuhan Labuan Bajo, peningkatan jalur kereta api menuju kawasan Borobudur, dan modernisasi fasilitas di Bandara Komodo. Selain itu, konektivitas antarpulau terus diperkuat dengan penambahan rute

penyeberangan laut dan penerbangan direct internasional ke sejumlah destinasi unggulan. Upaya ini selaras dengan kampanye "Bangga Berwisata di Indonesia" yang ditargetkan mampu meningkatkan kontribusi sektor pariwisata terhadap PDB nasional menjadi lebih dari 5% pada 2025.

A. Tinjauan Makro Pariwisata Jawa Barat

Perkembangan pariwisata di Jawa Barat tidak terlepas dari banyaknya kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) maupun wisatawan nusantara (wisnus). Untuk mengetahui seberapa banyak minat wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Jawa Barat adalah dengan melihat banyaknya wisatawan mancanegara yang datang langsung melalui pintu masuk yang ada di Provinsi Jawa Barat. BRS ini menyajikan perkembangan wisatawan mancanegara yang datang ke Jawa Barat melalui pintu masuk Bandara Husein Sastranegara di Kota Bandung, dan Bandara Kertajati di Kabupaten Majalengka.

Setelah dicabutnya status Pandemi COVID-19 di Indonesia pada Juni 2023, penerbangan internasional di Jawa Barat mulai berangsur naik. Bandara Kertajati kembali membuka penerbangan internasional sejak Mei 2023. Sementara itu, Bandara Husein Sastranegara walaupun sudah tidak melayani penerbangan komersial internasional, tetapi masih melakukan penerbangan dengan rute terbatas. Pada bulan Oktober 2023 penerbangan komersial internasional melalui Bandara Husein Sastranegara resmi ditutup.

Pada bulan Desember 2024 wisman yang tercatat datang ke Jawa Barat sebanyak 337 kunjungan, atau turun 54,15% dari bulan sebelumnya yang berjumlah 735 kunjungan. Seluruh wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Provinsi Jawa Barat masuk melalui pintu masuk Bandara Internasional Kertajati.



Gambar 4. 6 Grafik Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisman Ke Jawa Barat

Sumber : Berita Resmi Statistik BPS, 2025

B. Tinjauan Makro Usaha Properti

Perkembangan usaha properti di Indonesia dalam lima tahun ke depan sangat dipengaruhi oleh dinamika makro ekonomi, kebijakan fiskal, serta arah regulasi sektor perumahan. Kementerian PUPR mencatat bahwa kebutuhan hunian nasional masih sangat tinggi dengan backlog perumahan sekitar 12,7 juta unit, ditambah pertumbuhan 600–800 ribu rumah tangga baru setiap tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa permintaan struktural terhadap hunian, khususnya di segmen menengah bawah hingga menengah, akan tetap kuat sepanjang periode 2026–2030. Untuk menjawab tantangan tersebut, Kementerian PUPR telah merancang berbagai kebijakan, termasuk pengembangan skema pembiayaan baru seperti *staircasing ownership* yang memungkinkan kepemilikan rumah dilakukan secara bertahap. Upaya ini diharapkan mampu memperluas keterjangkauan masyarakat terhadap produk perumahan, sekaligus mendorong peran swasta dalam penyediaan hunian layak dan terjangkau.

Sejalan dengan itu, pemerintah terus mendorong pengembangan proyek berskala kawasan melalui kolaborasi pemerintah, BUMN/BUMD, dan pihak swasta. Kementerian PUPR menekankan strategi pembangunan perumahan harus berfokus tidak hanya pada kuantitas pasokan, tetapi juga pada kualitas dan keberlanjutan, termasuk penerapan prinsip ramah lingkungan serta efisiensi energi. Target jangka panjang yang dicanangkan adalah tercapainya nol *backlo*g pada 2045, sehingga periode 2026 hingga 2030 menjadi fase krusial untuk mempercepat pembangunan hunian melalui dukungan regulasi dan pembiayaan.

Dari sisi fiskal, Kementerian Keuangan juga berperan penting dalam menjaga momentum pasar properti melalui kebijakan insentif. Salah satu instrumen utama adalah PPN Ditanggung Pemerintah (PPN DTP) yang diberikan pada sektor perumahan. Sepanjang 2024 hingga 2025, insentif PPN DTP diberlakukan penuh hingga pertengahan tahun dan kemudian disesuaikan menjadi 50% hingga akhir tahun. Kebijakan ini diperpanjang kembali pada 2025 melalui PMK 13/2025, dengan pemberian insentif bagi transaksi rumah tapak dan sarusun pada rentang harga tertentu. Dukungan fiskal ini menegaskan adanya preferensi pemerintah untuk menjaga daya beli masyarakat serta menjaga tingkat penyerapan pasar properti.

Lebih jauh, arah kebijakan fiskal jangka menengah sebagaimana tercermin dalam Nota Keuangan 2025 dan RAPBN 2026 menunjukkan konsistensi pemerintah dalam menyediakan belanja fungsi perumahan dan fasilitas umum, sekaligus menjaga stabilitas makro melalui proyeksi pertumbuhan ekonomi dan inflasi yang terkendali. Dengan landasan makro ini, sektor properti diproyeksikan tetap memiliki prospek positif karena keberlanjutan permintaan akan hunian dan adanya ruang fiskal untuk intervensi kebijakan bila pasar mengalami perlambatan.

Berdasarkan tinjauan tersebut, usaha properti nasional pada periode 2026 hingga 2030 akan ditopang oleh kombinasi faktor struktural berupa tingginya *backlog*, arah kebijakan PUPR yang fokus pada ketersediaan hunian layak, serta insentif fiskal dari Kementerian Keuangan yang terbukti efektif menjaga momentum penjualan.

4.5.2 Asumsi Internal

Semakin berkembangnya era globalisasi, semakin ketat pula persaingan dengan perusahaan lain didalam dunia bisnis. Perusahaan yang mampu bertahan adalah perusahaan yang mampu menciptakan strategi-strategi yang baik dan terus berupaya untuk mengembangkan usahanya. Perusahaan harus bisa menentukan kebijakan untuk menentukan langkah yang tepat. Struktur organisasi dan tata kerja perusahaan diasumsikan telah menetapkan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) baru, dengan pengelompokan unit usaha ke dalam lima klaster, yaitu Properti Bangunan Gedung, Properti Kawasan, Destinasi dan Kegiatan Wisata, Hotel dan Resto, serta Transportasi. Pengelompokan ini digunakan sebagai dasar segmentasi pendapatan, pengendalian biaya, serta evaluasi kinerja keuangan per unit usaha.

- **Rencana Ekspansi Bisnis**

PT Jaswita Jabar saat ini telah menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dalam mendefinisikan model bisnis untuk menjelaskan, menilai, memberikan visualisasi, serta mengubah model bisnis agar kinerja perusahaan lebih maksimal. Selain itu, BMC memberikan gambaran tentang ide bisnis dan rencana realisasinya dengan cepat.

Unit usaha bisnis PT Jaswita Jabar merupakan *Strategic Business Unit* (SBU) yang dikelola secara mandiri, dan juga dari hasil optimalisasi aset yang dikerjasamakan dengan Pihak Ketiga dengan skema kerja sama pendayagunaan aset yang mana saat ini masih merupakan sumber pendapatan terbesar PT Jaswita Jabar.

Rencana kedepannya, PT Jaswita Jabar akan fokus pada skema bisnis swakelola, Kerja Sama Pendayagunaan Aset (KSPA) dan investasi pada aset perusahaan yang dimiliki. Kerja sama dapat berupa *Build Operate Transfer (BOT), Joint Venture (JV),* Kerja Sama Operasi (KSO), Sewa, Pinjam Pakai maupun Konsesi.

Rencana pengelolaan bisnis kedepannya akan berfokus di Jawa Barat. Khusus bisnis Kapal Phinisi akan dijadikan tempat promosi pariwisata Jawa Barat, baik dari kuliner, cendramata, wahana dsb. Harapannya Phinisi dapat membangun citra dan *brand* yang menarik sehingga dapat mengajak turis dalam negeri maupun luar negri untuk mengunjungi Jawa Barat. Untuk bisnis Jaswita Tour & Travel layanan Umrah kemudahan fasilitas yang ditawarkan akan sesuai dengan *tagline* yakni Aman, Nyaman dan Berkah. Kedepannya Jaswita akan targetkan penerbangan di Bandara Kertajati untuk ke Tanah Suci dengan harapan para jamaah dapat melancong ke Jawa Barat dan bandar udara bisa beroperasi penuh melayani penerbangan domestik ke beberapa destinasi luar negeri.

- **Pertumbuhan Karyawan**

Salah satu upaya dalam mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh PT Jaswita Jabar, manajemen telah menetapkan kebijakan tidak melakukan penambahan karyawan baik dalam status PKWT maupun PKWTT, hal ini juga merupakan strategi manajemen untuk melakukan efisiensi dan efektifitas biaya administrasi dan umum. PT Jaswita Jabar akan mengoptimalkan kinerja karyawan tetap dengan melakukan penempatan *(placement)* berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja, PT Jaswita

Jabar juga akan memberikan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Penempatan ini harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat" atau *"the right man in the right place and the right man behind the right job"*.

Kinerja sumber daya manusia dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan efektifitas karyawan menggunakan sumber daya organisasi. Untuk unit bisnis yang membutuhkan tenaga kerja tambahan, PT Jaswita Jabar akan terus bekerja sama dengan Program Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB) yang merupakan program persiapan karir bagi mahasiswa untuk belajar di luar program studi dengan jaminan konversi SKS yang diakui perguruan tinggi. Selain memberikan kontribusi untuk PT Jaswita Jabar, program ini tentunya memberi pengalaman bagi mahasiswa tentang bagaimana bekerja dalam dunia kerja yang sesungguhnya. Sehingga kedua belah pihak saling menguntungkan.

- **Pertumbuhan Pendapatan**

Pertumbuhan pendapatan adalah salah satu variabel yang mempengaruhi kebijakan dividen dan nilai perseroan, pertumbuhan pendapatan yang meningkat maka akan memberikan peluang yang menguntungkan dalam investasi karena *return* yang akan diperoleh meningkat dan menjadi sinyal positif bagi para investor untuk melakukan penjajakan kerja sama.

Pendapatan yang berasal dari kerja sama *Build Operate Transfer* (BOT) yang masih berjalan diasumsikan bersifat tetap (*fixed income*) sesuai dengan ketentuan perjanjian kerja sama yang berlaku, dan tidak diperhitungkan adanya eskalasi pendapatan yang signifikan selama periode perencanaan.

- **Beban Operasi**

Beban operasi perusahaan merupakan salah satu dari beban perseroan, yang dikeluarkan untuk menyokong kegiatan usaha dan operasional perusahaan. Beban usaha terdiri dari beban pemasaran dan beban administrasi & umum. Rencana kedepan beban usaha ini akan menurun akibat adanya restrukturisasi organisasi dan pengurangan karyawan sehingga beban tidak terlalu gemuk.

Adanya penurunan beban keuangan (Bunga Bank) juga karena tidak adanya pinjaman Bank. Beban juga menurun karena adanya penyesuaian beban HPP dengan memasukan biaya pegawai, dan pemeliharaan di beberapa unit bisnis juga menyesuaikan biaya konsultan untuk pembangunan bisnis yang sebelumnya dianggarkan kedepannya akan dialihkan kepada mitra.

Beban pegawai diasumsikan mengalami kenaikan sebesar 5% (lima persen) per tahun, yang digunakan sebagai dasar perhitungan eskalasi beban operasional dan mencerminkan penyesuaian inflasi serta kebijakan pengupahan internal PT Jaswita Jabar.

Struktur pengurus PT Jaswita Jabar diasumsikan tidak mengalami perubahan, terdiri dari 1 (satu) orang komisaris dan 1 (satu) orang Direksi, sehingga tidak terdapat tambahan beban remunerasi manajemen selain penyesuain normatif yang telah diperhitungkan dalam proyeksi beban usaha.

JASWITA JABAR



BAB 5
SASARAN STRATEGI & STRATEGI PENCAPAIAN

RENBIS
2026-2030



022 4260496
www.jaswitajabar.co.id
admin@jaswitajabar.co.id
Graha Jaswita, Jalan Lengkong Besar No 135 Bandung

BAB V
SASARAN STRATEGI & STRATEGI PENCAPAIAN

5.1 Sasaran Strategis

Berdasarkan arah pengembangan PT Jaswita Jabar untuk periode 2026–2030 difokuskan pada empat pilar transformasi (Manajemen Aset, Branding, Manajemen dan Bisnis), sehingga Tema Rencana Bisnis PT Jaswita Jabar Tahun 2026–2030 adalah **"Optimalisasi Aset, Penguatan Brand, dan Integrasi Bisnis untuk Pertumbuhan Berkelanjutan Jaswita Jabar."** Tema ini mencerminkan arah strategis Perseroan dalam menjawab tantangan struktural yang dihadapi, sekaligus memanfaatkan peluang pengembangan sektor pariwisata dan properti di Jawa Barat.

Tema RENBIS ini disusun selaras dengan RPJPD Provinsi Jawa Barat Tahun 2025–2045 serta kebijakan penguatan dan konsolidasi BUMD strategis, dan menjadi landasan bagi perumusan sasaran, strategi, program, serta rencana investasi PT Jaswita Jabar selama periode 2026–2030.

Untuk menerjemahkan visi, misi, dan arah pengembangan ke dalam target yang konkret dan terukur, PT Jaswita Jabar menetapkan rencana dan sasaran strategis untuk periode 2026-2030. Setiap sasaran menjadi Indikator Kinerja Utama Perusahaan (Key Performance Indicator - KPI) yang akan menjadi tolok ukur keberhasilan implementasi Rencana Bisnis.

Tabel 5. 1 Sasaran Strategis Perusahaan Periode 2026-2030

No	Rencana Strategis	Sasaran & Indikator Keberhasilan
(1)	(2)	(3)
1	Transformasi Manajemen Aset	● Penyelesaian aset bermasalah **100 %** ● **Legalitas aset 100 %** ● Komersialisasi aset meningkat **hingga 95%**. ● Pemutakhiran database aset secara *realtime*
2	Transformasi Branding	● Follower Sosial Media seluruh akun meningkat **hingga 50K follower.** ● Pemberitaan positif di **media > 70 % .**
3	Transformasi Manajemen	● Opini atas Laporan Keuangan dengan hasil Wajar Tanpa Pengecualian (**WTP**) ● Penilaian *Good Corporate Governance* dengan kriteria "**Baik**" ● Penilaian Keterbukaan Informasi Publik masuk kategori "**Informatif**" ● **Minimal 20% pegawai** memiliki pelatihan/sertifikat kompetensi sesuai bidang kerja.
4	Transformasi Bisnis	● Target peningkatan pendapatan dari **Rp 56 miliar (2026)** menjadi **Rp 69 miliar (2030)**.

No	Rencana Strategis	Sasaran & Indikator Keberhasilan
(1)	(2)	(3)
		• Rasio laba terhadap pendapatan **(Net Profit Margin) meningkat ≥ 8 %.**.

5.2 Strategi Penyelesaian Permasalahan Aset

Dalam rangka mendukung pencapaian kinerja keuangan yang berkelanjutan serta meningkatkan nilai ekonomi aset, PT Jaswita Jabar menyusun strategi penyelesaian permasalahan aset secara bertahap dan terukur untuk periode Tahun 2026-2030.

Strategi penyelesaian permasalahan aset difokuskan pada empat tahapan utama, yaitu penyelesaian legalitas aset, peninjauan dan penataan kembali perjanjian kerja sama, penyelesaian perkara dan pengamanan aset, serta monetisasi aset. Pendekatan ini dilakukan untuk memastikan kepastian hukum atas aset perusahaan, memitigasi risiko hukum dan operasional, serta mengoptimalkan kontribusi aset terhadap pendapatan perusahaan.

Pada tahap awal, perusahaan memprioritaskan penyelesaian aspek legalitas aset, termasuk sertifikasi, penyesuaian nama kepemilikan, serta pengamanan administrasi aset strategis. Selanjutnya, dilakukan *review* dan penyesuaian perjanjian kerja sama dengan mitra usaha untuk memastikan kesesuaian dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kepentingan bisnis perusahaan.

Penyelesaian perkara dan pengamanan aset dilaksanakan secara bertahap sesuai tingkat risiko dan kompleksitas permasalahan, baik yang bersifat hukum ,penguasaan fisik, maupun hubungan industrial. Tahapan ini bertujuan untuk mengurangi potensi kerugian serta memastikan aset berada dalam penguasaan dan pengelolaan PT Jaswita Jabar secara sah.

Sebagai tahap akhir, aset yang telah memilki kepastian hukum dan operasional diarahkan untuk monetisasi, baik melalui kerjasama pemanfaatan, pengembangan usaha, maupun optimalisasi aset eksisting, guna meningkatkan pendapatan dan nilai perusahaan secara berkelanjutan.

pada Tabel 5.2 merupakan timeline penyelesaian aset Tahun 2026-2030 yang disusun sebagai pedoman pelaksanaan program kerja pengelolaan aset dan menjadi dasar dalam pengukuran kinerja serta evaluasi capaian program.

Tabel 5. 2 Timeline Penyelesaian Permasalahan Aset PT Jaswita Jabar

Tahun	Legalitas Aset Terselesaikan	Review/ Perjanjian Kerja Sama	Penyelesaian Perkara	Monetisasi Aset
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2026	• Legalitas Aset Batu Kara. • Legalitas Aset Sanusi-Sukabumi • Legalitas Aset Ruko Luxor, Cikawao Permai, Capitol Plaza, dan Sudirman Plaza. • Legalitas Aset Tanah (pada sebagian milik PT Bale Bandung).	4. Perjanjian Kerja Sama Hotel Salak. 5. Perjanjian Kerja Sama Eks. Matahari Kircon. 6. Perjanjian Kerja Sama SPBU Ciaul	**1.** Permasalahan Aset Jl. Dalem Kaum No. 60 Bandung **2.** Permasalahan Aset Jl. Suniaraja. **3.** Perselisihan Hubungan Industrial	1. Batu Karas 2. Eks. Matahari Kircon 3. Suniaraja 4. Dalem Kaum 60 5. Braga 115 6. Jl. Jend. Sudirman No. 91 7. Braga Fiesta
2027	• Legalitas Aset Jl. Jend. Sudirman No. 66-68 Bandung. • Legalitas Aset Sanusi-Sukabumi. • Legalitas Aset BIP- Arya Duta	1. Perjanjian Kerja Sama Cipendawa - Cianjur. 2. Perjanjian Kerja Sama Baranangsiang	b. Pengamanan Aset Cimahi c. Pengamanan Aset Cipendawa-Cinajur d. Pengamanan Aset Jl. Sudirman No. 66-68 Bandung. e. Pengembalian Aset Baranangsiang-Bandung	1. Eks. Palaguna 2. Eks. Bioskop Rio- Cimahi
2028	Perubahan Nama Kepemilihan Sertifikat 2 ASet	**f)** Perjanjian Kerja Sama Bandung Indah Plaza. **g)** Perjanjian Kerja Sama Hotel Arya Duta	1. Pengembalian Aset Dago. 2. Pengembalian Aset Cikole-Lembang	1. Cipendawa-Cianjur 2. Sudirman No. 66-68
2029	Perubahan Nama Kepemilihan Sertifikat 2 ASet	Perjanjian Kerja Sama Grand Hotel Preanger	-	Aset Hotel Salak
2030	Perubahan Nama Kepemilihan Sertifikat 2 ASet	Perjanjian Kerja Sama Eks. Bioskop Kenanga	-	• Aset Hotel Arya Duta • Aset Bandung Indah Plaza

5.3 Target Kinerja Per Divisi

Dalam menerjemahkan lebih detail dari rencana strategis perusahaan tersebut, maka hal tersebut perlu diturunkan pada kebijakan target kinerja per Divisi.

