



# RENCANA BISNIS 2023 – 2027

PT. Jakarta Tourisindo

## KATA PENGANTAR

Dalam rangka membangun citra perusahaan yang lebih modern, fleksibel, muda, dan lincah, maka PT Jakarta Tourisindo (Jaktour) meluncurkan *brand* yang dikenal sebagai *Jakarta Experience Board (JXB)* di tahun 2020. JXB memiliki cita-cita untuk bertransformasi dan melakukan ekspansi bidang usaha ke sektor pariwisata, ekonomi kreatif, dan beautifikasi kota. Dengan cita-cita dan fokus bidang usaha yang baru, PT Jakarta Tourisindo menyusun Rencana Bisnis Perusahaan 2023 – 2027 dengan mempertimbangkan JXB sebagai *brand* baru Jaktour dan juga kondisi pandemi yang belum menentu di tahun 2021 hingga saat ini.

Rencana Bisnis Perusahaan 2023–2027 ini memerlukan dukungan penuh dari setiap *stakeholder*, agar tujuan perusahaan menjadi penggerak ekosistem pariwisata dan penyedia jasa perhotelan di DKI Jakarta dengan mengembangkan bisnis JXB melalui JXStay, JXSpace, JXStore, JXLive, JXPlore dan JXTaste, turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang pariwisata, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya dan aset JXB untuk menghasilkan jasa yang berkelas dunia dan berdaya saing kuat dapat terwujud.

Jakarta, Desember 2022

Direktur Utama

Novita Dewi

## LEMBAR PENGESAHAN

Jakarta, Desember 2022

Dewan Direksi,

**Novita Dewi**  
Direktur Utama

**Zulfarshah**  
Direktur Administrasi dan Keuangan

**Nabil Jaidi**  
Direktur Usaha

**Andi Permadi**  
Direktur Operasional

Dewan Komisaris,

**Tatat Rahmita Utami**  
Komisaris Utama

**Muhamad Ichwan Ridwan**  
Komisaris

**Hendri**  
Komisaris

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN .....	xi
<b>RINGKASAN EKSEKUTIF .....</b>	<b>1</b>
KONDISI PASAR PARIWISATA DKI JAKARTA SAAT INI DAN POTENSI DI MASA AKAN DATANG .....	1
KONDISI PT JAKARTA TOURISINDO SAAT INI .....	2
ASPIRASI DAN STRATEGI PT. JAKARTA TOURISINDO .....	4
PROYEKSI KEUANGAN PT. Jaktour.....	7
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>9</b>
1.1 LATAR BELAKANG DAN SEJARAH PERUSAHAAN .....	9
1.2 VISI, MISI DAN NILAI PERUSAHAAN.....	13
1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PERUSAHAAN.....	14
1.4 SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI .....	14
1.5 SUMBER DAYA MANUSIA .....	15
<b>BAB II. EVALUASI PELAKSANAAN RJPP 2018–2022 .....</b>	<b>18</b>
2.1 GAMBARAN KONDISI EKONOMI YANG MEMPENGARUHI PENCAPAIAN KINERJA 2018–2022 .....	18
2.2 EVALUASI KINERJA JXB TAHUN 2016–2021.....	23
<b>BAB III. ANALISIS POSISI PERUSAHAAN SAAT INI.....</b>	<b>29</b>
3.1 ANALISIS KONDISI PARIWISATA GLOBAL.....	29
3.2 ANALISIS KONDISI PARIWISATA NASIONAL INDONESIA .....	35
3.3 ANALISIS KONDISI PARIWISATA DAN PERHOTELAN DKI JAKARTA.....	40
3.4 KEY TAKEAWAYS LEADING PRACTICES PADA AREA FOKUS JXB.....	52
3.5 <i>BENCHMARK</i> – PEMULIHAN PASCA PANDEMI COVID-19 .....	55
3.6 ANALISIS PESTEL .....	68
3.7 ANALISIS SWOT .....	70
<b>BAB IV. ARAHAN STRATEGIS DAN RENCANA BISNIS PERUSAHAAN 2023 – 2027 .....</b>	<b>74</b>
4.1 VISI DAN MISI.....	74
4.2 ASPIRASI PEMEGANG SAHAM DAN MANAJEMEN .....	75
4.3 TUJUAN DAN SASARAN JXB .....	76
4.4 INISIATIF STRATEGIS JXB 2023–2027 .....	76
4.5 PETA JALAN RENCANA BISNIS 2023–2027.....	123
4.6 FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN IMPLEMENTASI.....	127

4.7	ANALISIS RISIKO DAN RENCANA MITIGASI.....	128
<b>BAB V. PROYEKSI KEUANGAN RENCANA BISNIS 2023–2027 .....</b>		<b>132</b>
5.1	ASUMSI PROYEKSI KEUANGAN.....	132
5.2	PROYEKSI LAPORAN KEUANGAN .....	138
<b>BAB VI. PENUTUP .....</b>		<b>144</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>145</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan (Neraca) PT Jaktour pada Periode Tahun 2023-2027 .....	7
Tabel 2 Proyeksi Laporan Laba/Rugi PT Jaktour pada Periode Tahun 2023-2027.....	8
Tabel 3 Proyeksi Laporan Arus Kas PT Jaktour pada Periode Tahun 2023-2027 .....	8
Tabel 1. 1 Komposisi Karyawan JXB Berdasarkan Pendidikan (November 2022) .....	16
Tabel 2. 1 Kondisi Keuangan JXB Tahun 2017-2021 (Dalam Ribu Rupiah) .....	24
Tabel 3. 1 Peringkat Keseluruhan Indeks Pembangunan Travel & Tourism 2021 .....	31
Tabel 3. 2 Tabel Rencana Pembangunan Daerah 2023-2027 .....	48
Tabel 4. 1 Kelompok Kemungkinan (Likelihood) Terjadinya Risiko.....	128
Tabel 4. 2 Kelompok Dampak Terjadinya Risiko .....	128
Tabel 4. 3 Matriks Nilai Risiko Terhadap Kemungkinan ( <i>Likelihood</i> ) dan Dampak Terjadinya Risiko.....	129
Tabel 4. 4 Identifikasi Risiko, Dampak Kualitatif Serta Mitigasi Risiko Program Kerja JXB .....	129
Tabel 5. 1 Rencana Penerimaan PMD 2023-2027 .....	133
Tabel 5. 2 Tabel Rencana Investasi Jaktour Tahun 2023-2027 .....	135
Tabel 5. 3 Pertumbuhan Aset, Liabilitas dan Ekuitas (Dalam Juta Rupiah).....	139
Tabel 5. 4 Proyeksi Laba (Rugi) JXB Tahun 2023 – 2027 (Dalam Juta Rupiah).....	141
Tabel 5. 5 Proyeksi Arus Kas JXB Tahun 2023 – 2027 .....	142
Tabel 5. 6 Indikator Kinerja Keuangan JXB Tahun 2023 – 2027 (Dalam Juta Rupiah) ...	143

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Rencana Rebranding dan Program Terobosan JXB ke Depan.....	10
Gambar 1. 2 Analisis Program RPJMD Tahun 2023 - 2027 Provinsi DKI Jakarta .....	12
Gambar 1. 3 Struktur Organisasi .....	15
Gambar 1. 4 Jumlah Karyawan JXB Periode 2017 – Juni 2022 .....	16
Gambar 1. 5 Komposisi Pegawai JXB Berdasarkan Usia (November, 2022).....	16
Gambar 1. 6 Komposisi Pegawai JXB Berdasarkan Divisi (November 2022) .....	17
Gambar 1. 7 Komposisi Pegawai JXB Berdasarkan Status Kepegawaian (November 2022) .....	17
Gambar 2. 1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2020 (Sumber: Berita Resmi Statistik No.13/02/Th. XXIV, 2021) .....	18
Gambar 2. 2 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2021 (Sumber: Berita Resmi Statistik No.14/02/Th. XXV, 2022) .....	19
Gambar 2. 3 Pertumbuhan Ekonomi Beberapa Negara Pada Tahun 2020 .....	20
Gambar 2. 4 Pertumbuhan Ekonomi Beberapa Wilayah di Indonesia Pada Tahun 2021 (Sumber: Data BPS, 2022) .....	21
Gambar 2. 5 Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2021 Menurut Lapangan Usaha (Sumber: Data BPS, 2021).....	21
Gambar 2. 6 Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisman Tahun 2018 – 2020 (Dalam Ribu Kunjungan) .....	22
Gambar 2. 7 Kondisi JXB Tahun 2016–2019 .....	23
Gambar 2. 8 Proforma Neraca JXB Tahun 2019–2021 .....	25
Gambar 2. 9 Kondisi Laba/Rugi Kumulatif Tahun 2019–2021 .....	25
Gambar 2. 10 Performa Keuangan JXB Tahun 2016–2021 .....	26
Gambar 2. 11 Kondisi Laba atau Rugi Kumulatif Masing-Masing Unit Tahun 2016–2021	27
Gambar 2. 12 Transformasi Bisnis JXB Tahun 2020 .....	28
Gambar 3. 1 Jumlah Kedatangan Wisatawan di Dunia Tahun 2019 (Sumber: WTO 2019, Statista 2021) .....	32
Gambar 3. 2 Jumlah Kedatangan Wisatawan di Asia Pasifik Tahun 2015 – 2019 (juta) (Sumber: WTO 2019, Statista 2021) .....	32
Gambar 3. 3 Negara di Asia Tenggara Dengan Kunjungan Wisatawan Terbanyak Tahun 2019 (juta) (Sumber: Statista, <i>UNWTO International Tourism 2017–2020 Editions, 2020</i> ) .....	33
Gambar 3. 4 Kontribusi Sektor Pariwisata Terhadap PDB ASEAN Periode 2016–2019 (US\$ Miliar) (Sumber: Statista, <i>UNWTO International Tourism 2017–2020 Editions, 2020</i> ) .....	33
Gambar 3. 5 Perolehan Devisa Dari Sektor Pariwisata Anggota ASEAN Periode 2016–2019 (US\$ miliar) (Sumber: Statista, <i>UNWTO International Tourism 2017–2020 Editions, 2020</i> ) .....	34

Gambar 3. 6 Profil Negara Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia (Sumber: Data BPS, 2020).....	34
Gambar 3. 7 Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia Pada Agustus 2021–Agustus 2022 (Sumber: BPS, 2022) .....	35
Gambar 3. 8 Jumlah Kedatangan Wisatawan Mancanegara Berdasarkan Kebangsaan Pada Agustus 2021–Agustus 2022 (Sumber: BPS, 2022) .....	36
Gambar 3. 9 Jumlah Kenaikan Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia Pada Agustus 2021–Agustus 2022 (Sumber: BPS, 2022) .....	36
Gambar 3. 10 Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia Berdasarkan Kelompok Usia Pada Agustus 2021–Agustus 2022 (Sumber: BPS, 2022) .....	37
Gambar 3. 11 Perkembangan Bulanan Kunjungan Wisman 2018–2022 (Sumber: BPS, 2022) .....	37
Gambar 3. 12 Profil Kunjungan Wisatawan Mancanegara Dengan Wisatawan Nusantara Pintu Masuk Udara Tahun 2018–2022 (Sumber: Data BPS, 2022) .....	38
Gambar 3. 13 Pertumbuhan PDB Ekonomi Kreatif Tahun 2010–2020 (Sumber: BPS, 2022) .....	39
Gambar 3. 14 Penyerapan Tenaga Kerja di Sektor Pariwisata (Sumber: BPS, 2022).....	39
Gambar 3. 15 Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara Melalui Bandar Udara di Indonesia .....	40
Gambar 3. 16 Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke DKI Jakarta Pada Periode Agustus 2021–2022 .....	41
Gambar 3. 17 Profil Jumlah Kunjungan Wisatawan di DKI Jakarta Tahun 2018 – 2022 (juta) (Sumber: Pengolahan Data BPS, 2022) .....	42
Gambar 3. 18 Profil Asal Negara Wisman di DKI Jakarta Tahun 2022 (Juta) (Sumber: Data BPS, 2022) .....	42
Gambar 3. 19 Profil Asal Negara Wisman di Bangkok Tahun 2022 (Sumber: <i>Tourism Authority of Thailand</i> , 2022).....	43
Gambar 3. 20 Profil Asal Negara Wisman di Singapura Tahun 2022 (Sumber: <i>Atlys</i> , 2022) .....	43
Gambar 3. 21 Jumlah Wisatawan Mancanegara Pada Hotel di DKI Jakarta (Sumber: <i>Colliers Property Market Report Q3 2022 Jakarta Hotel</i> , 2022) .....	44
Gambar 3. 22 Rata-Rata Nilai Penjualan Kamar Hotel Tahun 2018–2022 .....	44
Gambar 3. 23 Rata-Rata Kamar Hotel yang Dihuni Tahun 2018–2022 .....	45
Gambar 3. 24 Kedatangan Wisatawan Mancanegara di Bandara Soekarno–Hatta per Bulan Tahun 2018–2022 .....	45
Gambar 3. 25 Ringkasan Laporan Tren Pasar Industri Perhotelan Tahun 2022.....	46
Gambar 3. 26 Peran JXB Dalam Mendukung RPJMD DKI Jakarta 2017 – 2022.....	48
Gambar 3. 27 Posisi DKI Jakarta Berdasarkan Zona dan Skala <i>Leisure</i> dan <i>Business Drivers</i> (Sumber: <i>Global Cities’ Readiness Index for Tourism Growth</i> , 2019) .....	49
Gambar 3. 28 Profil Pengeluaran Wisatawan Berdasarkan Jenis Kegiatan Wisata (Sumber: <i>WTTC</i> , 2022) .....	49
Gambar 3. 29 Konsep Ragam <i>Experience</i> yang Dapat Dipadukan Dengan Konsep MICE DKI Jakarta .....	50