5.3.1 Divisi Properti Kawasan

- **Ruang Lingkup** : Bidang usaha ini bertanggung jawab atas pengembangan dan pengelolaan kawasan komersial terpadu.
- **Asumsi/Kondisi saat ini** :
  - Sebagian aset telah beroperasi namun masih terdapat aset yang belum beroperasi sehingga memerlukan revitalisasi dan pemutakhiran legalitas.
  - Rata-rata okupansi tahun 2025 berada pada kisaran 75% - 82%, dengan kenaikan pasca revitalisasi.
  - Skema pengelolaan berbasis persewaan konvensional dan sebagian kerja sama operasional.
  - Pertumbuhan sewa rata-rata 3-5% per tahun.
- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 3 Strategi Fungsional pada Divisi Properti Kawasan

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
1	**Standarisasi model bisnis sewa kawasan** (ruko, kios, dan lahan usaha) melalui peninjauan tarif sewa, skema harga tahunan, dan segmentasi tenant berdasarkan potensi pasar.
2	**Penataan ulang zonasi kawasan** untuk meningkatkan nilai ekonomi, termasuk pemisahan zona kuliner, retail, office space, dan creative community agar sesuai dengan pola pergerakan pengunjung.
3	**Konsolidasi penagihan dan tata kelola pembayaran tenant** dengan penerapan sistem billing digital, reminder otomatis, dan dashboard kolektibilitas untuk memperbaiki cashflow dan mengurangi tunggakan sewa.
4	**Perbaikan fasilitas dan infrastruktur pendukung** (kebersihan, keamanan, penerangan, signage kawasan, titik parkir, titik air, dan aksesibilitas) untuk meningkatkan pengalaman tenant dan pengunjung.
5	**Optimalisasi operasional Pasar Kreatif Jawa Barat** melalui evaluasi kinerja mitra (occupancy, tenant churn rate, event activation, revenue share), serta renegosiasi kontrak jika terdapat deviasi KPI.

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 4 Indikator Utama (KPI) pada Divisi Properti Kawasan

Tahun	Pendapatan	Tingkat Okupansi	Pengembangan Aset
(1)	(2)	(3)	(4)
2026	Rp. 7,7 Miliar	82 %	Pengembangan ruko cikawao
2027	Rp. 8 Miliar	85 %	Pengembangan ruko luxor
2028	Rp. 8,2 Miliar	88 %	Pengembangan ruko capitol
2029	Rp. 8,5 Miliar	90 %	Pengembangan ruko gaya ika
2030	Rp. 8,7 Miliar	95 %	Pengembangan cipendawa

5.3.2 Divisi Properti Bangunan Gedung

- **Ruang Lingkup** : Bidang usaha ini bertanggung jawab atas pengembangan dan pengelolaan pada aset aset perseroan yang berupa bangunan gedung.
- **Asumsi/Kondisi saat ini** :
  - Sebagian aset telah dikerjasamakan namun masih terdapat aset yang belum dapat beroperasi dikarenakan adanya berbagai permasalahan.
  - Rata-rata okupansi tahun 2025 berada pada kisaran 75% - 82%.
  - Skema pengelolaan berbasis persewaan konvensional dan sebagian kerja sama operasional atau bangun guna serah.
  - Pertumbuhan nilai sewa rata-rata 3-5% per tahun.
  - Pertumbuhan nilai kontribusi bagi hasil per tahun sesuai dengan perjanjian KSO/BOT.
- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 5 Strategi Fungsional pada Divisi Properti Bangunan Gedung

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
1	**Optimalisasi pemanfaatan gedung/bangunan** yang sudah produktif melalui peningkatan okupansi, evaluasi tarif sewa, penyusunan skema sewa yang lebih fleksibel, dan peningkatan kualitas layanan penyewa.
2	**Penyusunan dan pelaksanaan *revitalization plan*** untuk gedung yang belum optimal melalui *asset assessment*, kajian kelayakan, dan analisis *highest and best use* sebagai dasar keputusan investasi atau kerja sama komersial.
3	**Implementasi sistem digital untuk pemetaan aset**, monitoring okupansi, pelacakan kontrak sewa, dan pelaporan pendapatan guna meningkatkan transparansi pengelolaan aset sesuai prinsip akuntabilitas publik.
4	**Penguatan legalitas aset** dan penataan dokumen kerja sama, perjanjian sewa, serta perlindungan hukum aset untuk mengurangi risiko operasional dan meningkatkan nilai komersial aset.
5	**Inisiasi kerja sama strategis** untuk aset yang berlokasi di area bernilai komersial tinggi guna menciptakan sumber pendapatan baru jangka panjang.

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 6 Indikator Utama (KPI) pada Divisi Properti Bangunan Gedung

Tahun	Pendapatan	Tingkat Okupansi	Pengembangan Aset
(1)	(2)	(3)	(4)
2026	Rp. 9,6 Miliar	82 %	Pengembangan Jl. M. Aleh No. 2
2027	Rp. 9,9 Miliar	85 %	Pengembangan Jl. M. Yusuf No. 5
2028	Rp. 10,2 Miliar	88 %	Pengembangan aset Palaguna
2029	Rp. 10,5 Miliar	90 %	Pengembangan Jl. Geusan Ulun
2030	Rp. 10,8 Miliar	95 %	Pengambilalihan aset BOT Mall BIP

5.3.3 Divisi Hotel dan Resto

Departemen KSPA Hotel & Resto

- **Ruang Lingkup** : Bidang usaha ini bertanggung jawab atas Pendayagunaan Aset Hotel dan Resto, diantaranya : Hotel Grand Preanger, Hotel Aryaduta, Hotel Perdana Wisata, Hotel Salak, dan Restorant Asep Strobery Puncak
- **Asumsi/Kondisi saat ini** :
  - Aset pada saat ini masih dikerjasamakan dengan mitra, dan ada dalam tahap penyelesaian kerjasama (Hotel Perdana Wisata).
  - Data okupansi :

    Okupansi Hotel Tahun 2024
    - Menurut laporan Annual Report dari JSI, Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Indonesia untuk tahun 2024 berada di 52,6%. *(jsi.co.id)*
    - Dari data BPS (laporan pariwisata November 2024), TPK hotel bintang pada November 2024 tercatat 54,96%. *(assets.dataindonesia.id)*
    - Ada catatan PHRI bahwa tingkat okupansi pada momen Natal & Tahun Baru (Nataru) 2024/2025 diperkirakan 65% untuk rata-rata nasional hotel. *(Bisnis Ekonomi)*

    Okupansi Hotel di Tahun 2025
    - Di awal tahun 2025, okupansi hotel berbintang cukup rendah: BPS mencatat TPK 48,38% di Januari 2025. *(detikTravel)*
    - Untuk Februari 2025, TPK hotel bintang turun menjadi 47,21%. *(Bloomberg Technoz)*
    - Namun, PHRI dan Horwath HTL dalam survei menyebut bahwa secara kumulatif Januari–Juli 2025, okupansi hotel nasional turun dibanding periode sama di 2024 sebanyak 3,52 poin persentase. *(phri.or.id)*
    - Ada juga indikasi tekanan di industri: PHRI menyebut bahwa lebih dari 50% hotel berbintang mengalami penurunan pendapatan >10% sejak November 2024, yang bisa berdampak ke okupansi. *(api.kemenpar.go.id)*
  - Untuk Skema Kerjasama Pendayagunaan Aset saat ini yang sedang berjalan dengan sistem Build Operate Tranfer (BOT) dan kerja sama operasional (KSO).

- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 7 Strategi Fungsional pada Departemen KSPA Hotel & Resto

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
1	**Melakukan Monitoring dan Evaluasi terhadap Aset Kerjasama Hotel dan Resto. (**dengan melakukan monitoring dan evaluasi aset kerja sama secara berkala)
2	**Menjaga kepatuhan mitra dalam pelaksanaan pembayaran kewajiban Bagi Hasil.** (dengan melakukan surat penagihan dan peringatan bagi mitra yang belum melakukan kewajiban bagi hasil).
3	**Melakukan penyelesaian pengakhiran kerjasama dengan mitra yang sudah habis masa kerjasamanya** (Penyelesaian/Pengakhiran kerjasama Hotel Perdana Wisata).
4	**Mencari mitra untuk pengelolaan hotel dan resto** (Mitra yang memiliki kapabilitas profesional dan rekam jejak yang baik dalam pengelolaan aset hotel dan restoran baik nasional maupun internasional).

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 8 Indikator Utama (KPI) pada Departemen KSPA Hotel & Resto

Tahun	Pendapatan	Pengembangan Aset
(1)	(2)	(3)
2026	Rp. 8,8 Miliar	Penyelesaian aset eks Hotel Perdana.
2027	Rp. 9 Miliar	• Pengembangan eks Hotel Perdana Wisata. • Perencanaan pemilihan mitra Hotel Salak Bogor.
2028	Rp. 9,3 Miliar	Pengambilalihan aset BOT Hotel Salak Bogor.
2029	Rp. 9,7 Miliar	Perencanaan pemilihan mitra kerja sama Hotel Arya Duta.
2030	Rp. 10 Miliar	Pengambilalihan aset BOT Hotel Arya Duta.

Departemen Manajemen Hotel & Resto Pangandaran

- **Ruang Lingkup** : Pengelolaan kawasan Pondok Seni Pangandaran yang terdiri dari akomodasi cottage (8 unit), area publik untuk kegiatan seni dan budaya, penyewaan fasilitas event, serta pemanfaatan ruang usaha untuk UMKM lokal.
- **Asumsi/Kondisi saat ini** :
  - Unit cottage saat ini memiliki tingkat okupansi rendah namun memiliki potensi pasar wisata Pangandaran yang terus meningkat ≥ 10%/tahun.
  - Lokasi memiliki nilai budaya tinggi dan relevan untuk pengembangan eco-cultural hospitality.
  - Nilai investasi yang cukup besar dalam pengembangan sehingga perlu kerja sama dengan mitra strategis.
  - Branding kawasan saat ini belum optimal.

- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 9 Strategi Fungsional pada Departemen KSPA Hotel & Resto Pangandaran

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
1	**Melakukan Kerja Sama dengan Mitra strategis dalam pengembangan Pondok Seni Pangandaran** untuk meningkatkan standar akomodasi.
2	**Melakukan Monitoring dan Evaluasi terhadap Aset Kerjasama Hotel dan Resto. (**dengan melakukan monitoring dan evaluasi aset kerja sama secara berkala)
3	**Kolaborasi dengan seniman lokal, Disparbud, dan komunitas kreatif** untuk event bulanan dan tahunan (contoh: festival seni pesisir, kuliner lokal, pameran kriya).

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 10 Indikator Utama (KPI) pada Departemen KSPA Hotel & Resto Pangandaran

Tahun	Pendapatan	Jumlah Event Seni & Budaya	Pengembangan Aset
(1)	(2)	(3)	(4)
2026	1,2 Miliar	-	Dikerjasamakan
2027	-	-	Pembangunan
2028	3,1 Miliar	1 Event	Komersialisasi
2029	3,3 Miliar	2 Event	Optimalisasi
2030	3,4 Miliar	3 Event	Optimalisasi

5.3.4 Divisi Destinasi dan Kegiatan Wisata

- **Ruang Lingkup** : Pengelolaan dan pengembangan Destinasi dan Kegiatan Wisata , saat ini yang dikelola baru 1 destinasi yaitu kawasan wisata Waduk Darma sebagai destinasi wisata unggulan berbasis **eco-cultural tourism**, dimana mengelola termasuk ticketing, event wisata, wahana rekreasi, penyewaan fasilitas, dan kemitraan usaha dengan komunitas dan swasta, serta melakukan pengembangan prodak kepariwisataan.
- **Asumsi/Kondisi saat ini** :
  - Kunjungan wisata ke Jawa Barat meningkat rata-rata 10–15% per tahun.
  - Potensi pasar outbound, camping ground, sport tourism, water activities, dan wisata budaya meningkat.
  - Adanya dukungan pemerintah daerah dan stakeholder strategis..

- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 11 Strategi Fungsional pada Departemen Waduk Darma

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
1	**Pengembangan Produk Wisata:** Water activity, adventure park, MICE outdoor, glamping, wisata budaya berbasis komunitas.
2	**Rebranding & Promosi Digital:** Video campaign, influencer travel, dan bundling paket wisata dengan **Dejourney** dan agen perjalanan.
3	**Komersialisasi Aset & Wahana:** Booth UMKM, wahana kolaborasi, foodcourt system, dan zona tematik.
4	**Optimalisasi Event Tahunan:** Sport tourism (cycling–running–paddle), festival budaya, dan seasonal attraction.

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 12 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Waduk Darma

Tahun	Pendapatan	Pengembangan Aset
(1)	(2)	(3)
2026	Rp. 5 Miliar	1 Wahana
2027	Rp. 6 Miliar	1 Wahana
2028	Rp. 6,6 Miliar	1 Wahana
2029	Rp. 6,8 Miliar	1 Wahana
2030	Rp. 7,2 Miliar	1 Wahana

5.3.5 Divisi Transportasi

- **Ruang Lingkup :**
  Mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan melalui diversifikasi basis pelanggan, digitalisasi proses layanan, dan investasi berkelanjutan dalam kualitas mekanik dan fasilitas.
- **Asumsi :**
  - Asumsi tingkat pertumbuhan unit pelanggan adalah 100 unit pelanggan per tahun.
  - Asumsi pertumbuhan unit pelanggan ini dipengaruhi oleh ekspansi pasar dari Mobilcare untuk penambahan konsumen baru dengan formula penambahan kerjasama dinas yang belum berkontrak dengan Mobilcare, Penambahan unit untuk perusahaan fleet (rental), Penambahan Unit Body repair untuk rekanan asuransi, dan pertumbuhan konsumen umum pribadi. Asumsi dasar yang digunakan adalah : Pertumbuhan Unit Masuk adalah 3-5% per tahun dengan komposisi : 40 unit untuk

Dinas/Instansi/Kepolisian, 20 unit untuk Perusahaan Fleet (rental), 20 unit Rekanan Asuransi dan 10 Konsumen Perorangan. Hal ini didukung dengan beberapa strategi seperti peningkatan kompetensi Mekanik, Peningkatan Fasilitas dan Peralatan dengan teknologi terbaru, peningkatan fasilitas umum dan ruang tunggu, serta penerapan strategi Customer Relationship Management untuk meningkatkan loyalitas dari para pelanggan.

- **Strategi Fungsional :**
  - Strategi Ekspansi Pasar dan Pertumbuhan Unit secara agresif dan terencana untuk mencapai target pertumbuhan 100 unit pelanggan per tahun, yang setara dengan pertumbuhan 3-5% Unit Masuk per tahun. Ekspansi ini difokuskan pada empat segmen utama dengan komposisi penambahan Pemerintahan/Instansi yang belum berkontrak (40 unit per tahun), perusahaan fleet/rental (20 unit per tahun), Unit Body repair untuk rekanan asuransi (20 unit per tahun) dan konsumen umum pribadi (10 unit per tahun).
  - Memastikan keahlian teknisi selalu relevan. Target KPI-nya adalah mencapai 2 Sertifikasi baru setiap tahun dari 2027 hingga 2030, setelah sertifikasi bengkel umum di tahun 2026.
  - Melakukan Peningkatan Fasilitas dan Peralatan dengan teknologi terbaru serta peningkatan fasilitas umum dan ruang tunggu untuk memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan.
  - Mengimplementasikan strategi digitalisasi bertahap dan program loyalitas pelanggan untuk memastikan retensi dan efisiensi.
- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 13 Indikator Utama (KPI) pada Divisi Transportasi

Tahun	Pendapatan	Sertifikasi Bengkel/ Mekanik	Program
(1)	(2)	(3)	(4)
2026	Rp. 16 Miliar	Sertifikasi bengkel umum	Digitalisasi layanan dasar (antrian, reservasi online)
2027	Rp. 17 Miliar	2 Sertifikasi	Pengembangan Aplikasi layanan (reminder service berkala, tracking service)
2028	Rp. 18 Miliar	2 Sertifikasi	Optimasi sistem CRM
2029	Rp. 18,6 Miliar	2 Sertifikasi	Implementasi Loyalty program
2030	Rp. 19,2 Miliar	2 Sertifikasi	Ekspansi layanan

5.3.6 Divisi Sekretaris Perusahaan

Departemen SDM dan Umum

- **Ruang Lingkup :**

  SDM

  Meliputi payroll, administrasi data karyawan, pelatihan, penilaian kinerja, *talent management.*

- **Umum**

  Mencakup fasilitas kantor, pengadaan ATK, perawatan gedung, transportasi, kebersihan, keamanan, pelayanan tamu, manajemen risiko K3, serta kepatuhan regulasi.

- **Asumsi :**
  - Data dan *tools* yang berkaitan dengan SDM lengkap dan akurat.
  - Adanya dukungan penuh dari manajemen dan seluruh Kepala Divisi dan Kepala Departemen.
  - Kesadaran dari setiap karyawan untuk menjalankan budaya kerja yang baik dan peningkatan kompetensi.
  - Ketersediaan anggaran sesuai kebutuhan.
  - Sistem dan SOP berjalan seragam di seluruh Departemen.
  - Kolaborasi lintas fungsi berjalan efektif.
  - Tidak ada perubahan regulasi besar yang menghambat proses.
- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 14 Strategi Fungsional pada Departemen SDM & Umum

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
	Manajemen Sumber Daya Manusia
1	Membangun Kontrol data berbasis system.
2	Coaching ke seluruh karyawan tentang cara penilaian kinerja yang objektif dan evaluasi berkala.
3	Membuat Training Plan berdasarkan skala prioritas dan kebutuhan.
4	Assesmen berbasis kinerja dan potensi.
	Umum & K3 L
1	Review Kontrak dan evaluasi vendor secara berkala.
2	Manajemen energi.
3	Inspeksi fasilitas dan alat keselamatan secara berkala.

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 15 Indikator Utama (KPI) pada Departemen SDM & Umum

Tahun	Ketepatan dan Akurasi *Payroll*	Penyelesaian Penilaian Kinerja	Implementasi *Training Plan*	Efisiensi Biaya Umum	Kepatuhan K3L
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2026	100%	80%	70%	Hemat 5%	70%
2027	100%	85%	75%	Hemat 5%	75%
2028	100%	90%	80%	Hemat 5%	80%
2029	100%	95%	85%	Hemat 5%	85%
2030	100%	100%	95%	Hemat 5%	90%

Departemen Hukum dan Administrasi Perusahaan

- **Ruang Lingkup :**
  - Pengelolaan pemenuhan kepatuhan terhadap hukum.
  - Pengelolaan risiko hukum.
  - Penyusunan dokumen kebijakan hukum perseroan.
  - Penyusunan perikatan Perseroan.
  - Pendampingan aset bermasalah.
  - Penanganan hubungan industria.
  - Pendapat hukum internal.
  - Dukungan korespondensi Perseroan.
  - Pelaksanaan tanggung jawab dan sosial perseroan.
  - Pendampingan perngurusan perizinan,
  - Pendampingan penilaian GCG.
- **Asumsi :**

  Pengurusanan aspek legalitas aset perseroan, melakukan review perikatan perseroan disertai dengan legal memorandum (apabila diperlukan), salah satu tugas dan fungsi dalam pendampingan kepatuhan perseroan terhadap tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) serta pendampingan penyelesaian aset bermasalah.
- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 16 Strategi Fungsional pada Departemen Hukum dan Administrasi Perusahaan

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
1	Melakukan penyusunan legal memorandum baik terhadap perikatan yang sudah ada maupun yang akan dilakukan.
2	Melakukan legal audit dan due diligence terhadap calon mitra perseroan untuk menghindari risiko hukum yang terjadi dimasa yang akan datang.
3	Melakukan seluruh proses tugas dan fungsi berdasarkan sop dan tata kelola perusahaan.