Gambar 3. 30 Konsep penguatan infrastruktur telekomunikasi, teknologi, dan SDM untuk mendukung MICE .....	50
Gambar 3. 31 Jumlah Acara MICE di Kota ASEAN Tahun 2017–2021 (Sumber: Pengolahan Data <i>International Congress and Convents Association Statistics Report 2019–2021</i> ) .....	51
Gambar 3. 32 Jumlah Acara MICE di Indonesia Tahun 2017–2021 (Sumber: Pengolahan Data Daya Saing Destinasi MICE di Indonesia 2021, BPS 2022) .....	51
Gambar 3. 33 Jumlah Wisatawan MICE di Negara ASEAN Tahun 2019–2021 (Ribu Orang) (Sumber: Pengolahan Data <i>International Congress and Convents Association Statistics Report 2019–2021</i> ) .....	52
Gambar 3. 34 Komparasi Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Minat Pagelaran MICE Antara Bali dan DKI Jakarta .....	52
Gambar 3. 35 <i>Leading Practices</i> yang Menjadi Referensi JXB.....	53
Gambar 3. 36 <i>Action Plan 4 Area Fokus JXB</i> Dari Beberapa <i>Leading Practice</i> .....	54
Gambar 3. 37 Pola <i>Recovery Industry</i> Akibat Dampak Pandemi COVID–19 .....	55
Gambar 3. 38 Data Posisi Devisa Negara Indonesia Tahun 2017–2021 .....	56
Gambar 3. 39 Jumlah Kedatangan Wisman dan Pendapatan Devisa Pariwisata Di Indonesia (2018–2024) (Sumber: <i>Fitch: Indonesia Tourism Report, 2020</i> ).....	56
Gambar 3. 40 Okupansi dan Jumlah Kamar Hotel di Indonesia 2018–2024 (Sumber: <i>Fitch: Indonesia Tourism Report, 2020</i> ) .....	58
Gambar 3. 41 Tantangan UMKM Selama Pandemi COVID–19 di Indonesia (Sumber: Kemenko Ekonomi, 2020) .....	60
Gambar 3. 42 Bantuan yang Dibutuhkan UMKM di Indonesia (Sumber: Tempo.com, 2020) .....	60
Gambar 3. 43 Dampak COVID–19 Terhadap Pola Konsumsi di Indonesia Tahun 2020 (% Makanan yang Dikonsumsi per–Minggu) (Sumber: <i>Quick Service Restaurants in Southeast Asia, 2020</i> ) .....	62
Gambar 3. 44 <i>Fast–Food Consumer Preference</i> di Indonesia vs Malaysia Tahun 2020 (Dalam %) (Sumber: <i>Quick Service Restaurants in Southeast Asia, 2020</i> ).....	62
Gambar 3. 45 Perkembangan PDB Industri Makanan dan Minuman (2016 – 2021).....	63
Gambar 3. 46 Jumlah Pengunjung Taman Impian Jaya Ancol Tahun 2016–2022 (Dalam Juta Orang) (Sumber: <i>Trends in the Theme Park Industry Outlook for 2021</i> ).....	64
Gambar 3. 47 Pendapatan Pariwisata Taman Impian Jaya Ancol Tahun 2017 – Semester I 2022 (Dalam Juta Rupiah) (Sumber: Laporan Tahunan PJAA 2021) .....	65
Gambar 3. 48 Jumlah Acara dan Wisatawan (satuan dan ribuan) MICE yang Mengunjungi Indonesia Tahun 2016 – 2021 (Sumber: Pengolahan Data <i>International Congress and Convents Association Statistics Report 2019–2021</i> ) .....	67
Gambar 3. 49 Analisis Lanskap Industri Mice ( <i>Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition</i> ) di DKI Jakarta Pasca Pandemi COVID–19 dari Segi <i>Competition, Customer, dan Changes</i> (Sumber: Analisis dan <i>MICE Industry Outlook 2021</i> ) .....	68
Gambar 3. 50 Analisis PESTEL Sektor Politik, Ekonomi dan Sosial.....	68
Gambar 3. 51 Analisis PESTEL Sektor Teknologi, Lingkungan dan Legal .....	69
Gambar 3. 52 Aspek Analisis SWOT JXB .....	70
Gambar 3. 53 JXB <i>Existing SWOT Analysis</i> .....	71

Gambar 3. 54 JXB <i>Dynamic SWOT Analysis</i> .....	72
Gambar 3. 55 <i>SWOT Matrix</i> dan <i>Scorecard JXB</i> .....	73
Gambar 4. 1 <i>Benchmarking Visi Perusahaan Sejenis</i> .....	74
Gambar 4. 2 <i>Penyelarasan Dengan Target, Sasaran, Mimpi dan Objektif</i> .....	74
Gambar 4. 3 <i>Vision Design Statement</i> .....	75
Gambar 4. 4 <i>Visi dan Misi JXB</i> .....	75
Gambar 4. 5 <i>Rumah Strategi JXB</i> .....	77
Gambar 4. 6 <i>Bike Lounge Business Model Canvas</i> .....	79
Gambar 4. 7 <i>Vending Machine Business Model Canvas</i> .....	89
Gambar 4. 8 <i>Pop Up Store Business Model Canvas</i> .....	92
Gambar 4. 9 <i>Inisiatif Strategis Promote Inclusive and Sustainable Tourism</i> .....	93
Gambar 4. 10 <i>Konsep Aplikasi Pariwisata JXB Dan JLP</i> .....	99
Gambar 4. 11 <i>Wireless Connectivity Business Model Canvas</i> .....	101
Gambar 4. 12 <i>Matriks Pendapatan dan Tujuan Hotel Milik JXB</i> .....	102
Gambar 4. 13 <i>Sebaran Target Pasar D’Arcici Hotel Sunter &amp; D’Arcici Plumpang</i> .....	103
Gambar 4. 14 <i>Sebaran Target Pasar D’Arcici Hotel Cempaka Putih, C’One Cempaka Putih &amp; C’One Pulomas</i> .....	104
Gambar 4. 15 <i>Sebaran Lokasi Strategis Hotel Milik JXB</i> .....	105
Gambar 4. 16 <i>Peta Lokasi Lahan Properti</i> .....	107
Gambar 4. 17 <i>Skema Penyusunan Kebijakan Career Path dan Reward System JXB</i> .....	113
Gambar 4. 18 <i>Konsep 3 Lines of Defense Manajemen Risiko</i> .....	122
Gambar 4. 19 <i>Beberapa Prinsip Dari Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Kuat dan Telah Diaplikasikan Secara Global</i> .....	122
Gambar 5. 1 <i>Proyeksi Pendapatan Usaha Hotel 2023 – 2027</i> .....	138
Gambar 5. 2 <i>Proporsi Pendapatan Usaha non Perhotelan 2023 – 2027</i> .....	139
Gambar 5. 3 <i>Analisis Sensitivitas Proyeksi Pendapatan Usaha 2023 – 2027 (dalam juta)</i> .....	143
Gambar L. 1 <i>Struktur Kepemilikan ITDC</i> .....	145
Gambar L. 2 <i>Ikhtisar Kinerja Keuangan ITDC</i> .....	145
Gambar L. 3 <i>Kerjasama yang Dikelola Destination Management ITDC</i> .....	148
Gambar L. 4 <i>Struktur Kepemilikan Singapore Tourism Board</i> .....	148
Gambar L. 5 <i>Ikhtisar Kinerja Keuangan Singapore Tourism Board</i> .....	149
Gambar L. 6 <i>Ikhtisar Government’s Grant Singapore Tourism Board (ribu SGD)</i> .....	149
Gambar L. 7 <i>Tahapan di Dalam Hotel Industry Digital Plan – Singapura</i> .....	153
Gambar L. 8 <i>Struktur Kepemilikan CEA</i> .....	154
Gambar L. 9 <i>Ikhtisar Kinerja Keuangan CEA</i> .....	154
Gambar L. 10 <i>Peningkatan Wirausahawan Di Bidang Industri Kreatif Secara End-To-End</i> .....	156
Gambar L. 11 <i>Keterkaitan Rencana Strategis CEA Dengan Strategi Nasional Jangka Panjang Thailand</i> .....	157
Gambar L. 12 <i>Struktur Kepemilikan HIN</i> .....	158

Gambar L. 13 Ikhtisar Kinerja Keuangan HIN .....	158
Gambar L. 14 Esensi/Elemen Khas Indonesia Yang Menjadi Simbol HIN .....	159
Gambar L. 15 Artotel Group <i>Services</i> .....	160
Gambar L. 16 Struktur Kepemilikan <i>Marriott International</i> .....	160
Gambar L. 17 <i>Brand Portfolio</i> Hotel Marriott International di Indonesia .....	161
Gambar L. 18 <i>Breakdown</i> Struktur Pembayaran Hotel Manajemen Berdasarkan Top 4 Operator Hotel Bintang Di Indonesia.....	162

## DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN

Istilah	Keterangan
<b>A</b>	
ADR	<i>Average Daily Rate</i>
AI	<i>Artificial Intelligence (Kecerdasan Buatan)</i>
AR	<i>Augmented Reality</i>
ASEAN	<i>Association of Southeast Asian Nations</i>
<b>B</b>	
Beban Adum	Beban Administrasi dan Umum
BEiS	<i>Business Events in Singapore</i>
BEKRAF	Badan Ekonomi Kreatif Indonesia
BIF	<i>Business Improvement Fund (Komponen Tourism Development Fund oleh Singapore Tourism Board)</i>
BLT	Bantuan Langsung Tunai
BPS	Badan Pusat Statistik
BUMD	Badan Usaha Milik Daerah
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
<b>C</b>	
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i>
Capex	<i>Capital Expenditure (Belanja Modal)</i>
CCGO	<i>Certified Chief Governance Officer</i>
CDF	<i>Cruise Development Fund</i>
CEA	<i>Creative Economy Agency, Thailand</i>
CGP	<i>Certified Government Professional</i>
CHS	<i>Cleanliness, Health, Safety</i>
CHSE	<i>Cleanliness, Health, Safety, Environmental</i>
<b>D</b>	
Disparbud	Dinas Pariwisata dan Budaya
DKI Jakarta	Daerah Khusus Ibukota Jakarta
DMO	<i>Destination Management Organization</i>
<b>E</b>	

Istilah	Keterangan
EBITDA	<i>Earnings before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization</i>
EFE	<i>External Factor Evaluation</i>
e-HAC	<i>Electronic Health Alert Card</i>
EKRAF	Ekonomi Kreatif
ERP	Enterprise Resource Planning
ESF	Experience Step-Up Fund
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
<b>F</b>	
FTA	<i>Free Trade Agreement</i>
<b>G</b>	
GCG	<i>Good Corporate Governance</i>
GDP	<i>Gross Domestic Product (PDB)</i>
GM	<i>General Manager</i>
GMV	<i>Gross Merchandise Value</i>
GOP	<i>Gross Operating Profit</i>
GOR	<i>Gross Operating Revenue</i>
<b>H</b>	
Ha	Hektare
HCM	Human Capital Management
HIN	PT Hotel Indonesia Natour (Persero)
HR	<i>Human Resources</i>
HSSE	<i>Health, Safety, Security, and Environmental</i>
<b>I</b>	
ICT	<i>Information and Communication Technology</i>
IFE	<i>Internal Factor Evaluation</i>
INU	<i>ITDC Nusantara Utilities</i>
IoT	<i>Internet of Things</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
IRL	<i>Investment Readiness Level</i>
IRR	<i>Internal Rate of Return</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>

Istilah	Keterangan
IT	<i>Information Technology</i> (Teknologi Informasi)
ITDC	<i>Indonesia Tourism Development Center</i> / PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero)
ITM	<i>Industry Transformation Map</i>
J	
Jakpreneur	Jakarta Entrepreneur
Jaktour	PT Jakarta Tourisindo
JIC	<i>Jakarta Investment Centre</i>
JIS	<i>Jakarta International Stadium</i>
JLP	<i>Jakarta Loyalty Program</i>
JV	<i>Joint Venture</i>
JXB	<i>Jakarta Experience Board</i>
K	
Kememparekraf	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
KF	Kickstart Fund
KOL	<i>Key Opinion Leader</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (IKU = Indikator Kinerja Utama)
L	
LEAD	<i>Local Enterprise and Association Development Programme</i>
LEF	<i>Leisure Events Fund</i>
LRT	<i>Light Rail Transit</i>
M	
M	Miliar
MICE	<i>Meeting, Incentive, Conference, Exhibition</i>
MITJ	PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek
MOC	<i>Memorandum of Cooperation</i>
MOU	<i>Memorandum of Understanding</i>
N	
NPM	<i>Net Profit Margin</i>
NPV	<i>Net Present Value</i>
O	
Opex	<i>Operating Expenditure</i>

Istilah	Keterangan
OTA	<i>Online Travel Agency</i>
<b>P</b>	
PAD	Pendapatan Asli Daerah
PD	Perusahaan Daerah
PDB	Produk Domestik Bruto
Pemprov	Pemerintah Provinsi
Perpres	Peraturan Presiden
PESTEL	<i>Political, Economic, Social, Technology, Environment, and Legal</i>
PHK	Pemutusan Hubungan Kerja
PMD	Penanaman Modal Daerah
PP	Payback Period
PPLN	Pelaku Perjalanan Luar Negeri
<b>Q</b>	
QoQ	<i>Quartal on Quartal</i>
QR	<i>Quick Response</i>
<b>R</b>	
RevPAR	<i>Revenue per Available Room</i>
RI	Republik Indonesia
RoA	<i>Return on Asset</i>
ROE	<i>Regional Owned Enterprise</i>
RoE	<i>Return on Equity</i>
RJPP	Rencana Jangka Panjang Perusahaan
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>
RPD	Rencana Pembangunan Daerah
RPJMD	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
RS	Rumah Sakit
RWS	<i>Resort World Sentosa</i>
<b>S</b>	
SBU	<i>Strategic Business Unit</i>
SDM	Sumber Daya Manusia
SGD	Dollar Singapura

Istilah	Keterangan
SK	Surat Keputusan
SMILE	Solid Synergy, eMpathy, Integrity, Loyalty, dan Excellence
SOE	<i>State Owned Enterprise</i> (BUMN)
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i>
STB	<i>Singapore Tourism Board</i>
SWOT	<i>Strength, Weakness, Opportunities, Threat</i>
<b>T</b>	
TACs	<i>Trade Associations &amp; Chambers</i>
TCA	<i>Travel Corridor Arrangement</i>
TCDC	<i>Thailand Creative and Design Center</i>
TIP-iT	<i>Training Industry Professionals in Tourism</i>
TOM	<i>Target Operating Model</i>
TPDF	<i>Tourism Product Development Fund</i>
<b>U</b>	
UMKM	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
UNWTO	<i>United Nation World Tourism Organization</i>
USD	Dollar Amerika Serikat
<b>V</b>	
VR	<i>Virtual Reality</i>
<b>W</b>	
Wifi	<i>Wireless fidelity</i>
Wisnus	Wisatawan Nusantara
Wisman	Wisatawan Mancanegara
WNA	Warga Negara Asing
WNI	Warga Negara Indonesia
WTO	World Trade Organization
<b>Y</b>	
YoY	<i>Year on Year</i>



## RINGKASAN EKSEKUTIF

### KONDISI PASAR PARIWISATA DKI JAKARTA SAAT INI DAN POTENSI DI MASA AKAN DATANG

Selama 5 tahun terakhir, sumber pertumbuhan industri pariwisata DKI Jakarta berasal dari wisatawan nusantara (wisnus). Kunjungan wisnus di DKI Jakarta tumbuh 8% selama tahun 2016–2019, sedangkan wisatawan mancanegara (wisman) relatif stagnan dan turun 1% pada periode yang sama. Sepanjang tahun 2016–2019, rata-rata wisatawan mancanegara mencapai 2,5 juta orang atau 5-7 % dari total wisatawan di DKI Jakarta. Sejak tahun 2016–2019, wisman DKI Jakarta didominasi warga negara Tiongkok dan Malaysia, diikuti oleh Jepang, Singapura dan Korea Selatan. Pada tahun 2020, kunjungan wisatawan mancanegara tercatat hanya sekitar 400 ribu orang atau mengalami penurunan sebesar 80%. Di sisi lain, pada masa sebelum Pandemi COVID-19 atau sebelum tahun 2020, wisatawan nusantara menunjukkan perkembangan yang positif. Pada tahun 2019, sebanyak 42 juta wisatawan domestik mengunjungi DKI Jakarta, yang di antaranya 60% berasal dari Pulau Jawa. Akan tetapi selama pandemi, wisatawan nusantara mengalami penurunan hingga 85% atau ~35 juta turis. Dalam upaya kondisi pandemi tersebut, pemerintah melakukan berbagai upaya pengendalian pandemi COVID-19. Intervensi pengendalian pandemi memberikan pengaruh terhadap pemulihan aspek lingkungan, ekonomi, dan sosial. Salah satu sektor yang berpengaruh langsung adalah kondisi pertumbuhan sektor pariwisata DKI Jakarta. Pariwisata DKI Jakarta yang menguat terbukti dengan banyak kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) melalui pintu masuk utama. Menurut data BPS 2022, dari Januari hingga September 2022, jumlah kunjungan wisman ke Indonesia melalui pintu masuk utama mencapai 2,27 juta kunjungan, naik 2.530,58 % dibandingkan dengan jumlah kunjungan wisman pada periode yang sama tahun 2021. Selama pandemi, jumlah wisatawan nusantara menjadi sekitar 524,75 juta pada Tahun 2020, kemudian meningkat menjadi 603,2 juta perjalanan wisatawan nusantara atau turis lokal sepanjang tahun 2021. Dengan kata lain, terjadi kenaikan jumlah wisatawan nusantara sebesar 14,95% dibandingkan tahun sebelumnya (Databoks, 2022).

Ditinjau dari jenis aktivitas, saat ini wisatawan di DKI Jakarta didominasi sektor MICE dan berpotensi menarik wisatawan Business and Leisure atau “Bleisure” dengan memadukan keunikan budaya lokal khas Jakarta, ragam experience dari wisata

adventure in nature, festival seni sampai wisata berbasis digital. Dari hasil analisis PESTEL, sektor pariwisata masih memiliki outlook positif dari sisi politik, ekonomi dan sosial meskipun harus menghadapi dampak pandemi COVID-19 dalam jangka menengah dimana faktor teknologi akan menjadi potensi positif bagi industri pariwisata yang akan semakin berorientasi pada digital, yang didukung dengan kebijakan pemerintah terhadap perkembangan digitalisasi.

## KONDISI PT JAKARTA TOURISINDO SAAT INI

PT Jakarta Tourisindo (Jaktour) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi DKI Jakarta. Pendirian Jaktour merupakan hasil merger antara PD Wisata Niaga Jaya dengan Yayasan Wisma Jaya Raya berdasarkan Surat Keputusan Gubernur No 9557/BS tanggal 31 Mei 1961. Kemudian berdasarkan SK Gubernur No. 21611/2003 tanggal 2 Juli 2003, Jaktour memiliki tujuan dalam rangka pendirian subholding Wisata dan Perhotelan yang bergerak dalam bidang pariwisata dan penyedia akomodasi. Selanjutnya perubahan bentuk badan hukum berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta No.5/2004 menjadi Perseroan Terbatas Jakarta Tourisindo. Kemudian pada tahun 2021, terjadi perubahan Perda dengan terbitnya Peraturan Daerah No. 3/2021 dimana PT Jakarta Tourisindo berubah nomenklatur menjadi Perseroan Terbatas Jakarta Tourisindo (Perseroan Daerah) atau PT Jakarta Tourisindo (Perseroda).

Saat ini kepemilikan saham PT Jakarta Tourisindo adalah 99,36% Pemprov DKI Jakarta, 0,64% PD Pasar Jaya dengan modal dasar sebesar Rp. 2.798.697.161.600, - dan modal ditempatkan sebesar Rp. 699.674.290.400, -. Pada tahun 2020 Jaktour bertransformasi dan melakukan ekspansi menuju sektor pariwisata, ekonomi kreatif, dan beautifikasi kota dengan melakukan terobosan rebranding menjadi Jakarta Experience Board (PT Jaktour) yang bertransformasi dan berekspansi di luar sektor perhotelan. Saat ini PT Jaktour telah memiliki 7 unit hotel dan 1 sports center.

Selama 4 tahun yaitu 2016–2019, PT Jaktour mengalami kerugian yang cukup signifikan dengan total rugi bersih sebesar Rp. 73,51 miliar. Kondisi ini disebabkan beberapa faktor seperti lebih dari 50% sumber daya manusia berada pada usia non produktif yang berdampak pada kinerja yang tidak optimal, sementara pendapatan terus menurun karena kalah bersaing dengan hotel swasta. Dengan dilakukannya perubahan segmen customer dan transformasi model bisnis, PT Jaktour berhasil

memperbaiki kinerja finansial pada tahun 2020 dengan mencatatkan laba 2,71 miliar dan pada tahun 2021 mencatatkan laba bersih sebesar Rp. 13,7 miliar. Kolaborasi dan transformasi menjadi kunci utama PT Jaktour dapat bertahan di tengah situasi yang sulit. Secara internal, perusahaan melakukan berbagai perubahan penting yang dapat mendukung kelincuhan gerak perusahaan. Kemudian secara eksternal, dilakukan kolaborasi dengan berbagai pihak untuk menciptakan berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Faktor terbesar laba perubahan berasal dari tingkat okupansi hotel yang terisi penuh oleh tenaga kesehatan COVID-19-19 serta proses efisiensi yang dilakukan dalam sektor biaya tenaga kerja secara bertahap di tahun 2020. Selama tahun 2020 PT Jaktour telah melakukan tiga kali program pensiun dini, sehingga terjadi peningkatan efisiensi yang dihasilkan dari program pensiun dini tersebut hingga mencapai sekitar Rp. 700 juta hingga Rp 800 juta per bulan. Kinerja positif pada tahun 2021 juga ditopang dari sektor hospitality in crisis pada pekerjaan pengelolaan Wisma Atlet Kemayoran dan Pademangan serta Rusun Pasar Rumput dan Rusun Nagrak, pelayanan akomodasi bagi tenaga kesehatan dan pelaku perjalanan luar negeri (PPLN), serta penyediaan catering bagi pasien dan tenaga medis di lokasi-lokasi isolasi atau karantina. Selain itu, PT Jaktour juga tetap aktif menginisiasi event dan kegiatan atraksi pariwisata di Jakarta, baik dalam skala lokal, nasional maupun internasional dan berkolaborasi dengan dengan berbagai pihak untuk menciptakan berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Pada tahun 2022, PT Jaktour juga masih mengelola pekerjaan hospitality in crisis pandemi COVID-19-19 dan terus melakukan pengembangan usaha pada sektor pariwisata seperti aktivasi ruang publik, penyediaan infrastruktur pendukung kegiatan pariwisata untuk menumbuhkan kegiatan pariwisata, dan kerjasama pengelolaan UMKM. Pengembangan usaha secara masif ini diproyeksikan dapat memberikan nilai positif pada laba bersih perusahaan pada tahun 2022. Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal, posisi PT Jaktour saat ini berada pada posisi turn around, yang diharapkan dengan strategi yang telah disusun, PT Jaktour akan semakin memperkuat posisinya dengan bergerak menuju posisi *Concentric Diversification*.

## ASPIRASI DAN STRATEGI PT. JAKARTA TOURISINDO

PT. Jaktour telah merumuskan transformasi visi dan misi barunya untuk 5 tahun ke depan sejak Tahun 2023, yaitu:

### 1. Transformasi Visi PT. Jaktour

Visi (2020 – 2022): Menjadi perusahaan yang berdaya saing, bernilai dan berkelas dunia dalam bisnis perhotelan dan pariwisata.