Tabel 5. 17 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Hukum dan Administrasi Perusahaan

Tahun	Legalitas Aset Terselesaikan	Review/Perjanjian Kerjasama	Kepatuhan GCG	Penyelesaian Perkara
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2026	3 Aset	3 Dokumen	70 %	2 Perkara
2027	3 Aset	3 Dokumen	70 %	2 Perkara
2028	3 Aset	3 Dokumen	70 %	2 Perkara
2029	3 Aset	3 Dokumen	70 %	2 Perkara
2030	3 Aset	3 Dokumen	70 %	0 Perkara

Departemen Komunikasi & Informasi

- **Ruang Lingkup :**
  Departemen Kominfo bertanggung jawab dalam:
  - Aktivitas komunikasi publik, publikasi media, dan manajemen informasi.
  - Penguatan citra organisasi.
  - Pengelolaan platform digital (website, media sosial, aplikasi informasi publik).
  - Penyediaan data & informasi publik sesuai regulasi keterbukaan informasi.
  - Pengelolaan Teknologi Informasi untuk mendukung proses bisnis perusahaan / digitalisasi.
- **Asumsi :**
  - Infrastruktur digital dan jaringan organisasi terus meningkat sesuai target SPBE.
  - Tersedia anggaran tahunan untuk kegiatan Dept Kominfo.
  - Pertumbuhan aktivitas pengguna di platform digital meningkat setiap tahun.
  - Regulasi terkait keterbukaan informasi publik dan pedoman PPID menjadi acuan.
  - SDM Dept Kominfo memiliki kompetensi sesuai tugasnya masing-masing.

- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 18 Strategi Fungsional pada Departemen Komunikasi dan Informasi

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
1	Digitalisasi Proses Bisnis Sesuai Masterplan TI.
2	Kerjasama dengan pihak lain dan pembuatan konten berkualitas (Infografik, vidio pendek, artikel edukatif).
3	Penguatan Engagement & Interaksi dengan publik untuk meningkatkan percakapan positif.
4	Menyediakan Web PPID untuk Kepatuhan & Transparasi Publik.
5	Kolaborasi Lintas Departemen & Divisi.
6	Optimalisasi Publikasi Melalui Media.

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 19 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Komunikasi dan Informasi

Tahun	Penerapan Digitalisasi (Index SPBE)	Engagement Rate	Publikasi Media	Kategori Keterbukaan Informasi Publik
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2026	3.8/5	Interaksi 300 Follower +200 Views 10000	3 Publikasi	Informatif
2027	4.0/5	Interaksi 400 Follower +250 Views 11000	4 Publikasi	Informatif
2028	4.1/5	Interaksi 500 Follower +300 Views 12000	5 Publikasi	Informatif
2029	4.2/5	Interaksi 550 Follower +350 Views 12500	6 Publikasi	Informatif
2030	4.3/5	Interaksi 600 Follower +400 Views 13000	7 Publikasi	Informatif

Departemen Pengadaan Barang & Jasa

- **Ruang Lingkup :**
  - Perencanaan Pengadaan.
  - Mengidentifikasia kebutuhan barang dan jasa.
  - Pengidentifikasian Penyedia.
  - Mencari dan mengidentifikasi penyedia barang dan jasa.
  - Pemilihan Penyedia.
  - Mengevaluasi dan memilih penyedia.
  - Penetapan Penyedia.
  - Mengawasi atau memonitoring kesepakatan kerja.
  - Evaluasi
- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 20 Strategi Fungsional pada Pengadaan Barang & Jasa

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
1	Fokus pada pencapaian nilai terbaik bagi organisasi
2	Fokus pada identifikasi dan pengelolaan risiko
3	Fokus pada pencapaian kualitas yang tinggi
4	Fokus pada pengembangan inovasi dan teknologi
5	Fokus pada kolaborasi dengan penyedia dan stakeholder

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 21 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Pengadaan Barang & Jasa

Tahun	Pengadaan Tepat Waktu	Efisiensi Biaya	Vendor Terkurasi
(1)	(2)	(3)	(4)
2026	70 %	5 %	10 Vendor
2027	80 %	7 %	10 Vendor
2028	85 %	8 %	10 Vendor
2029	90 %	9 %	10 Vendor
2030	95 %	10 %	10 Vendor

5.3.7 Divisi Keuangan, Perencanaan dan Manajemen Aset
Departemen Keuangan & Akuntansi

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 22 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Keuangan & Akuntansi

Tahun	Laporan Keuangan Tepat Waktu	Efisiensi Biaya	Kualitas Laporan
(1)	(2)	(3)	(4)
2026	100 %	10 %	WTP
2027	100 %	12 %	WTP
2028	100 %	13 %	WTP
2029	100 %	15 %	WTP
2030	100 %	18 %	WTP

Departemen Perpajakan

- **Ruang Lingkup :**
  - Pembuatan faktur pajak unit usaha.
  - Pelaporan SPT Masa dan Tahunan PPh 21, PPh Unifikasi dan PPN.
  - Pembayaran pajak yang sesuai dan tepat Waktu.
  - Memastikan berjalannya ekualisasi pajak perusahaan (penerimaan pendapatan dan pencatatan beban).
- **Asumsi :**
  - Utang pajak di unit usaha masih tinggi.
  - Adanya SKPKB tahun 2016 dan SKPKB tahun 2020.
  - Adanya potensi pemeriksaan pajak oleh KPP Madya atas SPT Badan Tahun 2021 s.d 2025.
- **Strategi Fungsional :**
  - Tax awareness
  - Sosialisasi ke unit usaha atas perpajakan yang dikenakan dimasing-masing unit usaha.
  - Perlu adanya update alur SOP perpajakan unit usaha.
  - Monitoring & Evaluasi ke unit usaha setiap bulannya.
  - Pengajuan pengurangan pembayaran SKPKB Tahun 2020 baik sanksi maupun STP.
  - Pencatatan dan pelaporan pajak yang baik dan sesuai untuk mengurangi risiko pemeriksaan selanjutnya.

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 23 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Perpajakan

Tahun	Laporan Pajak Tepat Waktu	Review Pajak Kontrak	Penyelesaian Temuan
(1)	(2)	(4)	(5)
2026	100 %	30 Kontrak	60 %
2027	100 %	35 Kontrak	70 %
2028	100 %	40 Kontrak	75 %
2029	100 %	45 Kontrak	80 %
2030	100 %	50 Kontrak	90 %

Departemen Perencanaan & Manajemen Aset

- **Asumsi** :
  - Terdapat rencana pengembangan aset /pengembangan bisnis usaha di unit bisnis.
  - Inventarisasi aset masih belum tercatat secara up date.
  - Data sertipikat aset masih belum terup date (Nama kepemilikan terkini/sertipikat digital/ pemekaran wilayah).
- **Strategi Fungsional :**

Tabel 5. 24 Strategi Fungsional pada Departemen Perencanaan & Manajemen Aset

No.	Strategi Fungsional
(1)	(2)
1	Review perencanaan pengembangan aset/pengembangan bisnis yang diajukan oleh pengguna aset.
2	Melakukan pengadministrasian legalitas aset sesuai peraturan yang berlaku
3	Melakukan inventarisasi aset secara berkala.

- **Indikator Utam (KPI) :**

Tabel 5. 25 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Perencanaan & Manajemen Aset

Tahun	Timeline RENBIS	Aset Tertib Administrasi	Review FS/DED/ Masterplan	Integrasi SIKASEP
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2026	100%	80 %	3 Dokumen	95 %
2027	100%	90 %	3 Dokumen	100 %
2028	100%	100 %	3 Dokumen	100 %
2029	100%	100 %	3 Dokumen	100%
2030	100%	100 %	3 Dokumen	100 %

5.3.8 Satuan Pengawasan Internal

- **Indikator Utama (KPI) :**

Tabel 5. 26 Indikator Utama (KPI) pada Departemen Satuan Pengawasan Internal

Tahun	Realisasi Audit Plan	Tindak Lanjut Temuan	Audit Kepatuhan	Penguatan GCG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2026	100 %	60 %	4 Audit	80 %
2027	100 %	70 %	4 Audit	85 %
2028	100 %	80 %	4 Audit	88 %
2029	100 %	80 %	4 Audit	90 %
2030	100 %	90 %	4 Audit	95 %

5.4 Program yang akan Dilaksanakan dan Anggaran Pelaksanaan

Program yang akan dilaksanakan PT Jasa dan Kepariwisataan Jabar sejalan dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan, adapun program yang akan dilaksanakan dari setiap unit bisnis:

Tabel 5. 27 Program pada setiap Unit Bisnis

Divisi/ Unit Bisnis	Program	Periode Pelaksanaan					Total	Keterangan
		2026 (jt)	2027 (jt)	2028 (jt)	2029 (jt)	2030 (jt)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Properti Bangunan Gedung	Pengembangan Kost M. Aleh No. 2 Bandung	2.000					2.000	Pengembangan hunian tematik dengan standar layanan hospitality
	Pengembangan Kost M. Yusuf No. 5 Bandung			2.100			2.100	Pengembangan hunian tematik dengan standar layanan hospitality
	Pengembangan Rumah Kost Geusan Ulul Sumedang	80			2.100		2.180	Pengembangan hunian tematik dengan standar layanan hospitality
Properti Kawasan	Pengembangan Pasar Kreatif Jawa Barat Tahap 3	17.167					17.167	Pengembangan pada sisa lahan melalui kerjasama kemitraan
	Pengembangan Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25	1.333					1.333	Pengembangan hunian tematik dengan standar layanan hospitality
	Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34		1.200				1.200	Pengembangan hunian tematik dengan standar layanan hospitality
	Pengembangan Co-Working Space Sudirman Plaza Kavling E1			1.300			1.300	Pengembangan layanan virtual office melalui kerjasama kemitraan
	Pengembangan Ruko Komersil & Fasilitas Umum Kawasan	475	515	345	845	225	2.405	Renovasi Bangunan & Fasilitas Umum Kawasan Ruko Komersil
KSPA Hotel & Resto	Pengembangan Glamping dan Resto Batukaras	1.699,01					1.699	Peningkatan fasilitas akomodasi melalui kerjasama kemitraan
	Pengembangan Cottage Pondok Seni Pangandaran		2.635				2.635	Peningkatan fasilitas akomodasi melalui kerjasama kemitraan
	Pengembangan Hotel bintang 3 Pondok Seni Pangandaran			25.000			25.000	Peningkatan fasilitas akomodasi melalui kerjasama kemitraan
Destinasi dan Kegiatan Wisata	Pengembangan Luxury Camp di Waduk Darma	282					282	Peningkatan fasilitas dan atraksi wisata
	Pengadaan Electric Donat Boat di Waduk Darma	1.240					1.240	Peningkatan fasilitas dan atraksi wisata

Divisi/ Unit Bisnis	Program	Periode Pelaksanaan					Total	Keterangan
		2026 (jt)	2027 (jt)	2028 (jt)	2029 (jt)	2030 (jt)		
	Pengembangan Prodak Kepariwisataan Terintegrasi dan Aplikasi D'Journey	670					670	R&D Pengembangan prodak kepariwisataan dan aplikasi D'Journey
Transportasi	Pengembangan Bengkel Roda 2 Mobilcare Bandung	1.466					1.466	Peningkatan layanan pada kendaraan roda 2
Total		**26.412**	**4.350**	**28.745**	**2.945**	**225**	**62.677**	

5.5 Rencana Pengembangan Usaha

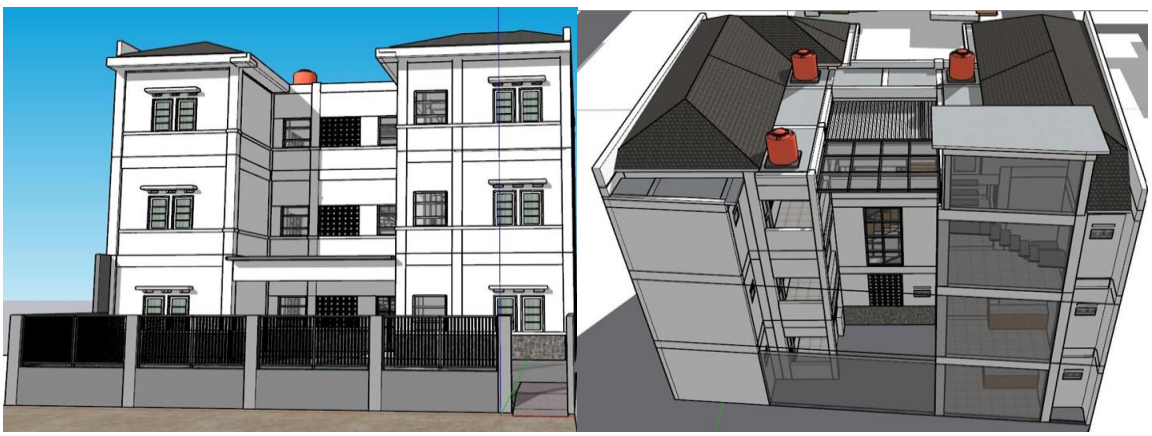
5.5.1 Divisi Properti Bangunan Gedung

1. Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Aleh. No.2 Bandung

PT Jaswita Jabar akan melakukan inovasi produk di jasa properti dengan mengembangkan usaha rumah kost sebagai optimalisasi pada aset yang berlokasi di Jalan M. Aleh No. 2 Kelurahan Pasirkaliki, Kecamatan Cicendo, Kota Bandung. Lokasi tersebut dekat dengan pusat bisnis, mall dan rumah sakit, namun suasananya relatif tenang karena tidak berada di jalan utama.

Tanah dan Bangunan Jalan M. Aleh No. 2 merupakan aset yang awalnya dimiliki oleh Perusahaan Daerah Kerta Wisata. Kemudian aset tersebut yang disertakan kepada Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisataan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat (sekarang PT Jaswita Jabar) berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor 4 Tahun 1999 Tanggal 26 Januari Tentang Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisataan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat.

Rencana optimalisasi aset dilakukan dengan alih fungsi menjadi rumah kost eksklusif yang menyasar segmen mahasiswa dan pekerja muda. Lokasi yang strategis dan lingkungan yang aman menjadikan aset ini sangat potensial untuk dikembangkan menjadi hunian produktif berkonsep kost modern dan efisien.



Gambar 5. 1 Konsep Desain Rumah Kost Jalan M. Aleh No. 2

Dana investasi untuk Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Aleh No. 2 direncanakan sebesar Rp2.000.000.000, dana tersebut bersumber dari anggaran perusahaan Tahun 2026 dengan hasil analisis keekonomian sebagai berikut:

Tabel 5. 28 Analisis Keekonomian Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Aleh No. 2 Bandung

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	50.191.482	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	10,5%	>10.5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	9 tahun	<20 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Rumah Kost Jalan M. Aleh No. 2 Bandung adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 29 Timeline Kegiatan Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Aleh No. 2 Bandung

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Feasibility Study						
Perencanaan						
Perizinan						
Pembangunan/Pengadaan						
Pengoperasian						

2. Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 Bandung

Dalam rangka meningkatkan produktivita pada salah satu aset PT Jaswita Jabar yang berlokasi di Jalah M. Yusuf No. 5 Kota Bandung akan merencanakan optimalisasi bangunan eksisting menjadi rumah kost. Lokasi yang berada di kawasan pusat bisnis, aktivitas pendidikan, mall, dan rumah sakit menjadikan aset ini memiliki potensi pasar sewa kamar yang kuat dan berkelanjutan.

Konsep pengembangan diarahkan untuk menghadirkan hunian kost yang nyaman, fungsional, serta sesuai kebutuhan pasar kaum profesional muda maupun mahasiswa di area sekitar. Melalui optimalisasi ini. aset yang sebelumnya belum memberikan hasil optimal dapat mulai memberikan kontribusi melalui peningkatan pendapatan perusahaan.



Gambar 5. 2 Konsep Desain Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 Bandung

Dana investasi untuk Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 direncanakan sebesar Rp2.100.000.000, dana tersebut bersumber dari anggaran perusahaan Tahun 2028 dengan hasil analisis keekonomian sebagai berikut:

Tabel 5. 30 Analisis Keekonomian Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 Bandung

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	569.316.210	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	15,58%	>10,5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	7 tahun 2 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 31 Timeline Kegiatan Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 Bandung

Uraian Kegiatan	Tahun				
	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Feasibility Study					
Perencanaan					
Perizinan					
Pembangunan/Pengadaan					
Pengoperasian					

3. Pengembangan Rumah Kost Jalan Geusan Ulun Sumedang

PT Jaswita Jabar merencanakan optimalisasi bangunan eksisting yang berlokasi di Jalan Geusan Ulun Sumedang melalui perubahan fungsi menjadi rumah kost. Langkah pengembangan ini mencakup pembangunan baru dan penataan layout untuk menghasilkan jumlah kamar yang optimal sesuai standar hunian komersial, peningkatan kualitas struktur dan utilitas.

Target pasar yang disasar merupakan mahasiswa dan tenaga profesional yang beraktivitas di pusat kota Sumedang, terutama karena kedekatan lokasi dengan area pendidikan dan perkantoran. Pengembangan optimalisasi ini menjadi bagian dari strategi perusahan dalam meningkatkan produktivitas aset.



Gambar 5. 3 Konsep desain rumah kost Jalan Geusan Ulun Sumedang

Dana investasi untuk Pengembangan Rumah Kost Jalan Geusan Ulun Sumedang direncanakan sebesar Rp2.180.000.000, dana tersebut bersumber dari anggaran perusahaan Tahun 2029 dengan hasil analisis keekonomian sebagai berikut:

Tabel 5. 32 Analisis Keekonomian Pengembangan Rumah Kost Jalan Geusan Ulun Sumedang

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	872.190.122	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	14,24%	>10,5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	9 tahun 1 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Rumah Kost Jalan Geusan Ulun Sumedang adalah sebagai berikut:

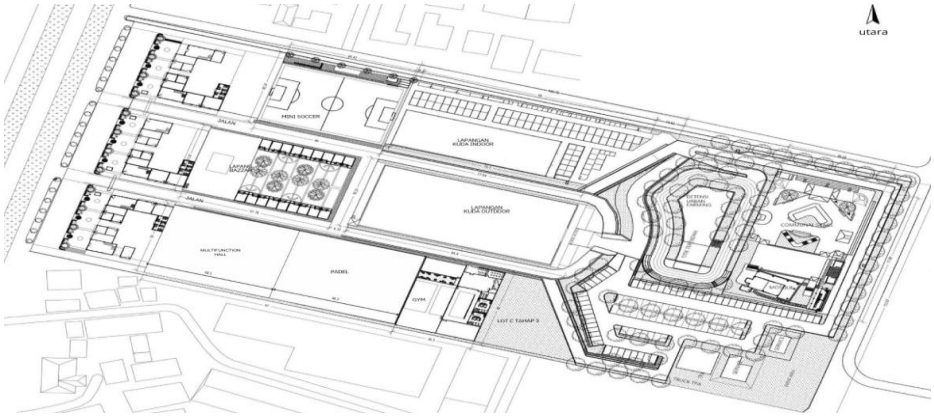
Tabel 5. 33 Timeline Kegiatan Pengembangan Rumah Kost Jalan Geusan Ulun Sumedang

Uraian Kegiatan	Tahun				
	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Feasibility Study					
Perencanaan					
Perizinan					
Pembangunan/Pengadaan					
Pengoperasian					

5.5.2 Divisi Properti Kawasan

1. Pengembangan PKJB Tahap 3

Pasar Kreatif Jawa Barat mengusung konsep pasar modern berisi berbagai tenant dari UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) di Bandung. Bangunan yang bercorak warna-warni dan tertata rapi membuat Pasar Kreatif Jawa Barat ini terlihat sangat menarik. Saat ini sedang dilaksanakan pembangunan tahap 3. Pengembangan Pasar Kreatif Jawa Barat Tahap 3 menerapkan konsep *open space* mencakup pembangunan lapangan berkuda (equestrian), lapangan padel, gym, retail & communal area, area fasilitas umum & fasilitas sosial (public area & masjid).