Visi PT. Jaktour 2023 – 2027: "Perusahaan berkelas dunia yang inovatif dan berkelanjutan dalam memberikan pengalaman pariwisata dan mengembangkan ekonomi kreatif di Jakarta".

### 2. Transformasi Misi PT. Jaktour

Misi (2020 – 2022):

- a. Memberikan pelayanan berkualitas terbaik kepada para pelanggan.
- b. Meningkatkan dan mendayagunakan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien.
- c. Memberikan nilai tambah secara berkelanjutan kepada para pemangku kepentingan.

Misi PT. Jaktour 2023 – 2027:

- a. Menjadi *ecosystem enabler* untuk mendorong pengalaman pariwisata di Jakarta;
- b. Memberikan pertumbuhan dan nilai berkelanjutan ke Pemerintah dan komunitas.

PT. Jaktour mempunyai beberapa tujuan yaitu:

1. Menjadi *ecosystem enabler* dan penyedia jasa perhotelan di DKI Jakarta dengan mengembangkan bisnis PT. Jaktour melalui JXStay, JXSpace, JXStore, JXLive, JXPlore dan JXTaste;
2. Turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang pariwisata;
3. Optimalisasi pemanfaatan sumber daya dan aset PT. Jaktour untuk menghasilkan jasa yang berkelas dunia dan berdaya saing kuat.

Sasaran strategis perusahaan:

1. Menjadi BUMD Pariwisata dan Perhotelan terpercaya dan *top of mind* dengan mengaktivasi *ecosystem enabler* pariwisata di DKI Jakarta.

2. Secara konsisten mencapai pertumbuhan usaha yang berkelanjutan dengan mengedepankan diversifikasi sumber pendapatan dan efisiensi biaya mandiri secara finansial;
3. Meningkatkan kompetensi SDM, komposisi SDM berusia produktif dan SDM inovatif sebagai persiapan menghadapi potensi disrupsi;
4. Mengedepankan transformasi digital dalam proses pelayanan kepada masyarakat dan proses bisnis secara internal.
5. Memprioritaskan perbaikan kualitas dan pengalaman wisatawan dengan mengoptimalkan sinergi dengan BUMN/D, perusahaan swasta nasional maupun internasional.

Dalam rangka mengantisipasi pertumbuhan pasar yang dinamis di masa mendatang, PT. Jaktour telah menyiapkan pengembangan 5 tahun ke depan di bidang pariwisata termasuk rencana transformasi perusahaan. Untuk mewujudkan berbagai arahan strategis dan rencana bisnis PT. Jaktour, maka dibentuk rangkaian strategy house untuk memberikan gambaran secara utuh keterkaitan antara visi, misi dan langkah strategis yang dapat ditempuh. Beberapa strategi pembentuk dan penopang yang diharapkan mampu mewujudkan transformasi dan pengembangan perusahaan 5 (lima) tahun ke depan adalah:

1. *Innovate and Enhance Jakarta's Tourism Landscape.*
2. *Collaborate with Government, SOEs and ROEs (BUMD).*
3. *Promote Inclusive and Sustainable Tourism.*
4. *Build Pandemic Proof City.*
5. *Accelerate Tourism Connectivity and Enabler.*
6. *Optimise Current Assets and Existing Portfolio.*
7. *Reinforce PT. Jaktour Brand Recognition.*
8. *Shape High Performance Organization and World-Class Human Capital Capabilities.*
9. *Strengthen Internal Business Process.*
10. *Carry Out Good Corporate Governance.*

Implementasi strategi di atas akan dibagi menjadi tiga tahapan road map:

1. *Tahap Acceleration*

Tahap ini akan direncanakan berjalan dalam 2 tahun (2023 - 2024).

2. *Tahap Reshape*

Tahap ini akan direncanakan berjalan dalam 2 tahun (2025 – 2026).

3. *Tahap Revive*

Tahap ini akan direncanakan berjalan dalam 1 tahun (2027).

Faktor kunci keberhasilan implementasi strategi yang telah disusun adalah:

1. ***Human Capital***

Salah satu kunci utama keberhasilan perusahaan adalah dengan memiliki aset SDM yang kompeten dan kompetitif serta memiliki budaya yang berorientasi pada kinerja dan nilai tambah. Penguatan kompetensi dan kapabilitas dapat dilakukan melalui pengembangan *Human Capital Management* dan *Talent Management*.

2. ***Internal Business***

Kemampuan penyusunan SOP menjadi kunci utama keberhasilan untuk peningkatan efisiensi bisnis internal dan produktivitas yang didukung juga dengan transformasi digital proses bisnis. Alur proses bisnis yang praktis, singkat dan tegas, dapat menghemat waktu dan proses otorisasi serta meminimalisir pengambilan keputusan yang tidak efektif (*lean process*).

3. ***Financial Readiness***

Dengan adanya fokus bisnis baru di bidang pariwisata, PT. Jaktour memiliki banyak inisiatif dan program yang direncanakan. Hal ini membutuhkan strategi pendanaan dan keuangan yang cukup, baik melalui PMD, keuntungan yang dihasilkan PT. Jaktour sendiri, dana sponsor, mitra kerjasama, dan lain-lain.

4. ***Support from External Parties***

Koordinasi yang optimal serta dukungan dari Pemerintah Daerah dalam menjalankan beberapa inisiatif PT. Jaktour menjadi salah satu kunci utama keberhasilan untuk menguatkan infrastruktur pariwisata kota DKI Jakarta dan meningkatkan daya saing, khususnya pada sektor pariwisata, dengan kota-kota lain di Asia.

5. ***Brand Recognition***

Pengembangan *brand image* JXB sebagai salah satu *stakeholder* pariwisata terdepan di kota DKI Jakarta melalui strategi marketing yang efektif dan tepat sasaran dapat menciptakan publisitas dan ketertarikan terhadap PT. Jaktour.

Pencitraan yang kuat dapat membantu keberhasilan program-program kerja PT. Jaktour.

## PROYEKSI KEUANGAN PT. JAKARTA TOURISINDO

Rencana Investasi PT. Jaktour pada Tahun 2023-2027 adalah mengimplementasikan beberapa program JXB untuk mencapai Visi dan Misi Perusahaan usaha. Program-program perusahaan yang menggunakan anggaran PMD, yaitu revitalisasi aset hotel Grand Cempaka Business, Arcici Sport, Arcici Plumpang, Arcici Cempaka Putih, Arcici Sunter, C'One Pulomas dan program pariwisata seperti *Bike Lounge, JX Store, Vending Machine, Jakarta Street Experience*, serta optimalisasi aset lainnya seperti Inbreng Sunter, optimalisasi lahan aset TB Simatupang, *Health Tourism, Jakarta Creative Center, Jakarta Iconic, BPHTB* direncanakan dapat diterima minimal satu tahun sebelum kegiatan atau proyek berlangsung. Sementara itu, kebutuhan anggaran untuk realisasi proyek atau kegiatan dengan modal non-PMD dapat diterima di tahun yang sama dengan waktu pelaksanaan proyek atau kegiatan tersebut, untuk implementasi beberapa program pariwisata, seperti JXB Apps, Mobile Kiosk, dan Thematic Market. Berdasarkan proyeksi laporan posisi keuangan (Neraca) PT. Jaktour pertumbuhan aset, liabilitas, dan ekuitas menunjukkan tren yang positif akibat rencana investasi perusahaan selama periode 2023–2027 seperti yang terdapat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan (Neraca) PT Jaktour pada Periode Tahun 2023-2027

Proyeksi Laporan Posisi Keuangan (Neraca) PT. Jaktour	2023 (Rp Juta)	2024 (Rp Juta)	2025 (Rp Juta)	2026 (Rp Juta)	2027 (Rp Juta)
Total Aset	901,80	987,74	2.115,11	2.554,37	3.113,94
Total Liabilitas	1,784,042	1,791,497	1,794,467	1,844,593	1,953,145
Total Ekuitas	723,39	808,59	1.935,67	2.369,91	2.938,62

Peningkatan aset yang terlihat pada Tabel 1 berjalan seiring dengan peningkatan kebutuhan belanja modal selama periode 2023–2027. Total aset bertambah sejalan dengan total ekuitas setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas aset yang diproyeksikan dimiliki oleh PT Jaktour berasal dari ekuitas bukan utang. Sehingga,

dapat disimpulkan bahwa selama 5 tahun ke depan kondisi neraca keuangan beserta rasionya dalam keadaan sehat.

Tabel 2 Proyeksi Laporan Laba atau Rugi PT Jaktour pada Periode Tahun 2023–2027

Proyeksi Laporan Laba/(Rugi) PT Jaktour	2023 (Rp Juta)	2024 (Rp Juta)	2025 (Rp Juta)	2026 (Rp Juta)	2027 (Rp Juta)
Pendapatan	194,14	217,84	218,35	363,11	504,35
Beban Langsung	87,03	97,82	93,00	91,66	313,09
Laba Bruto	107,11	120,01	125,35	171,44	191,26
Beban Tidak Langsung	163,91	113,68	123,97	150,53	180,59
Laba (Rugi) Usaha	(56,79)	6,33	1,38	20,91	10,66
Laba (Rugi) Bersih	4,97	10,97	6,39	27,10	18,33

Proyeksi laba bersih yang ditunjukkan dalam Tabel 2 menunjukkan tren yang positif walaupun terjadi penurunan di tahun 2025 dikarenakan besarnya nilai beban langsung yang berasal dari kegiatan pembangunan aset milik PT Jaktour. Akan tetapi, setelah tahun tersebut laba bersih yang akan didapatkan oleh PT Jaktour diestimasikan untuk terus meningkat seiring dengan berjalannya operasional secara efisien dan pendapatan tambahan dari kegiatan investasi selama periode 2023–2027.

Tabel 3 Proyeksi Laporan Arus Kas PT Jaktour pada Periode Tahun 2023–2027

Proyeksi Laporan Arus Kas PT Jaktour	2023 (Rp Juta)	2024 (Rp Juta)	2025 (Rp Juta)	2026 (Rp Juta)	2027 (Rp Juta)
Kas Bersih dari Aktivitas Operasi	165,61	17,93	18,76	58,78	73,76
Kas Bersih dari Aktivitas Investasi	(201,71)	(74,22)	(1.120,68)	(407,15)	(550,38)
Kas Bersih dari Aktivitas Pendanaan	62,1	74,22	1.120,68	407	550
Arus Kas Bersih	26,02	17,93	18,76	58,78	73,76
Saldo Kas pada Awal Tahun	188,07	214,08	232,01	250,77	309,55
Saldo Kas pada Akhir Tahun	214,08	232,01	250,77	309,55	383,32

Berdasarkan proyeksi laporan arus kas PT Jaktour yang terdapat pada Tabel 3, saldo kas PT Jaktour pada setiap akhir tahun perlu dijaga agar dapat menutupi kebutuhan modal kerja selama 6 bulan dan kebutuhan belanja modal pada unit hotel. Dengan meningkatnya nilai arus kas per tahun berdasarkan hasil proyeksi maka dapat disimpulkan bahwa arus kas bisnis PT Jaktour pada periode 2023–2027 bertumbuh positif.



## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG DAN SEJARAH PERUSAHAAN

PT. Jakarta Tourisindo (Jaktour) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi DKI Jakarta. Pendirian Jaktour merupakan hasil merger antara PD Wisata Niaga Jaya dengan Yayasan Wisma Jaya Raya berdasarkan Surat Keputusan Gubernur No 9557/BS tanggal 31 Mei 1961. Kemudian berdasarkan SK Gubernur No. 21611/2003 tanggal 2 Juli 2003, Jaktour memiliki tujuan dalam rangka pendirian subholding Wisata dan Perhotelan yang bergerak dalam bidang pariwisata dan penyedia akomodasi. Selanjutnya terjadi perubahan bentuk badan hukum Jaktour berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta No.5/2004 menjadi Perseroan Terbatas Jakarta Tourisindo. Kemudian pada tahun 2021, terjadi perubahan Perda dengan terbitnya Peraturan Daerah No. 3/2021 dimana PT. Jakarta Tourisindo berubah nomenklatur menjadi Perseroan Terbatas Jakarta Tourisindo (Perseroan Daerah) atau PT. Jakarta Tourisindo (Perseroda).

Saat saham PT. Jakarta Tourisindo dimiliki oleh pihak Pemprov DKI Jakarta sebesar 99,36%; PD Pasar Jaya sebesar 0,64% dengan modal dasar sebesar Rp. 2.798.697.161.600 dan modal ditempatkan sebesar Rp. 699.674.290.400 Pada tahun 2020 Jaktour bertransformasi dan melakukan ekspansi menuju sektor pariwisata, ekonomi kreatif, dan beautifikasi kota dengan melakukan terobosan rebranding menjadi Jakarta Experience Board (JXB) yang bertransformasi dan berekspansi di luar sektor perhotelan. Saat ini JXB memiliki 7-unit hotel dan 1 sports center.

JXB pernah mengalami kerugian selama periode 2016–2019 (Rp. 73,51 miliar), namun pada tahun 2020 JXB berhasil membukukan Laba Bersih sebesar Rp. 2,71 miliar dari kegiatan pelayanan yang diberikan kepada tenaga kesehatan, layanan catering, dan event pariwisata. Pada tahun 2020, JXB melakukan efisiensi biaya pegawai lewat program pensiun dini dan pengurangan *daily worker* sebagai upaya peningkatan kinerja keuangan JXB dari penurunan pendapatan sektor pariwisata pada tahun 2020.

Tren positif tersebut juga terjadi di tahun 2021, dimana JXB dapat meraih laba bersih sebesar Rp. 13,7 miliar. Kinerja positif tersebut ditopang dari sektor *hospitality in crisis* dari pekerjaan pengelolaan Wisma Atlet Kemayoran dan Pademangan serta Rusun Pasar Rumput dan Rusun Nagrak, pelayanan akomodasi bagi tenaga kesehatan dan pelaku perjalanan luar negeri (PPLN), serta penyediaan catering bagi pasien dan tenaga medis di

lokasi-lokasi isolasi atau karantina. JXB juga aktif menginisiasi kegiatan *event* dan kegiatan pariwisata baik dalam skala regional, nasional, maupun internasional.

Sebelum dilakukan rebranding JXB hanya fokus di bisnis perhotelan dan memiliki 7 hotel dan 1 sport center yang tersebar di DKI Jakarta dan Bogor yaitu:

1. Grand Cempaka Business Hotel, Jl. Letjend Suprpto, Jakarta Pusat;
2. Grand Cempaka Resort & Convention, Jl. Raya Cipayung Km.17 Cipayung, Bogor;
3. C'One Hotel Cempaka Putih, Jl. Letjend Suprpto, Jakarta Pusat;
4. C'One Hotel Pulomas, Jl. Jend. A. Yani, Jakarta Timur;
5. d'Arcici Hotel Plumpang, Jl. Plumpang Raya, Jakarta Utara;
6. d'Arcici Hotel Sunter, Jl. Sunter Permai Raya, Sunter Paradise, Jakarta Utara;
7. d'Arcici Hotel Cempaka Putih beserta fasilitas penunjang, Jl. Letjend Suprpto, Jakarta Pusat;
8. d'Arcici Sport Center, Jl. Cempaka Putih Barat 26 No. 3, Jakarta Pusat.

Namun setelah adanya langkah terobosan rebranding JXB, muncul beberapa rencana program pariwisata untuk kedepan yaitu JXLive, JXStore, JXSpace, JXPlore, JXStay dan JXTaste yang dijelaskan pada gambar di bawah.



Gambar 1.1 Rencana *Rebranding* dan *Program Terobosan* JXB ke *Depan*

Adapun latar belakang dan kondisi yang mendorong JXB bertransformasi menjadi penggerak ekosistem pariwisata dan penyedia jasa perhotelan di DKI Jakarta adalah:

1. Bidang Bisnis dan Operasional
  - a. Sistem operasional hotel dan internal bisnis yang belum mengoptimalkan penggunaan teknologi, sehingga masih banyak dilakukan secara manual;

- b. *Standard Operating Procedure* yang belum diterapkan dengan baik;
  - c. Branding JXB yang masih terlihat *flat, old, dan rigid* (birokratis).
2. Bidang Keuangan
- a. JXB mengalami kerugian selama periode 2016–2019 yang terutama disebabkan oleh tingginya beban langsung, beban administrasi dan umum;
  - b. Efisiensi tenaga kerja yang belum optimal dan *employee to room* yang tinggi;
  - c. Banyaknya aset dan investasi perusahaan yang masih *idle* dan masih minim perencanaan pemanfaatannya.
3. Bidang SDM
- a. Kurang lebih sebanyak 54% sumber daya manusia JXB berada dalam usia non produktif atau berusia lebih dari >40 tahun, yang berdampak pada produktivitas atau kinerja yang kurang optimal;
  - b. Struktur organisasi, jumlah, dan kompetensi SDM JXB saat ini yang belum mengakomodasi dan sesuai dengan rencana bisnis JXB.
4. Kompetisi
- Infrastruktur dan fasilitas hotel yang masih belum dapat bersaing dengan baik dibandingkan hotel-hotel lain, terutama *international hotel chain*. Sebagai contoh adalah: kondisi gedung yang sudah tua dan kegiatan promosi yang kurang.

Dapat disimpulkan bahwa kondisi yang telah dihadapi JXB sebagai dasar dalam Penyusunan Rencana Bisnis Perusahaan PT. Jakarta Tourisindo periode 2023–2027, antara lain adalah:

1. Sebelum *rebranding*, JXB sebagai BUMD DKI Jakarta telah fokus bergerak di bidang perhotelan selama 16 tahun;
2. Selama periode 2016–2019, JXB terus mengalami kerugian yang disebabkan oleh beberapa tantangan, diantaranya terkait persaingan bisnis yang semakin ketat, infrastruktur hotel yang tidak dapat bersaing dengan kompetitor, pola manajemen yang kurang maksimal, dan kualitas SDM dengan produktivitas yang kurang optimal.
3. Kerugian yang terus dialami Jaktour ini mendorong adanya transformasi dalam bidang usaha dan fokus bisnis, serta melakukan akselerasi implementasi pengembangan bisnis;
4. Kondisi pandemi COVID-19 yang mempengaruhi kondisi pertumbuhan ekonomi dan pengembangan bisnis perusahaan;

5. Pada tahun 2020 Jaktour melakukan transformasi branding menjadi Jakarta Experience Board dan melakukan pengembangan bisnis diluar usaha perhotelan seperti kegiatan usaha terkait pengembangan pariwisata dan ekonomi kreatif di DKI Jakarta;
6. Pada tahun 2020 hingga tahun 2022 perusahaan masih terus berupaya melakukan transformasi pengembangan bisnis perusahaan secara masif dan melakukan penguatan branding perusahaan, sehingga saat ini masih diperlukan strategi penguatan dan percepatan pengembangan bisnis perusahaan.

Pasca dilakukan intervensi pengendalian pandemi oleh Pemerintah dan Kerjasama dari berbagai pihak, kondisi pertumbuhan ekonomi dari sektor pariwisata di Indonesia mulai Kembali pulih dan turut berpengaruh kepada terjadinya peningkatan jumlah kunjungan yang cukup besar di DKI Jakarta. JXB sebagai salah satu BUMD Pemprov DKI Jakarta ingin turut berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional dan mendukung realisasi Program Strategi Rencana Pembangunan Daerah Tahun 2023-2027. Pada gambar dibawah ini merupakan hasil pemetaan beberapa program JXB yang dapat berkaitan dengan Rencana Pembangunan Daerah (RPD) Pemprov DKI Jakarta Pada Tahun 2023-2026.

1	2	3	4	5	6
Ketahanan Terhadap Bencana	Pemerintahan Dinamis dan Transformasi Pelayanan Publik	Ketahanan Ekonomi Inklusif	Kota Berkelanjutan Berbasis Digital dan Komunitas	Manusia Sehat, Berdaya Saing dan Setara	Pemerataan Pembangunan
<b>Program RPD Jakarta yang Terkait Pariwisata dan Ekonomi Kreatif</b>					
	Meningkatkan kualitas ruang terbuka hijau, sarana dan prasarana tutupan hijau sesuai dengan rencana induk ruang hijau	Pembangunan kepariwisataan pada berbagai jenis pariwisata (wisata urban, health tourism, pengembangan usaha kuliner)  Pengembangan UMKM	Penyediaan media informasi kepada publik secara digital	Pembangunan kebudayaan Jakarta, revitalisasi dan aktivasi museum di Jakarta	Pengembangan Kepulauan Seribu termasuk pada aspek industri kreatif, pengembangan destinasi wisata

Gambar 1. 2 Analisis Program RPD Tahun 2023–2026 Provinsi DKI Jakarta

Sektor pariwisata menjadi salah satu aspek penting dalam rencana pembangunan kota Pemprov DKI Jakarta. JXB sebagai BUMD memiliki peran dalam mendukung tercapainya visi dan misi pemerintah daerah, khususnya misi kedua, keempat, dan kelima dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Pemprov DKI Jakarta dan Rencana Pembangunan Daerah 2023-2027.

## 1.2 VISI, MISI DAN NILAI PERUSAHAAN

JXB memiliki Visi di tahun 2020 yaitu “Menjadi perusahaan yang berdaya saing, bernilai dan berkelas dunia dalam bisnis perhotelan dan pariwisata”. Visi tersebut akan diwujudkan dengan menjalankan beberapa Misi (2020) berikut:

1. Memberikan pelayanan berkualitas terbaik kepada para pelanggan;
2. Meningkatkan dan mendayagunakan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien;
3. Memberikan nilai tambah secara berkelanjutan kepada para pemangku kepentingan.

Nilai inti Perseroan yang harus menjadi landasan sikap dan perilaku seluruh karyawan adalah SMILE, yang merupakan singkatan dari: *Solid Synergy*, *eMpathy*, *Integrity*, *Loyalty*, dan *Excellence*. Penjelasan nilai inti perusahaan JXB dijelaskan sebagai berikut:

### 1. *Solid Synergy*

Membangun sebuah ekosistem bisnis pariwisata yang kokoh melalui kerja sama dan sinergi dengan semua pemangku kepentingan (pemegang saham, pelanggan, karyawan, korporasi, UMKM dan masyarakat) yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.

### 2. *eMpathy*

Mampu menempatkan diri dan memahami kebutuhan semua pemangku kepentingan, menunjukkan kepedulian dan perhatian untuk memberikan solusi yang inovatif dan konstruktif untuk menciptakan pengalaman yang positif.

### 3. *Integrity*

Integritas artinya konsistensi antara pikiran, ucapan dan tindakan. Perusahaan dan segenap karyawan harus senantiasa konsisten dalam mempertahankan kebenaran, melalui tindakan-tindakan yang tepat dan bebas dari intervensi dan kepentingan pribadi/golongan, sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

### 4. *Loyalty*

Loyalitas tercermin dari seberapa besar pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasi tercurah sepenuhnya (fokus) kepada Perseroan.

### 5. *Excellence*

*Excellence* artinya individu bertindak secara profesional yaitu memastikan bahwa proses kerja dan produk yang dihasilkan melampaui standar yang berlaku dalam industri pariwisata.

### 1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PERUSAHAAN

JXB mempunyai beberapa tujuan yaitu:

1. Menjadi *ecosystem enabler* dan penyedia jasa perhotelan di DKI Jakarta dengan mengembangkan bisnis JXB melalui JXStay, JXSpace, JXStore, JXLive, JXPlore dan JXTaste;
2. Turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang pariwisata;
3. Optimalisasi pemanfaatan sumber daya dan aset JXB untuk menghasilkan jasa yang berkelas dunia dan berdaya saing kuat.

Dalam Penyusunan Rencana Bisnis Perusahaan PT. Jakarta Tourisindo periode 2023-2027 memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

1. Untuk membangun citra yang lebih *modern*, fleksibel, muda, dan lincah, maka PT. Jakarta Tourisindo meluncurkan *brand* yang dikenal sebagai *Jakarta Experience Board* (JXB) di tahun 2020.
2. JXB memiliki cita-cita untuk bertransformasi dan melakukan ekspansi bidang usaha ke sektor pariwisata, ekonomi kreatif, dan aktivasi ruang publik kota.
3. Dengan cita-cita dan fokus bidang usaha yang baru, PT. Jakarta Tourisindo menyusun Rencana Bisnis Perusahaan dengan mempertimbangkan JXB sebagai *brand* baru Jaktour.

### 1.4 SUSUNAN DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI

Jaktour (JXB) dipimpin oleh Direktur Utama, Direktur Administrasi & Keuangan, Direktur Operasional & Transformasi Digital, dan Direktur Pemasaran & Pengembangan Usaha dengan struktur organisasi yang disesuaikan agar selaras dengan rencana transformasi JXB. Saat ini, struktur organisasi JXB sedang dalam tahap pengembangan agar dapat mengakomodir bisnis dan rencana baru JXB kedepannya.