Gambar 5. 4 Siteplan Pengembangan PKJB



Gambar 5. 5 Konsep Desain Pembangunan Equestrian



Gambar 5. 6 Ilustrasi Pembangunan Lapangan Padel



Gambar 5. 7 Konsep Desain Pembangunan Retail & Communal Area



Gambar 5. 8 Konsep Desain Pembangunan Fasum & Fasos

Dana investasi untuk pengembangan PKJB Tahap 3 ini direncanakan sebesar Rp17.167.000.000, dana tersebut bersumber dari Penyertaan Modal Daerah (PMD) dengan hasil analisis keekonomian sebagai berikut

Tabel 5. 34 Analisis Keekonomian Pengembangan PKJB Tahap 3

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	872.190.122	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	14,24%	>10,5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	9 tahun 1 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan PKJB Tahap 3 adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 35 Timeline Kegiatan Pengembangan PKJB Tahap 3

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Feasibility Study						
Perencanaan						
Pemilihan Mitra						

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
Perizinan						
Pembangunan/Pengadaan						
Pengoperasian						

2. Pengembangan Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25

Komplek ruko Cikawao Permai terletak di tengah kota Bandung, memanfaatkan lokasi strategis yang dikenal sebagai pusat pendidikan, perkantoran, dan gaya hidup menjadikan salah satu unit bangunan yaitu kavling B24-B25 dikembangkan menjadi bangunan mini apartemen.

Bangunan eksisting 3 lantai tersebut diubah secara layout menjadi 10 kamar dengan fasilitas premium seperi kamar mandi dalam, AC, dan full furnished Pengembangan mini apartemen cikawao kavling B24-B25.



Gambar 5. 9 Konsep Desain Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25

Dana investasi untuk Pengembangan Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25 direncanakan sebesar Rp1.333.000.000, dana tersebut bersumber dari anggaran perusahaan Tahun 2026 dengan hasil analisis keekonomian sebagai berikut:

Tabel 5. 36 Analisis Keekonomian Pengembangan Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	223.918.647	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	17,16%	>10,5%	Layak

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	*Payback Period* (PP)	8 tahun 4 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25 adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 37 Timeline Kegiatan Pengembangan Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Feasibility Study						
Perencanaan						
Perizinan						
Pembangunan/Pengadaan						
Pengoperasian						

3. Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34

Bangunan Ruko Luxor Kavling 34 berlokasi di kawasan strategis jalan kebonjati bandung yang dikenal sebagai pusat aktivitas bisnis, wisata kuliner, serta dekat dengan stasiun bandung. Potensi pasar dari kalangan wisatawan, karyawan, maupun mahasiswa menjadikan kawasan ini sangat ideal untuk pengembangan hunian sewa jangka menengah.

Salah satu bangunan eksisting berlantai 3 di Kavling 34 ini direncanakan untuk dikembangkan menjadi mini apartemen dengan total kamar 10 kamar mengusung konsep desain modern minimalis dengan tata ruang efisien.



Gambar 5. 10 Konsep Desain Mini Apartemen Luxor Kavling 34

Dana investasi untuk Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34 direncanakan sebesar Rp1.200.000.000, dana tersebut bersumber dari anggaran perusahaan Tahun 2027 dengan hasil analisis keekonomian sebagai berikut:

Tabel 5. 38 Analisis Keekonomian Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	208.192.987	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	16,68%	>10,5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	8 tahun 7 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Mini Apartemen Luxor kavling 34 adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 39 Timeline Kegiatan Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34

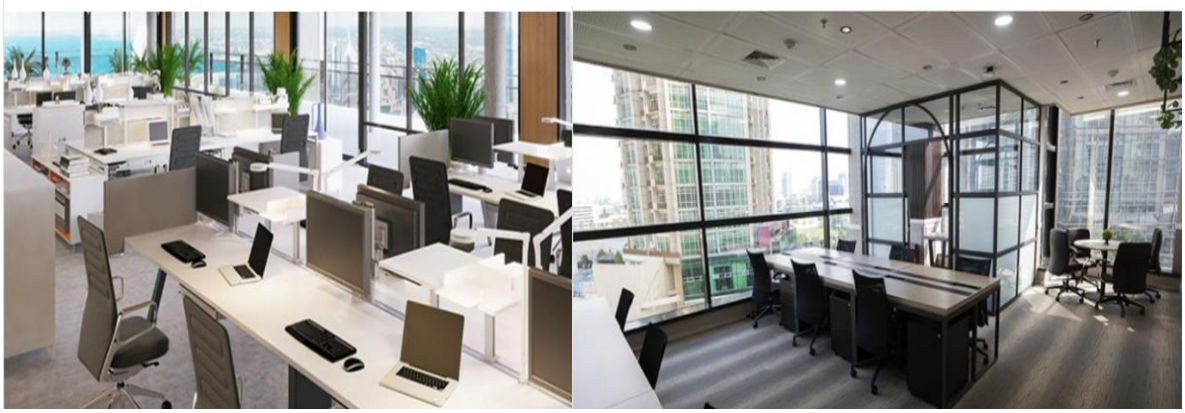
Uraian Kegiatan	Tahun				
	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Feasibility Study					

Uraian Kegiatan	Tahun				
	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Perencanaan					
Perizinan					
Pembangunan/Pengadaan					
Pengoperasian					

4. Pengembangan Co-Working Space Sudirman Plaza Kavling E1

Komplek ruko Capitol terletak di Jalan Sudirman Bandung yang merupakan Kawasan perkantoran dan perdagangan. Lokasi tersebut berdekatan dengan pusat perdagangan terkenal yaitu kawasan Cibadak, Pasar Andir serta pusat Culiner Sudirman Street.

Komplek Ruko Sudirman Plaza memiliki nilai tambah yaitu properti kawasan yang memiliki lahan parkir luas dengan jumlah unit ruko yang banyak yang dimanfaatkan dengan berbagai aktifitas baik aktifitas usaha, perkantran, tempat ibadah dsb serta memiliki akses masuk dari Jalan Sudirman dan akses keluar ke Jalan Cibadak.



Gambar 5. 11 Konsep Desain Co Working Space Sudirman Plaza Kavling E1

Dana investasi untuk pengembangan Co Working Space Sudirman Plaza Kavling E1 ini direncanakan sebesar Rp1.300.000.000, dana tersebut bersumber dari mitra kerja sama.

Tabel 5. 40 Analisis Keekonomian Pengembangan Co Working Space Sudirman Plaza Kavling E1

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	420.000.000	Positif	Layak

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	19%	>10,5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	5 tahun 0 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Co Working Space Sudirman Plaza Kavling E1 adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 41 Timeline Kegiatan Pengembangan Co Working Space Sudirman Plaza Kavling E1

Uraian Kegiatan	Tahun				
	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Feasibility Study					
Perencanaan					
Pemilihan Mitra					
Perizinan					
Pembangunan/Pengadaan					
Pengoperasian					

5.5.3 Divisi Hotel & Resto

Dalam rangka peningkatan pendapatan pada Divisi Hotel & Resto yang terdiri dari Departemen KSPA Hotel & Resto dan Departemen Manajemen Hotel & Resto Pangandaran akan melaksanakan beberapa program sebagai berikut:

1. **Pengembangan Glamping dan Resto di Bukti Tenjo Batu Karas**

Sebagai daerah tujuan wisata, Pangandaran menempatkan sektor pariwisata sebagai sektor andalan. Pangandaran adalah salah satu tempat wisata yang tidak hanya terkenal dengan keindahan pantainya tetapi terkenal juga dengan banyak objek wisata lainnya valley, seperti green canyon atau biasa disebut "cukang taneuh", citumang green wisata alam jojogan, hutan mangrove, Desa Wisata Kertayasa dan Desa Wisata Selasari dan masih banyak lainnya. Destinasi wisata yang menarik lainnya yaitu Pantai Batu Karas. Pantai Batu Karas memiliki atraksi wisata pantai yang indah dan spot surfing bagi pecinta olahraga surfing.

Lahan yang terletak Batu Karas dengan nama Bukti Tenjo adalah salah satu aset yang akan di optimalisasikan oleh PT Jasa dan Kepariwisataan Jabar (Perseroda). Lahan

tersebut memiliki luas sebesar 5.000 m2 dengan No sertifikat SHGB AH92116161-10.32.02.01.0005. PT Jaswita Jabar terus melakukan penjajakan calon mitra kerja sama dalam pembangunan glamping dan resto di Bukit Tenjo Batu Karas dengan pemandangan *surfing*. Lokasi ini akan menawarkan berbagai aktivitas antara lain selancar dan kayak.

Rencana kedepannya PT Jaswita Jabar akan mencari mitra untuk bekerja sama dalam pembuatan glamping dan resto di Bukti Tenjo Batu Karas dengan pemandangan surfing, dengan menyuguhkan pemandangan maupun perjalanan wisata seperti pengalaman mengenal ekosistem terumbu karang, menyelam (scuba-diving), snorkeling, selancar, kayak, mendayung, serta berenang. Wisatawan yang menginap juga dapat bersantai sembari melakukan kegiatan bersama keluarga seperti piknik, maupun barbekyu.

Di tahun 2026 PT Jaswita Jabar akan melakukan pengembangan Glamping dan Resto Bukti Tenjo Batukaras dengan skema kerjasama kemitraan.



Gambar 5. 12 Siteplan Pengembangan Bukit Tenjo Batu Karas

Dana investasi untuk pengembangan Bukti Tenjo Batu Karas sebagai usaha Glamping dan Resto direncanakan sebesar Rp1.699.008.000, dana tersebut bersumber dari mitra kerja sama.

Tabel 5. 42 Analisis Keekonomian Pengembangan Bukti Tenjo Batukaras sebagai usaha Glamping dan Resto

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	2.826.642.000	Positif	Layak

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	30%	>10,5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	2 tahun 3 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Bukti Tenjo Batu Karas adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 43 Timeline Kegiatan Pengembangan Bukit Tenjo Batu Karas

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Feasibility Study						
Perencanaan						
Pemilihan Mitra						
Perizinan						
Pembangunan/Pengadaan						
Pengoperasian						

2. Pengembangan Pondok Seni Pangandaran

Pangandaran merupakan suatu tempat yang potensial bagi para pendatang dan bagi para wisatawan karena adanya beberapa tempat wisata, seni, dan juga kuliner laut yang melimpah. Kawasan Pangandaran telah ditetapkan sebagai kawasan destinasi wisata & seni sekaligus cagar alam geologi sesuai dengan ketentuan provinsi Jawa Barat & Kabupaten Pangandaran.

Pondok Seni Pangandaran merupakan tempat pusat seni dan budaya daerah Pangandaran dan sekitarnya yang dibangun oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Pondok Seni Pangandaran terletak di pantai barat Pangandaran dengan luas area 1,5 Ha dan memiliki fasilitas *amphitheater*, penginapan dan aula. Selain menjadi penginapan, Pondok Seni juga digunakan sebagai ruang kreativitas seniman dan budayawan. Mereka dapat mengisi (pertunjukan) dan berkreativitas di sana. Saat ini Pondok Seni Pangandaran dikelola secara mandiri dibawah Divisi Hotel & Resto.

Adapun rencana bisnis kedepannya, Pondok Seni Pangandaran akan dilakukan dengan sistem kerjasama kemitraan, dimana perencanaan yang telah dibuat oleh PT Jasa dan Kepariwisataan Jabar (Perseroda) akan ditawarkan ke beberapa calon mitra. Keputusan ini diambil untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh Pondok Seni

Pangandaran agar lebih fleksibel dalam menjalankan rencana pengembangan yang mencakup renovasi *cottage*, renovasi ruang resepsionis dan pembangunan resto serta ruang massage, pembangunan gedung parkir, pembangunan area tenant, dan pembangunan hotel bintang 3.

Rencana ini diharapkan dapat meningkatkan daya tarik dan kemandirian Pondok Seni Pangandaran, sekaligus memperkuat posisinya sebagai pusat seni dan budaya.

- **Renovasi Cottage**

Saat ini, Pondok Seni Pangandaran memiliki 8 *cottage*, yang terdiri dari 3 *cottage* tipe 1 kamar tidur, 4 *cottage* tipe 2 kamar tidur, dan 1 *cottage* tipe 3 kamar tidur (VIP). PT Jaswita Jabar (Perseroda) akan merenovasi 8 *cottage* tersebut dengan menambahkan teras dan memperbarui fasilitas yang ada di dalamnya.



Gambar 5. 13 Konsep Desain *Cottage* Tipe 1 Kamar Tidur



Gambar 5. 14 Konsep Desain *Cottage* Tipe 2 Kamar Tidur



Gambar 5. 15 Konsep Desain *Cottage* Tipe 3 Kamar Tidur

Nilai investasi yang direncanakan di tahun 2026 dalam pengembangan renovasi cottage adalah sebesar Rp2.635.000.000. Dana tersebut bersumber dari mitra kerja sama.

Tabel 5. 44 Analisis Keekonomian Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	208.192.987	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	16,68%	>10,5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	8 tahun 7 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan renovasi cottage di Pondok Seni Pangandaran adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 45 Timeline Kegiatan Pengembangan Renovasi Cottage

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Feasibility Study						
Perencanaan						
Pemilihan Mitra						
Perizinan						
Pembangunan/Pengadaan						

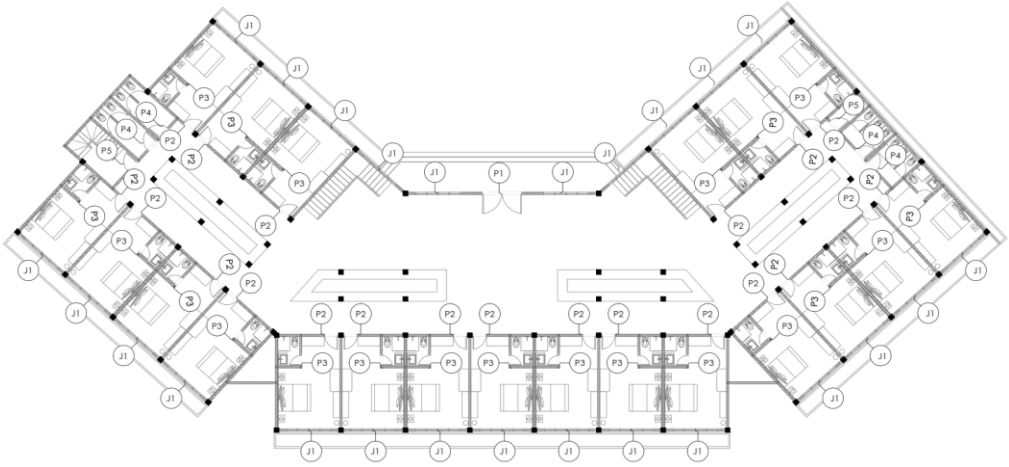
- **Pembangunan Hotel Bintang 3**

Dengan kondisi wisma di Pondok Seni Pangandaran yang sudah dilakukan pembongkaran, PT Jaswita Jabar berencana membangun hotel baru dalam rangka mengoptimalkan tingkat hunian di Pondok Seni Pangandaran untuk meningkatkan pendapatan.

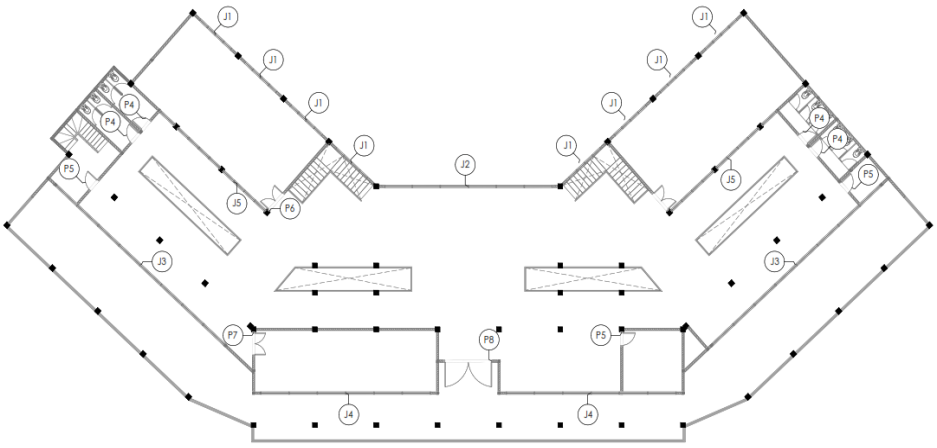


Gambar 5. 16 Konsep Desain Bangunan Hotel

Hotel yang direncanakan akan mengusung konsep modern dengan fasilitas lengkap untuk wisata keluarga maupun aktivitas leisure, sehingga mampu menarik segmen pasar yang lebih luas dan meningkatkan tingkat hunian secara berkelanjutan.



Gambar 5. 17 Denah Hotel Lantai 1



Gambar 5. 18 Denah Hotel Lantai 2

Pembangunan Hotel ini renana akan dilaksanakan di tahun 2028 melalui skema kerja sama, dimana sumber investasi berasal dari mitra dengan nilai investasi sebesar Rp25.000.000.000.

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Pembangunan Area Tenant di Pondok Seni Pangandaran adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 46 Analisis Keekonomian Pembangunan Hotel Bintang 3

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	3.098.447.463	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	11,55%	>10,5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	11 Tahun 10 Bulan	<20 tahun	Layak

Tabel 5. 47 Timeline Kegiatan Pembangunan Hotel Bintang 3

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Feasibility Study						
Perencanaan						
Pemilihan Mitra						

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Perizinan						
Pembangunan/Pengadaan						

5.5.4 Divisi Destinasi & Kegiatan Wisata

Dalam rangka peningkatan pendapatan pada Divisi Destinasi & Kegiatan Wisata yang terdiri dari Departemen Waduk Darma dan Departemen Perjalanan Wisata akan melaksanakan program sebagai berikut:

4. Pengembangan Luxury Camp di Waduk Darma

Area pengembangan Waduk Darma terletak di lahan dengan kontur relatif datar hingga landai, memanjang sejajar dengan tepian waduk. Lokasi ini sangat ideal untuk penginapan permanen maupun semi permanen yang menawarkan pengalaman menginap dengan pemandangan langsung ke perairan. Konsep pengembangan difokuskan pada kenyamanan, privasi, dan nuansa alami, sehingga memberikan pengalaman yang berbeda dari akomodasi pada umumnya. Kelebihan utama dari lokasi pengembangan luxury camp ini antara lain sebagai berikut:

- Aksesibilitas
  Berada cukup dekat dengan jalan utama dan area parkir, memudahkan proses check-in tamu dan distribusi logistik tanpa mengganggu sirkulasi pengunjung umum.
- Pemandangan
  Setiap unit luxury camp dapat diarahkan langsung menghadap waduk, memberikan panorama matahari terbit dan terbenam yang menjadi nilai jual utama.
- Kondisi Lahan
  Lahan relatif stabil dengan vegetasi alami di sekitarnya, menghadirkan kesejukan dan suasana privat. Area ini memungkinkan penataan unit secara terpisah dengan jarak yang cukup antar bangunan untuk menjaga privasi tamu.
- Kesesuaian Tata Ruang
  Berada dalam zona pariwisata dan rekreasi alam, sehingga sesuai untuk pengembangan akomodasi ramah lingkungan yang mendukung konsep ekowisata Waduk Darma.



Gambar 5. 19 Konsep Luxury Camp di Waduk Darma

Dana investasi untuk pengembangan Luxury Camp di Waduk Darma direncanakan sebesar Rp282.000.000, dana tersebut bersumber dari anggaran perusahaan Tahun 2026 dengan hasil analisis keekonomian sebagai berikut:

Tabel 5. 48 Analisa Keekonomian Pengembangan Luxury Camp Waduk Darma

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	436.309.438	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	55.95%	>10.5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	2 tahun 9 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Luxury Camp di waduk Darma adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 49 Timeline Kegiatan Pengembangan Luxury Camp Waduk Darma

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Feasibility Study						

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Perencanaan						
Perizinan						
Pembangunan/Pengadaan						
Pengoperasian						

5. Pengadaan Electric Donat Boat di Waduk Darma

Area pengembangan Electric Donut Boat terletak di tepian waduk dengan akses langsung ke dermaga wisata. Lokasi ini sangat ideal untuk pengoperasian perahu berbentuk lingkaran bertenaga listrik yang ramah lingkungan, karena memiliki perairan yang tenang, pemandangan indah, dan kedalaman yang aman untuk aktivitas wisata air. Kelebihan utama dari lokasi pengembangan Electric Donut Boat ini antara lain sebagai berikut:

- Aksesibilitas
  Dekat dengan jalur utama pengunjung dan area parkir, memudahkan wisatawan untuk menuju dermaga. Posisi dermaga juga strategis untuk mengatur antrian dan distribusi alat keselamatan tanpa mengganggu aktivitas wisata air lainnya.
- Pemandangan
  Rute operasional Donut Boat dapat diarahkan mengelilingi area tengah waduk yang menyajikan panorama pegunungan, vegetasi alami, dan sunset yang memukau, menjadikannya pengalaman wisata yang unik dan instagramable.
- Kondisi Perairan
  Perairan di sekitar dermaga cenderung tenang dengan arus yang minimal, sehingga aman untuk wahana listrik ringan. Luas perairan memadai untuk jalur putar dan interaksi antar perahu tanpa risiko tabrakan.
- Kesesuaian Tata Ruang
  Lokasi berada dalam zona rekreasi air sesuai peruntukan tata ruang kawasan, mendukung pengembangan wahana air inovatif yang ramah lingkungan sesuai arah pengelolaan berbasis ekowisata.