## DEWAN KOMISARIS



**Tatat Rahmita Utami**  
Komisaris Utama



**Muhamad Ichwan Ridwan**  
Komisaris



**Hendri**  
Komisaris

## DEWAN DIREKSI



**Novita Dewi**  
Direktur Utama



**Zulfarshah**  
Direktur  
Administrasi & Keuangan

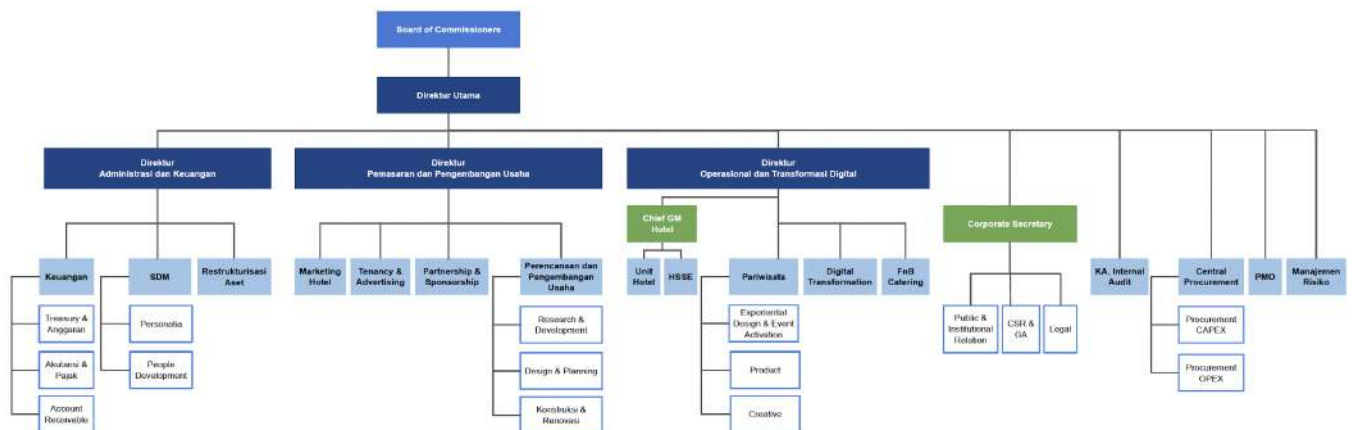


**Nabil Djaidi**  
Direktur  
Pemasaran & Pengembangan  
Usaha



**Andi Permadi**  
Direktur  
Operasional & Transformasi  
Digital

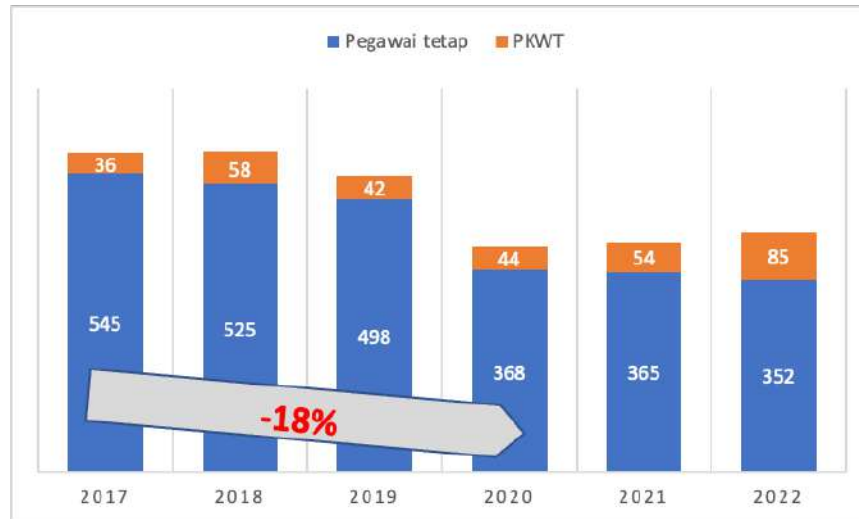
## STRUKTUR ORGANISASI



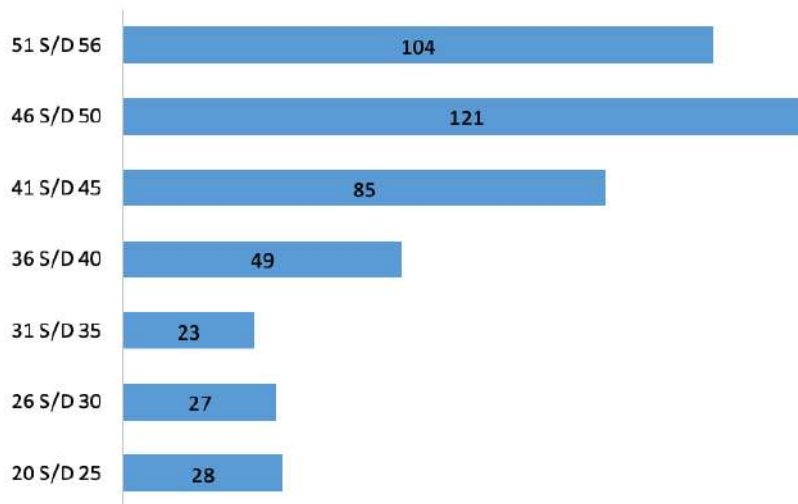
Gambar 1. 3 Struktur Organisasi

## 1.5 SUMBER DAYA MANUSIA

Pada tahun 2022 jumlah pegawai tetap JXB adalah 365 orang dimana angka ini sudah mengalami penurunan sejak 5 tahun ke belakang. Program pensiun dini pada 2020 menurunkan 18% jumlah pegawai tetap dari tahun 2017, namun pegawai usia 41-50 tahun masih mencakup 50% total pegawai per Juni 2022.



Gambar 1. 4 Jumlah Karyawan JXB Periode 2017 – Juni 2022

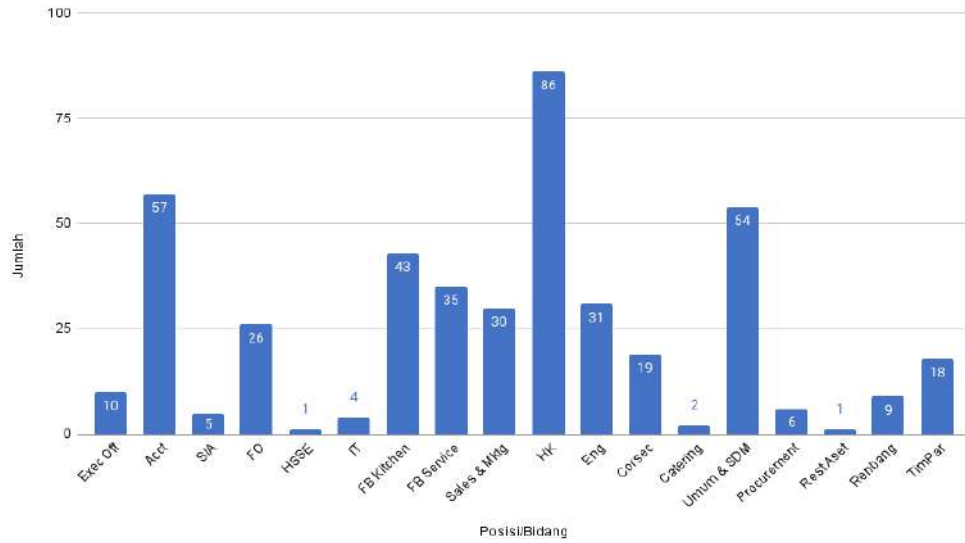


Gambar 1. 5 Komposisi Pegawai JXB Berdasarkan Usia (November, 2022)

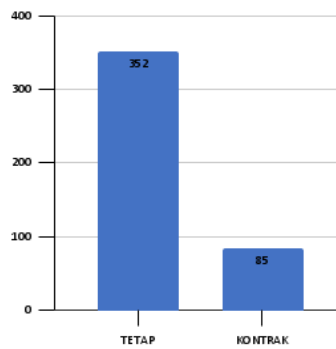
Tabel 1. 1 Komposisi Karyawan JXB Berdasarkan Pendidikan (November 2022)

Tingkat Pendidikan	Kontrak	Tetap	Grand Total	Proporsi
<D3	37	224	261	59.73%
D3	3	39	42	9.61%
S1	34	86	120	27.46%
S2	10	4	14	3.20%
S3	0	0	0	0.00%





Gambar 1. 6 Komposisi Pegawai JXB Berdasarkan Divisi (November 2022)



Gambar 1. 7 Komposisi Pegawai JXB Berdasarkan Status Kepegawaian (November 2022)

## BAB II. EVALUASI PELAKSANAAN RJPP 2018-2022

### 2.1 GAMBARAN KONDISI EKONOMI YANG MEMPENGARUHI PENCAPAIAN KINERJA 2018-2022

Dari tahun 2014 sampai dengan 2019, pertumbuhan ekonomi Indonesia cenderung stabil di kisaran 5% hingga kemudian mengalami kontraksi pertumbuhan sebesar 2,07% pada tahun 2020 kuartal IV. Indonesia mempunyai kemampuan daya tahan yang stabil di tengah gejolak perekonomian dunia. Tantangan yang dialami perekonomian global antara lain kenaikan suku bunga Bank Sentral Amerika Serikat (AS) dan kebijakan ekonominya, keamanan geopolitik, *economic rebalancing*, harga komoditas yang rendah, perubahan iklim serta kebijakan proteksionisme yang dapat dihadapi dengan baik. Salah satu sektor yang berkontribusi besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah sektor pariwisata.



Gambar 2.1 Pertumbuhan *Ekonomi* Indonesia *Triwulan* IV-2020

(Sumber: Berita Resmi Statistik No.13/02/Th. XXIV, 2021)

Pandemi COVID-19 sangat mempengaruhi perekonomian Indonesia sejak awal kuartal II tahun 2020. Hal ini disebabkan adanya peraturan tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sehingga menimbulkan peraturan *lockdown* kepada beberapa kota yang bertujuan untuk memutuskan mata rantai penyebaran COVID-19. Peraturan ini menyebabkan meningkatnya penurunan perekonomian pada perusahaan formal maupun non formal. Penurunan perekonomian mengakibatkan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

oleh perusahaan-perusahaan karena tidak dapat membayarkan upah yang seharusnya kepada para karyawan. Tidak hanya itu, penurunan ini banyak yang menyebabkan perusahaan memutuskan untuk gulung tikar atau dinyatakan bangkrut.



Gambar 2. 2 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2021

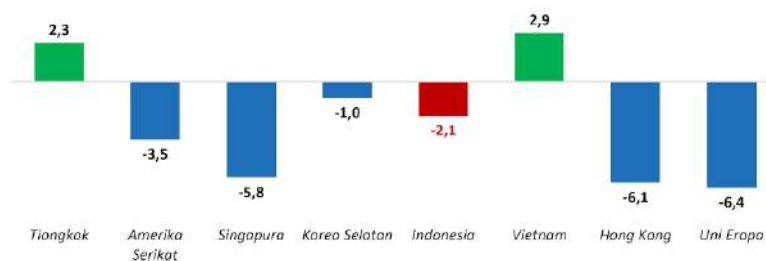
(Sumber: Berita Resmi Statistik No.14/02/Th. XXV, 2022)

Perekonomian Indonesia 2021 yang diukur berdasarkan Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku mencapai Rp.16.970,8 triliun dan PDB per kapita mencapai Rp. 62,2 juta atau US\$ 4.349,5. Ekonomi Indonesia tahun 2021 tumbuh sebesar 3,69 %, lebih tinggi dibanding capaian tahun 2020 yang mengalami kontraksi pertumbuhan sebesar 2,07 %. Ekonomi Indonesia triwulan IV-2021 terhadap triwulan IV-2020 mengalami pertumbuhan sebesar 5,02 % (*y-on-y*).

Pariwisata merupakan salah satu sektor pembangunan yang saat ini sedang dikembangkan oleh pemerintah, karena pariwisata dianggap mempunyai peran yang sangat penting dalam pembangunan Indonesia khususnya sebagai salah satu sektor pendapatan daerah maupun negara. Selain sebagai mesin penggerak ekonomi, pariwisata dianggap mampu mengurangi angka pengangguran. Dalam perekonomian nasional, pariwisata merupakan sektor yang diharapkan mampu meningkatkan pendapatan melalui penerimaan devisa. Cadangan devisa negara digunakan untuk membeli barang dan jasa dari luar negeri, keperluan pembiayaan kegiatan perdagangan luar negeri, dan menjalankan roda pembangunan dan perekonomian. Berbagai sektor ekonomi menjadi unggulan dalam penerimaan devisa, salah satunya adalah sektor pariwisata. Nilai tukar

sangat penting dalam mempengaruhi keputusan wisatawan mancanegara dalam melakukan wisata, terutama kurs antara mata uang negara asal turis tersebut dengan mata uang negara tujuan destinasi. Semakin banyak informasi biaya perjalanan antar tujuan destinasi wisata, maka wisatawan semakin sensitif terhadap harga yang diukur dengan nilai tukar, sehingga wisatawan akan bergeser dari negara dengan nilai tukar yang tinggi (depresiasi) ke negara dengan nilai tukar rendah (apresiasi).