Gambar 5. 20 Ilustrasi electric Donut Boat Di Waduk Darma

Dana investasi untuk pengembangan Electric Donut Boat di Waduk Darma direncanakan sebesar Rp1.240.000.000, dana tersebut bersumber dari anggaran perusahaan Tahun 2026 dengan hasil analisis keekonomian sebagai berikut:

Tabel 5. 50 Analisis Keekonomian Pengembangan Electric Donut Waduk Darma

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	2.503.742.033	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	66.88%	>10.5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	2 tahun 6 bulan	<10 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan Electric Donut Boat di waduk Darma adalah sebagai berikut

Tabel 5. 51 Timeline Kegiatan Pengembangan Electric Donut Waduk Darma

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Feasibility Study						
Perencanaan						
Perizinan						

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
Pembangunan/Pengadaan						
Pengoperasian						

6. Pengembangan Produk Kepariwisataan Terintegrasi dan Aplikasi D'Journey

Dalam rangka mendukung arah transformasi bisnis PT Jaswita Jabar (Perseroda) periode RENBIS 2026–2030, khususnya pada pilar **Transformasi Bisnis dan Transformasi Branding**, Perseroan memandang perlu untuk melakukan penguatan pada unit perjalanan wisata melalui pendekatan **riset dan pengembangan (Research & Development/R&D)** yang terstruktur dan berbasis digital.

Salah satu inisiatif strategis yang diusulkan adalah pengembangan produk kepariwisataan terintegrasi berbasis aplikasi D'Journey, yang dirancang tidak semata sebagai aplikasi perjalanan wisata konvensional, melainkan sebagai platform orkestrasi (orchestrator) ekosistem pariwisata Jawa Barat. Platform ini diharapkan mampu mengintegrasikan destinasi, akomodasi, transportasi, event, dan layanan pendukung yang sebagian besar berasal dari aset dan mitra strategis PT Jaswita Jabar.

Gambar 5. 24 Ilustrasi Aplikasi D'Journey

Pengembangan D'Journey dilakukan dengan pendekatan **bertahap dan prudent**, dimulai dari fase R&D dan pilot project, guna meminimalkan risiko investasi serta memastikan bahwa produk yang dikembangkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan pasar, kesiapan organisasi, dan arah kebijakan Pemegang Saham.

Sehubungan dengan hal tersebut, nilai investasi pada tahap R&D dan pilot project ini **ditetapkan sebesar Rp670.000.000 (enam ratus tujuh puluh juta rupiah)**, yang difokuskan pada pengembangan Minimum Viable Product (MVP), riset pasar, kurasi produk wisata, serta operasional uji coba terbatas. Nilai ini dinilai proporsional dan realistis untuk tahap awal, sekaligus sejalan dengan prinsip kehati-hatian (prudential principle) dalam pengelolaan investasi BUMD.

Tabel 5. 52 Analisis Keekonomian Pengembangan D'Journey

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	231.795.000	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	19,5%	>10.5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	3 tahun 6 bulan	<5 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan prodak kepariwisataan terintegrasi dan aplikasi D'Journey adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 53 Timeline Kegiatan Pengembangan Prodak Kepariwisataan Terintegrasi dan Aplikasi D'Journey

Uraian Kegiatan	Tahun					
	IV-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Pra-Feasibility Study						
Program R&D Strategis						
Unit Bisnis Digital Awal						
Optimalisasi Aset						
Profit						

5.5.5 Divisi Transportasi

Pengembangan Bengkel Roda 2 di Mobilcare Bandung

Mobilcare merupakan salah satu unit usaha dari PT Jaswita Jabar yang bergerak dibidang perawatan dan perbaikan kendaraan. Tidak hanya berfokus pada layanan perawatan dan perbaikan kendaraan roda 4, Mobilcare berencana memperluas pasar layanan otomotif dan meningkatkan kontribusi pendapatan dengan pengembangan layanan bengkel untuk kedaraan roda 2.

Pengembangan ini memanfaatkan bangunan eksisting yang akan dibangun bengkel roda 2 dengan penambahan peralatan bengkel khusus roda, area service. dengan basis permintaan pasar kendaraan roda 2 yang tinggi di wilayah bandung dan sekitarnya, diharapkan dapat memperkuat posisi Mobilcare sebagai bengkel otomotif yang kompetitif serta dapat memberikan pendapatan secara berkelanjutan.



Gambar 5. 21 Konsep Desain dan Denah Bengkel Roda 2

Dana investasi untuk Pengembangan Bengkel Roda 2 Mobilcare ini direncanakan sebesar Rp1.466.310.000, dana tersebut bersumber dari anggaran perusahaan Tahun 2026 dengan hasil analisis keekonomian sebagai berikut:

Tabel 5. 54 Analisis Keekonomian Pengembangan Bengkel Roda 2 Mobilcare

No	Metode Penilaian Investasi	Hasil Perhitungan	Kriteria	Layak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	*Net Present Value* (NPV)	3.686.796.695	Positif	Layak
2	*Internal Rate of Return* (IRR)	36,59%	>10,5%	Layak
3	*Payback Period* (PP)	4 tahun 1 bulan	<5 tahun	Layak

Adapun timeline kegiatan dalam melaksanakan program pengembangan bengkel roda 2 Mobilcare adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 55 Timeline Kegiatan Pengembangan Bengkel Roda 2 Mobilcare

Uraian Kegiatan	Tahun					
	V-2025	2026	2027	2028	2029	2030
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Feasibility Study						
Perencanaan						
Perizinan						
Pembangunan/Pengadaan						
Pengoperasian						

5.5.6 Anak Perusahaan

PT Jaswita Lestari Jaya merupakan anak perusahaan dari PT Jaswita Jabar dan PT Bajo Tibra Juara, yang memilik core business dibidang operator hotel dan destinasi wisata di Indonesia khususnya di Provinsi Jawa Barat.

Merealisasikan *brand image positioning*, *customer satisfaction*, e*mployee welfare* dan *return and dividend for shareholder* merupakan kebijakan shareholder yang dijadikan panduan untuk PT Jaswita Lestari Jaya kedepan. Untuk mewujudkan hal tersebut, Manajemen dapat menjalin kerjasama langsung dengan pihak lain melalui Joint Venture, Kerja Sama Operasional atau menjalankan usaha pengelolaan aset (perhotelan maupun destinasi wisata). Anak perusahaan lainnya yaitu PT Jaswita Bumi Persada yang merupakan bentukan dari PT Jasa dan Kepariwisataan Jabar (Perseroda) dan PT Parahyangan Property hingga saat ini belum aktif kembali.

5.6 Penerapan Manajemen Risiko

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, dinyatakan bahwa dalam menyusun rencana bisnis maka Direksi memperhatikan penerapan manajemen risiko. PT Jaswita Jabar sebagai BUMD milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang bergerak di bidang jasa, properti dan pariwisata ini selain memiliki potensi dan kontribusi strategis dalam perekonomian daerah Jawa Barat juga memiliki tantangan berat yang akan dihadapi sehingga diperlukan penerapan manajemen risiko yang memadai.

Penerapan manajemen risiko ini akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan ancaman yang timbul untuk memastikan jalannya usaha dan pencapaian tujuan perusahaan. Sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang sehat (*Good Corporate Governance – GCG*), PT Jaswita Jabar menerapkan sistem manajemen risiko secara menyeluruh terhadap seluruh kegiatan usaha dan investasi. Penerapan manajemen risiko ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi potensi kerugian, menilai dampaknya terhadap kinerja perusahaan, dan menyiapkan langkah mitigasi agar kegiatan usaha berjalan efektif, efisien, dan berkelanjutan.

5.6.1 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh potensi peristiwa yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan pada periode 2026–2030 dapat dikenali sejak dini. Proses identifikasi dilakukan secara sistematis melalui analisis fungsi bisnis, tinjauan terhadap hasil audit internal, evaluasi kinerja divisi, pemetaan aset, serta masukan dari manajemen dan pemangku kepentingan terkait.

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa risiko perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori utama, yaitu risiko operasional, risiko keuangan, risiko hukum dan kepatuhan, risiko strategis, serta risiko lingkungan dan sosial. Risiko operasional muncul dari ketidaksiapan aset, gangguan layanan, dan keterbatasan kompetensi SDM. Risiko keuangan berasal dari keterbatasan likuiditas, fluktuasi pendapatan, serta potensi inefisiensi biaya. Risiko hukum dan kepatuhan terutama terkait legalitas aset, perjanjian dengan mitra, dan kepatuhan terhadap regulasi pengadaan maupun perpajakan. Risiko strategis muncul akibat persaingan industri pariwisata, ketidakpastian ekonomi, serta perubahan kebijakan pemerintah. Sementara itu, risiko lingkungan dan sosial dipengaruhi oleh kondisi geografis, bencana alam, serta gangguan keamanan di sekitar aset.

Identifikasi risiko ini menjadi dasar bagi penyusunan analisis, pemetaan, dan mitigasi risiko dalam rencana bisnis, sehingga perusahaan dapat menjalankan operasional secara lebih terarah, terkendali, dan adaptif terhadap dinamika eksternal maupun internal.

Tabel 5. 56 Identifikasi Risiko

No.	Kategori Risiko	Deskripsi Risiko Utama	Sumber/Penyebab	Dampak	Mitigasi
1	Risiko Strategis	• Kegagalan transformasi manajemen aset • Model bisnis orkestrator pariwisata tidak terwujud	• Kerja sama tidak produktif • Digital platform (djourney) belum matang	• Pendapatan stagnan • Ekosistem kolaborasi tidak terbentuk	• Audit kerja sama • Kemitraan strategis
2	Risiko Operasional	• Pengelolaan destinasi wisata tidak efisien • Aset properti tidak terpelihara • Keterlambatan pelayanan di Mobilcare	• SOP tidak baku. • Minim pemeliharaan. • SDM terbatas dan kurang kompetensi.	• Penurunan kunjungan • Target pendapatan tidak tercapai • Target pendapatan tidak tercapai	• Standarisasi pelayanan • Prioritas pemeliharaan aset • Pelatihan mekanik
3	Risiko Keuangan	• Piutang macet. • Tingginya biaya operasional • Keterlambatan pembayaran mitra	• Gangguan cashflow • Laba turun • Risiko likuiditas	• Penagihan tidak sistematis • Pengawasan biaya lemah • Mitra tidak disiplin	• Penagihan klaster • Pembatasan biaya • Penalti kontrak & sistem reminder
4	Risiko Hukum dan Kepatuhan	• Ketidaksesuaian dokumen PKS • Ketidakpatuhan terhadap regulasi	• Draft perjanjian tidak distandardisasi • Tidak diperbarui izin	• Sengketa hukum • Sanksi atau penutupan	• Legal review & checklist hukum • Perpanjangan izin & monitoring berkala
5	Risiko Aset dan Investasi	• Kerusakan aset tanpa asuransi • Investasi tidak layak	• Tidak diasuransikan • FS tidak lengkap	• Kerugian perbaikan • Kerugian jangka panjang	• Asuransi aset • FS + kajian legal & risiko
6	Risiko Reputasi & Keberlanjutan	• Pencemaran lingkungan • Layanan tidak standar	• Pengelolaan limbah lemah • SDM tidak terlatih	• Citra negative • Reputasi turun	• Green operation • Pelatihan
7	Risiko TI dan Digitalisasi	• Gagal integrasi ERP/CRM • Risiko kejahatan siber	• SDM tidak siap • Keamanan rendah	• Sistem tidak optimal • Kebocoran data	• Pelatihan, pendampingan vendor • Firewall, backup, SOP TI

5.6.2 Analisis dan Penilaian Profil Risiko

Analisis dan penilaian profil risiko dilakukan untuk menentukan tingkat signifikansi setiap risiko yang telah diidentifikasi, sehingga perusahaan dapat memprioritaskan penanganan risiko secara objektif dan terukur. Proses ini dilakukan dengan menggunakan dua parameter utama, yaitu **tingkat kemungkinan (likelihood)** dan **tingkat dampak (impact)**. Masing-masing risiko dinilai berdasarkan pengetahuan historis, kondisi operasional terkini, karakteristik aset, hasil audit internal, serta masukan dari seluruh divisi.

Penilaian menunjukkan bahwa risiko dengan tingkat **tinggi** umumnya berada pada area operasional dan aset, seperti ketidaksiapan operasional aset, aset bermasalah secara hukum, gangguan keamanan di sekitar aset, dan potensi penurunan kualitas layanan akibat keterbatasan kompetensi SDM. Risiko-risiko ini memiliki dampak langsung terhadap pendapatan, reputasi, dan efektivitas layanan sehingga ditempatkan sebagai **prioritas utama** untuk dimitigasi.

Risiko dengan tingkat **sedang** mencakup fluktuasi pendapatan, implementasi teknologi yang belum optimal, perubahan kebijakan pemerintah, serta risiko keuangan seperti efisiensi biaya dan kewajiban perpajakan. Risiko-risiko ini memerlukan pengelolaan berkelanjutan melalui peningkatan tata kelola, perencanaan keuangan yang lebih baik, serta pemantauan kebijakan eksternal.

Sementara itu, risiko dengan tingkat **rendah** umumnya berkaitan dengan kepatuhan administratif dan proses internal yang dapat dikendalikan melalui SOP, pembaruan kebijakan, serta penguatan sistem pengawasan internal.

Hasil analisis tersebut dipetakan ke dalam **matrix risiko (heatmap)** untuk memberikan gambaran visual mengenai posisi risiko berdasarkan kombinasi likelihood dan impact. Profil risiko perusahaan menunjukkan bahwa sebagian risiko strategis dan operasional berada pada zona merah dan kuning, yang menuntut tindakan mitigasi segera, sedangkan risiko zona hijau tetap dipantau melalui mekanisme pengendalian rutin.

Dengan demikian, penilaian profil risiko ini menjadi dasar bagi penyusunan kebijakan manajemen risiko, pengembangan program mitigasi, serta peningkatan efektivitas pengendalian internal. Profil risiko yang jelas dan terukur memastikan bahwa perusahaan mampu mengambil keputusan strategis secara lebih tepat, menjaga kesinambungan operasional, dan mendukung pencapaian tujuan RENBIS 2026–2030.

Tabel 5. 57 Analisis dan Penilaian Risiko

No.	Jenis Risiko	Likelihood	Impact	Level Risiko	Kategori
1	Risiko Strategis	T	T	Tinggi	Dampaknya sangat tinggi karena dapat menyebabkan stagnasi pendapatan dan kegagalan model bisnis.
2	Risiko Operasional	S	T	Tinggi	Inefisiensi operasional dan layanan yang buruk berdampak langsung pada pendapatan (penurunan kunjungan) dan kepuasan pelanggan, menjadikannya risiko prioritas tinggi.
3	Risiko Keuangan	R	T	Tinggi	Masalah seperti piutang macet dan biaya operasional yang tinggi secara langsung mengancam kesehatan finansial dan keberlanjutan perusahaan.
4	Risiko Hukum dan Kepatuhan	S	S	Sedang	Sengketa hukum atau sanksi dari regulator dapat mengganggu operasional dan merusak reputasi.
5	Risiko Aset dan Investasi	T	S	Sedang	Kerusakan aset besar atau investasi yang gagal dapat menyebabkan kerugian finansial jangka panjang yang signifikan.
6	Risiko Reputasi & Keberlanjutan	R	T	Sedang	Isu seperti pencemaran/pengrusakan lingkungan dapat merusak citra perusahaan, meskipun dampaknya mungkin tidak langsung terasa pada pendapatan.
7	Risiko TI dan Digitalisasi	R	S	Rendah	Meskipun kegagalan sistem atau serangan siber bisa merugikan, dampaknya dinilai lebih terkendali dibandingkan risiko strategis atau keuangan, terutama dengan adanya mitigasi seperti *backup* dan SOP yang jelas.

Klasifikasi :
- Rendah (R)
- Sedang (S)
- Tinggi (T)

Penjelasan :
- Likelihood : Kemungkinan terjadi
- Impact : Dampak

5.6.3 Pemetaan Risiko

Pemetaan risiko dilakukan untuk memberikan gambaran visual mengenai posisi setiap risiko berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya (likelihood) dan tingkat dampaknya (impact) terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Proses pemetaan ini menggunakan pendekatan matriks risiko (risk matrix/heatmap) yang mengklasifikasikan risiko ke dalam tiga zona utama, yaitu **zona merah (tinggi)**, **zona kuning (sedang)**, dan **zona hijau (rendah)**.

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa risiko dengan tingkat signifikansi **tinggi (zona merah)** didominasi oleh risiko operasional dan risiko aset, termasuk ketidaksiapan operasional beberapa aset, permasalahan legalitas aset, gangguan keamanan di sekitar aset, dan potensi penurunan kualitas layanan akibat keterbatasan kompetensi SDM. Risiko-risiko ini berada pada posisi prioritas tertinggi karena memiliki dampak besar terhadap pendapatan, reputasi, dan keberlangsungan layanan perusahaan.

Risiko dengan tingkat **sedang (zona kuning)** meliputi risiko keuangan, risiko teknologi, dan risiko strategis seperti fluktuasi pendapatan, implementasi sistem digital yang belum optimal, perubahan kebijakan pemerintah, serta dinamika ekonomi yang dapat mempengaruhi daya beli pelanggan. Risiko dalam kategori ini memerlukan pemantauan berkala dan mitigasi berkelanjutan untuk mencegah peningkatan tingkat risiko di masa mendatang.

Sementara itu, risiko dengan tingkat **rendah (zona hijau)** mencakup risiko kepatuhan administratif dan risiko internal yang dapat dikendalikan melalui peningkatan SOP, pengawasan rutin, serta penguatan tata kelola. Risiko-risiko ini tetap

dimonitor untuk memastikan kepatuhan perusahaan terhadap standar operasional dan peraturan yang berlaku.

Melalui pemetaan risiko ini, perusahaan mampu menetapkan prioritas mitigasi secara lebih terstruktur dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mengelola risiko yang paling kritis. Pemetaan ini juga menjadi acuan dalam penyusunan kebijakan manajemen risiko serta pengembangan program mitigasi yang lebih komprehensif pada bagian berikutnya.

Tabel 5. 58 Pemetaan Risiko

Tingkat Dampak	Kemungkinan Rendah	Kemungkinan Sedang	Kemungkinan Tinggi
Tinggi	Risiko Reputasi & Keberlanjutan	Risiko Operasional	Risiko Strategis Risiko Keuangan
Sedang	Risiko TI & Digitalisasi	Risiko Hukum & Kepatuhan	Risiko Aset & Investasi
Rendah	-	-	-

Interpretasi :

- Risiko strategis dan keuangan merupakan risiko dengan prioritas pengendalian tertinggi.
- Risiko operasional dan hukum & kepatuhan, tergolong menengah dan perlu pengawasan berkala.
- Risiko reputasi & keberlanjutan dan TI & Digitalisasi memerlukan pengendalian dokumentatif dan administratif yang kuat.

5.6.4 Kebijakan Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Kebijakan Manajemen Risiko PT Jaswita Jabar disusun untuk memastikan seluruh proses identifikasi, analisis, penilaian, pemetaan, dan mitigasi risiko dilakukan secara terarah, terukur, dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Kebijakan ini menjadi dasar bagi seluruh unit kerja dalam mengelola risiko secara proaktif guna meningkatkan efektivitas operasional, menjaga keberlangsungan usaha, dan melindungi aset perusahaan.

Perusahaan menerapkan prinsip *Risk Management Framework* yang mencakup aspek tata kelola risiko, struktur organisasi, peran dan tanggung jawab, serta prosedur pengendalian internal. Seluruh risiko, baik strategis, operasional, keuangan, hukum, maupun lingkungan, wajib dikelola dengan pendekatan berbasis risiko (*risk-based approach*), yang mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan di setiap level organisasi.

Dalam pelaksanaannya, perusahaan menerapkan beberapa kebijakan pokok, yaitu:

1. **Penerapan Prinsip Proaktif** – Risiko diidentifikasi sejak awal sebelum berdampak pada operasional.
2. **Penerapan Risk Appetite dan Risk Tolerance** – Batasan toleransi risiko ditetapkan untuk menentukan risiko yang dapat diterima dan yang harus segera ditangani.
3. **Penguatan Pengendalian Internal** – Peningkatan SOP, audit internal, dan mekanisme pelaporan risiko untuk memastikan kontrol berjalan efektif.

4. **Integrasi Manajemen Risiko dengan Perencanaan Bisnis** – Seluruh program dan pengembangan usaha wajib melalui analisis risiko sebelum disetujui dan dijalankan.
5. **Penerapan Pemantauan dan Pelaporan Risiko** – Pemantauan dilakukan secara berkala, dilaporkan kepada Direksi, dan menjadi bagian dari evaluasi kinerja tahunan.
6. **Peningkatan Kapabilitas Manajemen Risiko** – Pengembangan kompetensi SDM, pelatihan risiko, dan penggunaan alat bantu digital mendukung kelancaran pelaksanaan kebijakan.
7. **Penguatan Kepatuhan dan GCG** – Kebijakan risiko mendukung budaya kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

Tabel 5. 59 Kebijakan Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Kebijakan	Kebijakan Manajemen Risiko	Kebijakan Kepatuhan	Penanggung Jawab
1. Tata Kelola Risiko	Perusahaan wajib menerapkan kerangka manajemen risiko terintegrasi pada seluruh proses bisnis, aset, proyek, dan investasi.	Seluruh kegiatan perusahaan wajib mengikuti GCG, regulasi pariwisata, perizinan, dan peraturan pemegang saham (Pemprov Jabar).	Direksi, Dewan Komisaris, SPI
2. Kewajiban Penyusunan Risk Register	Setiap divisi wajib menyusun Risk Register tahunan dan memperbaruinya minimal 2 kali setahun.	Setiap unit wajib menyerahkan laporan kepatuhan SOP dan perizinan secara berkala kepada SPI.	Seluruh Divisi & Unit Usaha
3. Risiko Strategis Perusahaan	Risiko strategis (aset, digitalisasi, kerja sama, dan investasi) harus dianalisis melalui FS dan kajian risiko sebelum diputuskan.	Seluruh PKS harus mengikuti ketentuan hukum & harus melalui proses legal review.	Direksi, Legal, SPI
4. Risiko Operasional Unit Usaha	Setiap aktivitas destinasi, properti, dan Mobilcare wajib memiliki SOP pengelolaan risiko operasional.	Seluruh unit harus menerapkan standar kebersihan, lingkungan, dan green operation.	Manajer Unit & Divisi Operasional
5. Risiko Aset & Investasi	Setiap pengembangan aset baru harus melalui analisis risiko finansial, teknis, legal, dan pasar.	Aset wajib diasuransikan dan dipantau kepatuhan terhadap kontrak, sertifikat, dan izin.	Divisi Properti, Legal, Keuangan
6. Risiko Keuangan & Cashflow	Mitigasi risiko piutang dilakukan melalui penagihan berbasis klaster dan monitoring ERP.	Seluruh transaksi harus mengikuti aturan akuntansi, perbendaharaan, dan audit SPI.	Divisi Keuangan
7. Risiko Hukum & PKS	Setiap rencana kerja sama KSO/KSPA wajib dilakukan risk assessment sebelum penandatanganan.	Dokumen PKS wajib mengikuti *standard contract template* & legal review internal.	Legal, SPI, Direksi
8. Risiko SDM & Kompetensi	Risiko kompetensi SDM ditangani melalui program pelatihan & sertifikasi.	Seluruh pegawai wajib patuh pada kode etik, SOP, dan kebijakan perusahaan.	Div SDM, SPI
9. Risiko Digitalisasi & TI	Implementasi ERP, CRM, HRIS harus disertai penilaian risiko teknologi & readiness SDM.	Sistem wajib memenuhi standar keamanan informasi (password policy, backup, firewall).	Divisi TI
10. Risiko Reputasi	Perusahaan wajib memantau layanan pelanggan, rating online, dan respons publik.	Penanganan isu publik harus mengikuti *Crisis Communication SOP*.	Sekretaris Perusahaan
11. Pemantauan dan Pelaporan Risiko	Setiap risk owner wajib melaporkan perkembangan mitigasi setiap bulan.	SPI melakukan audit risiko minimal 2 kali setahun.	Risk Owner, SPI
12. Evaluasi & Penyempurnaan	Kebijakan risiko ditinjau setiap tahun atau setiap terjadi perubahan signifikan.	Kepatuhan dievaluasi pada RUPS, RKAP, dan audit kinerja tahunan.	Direksi, SPI, Dewan Komisaris

5.6.5 Program Mitigasi Risiko

Program mitigasi risiko disusun untuk memastikan bahwa seluruh risiko prioritas yang telah teridentifikasi dan dipetakan dapat ditangani secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan. Mitigasi dilakukan melalui penyusunan langkah-langkah pengendalian yang sesuai dengan tingkat signifikansi risiko, dengan fokus pada pengurangan kemungkinan terjadinya risiko maupun dampaknya terhadap keberlangsungan operasional perusahaan.

Mitigasi risiko pada **risiko operasional** dilakukan melalui peningkatan kesiapan operasional aset, penyusunan SOP operasional yang lebih ketat, peningkatan kompetensi SDM, serta peningkatan kualitas layanan. Program perbaikan fasilitas dasar, revitalisasi aset, dan penguatan pengawasan lapangan juga menjadi bagian penting dalam mengendalikan risiko kegagalan layanan.

Untuk **risiko aset dan legalitas**, perusahaan melaksanakan program penertiban aset yang mencakup peningkatan kepastian hukum, penyelesaian sengketa aset, penataan dokumen legal, serta harmonisasi perjanjian kerja sama. Upaya ini juga didukung oleh peningkatan koordinasi dengan pemerintah daerah, BPN, DJKN, serta pihak keamanan untuk mengatasi gangguan sosial dan konflik lahan.

Mitigasi terhadap **risiko keuangan** dilakukan melalui penguatan perencanaan anggaran, peningkatan efisiensi biaya operasional, optimalisasi pendapatan, dan perbaikan manajemen arus kas. Integrasi sistem keuangan digital, peningkatan efektivitas pengendalian internal, serta audit reguler menjadi bagian dari mitigasi risiko keuangan.

Pada **risiko teknologi**, mitigasi difokuskan pada peningkatan infrastruktur digital, integrasi sistem informasi, keamanan siber, serta peningkatan literasi digital SDM. Digitalisasi proses bisnis secara bertahap mendukung peningkatan efisiensi dan penurunan risiko human error.

Untuk **risiko hukum dan kepatuhan**, perusahaan menerapkan pengawasan kontraktual yang ketat, review reguler terhadap perjanjian kerja sama, audit kepatuhan internal, serta penyempurnaan SOP pengadaan barang dan jasa serta kepatihan perpajakan.

Mitigasi untuk **risiko lingkungan dan sosial** dilakukan melalui peningkatan sistem keamanan, penataan lingkungan aset, kolaborasi dengan aparat keamanan, serta penyusunan SOP keadaan darurat untuk bencana alam. Upaya pencegahan kerumunan liar, pungutan liar, dan gangguan keamanan juga menjadi prioritas.

Secara keseluruhan, program mitigasi risiko yang disusun bersifat preventif dan responsif, dengan prioritas pada risiko merah dan kuning dalam peta risiko perusahaan. Pelaksanaan mitigasi ini menjadi bagian integral dari tata kelola perusahaan dan akan dipantau secara berkala oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI) serta dilaporkan kepada Direksi sebagai bagian dari evaluasi kinerja tahunan. Program mitigasi yang kuat ini memastikan bahwa perusahaan mampu menjaga stabilitas operasional dan mencapai sasaran strategis RENBIS 2026–2030.

Tabel 5. 60 Program Mitigasi Risiko

Jenis Risiko	Risiko Utama	Program Mitigasi	Periode Pelaksanaan	Penanggung Jawab
Risiko Strategis	• Kegagalan transformasi manajemen aset • Model bisnis orkestrator pariwisata tidak terwujud	• Digitalisasi asset • Integrasi “djourney”	2026-2027	Dept. Manajemen Aset
Risiko Operasional	• Pengelolaan destinasi wisata tidak efisien • Aset properti tidak terpelihara • Keterlambatan pelayanan di Mobilcare	• SOP baru • Jadwal pemeliharaan • Penambahan teknisi bersertifikat	2026-2027	Divisi Destinasi & Kegiatan Wisata, Divisi Properti, Divisi Tranportasi
Risiko Keuangan	• Piutang macet. • Tingginya biaya operasional • Keterlambatan pembayaran mitra	• Penagihan klister • Limit approval biaya • Sistem billing otomatis	2026-2027	Seluruh Dvisi
Risiko Hukum dan Kepatuhan	• PKS tidak sesuai • Ketidakpatuhan SOP	• Standar Contract Templet • Audit kepatuhan	2027-2028	Sekretaris Perusahaan
Risiko Aset dan Investasi	• Investasi tidak layak • KSO/KSP tidak optimal	• FS lengkap • Evaluasi performa mitra per semester	2026-2030	Dept. Perencanaan, seluruh Divisi unit bisnis
Risiko Reputasi & Keberlanjutan	• Layanan buruk • Pencemaran lingkungan	• Training frontliner, SOP layanan • SOP pengelolaan limbah	2028	Seluruh Divisi unit bisnis
Risiko TI dan Digitalisasi	• Gagal implementasi ERP & CRM • Ketergantungan vendor	• Pelatihan, vendor support • Transfer Knowledge	2029-2030	Dept. Kominfo

JASWITA JABAR



BAB 6
PROYEKSI KEUANGAN

RENBIS
2026-2030



022 4260496
www.jaswitajabar.co.id
admin@jaswitajabar.co.id
Graha Jaswita, Jalan Lengkong Besar
No 135 Bandung

BAB VI
PROYEKSI KEUANGAN

6.1 Asumsi keuangan

6.1.1 Asumsi Laba Rugi

Tabel 6. 1 Asumsi Pendapatan

Unit Usaha	Pertumbuhan Tahunan	Tahun 2026
KSPA Hotel & Resto	Rata-rata 3 %	8,8 Miliar
Destinasi & Kegiatan Wisata	Rata-rata 5 %	7,2 Miliar
Properti Bangunan Gedung	Rata-rata 3 %	9,5 Miliar
Properti Kawasan	Rata-rata 3 %	7,7 Miliar
Transportasi (Mobilcare)	Rata-rata 3 %	16,8 Miliar

Penjelasan Asumsi :

- Tidak seluruh aset langsung produktif ; aset dormant masuk bertahap.
- Tidak ada lonjakan pendapatan atas aset BOT yang berakhir.
- Fokus pada peningkatan okupansi dan utilisasi

Tabel 6. 2 Asumsi Baban Pokok Pendapatan (HPP)

Tahun	% HPP Terhadap Pendapatan	Beban Pokok (Rp.)
2026	37 %	20,7 Miliar
2027	37 %	20,9 Miliar
2028	37 %	23,1 Miliar
2029	37 %	24,1 Miliar
2030	37 %	25,0 Miliar

Penjelasan Asumsi :

- Rasio beban pokok terhadap pendapatan relatif stabil pada kisaran 37%
- Efisiensi secara bertahap

Tabel 6. 3 Asumsi Beban Pemasaran

Tahun	% Beban Pemasaran Terhadap Pendapatan	Beban Pemasaran (Rp.)
2026	3 %	1,7 Miliar
2027	3 %	1.8 Miliar
2028	3 %	1,9 Miliar
2029	3 %	2,0 Miliar
2030	3 %	2,1 Miliar

Penjelasan Asumsi :

- Rata-rata beban pemasaran 3% dari pendapatan
- Strategi pemasaran yang efisien dengan pertumbuhan proporsional terhadap pendapatan.

Tabel 6. 4 Asumsi Beban Administrasi dan Umum

Tahun	% Beban AdumTerhadap Pendapatan	Beban Adum (Rp.)
2026	50 %	28,4 Miliar
2027	50 %	29,0 Miliar
2028	48 %	30,2 Miliar
2029	48%	31,5 Miliar
2030	48 %	32,8 Miliar

Penjelasan Asumsi :

- Beban pegawai naik 5 % per tahun.
- Rasio beban Adum turun dari 50% ke 48%

Tabel 6. 5 Asumsi Pendapatan dan Beban Lain-lain

Tahun	Pendapatan Lain-lain	Tingkat Pertumbuhan	Beban Lain-lain	Tingkat Pertumbuhan
2026	2,2 Miliar	-	0,345 Miliar	-
2027	2,3 Miliar	4 %	0,358 Miliar	4 %
2028	2,4 Miliar	4 %	0,377 Miliar	4 %
2029	2,6 Miliar	4 %	0,393 Miliar	4 %
2030	2,7 Miliar	4 %	0,410 Miliar	4 %

Penjelasan Asumsi :

- Pertumbuhan pendapatan lain-lain rata-rata 4% per tahun
- Pertumbuhan beban lain-lain rata-rata 4% per tahun

6.1.2 Asumsi Neraca

Tabel 6. 6 Asumsi Aset Lancar

Komponen	Asumsi
Kas & Setara Kas	Minimum 3 bulan beban operasional
Piutang Usaha	Umur rata-rata 45 hari
Penyisihan piutang	1 % dari Piutang Usaha

Tabel 6. 7 Asumsi Aset Lancar

Komponen	Asumsi
Aset Tetap	Bertambah sesuai capex RENBIS
Nilai Tanah	Tidak disusutkan
Revaluasi Aset	Tidak diasumsikan
Aset dalam Penyelesaian	Dialihkan saat operasional

Tabel 6. 8 Asumsi Aset Lancar

Komponen	Asumsi
Utang Usaha	Umur 30–60 hari
Utang Bank	Tidak ada

Tabel 6. 9 Asumsi Ekuitas

Komponen	Asumsi
Modal Disetor	Tetap
PMD	Tidak ada
Laba Ditahan	Disesuaikan dengan keputusan RUPS
Cadangan umum	Sesuai UU PT

6.2 Proyeksi Sumber Dana dan Program Investasi

Tabel 6. 10 Proyeksi Sumber Dana & Program Investasi 2026 – 2030

Uraian Program	Sumber			Total (Rp)
	PMD (Rp)	Mitra (Rp)	Perusahaan (Rp)	
Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Aleh No. 2 Bandung	-	-	2.000.000.000	2.000.000.000
Pengembangan Rumah Kost Jalan M. Yusuf No. 5 Bandung	-	-	2.100.000.000	2.100.000.000
Pengembangan Rumah Kost Geusan Ulun Sumedang	-	-	2.180.000.000	2.180.000.000
Pengembangan Pasar Kreatif Jawa Barat Tahap 3	17.167.000.000	-	-	17.167.000.000
Pengembangan Mini Apartemen Cikawao Kavling B24-B25	-	-	1.333.000.000	1.333.000.000

Uraian Program	Sumber			Total (Rp)
	PMD (Rp)	Mitra (Rp)	Perusahaan (Rp)	
Pengembangan Mini Apartemen Luxor Kavling 34	-	-	1.200.000.000	1.200.000.000
Pengembangan Co-Working Space Sudirman Plaza Kavling E1	-	1.300.000.000	-	1.300.000.000
Pengembangan Ruko Komersil & Fasilitas Umum Kawasan	-	-	2.405.000.000	2.405.000.000
Pengembangan Glamping dan Resto Batukaras	-	1.699.008.000	-	1.699.008.000
Pengembangan Cottage Pondok Seni Pangandaran	-	2.635.000.000	-	2.635.000.000
Pengembangan Hotel Bintang 3 Pondok Seni Pangandaran	-	25.000.000.000	-	25.000.000.000
Pengembangan Luxury Camp di Waduk Darma	-	-	282.000.000	282.000.000
Pengadaan Electric Donat Boat di Waduk Darma	-	-	1.240.000.000	1.240.000.000
Pengembangan Prodak Kepariwisataan Terintegrasi	-	-	670.000.000	670.000.000

Uraian Program	Sumber			Total (Rp)
	PMD (Rp)	Mitra (Rp)	Perusahaan (Rp)	
dan Aplikasi D'Journey				
Pengembangan Bengkel Roda 2 Mobilcare Bandung	-	-	1.466.310.000	1.466.310.000
JUMLAH	**17.167.000.000**	**30.634.008.000**	**14.876.310.000**	**62.677.318.000**

6.3 Proyeksi Laba/Rugi

Tabel 6. 11 Proyeksi Laba/Rugi Konsolidasi

POS-POS	PROGNOSA 2025	2026	% CTR	% GRWTH	2027	% CTR	% GRWTH	2028	% CTR	% GRWTH	2029	% CTR	% GRWTH	2030	% CTR	% GRWTH
Pendapatan	57.112.381.522	56.361.530.607	100%	-1%	57.909.995.544	100%	3%	63.230.973.650	100%	9%	65.737.045.436	100%	4%	68.229.534.413	100%	4%
Beban Pokok	(22.451.144.147)	- 20.710.201.356	37%	-8%	- 20.931.473.925	36%	1%	- 23.244.221.881	37%	11%	- 24.193.626.728	37%	4%	- 25.160.614.911	37%	4%
LABA KOTOR	**34.661.237.375**	**35.651.329.251**	**63%**	**3%**	**36.978.521.619**	**64%**	**4%**	**39.986.751.769**	**63%**	**8%**	**41.543.418.708**	**63%**	**4%**	**43.068.919.501**	**63%**	**4%**
BEBAN USAHA																
Beban Pemasaran	(1.141.399.248)	- 1.699.586.593	3%	49%	- 1.706.382.851	3%	0%	- 1.854.245.911	3%	9%	- 1.927.222.720	3%	4%	- 2.004.175.802	3%	4%
Beban Administrasi dan Umum	(31.453.666.947)	- 28.292.054.392	50%	-10%	- 28.622.022.439	49%	1%	- 29.564.877.960	47%	3%	- 30.491.342.428	46%	3%	- 31.402.640.418	46%	3%
Beban Penyusutan & Amortisasi	(5.590.331.722)	- 3.294.567.433	6%	-41%	- 3.547.005.137	6%	8%	- 3.668.196.813	6%	3%	- 3.794.694.258	6%	3%	- 3.924.809.301	6%	3%
LABA USAHA	**(3.524.160.542)**	**2.365.120.833**		**-167%**	**3.103.111.192**	**5%**	**31%**	**4.899.431.085**	**8%**	**58%**	**5.330.159.302**	**8%**	**9%**	**5.737.293.981**	**8%**	**8%**
Pendapatan Lain-lain	48.612.512.566	2.294.683.313	4%	-95%	2.392.253.494	4%	4%	2.495.572.726	4%	4%	2.603.311.341	4%	4%	2.715.742.383	4%	4%
Beban Lain-lain	(1.768.631.579)	- 345.322.513	1%	-80%	- 358.876.257	1%	4%	- 377.886.766	1%	5%	- 394.022.321	1%	4%	- 410.918.265	1%	4%
LABA SEBELUM PAJAK	**43.319.720.444**	**4.314.481.633**	**8%**	**-90%**	**5.136.488.430**	**9%**	**19%**	**7.017.117.045**	**11%**	**37%**	**7.539.448.322**	**11%**	**7%**	**8.042.118.099**	**12%**	**7%**
			0%			0%									0%	
Beban Pajak	(5.414.965.056)	(539.310.204)	1%	-90%	(642.061.054)	1%	19%	(877.139.631)	1%	37%	(942.431.040)	1%	7%	(1.005.264.762)	1%	7%
LABA BERSIH	**37.904.755.389**	**3.775.171.429**	**7%**	**-90%**	**4.494.427.376**	**8%**	**19%**	**6.139.977.414**	**10%**	**37%**	**6.597.017.282**	**10%**	**7%**	**7.036.853.336**	**10%**	**7%**