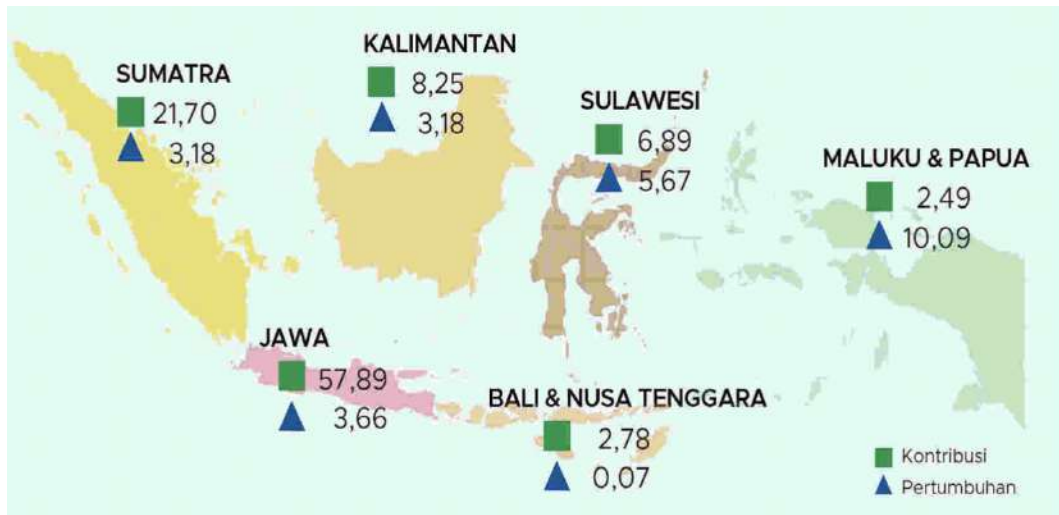
Berdasarkan Badan Pusat Statistik (2018), jumlah kunjungan wisatawan di Indonesia dari tahun ke tahun semakin meningkat, yaitu tumbuh sekitar 13,2% pada tahun 2008 dan meningkat sekitar 1,4% pada tahun 2009. Pada tahun 2015, jumlah kunjungan wisatawan meningkat sebesar 7,2%, tumbuh di atas rata-rata negara lain yang hanya 4,4%. Pada tahun 2017, kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia tumbuh menjadi 14,3 juta kunjungan, dimana keberhasilan ini merupakan dedikasi, komitmen, strategi, dan teori pengembangan sektor pariwisata yang dijalankan. Akan tetapi, keberhasilan ini tidak diikuti dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada tahun 2017 yang tumbuh sebesar 5,07%. Meskipun pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami perbaikan peningkatan dari tahun ke tahun, tetapi peningkatan pertumbuhan pariwisata masih lebih tinggi daripada peningkatan pertumbuhan ekonomi.



Gambar 2. 3 Pertumbuhan Ekonomi Beberapa Negara Pada Tahun 2020  
(Sumber: Asian Development Outlook, 2021)

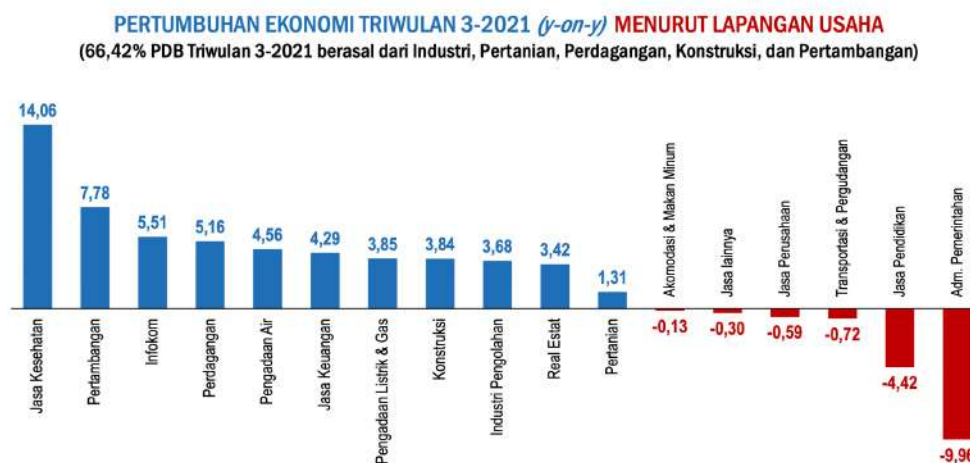
Pada tahun 2020 pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami kontraksi sebesar minus 2,07%. Angka ini menjadikan Indonesia sebagai negara yang memiliki kemampuan untuk menjaga dampak pandemi COVID-19 pada perekonomian di level moderat. Pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 relatif lebih baik dibandingkan dengan rata-rata pertumbuhan ekonomi negara di Asia Tenggara yang berada pada minus 4,0%, berdasarkan data *Asian Development Outlook* pada April 2021. Pemerintah telah melakukan berbagai intervensi pengendalian wabah pandemi dan terus berupaya

melakukan berbagai strategi untuk pemulihan kondisi ekonomi. Upaya tersebut memberikan pengaruh terhadap angka pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2021 yang dapat mencapai angka pertumbuhan ekonomi sebesar 3,69% pada tahun 2021.



Gambar 2. 4 Pertumbuhan Ekonomi Beberapa Wilayah di Indonesia Pada Tahun 2021  
(Sumber: Data BPS, 2022)

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan struktur perekonomian Indonesia secara spasial, pada tahun 2021 masih didominasi oleh kelompok provinsi di Pulau Jawa yang memberikan kontribusi terhadap PDB sebesar 57,8% dengan pertumbuhan 3,66%. Beberapa daerah seperti pulau Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Maluku, Papua, Bali dan Nusa Tenggara juga mengalami pertumbuhan ekonomi yang turut berkontribusi terhadap angka pertumbuhan ekonomi nasional.



Gambar 2. 5 Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2021 Menurut Lapangan Usaha  
(Sumber: Data BPS, 2021)

Dilihat dari gambar tabel diatas, sektor akomodasi dan makan minum masih mengalami penurunan sebesar minus 0,13%. Angka minus ini sudah terlihat lebih baik dibandingkan dengan angka penurunan pada tahun 2019 dengan nilai minus sebesar 10,22%. Penurunan minus ini disebabkan oleh:

1. Tingkat okupansi hotel sebagai dampak dari kebijakan darurat PPKM Darurat;
2. Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara yang belum meningkat secara signifikan;
3. Perubahan gaya hidup masyarakat pasca pandemi dalam menggunakan jasa akomodasi dan jasa penjualan makan, minum.

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang sangat terdampak akibat adanya pandemi COVID-19. Berdasarkan data BPS (2021), terdapat penurunan jumlah wisatawan yang cukup signifikan, baik wisatawan lokal maupun wisatawan mancanegara. Total kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia pada tahun 2020 sebesar 4,02 juta kunjungan. Apabila dibandingkan dengan tahun 2019, jumlah wisatawan mancanegara turun sebesar 75,03%. Pada tahun 2021, angka jumlah kunjungan wisatawan mancanegara kembali meningkat secara signifikan, yaitu peningkatan sebesar 1.382,45% dibandingkan dengan tahun 2020. Angka peningkatan jumlah wisman dapat menjadi faktor pemulihan kondisi ekonomi indonesia pasca pandemi. Berdasarkan kebangsaannya, terdapat 5 negara yang paling banyak berkunjung ke Indonesia pada tahun 2022 yaitu Australia (16,20%), Singapura (11,32%), Malaysia (9,54%), India (8,16%), dan Inggris (5,30%). Sebagian besar negara-negara tersebut adalah negara asia, kecuali Inggris.



Gambar 2. 6 Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisman Tahun 2018–2020 (Dalam Ribu Kunjungan)  
(Sumber: Data BPS, 2021)

Laporan Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat terdapat 603,2 juta perjalanan wisatawan nusantara alias turis lokal sepanjang 2021. Jumlah ini naik dari tahun

sebelumnya yang sebanyak 14,95% dibandingkan tahun sebelumnya yang sebanyak 524,57 juta perjalanan. Peningkatan jumlah wisatawan yang signifikan tersebut berpengaruh pada kondisi pemulihan ekonomi nasional, perekonomian karena pariwisata berperan penting dalam meningkatkan pendapatan negara, devisa, dan lapangan pekerjaan. (Databooks, 2021).

Menurut Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sandiaga Uno dalam laman [republika.co.id](http://republika.co.id), negara dari sektor pariwisata pada saat wabah pandemi tahun 2020 memberikan penurunan devisa >400% dibandingkan dengan tahun 2019 yang hampir mencapai 20 miliar dollar AS. Setelah dilakukan berbagai intervensi pengendalian COVID-19, kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif menargetkan dapat meningkatkan nilai devisa sektor pariwisata hingga 1,7 Miliar dollar AS dibandingkan tahun sebelumnya. Begitu juga kontribusi *Produk Domestik Bruto* (PDB) pariwisata ditargetkan meningkat sebesar 4,3 %.

## 2.2 EVALUASI KINERJA JXB TAHUN 2016–2021

Selama 4 tahun yaitu 2016–2019, JXB mengalami kerugian yang cukup signifikan dengan total rugi bersih sebesar Rp. 73,51 miliar. Kondisi ini disebabkan beberapa faktor seperti lebih dari 50% sumber daya manusia berada pada usia non produktif yang berdampak pada kinerja yang rendah, sementara pendapatan terus menurun karena kalah bersaing dengan hotel swasta.



Gambar 2. 7 Kondisi JXB Tahun 2016–2019

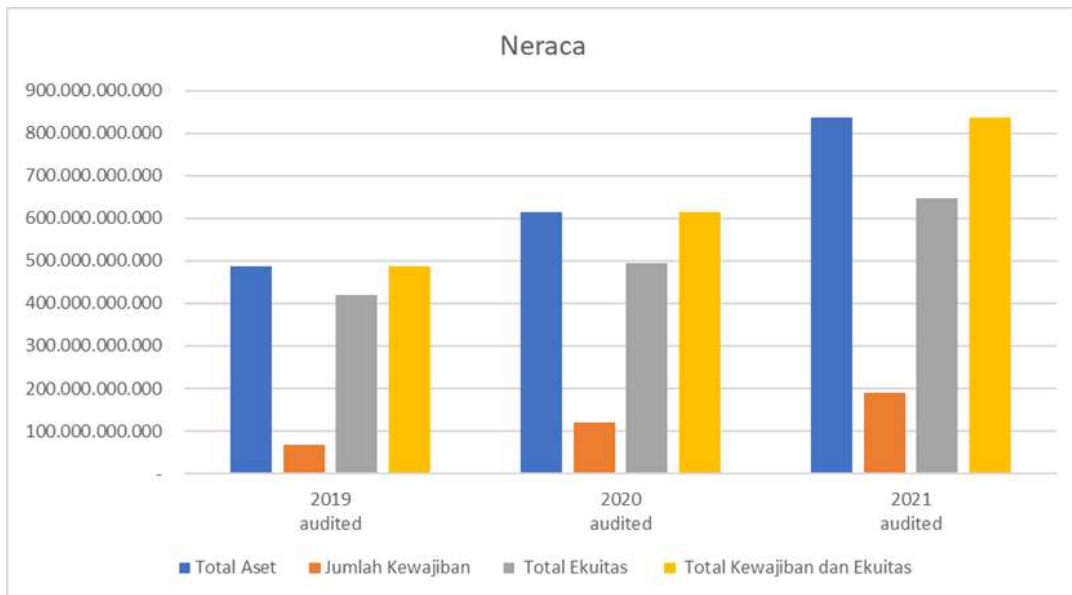
Tabel 2. 1 Kondisi *Keuangan JXB Tahun 2017-2021 (Dalam Ribu Rupiah)*

AKUN	2017	2018	2019	2020	2021
Aset	518.225.594	506.035.991	487.033.342	614.433.570	836.377.335
Liabilitas	60.936.181	64.203.083	67.010.640	119.995.737	189.311.348
Ekuitas	457.289.412	441.832.908	420.022.703	494.437.834	647.065.987
Pendapatan Usaha	99.740.367	104.478.290	101.923.218	117.552.895	240.976.057
Beban Pokok Pendapatan	(50.234.898)	(49.884.909)	(53.627.171)	(43.089.926)	(113.287.351)
Laba Kotor	49.505.469	54.593.381	48.296.047	74.462.969	127.688.705
Beban Usaha	(69.504.369)	(71.063.997)	(70.851.033)	(79.446.617)	(117.339.493)
Laba Usaha	(19.998.899)	(16.470.616)	(22.554.986)	(4.983.648)	10.349.211
Laba Bersih	(19.723.289)	(15.456.505)	(21.810.205)	2.710.197	13.753.862

Tren pertumbuhan keuangan JXB diukur berdasarkan beberapa faktor di dalam laporan keuangan yang dirangkum di dalam tabel. Tabel tersebut dirangkum dari laporan neraca dan laba rugi. Dari laporan neraca nilai aset yang dimiliki JXB menurun dari tahun 2017 hingga tahun 2019 lalu berbalik di tahun 2020 dan terus naik hingga 2022. Liabilitas yang dimiliki JXB terus meningkat dari tahun 2017 hingga 2022. Pola penurunan dan kenaikan ekuitas selaras dengan pertumbuhan nilai aset.