Tabel 6. 12 Proyeksi Laba/Rugi
Kantor Pusat

POS-POS	2026	% GRWTH	2027	% GRWTH	2028	% GRWTH	2029	% GRWTH	2030	% GRWTH
Pendapatan	-				-		-		-	
Beban Pokok	-		-		-		-		-	
Beban Bahan Material	-		-		-		-		-	
Beban Pegawai	-		-		-		-		-	
Beban Overhead Pabrik	-		-		-		-		-	
LABA KOTOR	**-**		**-**		**-**		**-**		**-**	
BEBAN USAHA										
Beban Pemasaran	(982.206.100)		(1.011.672.283)	3%	(1.042.022.451)	3%	(1.073.283.125)	3%	(1.105.481.619)	3%
Beban Administrasi dan Umum	(14.790.742.153)		(15.234.464.418)	3%	(15.691.498.351)	3%	(16.162.243.301)	3%	(16.647.110.600)	3%
Beban Penyusutan & Amortisasi	(2.932.555.231)		(3.020.531.888)	3%	(3.111.147.844)	3%	(3.204.482.280)	3%	(3.300.616.748)	3%
LABA USAHA	**(18.705.503.484)**		**(19.266.668.589)**	**3%**	**(19.844.668.647)**	**3%**	**(20.440.008.706)**	**3%**	**(21.053.208.967)**	**3%**
Pendapatan Lain-lain	1.200.000.000		1.260.000.000	5%	1.323.000.000	5%	1.389.150.000	5%	1.458.607.500	5%
Beban Lain-lain	(250.400.000)		(262.920.000)	5%	(276.066.000)	5%	(289.869.300)	5%	(304.362.765)	5%
Beban Bunga	-		-		-		-		-	
LABA SEBELUM PAJAK	**(17.755.903.484)**		**(18.269.588.589)**	**3%**	**(18.797.734.647)**	**3%**	**(19.340.728.006)**	**3%**	**(19.898.964.232)**	**3%**
Beban Pajak										
LABA BERSIH	**(17.755.903.484)**		**(18.269.588.589)**	**3%**	**(18.797.734.647)**	**3%**	**(19.340.728.006)**	**3%**	**(19.898.964.232)**	**3%**

Tabel 6. 13 Proyeksi Laba/Rugi
Destinasi dan Kegiatan Wisata

POS-POS	2026	% CTR	2027	% CTR	% GRWTH	2028	% CTR	% GRWTH	2029	% CTR	% GRWTH	2030	% CTR	% GRWTH
Pendapatan	7.232.636.364	100%	8.264.543.182	100%	14%	8.722.939.091	100%	6%	9.117.681.358	100%	5%	9.623.665.098	100%	6%
Beban Pokok	(2.949.800.000)	41%	(3.309.725.879)	40%	12%	(3.507.905.148)	40%	6%	(3.670.260.562)	40%	5%	(3.888.452.176)	40%	6%
LABA KOTOR	**4.282.836.364**	**59%**	**4.954.817.303**	**60%**	**16%**	**5.215.033.943**	**60%**	**5%**	**5.447.420.796**	**60%**	**4%**	**5.735.212.922**	**60%**	**5%**
				0%										
BEBAN USAHA				0%										
Beban Pemasaran	(348.000.000)	5%	(370.610.000)	4%	6%	(396.010.200)	5%	7%	(423.145.204)	5%	7%	(452.749.488)	5%	7%
Beban Administrasi dan Umum	(1.962.445.965)	27%	(2.029.500.154)	25%	3%	(2.101.493.003)	24%	4%	(2.176.032.539)	24%	4%	(2.253.231.908)	23%	4%
Beban Penyusutan & Amortisasi	(90.000.000)	1%	(92.100.000)	1%	2%	(94.305.000)	1%	2%	(96.620.250)	1%	2%	(99.051.263)	1%	3%
LABA USAHA	**1.882.390.399**	**26%**	**2.462.607.149**	**30%**	**31%**	**2.623.225.739**	**30%**	**7%**	**2.751.622.803**	**30%**	**5%**	**2.930.180.264**	**30%**	**6%**
				0%										
Pendapatan Lain-lain	2.400.000	0%	2.520.000	0%	5%	2.646.000	0%	5%	2.778.300	0%	5%	2.917.215	0%	5%
Beban Lain-lain	(7.380.000)	0%	(6.012.000)	0%	-19%	(6.148.080)	0%	2%	(6.288.466)	0%	2%	(6.433.401)	0%	2%
LABA SEBELUM PAJAK	**1.877.410.399**	**26%**	**2.459.115.149**	**30%**	**31%**	**2.619.723.659**	**30%**	**7%**	**2.748.112.637**	**30%**	**5%**	**2.926.664.077**	**30%**	**6%**
		0%		0%			0%			0%			0%	
Beban Pajak		0%	-	0%		-	0%		-	0%		-	0%	
LABA BERSIH	**1.877.410.399**	**26%**	**2.459.115.149**	**30%**	**31%**	**2.619.723.659**	**30%**	**7%**	**2.748.112.637**	**30%**	**5%**	**2.926.664.077**	**30%**	**6%**

Tabel 6. 14 Proyeksi Laba/Rugi
Properti Kawasan

POS-POS	2026	% CTR	2027	% CTR	% GRWTH	2028	% CTR	% GRWTH	2029	% CTR	% GRWTH	2030	% CTR	% GRWTH
Pendapatan	7.713.517.058	100%	8.066.981.116	100%	5%	8.287.516.036	100%	3%	8.517.027.702	100%	3%	8.744.474.263	100%	3%
Beban Pokok	(180.200.700)	2%	(185.606.721)	2%	3%	(191.174.923)	2%	3%	(196.910.170)	2%	3%	(198.907.576)	2%	1%
LABA KOTOR	**7.533.316.358**	**98%**	**7.881.374.395**	**98%**	**5%**	**8.096.341.113**	**98%**	**3%**	**8.320.117.531**	**98%**	**3%**	**8.545.566.687**	**98%**	**3%**
							0%							
BEBAN USAHA							0%							
Beban Pemasaran	(67.603.824)	1%	(69.631.938)	1%	3%	(71.720.897)	1%	3%	(73.872.523)	1%	3%	(76.088.699)	1%	3%
Beban Administrasi dan Umum	(2.607.250.309)	34%	(2.753.737.308)	34%	6%	(2.847.111.404)	34%	3%	(2.944.039.700)	35%	3%	(3.018.555.288)	35%	3%
Beban Penyusutan & Amortisasi	(114.065.171)	1%	(142.271.929)	2%	25%	(161.771.526)	2%	14%	(183.373.602)	2%	13%	(205.288.282)	2%	12%
LABA USAHA	**4.744.397.055**	**62%**	**4.915.733.219**	**61%**		**5.015.737.287**	**61%**	**2%**	**5.118.831.706**	**60%**	**2%**	**5.245.634.418**	**60%**	**2%**
		0%					0%						0%	
Pendapatan Lain-lain	61.339.200	1%	63.179.376	1%	3%	65.074.757	1%	3%	67.027.000	1%	3%	69.037.810	-1%	3%
Beban Lain-lain	(11.082.247)	0%	(11.414.714)	0%	3%	(11.757.156)	0%	3%	(12.109.870)	0%	3%	(12.473.166)	0%	3%
LABA SEBELUM PAJAK	**4.794.654.008**	**62%**	**4.967.497.881**	**62%**	**4%**	**5.069.054.889**	**61%**	**2%**	**5.173.748.835**	**61%**	**2%**	**5.302.199.062**	**61%**	**2%**
		0%					0%			0%			0%	
Beban Pajak		0%				-	0%		-	0%		-	0%	
LABA BERSIH	**4.794.654.008**	**62%**	**4.967.497.881**	**62%**	**4%**	**5.069.054.889**	**61%**	**2%**	**5.173.748.835**	**61%**	**2%**	**5.302.199.062**	**61%**	**2%**

Tabel 6. 15 Proyeksi Laba/Rugi
Properti Bangunan

POS-POS	2026	% CTR	2027	% CTR	% GRWTH	2028	% CTR	% GRWTH	2029	% CTR	% GRWTH	2030	% CTR	% GRWTH
Pendapatan	9.529.255.176	100%	9.815.132.831	100%	3%	10.109.586.816	100%	3%	10.412.874.421	100%	3%	10.725.260.653	100%	3%
Beban Pokok	(59.327.115)	1%	(61.106.928)	1%	3%	(62.940.136)	1%	3%	(64.828.340)	1%	3%	(66.773.190)	1%	3%
LABA KOTOR	**9.469.928.062**	**99%**	**9.754.025.903**	**99%**	**3%**	**10.046.646.681**	**99%**	**3%**	**10.348.046.081**	**99%**	**3%**	**10.658.487.463**	**99%**	**3%**
													0%	
BEBAN USAHA													0%	
Beban Pemasaran	(56.147.469)	1%	(57.831.893)	1%	3%	(59.566.850)	1%	3%	(61.353.856)	1%	3%	(63.194.471)	1%	3%
Beban Administrasi dan Umum	(2.803.950.494)	29%	(2.705.799.436)	28%	-4%	(2.786.973.419)	28%	3%	(2.870.582.621)	28%	3%	(2.956.700.100)	28%	3%
Beban Penyusutan & Amortisasi	-	0%	(182.269.573)	2%		(187.737.661)	2%	3%	(193.369.790)	2%	3%	(199.170.884)	2%	3%
LABA USAHA	**6.609.830.098**	**69%**	**6.808.125.001**	**69%**	**3%**	**7.012.368.751**	**69%**	**3%**	**7.222.739.813**	**69%**	**3%**	**7.439.422.008**	**69%**	**3%**
		0%											0%	
Pendapatan Lain-lain	-	0%	-	0%		-	0%	0%	-	0%		-	0%	
Beban Lain-lain	(4.460.899)	0%	(4.594.726)	0%	3%	(4.732.568)	0%	3%	(4.874.545)	0%	3%	(5.020.781)	0%	3%
LABA SEBELUM PAJAK	**6.605.369.199**	**69%**	**6.803.530.275**	**69%**	**3%**	**7.007.636.183**	**69%**	**3%**	**7.217.865.269**	**69%**	**3%**	**7.434.401.227**	**69%**	**3%**
		0%		0%			0%			0%			0%	
Beban Pajak		0%		0%		-	0%		-	0%		-	0%	
LABA BERSIH	**6.605.369.199**	**69%**	**6.803.530.275**	**69%**	**3%**	**7.007.636.183**	**69%**	**3%**	**7.217.865.269**	**69%**	**3%**	**7.434.401.227**	**69%**	**3%**

Tabel 6. 16 Proyeksi Laba/Rugi
KSPA Hotel & Resto

POS-POS	2026	% CTR	2027	% CTR	% GRWTH	2028	% CTR	% GRWTH	2029	% CTR	% GRWTH	2030	% CTR	% GRWTH
Pendapatan	8.827.628.570	100%	9.069.009.998	100%	3%	9.322.460.498	100%	3%	9.780.583.523	100%	5%	10.060.012.699	100%	3%
Beban Pokok	(120.000.000)	1%	(120.000.000)	1%	0%	(120.000.000)	1%	0%	(132.000.000)	1%	10%	(132.000.000)	1%	0%
LABA KOTOR	**8.707.628.570**	**99%**	**8.949.009.998**	**99%**	**3%**	**9.202.460.498**	**99%**	**3%**	**9.648.583.523**	**99%**	**5%**	**9.928.012.699**	**99%**	**3%**
				0%			0%			0%			0%	
BEBAN USAHA				0%			0%			0%			0%	
Beban Pemasaran	(11.100.000)	0%	(11.802.000)	0%	6%	(12.566.040)	0%	6%	(13.398.161)	0%	7%	(14.305.004)	0%	7%
Beban Administrasi dan Umum	(1.680.986.079)	19%	(1.683.185.144)	19%	0%	(1.722.413.157)	18%	2%	(1.762.703.945)	18%	2%	(1.804.092.676)	18%	2%
Beban Penyusutan & Amortisasi		0%	-	0%		-	0%		-	0%		-	0%	
LABA USAHA	**7.015.542.491**	**79%**	**7.254.022.855**	**80%**	**3%**	**7.467.481.301**	**80%**	**3%**	**7.872.481.417**	**80%**	**5%**	**8.109.615.019**	**81%**	**3%**
		0%		0%			0%			0%			0%	
Pendapatan Lain-lain	398.184.113	5%	418.093.318	5%	5%	438.997.984	5%	5%	460.947.884	-5%	5%	483.995.278	5%	5%
Beban Lain-lain	(2.400.000)	0%	(2.448.000)	0%	2%	(2.496.960)	0%	2%	(2.546.899)	0%	2%	(2.597.837)	0%	2%
LABA SEBELUM PAJAK	**7.411.326.603**	**84%**	**7.669.668.173**	**85%**	**3%**	**7.903.982.326**	**85%**	**3%**	**8.330.882.401**	**85%**	**5%**	**8.591.012.459**	**85%**	**3%**
		0%		0%			0%			0%			0%	
Beban Pajak		0%		0%			0%			0%			0%	
EBIT	**7.411.326.603**	**84%**	**7.669.668.173**	**85%**	**3%**	**7.903.982.326**	**85%**	**3%**	**8.330.882.401**	**85%**	**5%**	**8.591.012.459**	**85%**	**3%**

Tabel 6. 17 Proyeksi Laba/Rugi
Transportasi (Mobilcare)

POS-POS	2026	% CTR	2027	% CTR	% GRWTH	2028	% CTR	% GRWTH	2029	% CTR	% GRWTH	2030	% CTR	% GRWTH
Pendapatan	16.831.553.440	100%	17.398.804.616	100%	3%	18.002.731.742	100%	3%	18.623.725.509	100%	3%	19.262.375.791	100%	3%
Beban Pokok	(12.443.008.542)	74%	(12.916.579.496)	74%	4%	(13.420.050.424)	75%	4%	(13.938.027.044)	75%	4%	(14.422.366.802)	75%	3%
LABA KOTOR	**4.388.544.898**	**26%**	**4.482.225.120**	**26%**	**2%**	**4.582.681.318**	**25%**	**2%**	**4.685.698.465**	**25%**	**2%**	**4.840.008.989**	**25%**	**3%**
													0%	
BEBAN USAHA													0%	
Beban Pemasaran	(179.451.200)	1%	(184.834.736)	1%	3%	(190.379.778)	1%	3%	(196.091.171)	1%	3%	(201.973.907)	1%	3%
Beban Administrasi dan Umum	(3.354.153.682)	20%	(3.325.374.065)	19%	-1%	(3.423.980.805)	19%	3%	(3.526.374.840)	19%	3%	(3.631.000.584)	19%	3%
Beban Penyusutan & Amortisas	(82.143.554)	0%	(30.238.096)	0%	-63%	(29.661.449)	0%	-2%	(29.096.335)	0%	-2%	(28.542.524)	0%	-2%
LABA USAHA	**772.796.462**	**5%**	**941.778.223**	**5%**	**22%**	**938.659.286**	**5%**	**0%**	**934.136.119**	**5%**	**0%**	**978.491.974**	**5%**	**5%**
													0%	
Pendapatan Lain-lain	632.160.000	4%	648.460.800	4%	3%	665.223.984		3%	682.463.157	4%	3%	700.192.330	4%	3%
Beban Lain-lain	(64.799.367)	0%	(70.250.817)	0%	8%	(71.632.922)	0%	2%	(73.052.968)	0%	2%	(74.512.253)	0%	2%
Beban Bunga	-	**0%**	-	**0%**		-	**0%**		-	**0%**		-	**0%**	
LABA SEBELUM PAJAK	**1.340.157.095**	8%	**1.519.988.206**	9%	13%	**1.532.250.348**	9%	1%	**1.543.546.307**	8%	1%	**1.604.172.051**	8%	4%
		0%		0%			0%			0%			0%	
Beban Pajak	-	0%	-	0%			0%			0%			0%	
LABA BERSIH	**1.340.157.095**	**8%**	**1.519.988.206**	**9%**	**13%**	**1.532.250.348**	**9%**	**1%**	**1.543.546.307**	**8%**	**1%**	**1.604.172.051**	**8%**	**4%**

Tabel 6. 18 Proyeksi Laba/Rugi
Pondok Seni Pangandaran

POS-POS	2026	% CTR	2027	% CTR	% GRWTH	2028	% CTR	% GRWTH	2029	% CTR	% GRWTH	2030	% CTR	% GRWTH
Pendapatan	1.233.600.000	100%	-		-100%	3.169.246.500	100%	0%	3.327.708.825	100%	5%	3.494.094.266	100%	5%
Beban Pokok	(1.116.493.000)	91%	(327.783.000)		-71%	(1.770.085.755)	56%	440%	(1.851.246.043)	56%	5%	(1.936.266.495)	55%	5%
LABA KOTOR	**117.107.000**	**9%**	**(327.783.000)**		**-380%**	**1.399.160.745**	**44%**	**-527%**	**1.476.462.782**	**44%**	**6%**	**1.557.827.771**	**45%**	**6%**
										0%				
BEBAN USAHA										0%				
Beban Pemasaran	(55.078.000)	4%	-		-100%	(81.979.695)	3%	0%	(86.078.680)	3%	5%	(90.382.614)	3%	5%
Beban Administrasi dan Umum	(578.715.710)	47%	(345.398.415)		-40%	(430.294.157)	14%	25%	(465.067.012)	14%	8%	(483.452.105)	14%	4%
Beban Penyusutan & Amortisasi	(11.781.744)	1%	(12.370.831)		5%	(12.989.373)	0%	5%	(13.638.842)	0%	5%	(14.320.784)	0%	5%
LABA USAHA	**(528.468.454)**	**-43%**	**(685.552.246)**		**30%**	**873.897.521**	**28%**	**-227%**	**911.678.249**	**27%**	**4%**	**969.672.269**	**28%**	**6%**
		0%					0%			0%			0%	
Pendapatan Lain-lain	600.000	0%	-		-100%	630.000	0%	0%	945.000	0%	50%	992.250	0%	5%
Beban Lain-lain	(3.600.000)	0%	-		-100%	(3.780.000)	0%	0%	(3.969.000)	0%	5%	(4.167.450)	0%	5%
LABA SEBELUM PAJAK	**(531.468.454)**	**-43%**	**(685.552.246)**		**29%**	**870.747.521**	**27%**	**-227%**	**908.654.249**	**27%**	**4%**	**966.497.069**	**28%**	**6%**
		0%					0%			0%			0%	
Beban Pajak		0%				-	0%		-	0%		-	0%	
LABA BERSIH	**(531.468.454)**	**-43%**	**(685.552.246)**		**29%**	**870.747.521**	**27%**	**-227%**	**908.654.249**	**27%**	**4%**	**966.497.069**	**28%**	**6%**

Tabel 6. 19 Proyeksi Laba/Rugi
Pasar Kreatif Jawa Barat

POS-POS	2026	% CTR	2027	% CTR	% GRWTH	2028	% CTR	% GRWTH	2029	% CTR	% GRWTH	2030	% CTR	% GRWTH
Pendapatan	2.367.500.000	100%	2.485.875.000	100%	5%	2.610.168.750	100%	5%	2.740.677.188	100%	5%	2.877.711.047	100%	5%
Beban Pokok	(1.900.000.000)	80%	(1.957.000.000)	79%	3%	(2.015.710.000)	77%	3%	(2.076.181.300)	76%	3%	(2.138.466.739)	74%	3%
LABA KOTOR	**467.500.000**	**20%**	**528.875.000**	**21%**	**13%**	**594.458.750**	**23%**	**12%**	**664.495.888**	**24%**	**12%**	**739.244.308**	**26%**	**11%**
BEBAN USAHA														
Beban Pemasaran			-	0%		-	0%		-	0%		-	0%	
Beban Administrasi dan Umum	(234.350.000)	10%	(241.380.500)	10%	3%	(242.771.515)	9%	1%	(250.039.210)	9%	3%	(257.524.937)	9%	3%
Beban Penyusutan & Amortisasi		0%	-	0%		-	0%		-	0%		-	0%	
LABA USAHA	**233.150.000**	**10%**	**287.494.500**	**12%**	**23%**	**351.687.235**	**13%**	**22%**	**414.456.677**	**15%**	**18%**	**481.719.371**	**17%**	**16%**
		0%		0%			0%			0%			0%	
Pendapatan Lain-lain		0%	-	0%		-	0%		-	0%		-	0%	
Beban Lain-lain	(1.200.000)	0%	(1.236.000)	0%	3%	(1.273.080)	0%	3%	(1.311.272)	0%	3%	(1.350.611)	0%	3%
LABA SEBELUM PAJAK	**231.950.000**	**10%**	**286.258.500**	**12%**	**23%**	**350.414.155**	**13%**	**22%**	**413.145.405**	**15%**	**18%**	**480.368.761**	**17%**	**16%**
		0%		0%			0%			0%			0%	
Beban Pajak		0%		0%		-	0%		-	0%		-	0%	
LABA BERSIH	**231.950.000**	**10%**	**286.258.500**	**12%**	**23%**	**350.414.155**	**13%**	**22%**	**413.145.405**	**15%**	**18%**	**480.368.761**	**17%**	**16%**

Tabel 6. 20 Proyeksi Laba/Rugi
PT Jaswita Lestari Jaya

POS-POS	2026	% CTR	2027	% CTR	% GRWTH	2028	% CTR	% GRWTH	2029	% CTR	% GRWTH	2030	% CTR	% GRWTH
Pendapatan	2.625.840.000	100%	2.809.648.800	100%	7%	3.006.324.216	100%	7%	3.216.766.911	100%	7%	3.441.940.595	100%	7%
Beban Pokok	(1.941.372.000)	74%	(2.053.671.900)	73%	6%	(2.156.355.495)	72%	5%	(2.264.173.270)	70%	5%	(2.377.381.933)	69%	5%
LABA KOTOR	**684.468.000**	**26%**	**755.976.900**	**27%**	**10%**	**849.968.721**	**28%**	**12%**	**952.593.641**	**30%**	**12%**	**1.064.558.662**	**31%**	**12%**
							0%						0%	
BEBAN USAHA							0%						0%	
Beban Pemasaran	-		-	0%		-	0%		-			-	0%	
Beban Administrasi dan Umum	(279.460.000)	11%	(303.183.000)	11%	8%	(318.342.150)	11%	5%	(334.259.258)	10%	5%	(350.972.220)	10%	5%
Beban Penyusutan & Amortisasi	(64.021.733)	2%	(67.222.820)	2%	5%	(70.583.961)	2%	5%	(74.113.159)	2%	5%	(77.818.817)	2%	5%
LABA USAHA	**340.986.267**	**13%**	**385.571.080**	**14%**	**13%**	**461.042.610**	**15%**	**20%**	**544.221.225**	**17%**	**18%**	**635.767.625**	**18%**	**17%**
		0%		0%			0%			0%			0%	
Pendapatan Lain-lain	-	0%	-	0%		-	0%		-	0%		-	0%	
Beban Lain-lain	-	0%	-	0%		-	0%		-	0%		-	0%	
Beban Bunga	-	**0%**	-	**0%**		-	**0%**		-	**0%**		-	**0%**	
LABA SEBELUM PAJAK	**340.986.267**	13%	**385.571.080**	14%	13%	**461.042.610**	15%	20%	**544.221.225**	17%	18%	**635.767.625**	18%	17%
		0%		0%			0%			0%			0%	0%
Beban Pajak	-	0%	-	0%		-	0%		-	0%		-	0%	0%
LABA BERSIH	**340.986.267**	**13%**	**385.571.080**	**14%**	**13%**	**461.042.610**	**15%**	**20%**	**544.221.225**	**17%**	**18%**	**635.767.625**	**18%**	**17%**

6.4 Proyeksi Neraca

Tabel 6. 21 Proyeksi Neraca 2026– 2030

KETERANGAN	TAHUN 2026	TAHUN 2027	TAHUN 2028	TAHUN 2029	TAHUN 2030
ASET LANCAR					
Kas dan setara kas	14.577.678.720	13.755.983.510	14.345.355.098	15.603.360.728	19.839.080.087
Piutang Usaha	18.252.481.145	14.655.759.998	10.879.202.794	6.913.817.730	2.756.568.484
- Cad. Penyisihan Piutang	- 10.514.641.765	- 10.693.462.905	- 10.880.466.809	- 11.069.765.831	- 11.264.463.180
Piutang Lain-lain	94.569.650	94.569.650	94.569.650	94.569.650	94.569.650
Persediaan	1.283.835.986	1.258.159.267	1.232.996.081	1.208.336.160	1.184.169.436
Biaya Dibayar Dimuka	6.058.888.165	5.452.999.348	4.907.699.414	4.416.929.472	3.975.236.525
Pajak Dibayar Dimuka	2.897.202.353	2.898.650.954	2.900.100.280	2.901.550.330	2.903.001.105
Pendapatan YMH Dimuka	39.158.641.862	1.110.735.506	2.399.044.145	4.285.042.032	2.698.315.913
Uang Muka Pembelian	939.366.108	920.578.785	902.167.210	884.123.866	866.441.388
Jumlah ASET Lancar :	72.748.022.224	29.453.974.114	26.780.667.862	25.237.964.136	23.052.919.409
ASET TETAP					
Nilai Perolehan	615.216.632.813	615.257.632.813	615.285.632.813	615.326.632.813	615.367.632.813
- Akumulasi Penyusutan	- 48.639.640.978	- 48.641.690.978	- 48.643.090.978	- 48.645.140.978	- 48.647.190.978
Nilai Buku ASET Tetap :	566.576.991.835	566.615.941.835	566.642.541.835	566.681.491.835	566.720.441.835
PROPERTI INVESTASI	2.470.400.950.537	2.472.845.950.537	2.475.790.950.537	2.476.249.950.537	2.476.708.950.537
PENYERTAAN JANGKA PANJANG					
Investasi Jangka Panjang	4.200.000.000	4.200.000.000	4.200.000.000	4.200.000.000	4.200.000.000
Jumlah Penyertaan Jk. Panjang :	4.200.000.000	4.200.000.000	4.200.000.000	4.200.000.000	4.200.000.000
ASET LAIN-LAIN					
Persediaan Real estate	29.333.000.000	29.333.000.000	29.333.000.000	29.333.000.000	29.333.000.000
ASET Dalam Penyelesaian	-	-	-	-	-
Beban Ditangguhkan	-	-	-	-	-
ASET Dikerjasamakan	-	-	-	-	-
Aset Pajak Tangguhan	1.450.108.253	1.377.602.840	1.308.722.698	1.243.286.563	1.181.122.235
RC. Jangka Pendek	-	-	-	-	-
Jumlah ASET Lain-lain :	30.783.108.253	30.710.602.840	30.641.722.698	30.576.286.563	30.514.122.235
JUMLAH ASET	**3.144.709.072.849**	**3.103.826.469.327**	**3.104.055.882.933**	**3.102.945.693.072**	**3.101.196.434.016**

KETERANGAN	TAHUN 2026	TAHUN 2027	TAHUN 2028	TAHUN 2029	TAHUN 2030
LIABILITAS LANCAR					
Hutang Usaha	1.544.771.155	1.560.218.867	1.575.821.055	1.591.579.266	1.607.495.058
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	2.853.688.173	2.825.151.291	2.796.899.778	2.768.930.781	2.741.241.473
Uang Muka Penjualan	3.283.695.484	3.201.603.096	3.121.563.019	3.043.523.944	2.967.435.845
Hutang Pajak	5.113.521.016	5.216.271.866	5.451.350.443	5.516.641.852	5.579.475.574
Hutang Lain-lain	11.013.581.501	10.793.309.871	10.577.443.673	10.365.894.800	10.158.576.904
Hutang Deviden	2.742.993.184	4.819.337.470	4.548.279.343	3.105.929.451	2.186.009.613
Hutang Jasa Produksi	289.481.531	377.517.143	449.442.738	613.997.741	659.701.728
Pinjaman Bank Jk Pendek	13.429.080.252	13.429.080.252	13.429.080.252	13.429.080.252	13.429.080.252
Jumlah LIABILITAS Lancar :	40.270.812.296	42.222.489.856	41.949.880.301	40.435.578.086	39.329.016.447
LIABILITAS JANGKA PANJANG					
Pendapatan Diterima Dimuka	123.682.672.989	120.590.606.164	117.575.841.010	114.636.444.985	111.770.533.860
Pinjaman Bank	-	-	-	-	-
LIABILITAS Imbalan Pasca Kerja	947.700.170	957.177.172	966.748.943	976.416.433	986.180.597
Hutang Pajak Tangguhan	11.526.964.151	11.443.871.991	11.358.287.066	11.270.134.594	11.179.337.547
Jumlah LIABILITAS Jk. Panjang :	136.157.337.310	132.991.655.327	129.900.877.020	126.882.996.011	123.936.052.004
EKUITAS					
Modal	2.901.957.000.000	2.901.957.000.000	2.901.957.000.000	2.901.957.000.000	2.901.957.000.000
Cadangan	10.396.287.716	11.295.173.191	12.523.168.674	13.842.572.130	15.249.942.798
Penyertaan Modal	-	-	-	-	-
Komprehensif	161.955.846	161.955.846	161.955.846	161.955.846	161.955.846
Kepentingan Non Pengendali	6.928.596.303	6.928.596.303	6.928.596.303	6.928.596.303	6.928.596.303
(Rugi) Laba Tahun lalu	45.061.911.950	3.775.171.429	4.494.427.376	6.139.977.414	6.597.017.282
(Rugi) Laba Tahun Berjalan	3.775.171.429	4.494.427.376	6.139.977.414	6.597.017.282	7.036.853.336
Jumlah Ekuitas :	2.968.280.923.244	2.928.612.324.144	2.932.205.125.612	2.935.627.118.975	2.937.931.365.564
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITA	**3.144.709.072.849**	**3.103.826.469.327**	**3.104.055.882.933**	**3.102.945.693.072**	**3.101.196.434.016**

6.5 Proyeksi Arus Kas

Tabel 6. 22 Arus Kas 2026-2030

KETERANGAN	2026	2027	2028	2029	2030
AKTIVITAS OPERASI :					
Pendapatan Usaha	48.161.182.394	46.319.821.361,34	51.447.570.068,11	54.326.719.601,59	56.645.057.020,25
Piutang Usaha	5.963.342.364	3.425.448.710,99	3.596.721.146,54	3.776.557.203,86	3.965.385.064,06
Piutang Pegawai	-	-	-	-	-
Pendapatan YMH Diterima	-	-	-	-	-
Piutang Lain-lain	-	-	-	-	-
Gain Penlepasan Saham	-	-	-	-	-
Pendapatan Lain-lain	1.898.286.917	1.960.963.262,64	2.044.334.225,77	2.131.174.581,06	2.221.711.284,03
RC Unit dan Anak	-	-	-	-	-
Jumlah Penerimaan :	**56.022.811.675**	**51.706.233.335**	**57.088.625.440**	**60.234.451.387**	**62.832.153.368**
Pembayaran Hutang	331.300.601	25.566.716,73	25.566.716,73	25.566.716,73	25.566.716,73
Pembayaran Hutang Pajak	2.111.569.285	83.092.160,00	85.584.924,80	88.152.472,54	90.797.046,72
Hutang Pajak PPN	1.858.606.018	1.921.003.647,76	1.987.792.388,62	2.056.476.297,79	2.127.121.153,43
Biaya Dibayar Dimuka	-	-	-	-	-
Hutang Lain-Lain	22.443.862	-	-	-	-
Sertifikasi aset	-	-	-	-	-
Pesangon Karyawan	-	-	-	-	-
Pembayaran Jasprod	-	-	-	-	-
Imbalan Pasca kerja	-	-	-	-	-
Pajak Dibayar Dimuka	-	-	-	-	-
Biaya YMH Dibayar	24.000.000	-	-	-	-
TJSL/CSR	-	-	-	-	-
Uang Muka	-	-	-	-	-
Harga Pokok	18.135.274.107	18.117.253.516,93	20.350.115.456,74	21.221.464.883,08	22.172.850.733,43
Beban Penjualan	1.730.789.734	1.728.445.905,59	1.878.373.066,97	1.953.546.010,97	2.032.834.727,70
Beban Administrasi & Umum	28.029.995.549	28.463.771.223,47	29.321.234.233,86	30.283.202.958,04	31.260.817.203,41
Beban Lain-lain	344.122.513	347.295.374,09	364.587.065,39	375.036.417,55	386.446.427,82
Beban bunga bank	-	-	-	-	-
Jumlah Pengeluaran :	**52.588.101.669**	**50.686.428.545**	**54.013.253.853**	**56.003.445.757**	**58.096.434.009**
Arus Kas Bersih Aktivitas Operasi	**3.434.710.005,72**	**1.019.804.790,40**	**3.075.371.587,31**	**4.231.005.629,82**	**4.735.719.359,09**

KETERANGAN	2026	2027	2028	2029	2030
AKTIVITAS INVESTASI :					
Pelepasan Saham	-	-	-	-	-
Penerimaan Investasi Mitra	1.699.008.000	2.635.000.000,00	26.300.000.000,00	-	-
	-				
Jumlah Penerimaan :	**1.699.008.000**	**2.635.000.000**	**26.300.000.000**	**-**	**-**
Pembelian Aset (Investaris kantor)	1.599.764.740	50.500.000,00	41.000.000,00	28.000.000,00	41.000.000,00
Sertifikasi Aset	-	-	-	-	-
Investasi Destinasi Kegiatan Wisata	1.671.000.000	76.000.000,00	-	-	234.000.000,00
Investasi Hotel & Resto	1.699.008.000	2.635.000.000,00	25.000.000.000,00	-	-
Investasi Properti BG	20.547.000.000	-	2.100.000.000,00	2.100.000.000,00	-
Investasi Properti KW	1.808.000.000	1.715.000.000,00	1.645.000.000,00	845.000.000,00	225.000.000,00
Investasi Transportasi	1.466.310.000	-	-	-	-
Jumlah Pengeluaran :	**28.791.082.740**	**4.476.500.000**	**28.786.000.000**	**2.973.000.000**	**500.000.000**
Arus Kas Bersih Aktivitas Investasi	**(27.092.074.740,00)**	**(1.841.500.000,00)**	**(2.486.000.000,00)**	**(2.973.000.000,00)**	**(500.000.000,00)**
AKTIVITAS PENDANAAN :					
Pinjaman Bank	-	-	-	-	-
Pencairan Deposito	-	-	-	-	-
Jumlah Penerimaan :	-	-	-	-	-
Pembayaran Ke Bank	-	-	-	-	-
Pembayaran PAD	-	-	-	-	-
Jumlah Pengeluaran :	-	-	-	-	-
Arus Kas Bersih Aktivitas Pendanaan	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Saldo Kas Awal	**38.235.043.454,34**	**14.577.678.720,06**	**13.755.983.510,46**	**14.345.355.097,77**	**15.603.360.727,59**
Saldo Kas Akhir Tahun	**14.577.678.720,06**	**13.755.983.510,46**	**14.345.355.097,77**	**15.603.360.727,59**	**19.839.080.086,69**

Tabel 6. 23 Rasio Keuangan 2026 – 2030

RASIO KEUANGAN	2026	2027	2028	2029	2030
Profitabilitas					
Gross Profit Margin	63,3%	63,9%	63%	63%	63%
Net Profit Margin	6,7%	7,8%	9,7%	10,0%	10,3%
Return to Assets	0,12%	0,14%	0,20%	0,21%	0,23%
Return to Equity	0,13%	0,15%	0,21%	0,22%	0,24%
Likuiditas					
Current Ratio	1,806	0,698	0,638	0,624	0,586
Cash Ratio	0,362	0,326	0,342	0,386	0,504
Solvabilitas					
Debt to Aset	0,056	0,056	0,055	0,054	0,053
Debt to Equity	0,944	0,944	0,945	0,946	0,947

JASWITA JABAR



BAB 7
PENUTUP

RENBIS
2026-2030



022 4260496
www.jaswitajabar.co.id
admin@jaswitajabar.co.id
Graha Jaswita, Jalan Lengkong Besar
No 135 Bandung

BAB VII
PENUTUP

PT Jaswita Jabar adalah salah satu Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat yang bergerak di bidang jasa dan pariwisata. Bersama dengan BUMD Provinsi Jawa Barat lainnya, PT Jaswita Jabar menopang roda perekonomian daerah dan menyumbang dividen sebagai salah satu sumber dana pembangunan di Jawa Barat. Dengan beragam aset potensial yang dimilikinya dan dengan dukungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, diharapkan PT Jaswita Jabar dapat tumbuh dan meningkatkan kontribusinya bagi pembangunan di Jawa Barat.

Rencana Bisnis (RENBIS) PT Jaswita Jabar periode 2026-2030 disusun berdasarkan evaluasi kinerja sebelumnya, analisis SWOT, serta proyeksi keuangan yang realistis untuk mendukung visi menjadi pengelola jasa dan kepariwisataan terpercaya yang berkelanjutan di Jawa Barat. Manajemen berkomitmen penuh untuk melaksanakan program transformasi aset, branding, manajemen internal, dan bisnis guna mencapai Rp62 miliar pada tahun 2026 hingga Rp83 miliar pada tahun 2030, dengan utilitas aset naik dari 80% menjadi 95%. Pernyataan ini menegaskan bahwa RENBIS menjadi pedoman operasional tahunan yang selaras dengan *Good Corporate Governance* (GCG) dan prinsip nilai-nilai utama (*core value*) ”SMILE” (Syukur, Melayani, Integritas, Loyal, Empati).

RENBIS ini disusun mengikuti ketentuan yang tercantum dalam Permendagri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Bisnis BUMD, dengan dasar analisis internal (VRIO, IFAS, dan Value Chain), analisis eksternal (PESTLE, EFAS, dan Porter’s Five Forces) serta matriks SWOT-TOWS yang menempatkan posisi strategi perusahaan pada kuadran pertumbuhan (*Growth*). Dokumen mencakup asumsi makroekonomi seperti pertumbuhan PDB Jawa Barat 5,11% pada tahun 2025, proyeksi IMF 4,7-5,1% hingga 2030, serta manajemen risiko untuk mitigasi ancaman operasional dan keuangan. Pengesahan dilakukan oleh Manajemen setelah koordinasi dengan pemegang saham Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dengan target kinerja yang dilakukan oleh Divisi Operasional (Properti, Hotel & Resto, Destinasi Wisata, dan Transportasi) serta didukung oleh Divisi Supporting sebagai acuan evaluasi tahunan.

RENBIS ini berfungsi sebagai rencana strategis jangka menengah yang menjadi dasar penyusunan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) tahun 2026, dengan program prioritas seperti pengembangan rumah kost, mini apartemen, luxury camp Waduk Darma, dan bengkel Mobilcare yang diintegrasikan ke dalam anggaran operasional tahun pertama. RKAP tahun 2026 mencakup proyeksi pendapatan Rp62 miliar, laba bersih, serta investasi awal Rp1-2 miliar per program rencana investasi sesuai tabel keterkaitan sasaran-strategi-program. Hubungan ini memastikan RKAP selaras dengan sasaran RENBIS seperti peningkatan Net Profit Margin 15%, sinergitas antar BUMD/BUMN, dan monitoring aset melalui sistem digitalisasi ”SIKASEP”.