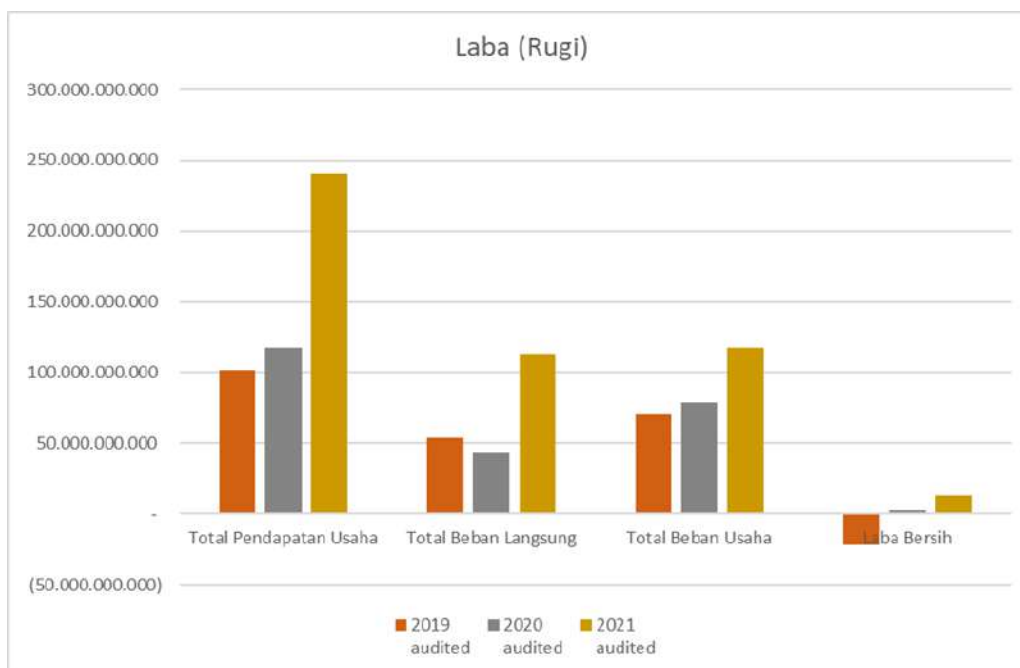
Dari laporan laba rugi pendapatan usaha terus meningkat dari 2017 sampai dengan 2022. Sebaliknya beban pokok pendapatan nilainya terus membengkak. Laba kotor bersifat fluktuatif tergantung dari selisih pendapatan usaha dan beban pokok pendapatan. Beban usaha juga bersifat fluktuatif dan membebani laba bersih nantinya. Laba usaha adalah selisih antara laba kotor dan beban usaha. Laba bersih didapatkan dari laba usaha serta laba dari sumber lainnya. Dari hal tersebut, dapat disimpulkan jika JXB mulai memiliki performa keuangan yang baik sejak 2020 hingga saat ini.





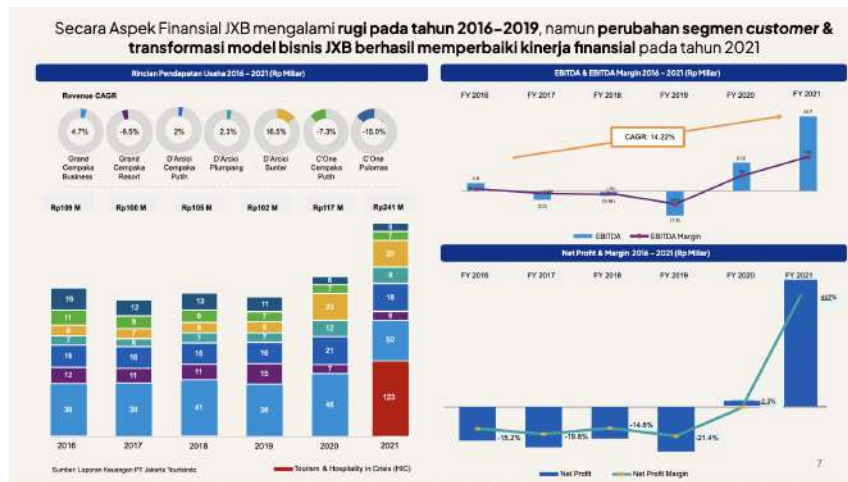
Gambar 2. 8 Proforma Neraca JXB Tahun 2019-2021

Berdasarkan performa neraca dapat dilihat bahwa komposisi aset milik JXB sebagian besar didanai melalui ekuitas. seiring bertumbuhnya nilai aset maka bertambah pula nilai kewajiban dan ekuitas. perbandingan antara pertumbuhan nilai ekuitas dan nilai kewajiban sangat jauh, ini menandakan bahwa rasio-rasio keuangan yang berhubungan dengan utang seperti rasio lancar bernilai baik. secara garis besar kondisi keuangan JXB dalam keadaan baik dan terus bertumbuh secara positif.



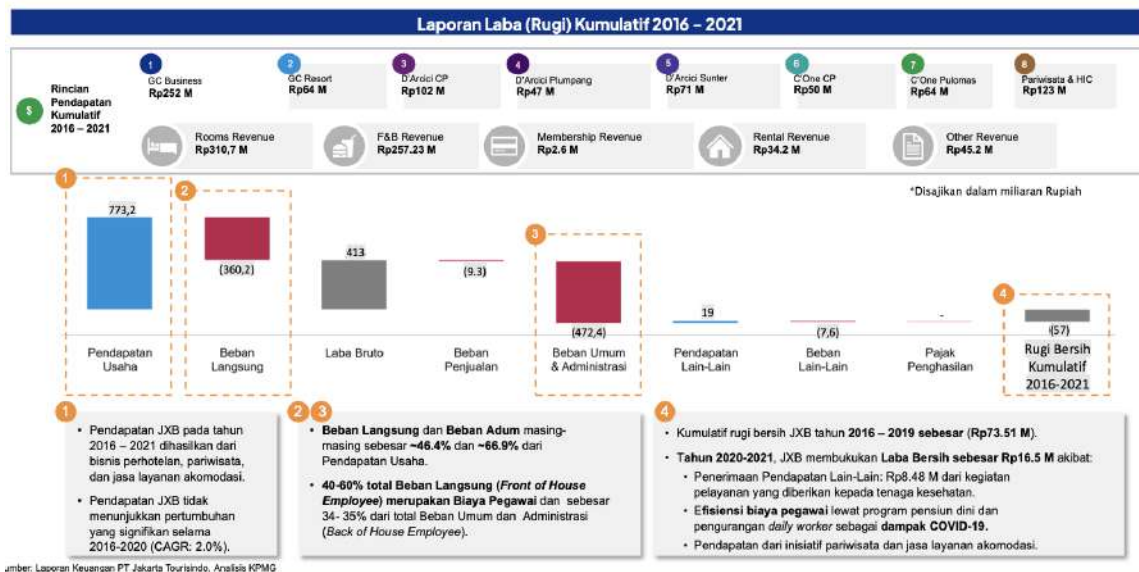
Gambar 2. 9 Kondisi Laba/Rugi Kumulatif Tahun 2019-2021

Berdasarkan grafik laba (rugi) tahun 2019 hingga 2021 dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut. Total pendapatan usaha meningkat sedikit dari 2019 ke 2021 namun bertumbuh secara signifikan pada tahun 2021. total beban langsung sempat mengalami penurunan pada tahun 2019 ke 2020 kemudian berbalik menanjak di tahun 2021. total beban usaha secara konsisten naik dengan %tase yang hampir serupa setiap tahunnya. JXB sempat mengalami rugi di tahun 2019 kemudian berbalik untung di tahun 2020 dan semakin positif di tahun 2021.



Gambar 2. 10 Performa Keuangan JXB Tahun 2016–2021

Bila dilihat dari *compound annual growth rate* (CAGR) pendapatan unit usaha JXB, d’Arci Sunter menyumbang pendapatan terbesar bila dibandingkan dengan unit usaha lainnya. Adapun jika dibuat sebagai grafik komposisi nilai pendapatan itu sendiri terdapat tren fluktuatif dari 2016 hingga 2020. Berdasarkan nilai *earnings before interest, tax and depreciation* (EBITDA) terjadi pergerakan yang serupa dengan perubahan pendapatan usaha. bila dibentuk CAGR dari EBITDA dimulai dari 2016 dan berakhir di 2020 makanya didapatkan nilai 42%. *Net profit margin* positif pertama didapatkan pada tahun 2020 dimana sebelumnya selalu merugi.



Gambar 2. 11 Kondisi Laba atau Rugi Kumulatif Masing-Masing Unit Tahun 2016-2021

Dengan dilakukannya perubahan segmen *customer* dan transformasi model bisnis JXB berhasil memperbaiki kinerja finansial pada tahun 2020 dengan mencatatkan laba Rp. 2,71 miliar kemudian terjadi peningkatan nilai laba menjadi Rp. 13.753.862.725, - kemudian sampai dengan laporan triwulan ke-3 kondisi laba perusahaan menunjukkan nilai positif sebesar Rp. 11.244.953.473. Kolaborasi dan transformasi menjadi kunci utama JXB sehingga dapat bertahan di tengah situasi yang sulit. Secara internal, perusahaan melakukan berbagai perubahan penting yang dapat mendukung kelincuhan gerak pengembangan bisnis perusahaan. Kemudian secara eksternal, dilakukan kolaborasi dengan berbagai pihak untuk menciptakan berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Dalam proses transformasi perusahaan, JXB melakukan pembenahan di berbagai bidang diantaranya perbaikan tata kelola perusahaan yang baik, pengoptimalan aset-aset perusahaan, melakukan restrukturisasi organisasi melalui adanya asesmen, program pensiun dini dan melakukan ekspansi bisnis.

Faktor terbesar laba perubahan diperoleh dari tingkat okupansi hotel yang terisi penuh oleh tenaga kesehatan yang bertugas dalam mendukung pemulihan COVID-19 serta proses efisiensi yang dilakukan dalam sektor biaya tenaga kerja secara bertahap di tahun 2020. Selama 2020 JXB melakukan tiga kali pensiun dini, sehingga banyak sekali efisiensi yang dihasilkan dari pensiun dini tersebut sampai mencapai sekitar Rp. 700 juta hingga Rp. 800 juta per bulan.

- 

**Melakukan rebranding** dengan tujuan untuk membangun citra yang lebih modern, *flexible*, muda, dan lincah, pada tahun 2020, PT Jakarta Tourisindo mengubah *brand* sebagai Jakarta Experience Board (JXB)
- 

**Melakukan ekspansi bisnis** pada bidang usaha sektor pariwisata, ekonomi kreatif, dan beautifikasi kota
- 

**Memperkuat daya saing perusahaan** melalui peningkatan kompetensi SDM, penyesuaian struktur organisasi dan *internal* bisnis perusahaan melalui penguatan SOP dan digitalisasi perusahaan
- 

**Menjalankan bisnis yang *sustainable* dan berkelanjutan** melalui perusahaan yang sehat, terpercaya, dan menguntungkan dengan menciptakan sinergi dengan *stakeholders*
- 

**Memperkuat fungsi dan posisi JXB dalam membangun Kota Jakarta** melalui kolaborasi dan sinergi dengan swasta, pemerintah, komunitas, dan masyarakat

Gambar 2.12 Transformasi Bisnis JXB Tahun 2020

## BAB III. ANALISIS POSISI PERUSAHAAN SAAT INI

### 3.1 ANALISIS KONDISI PARIWISATA GLOBAL

Untuk mencermati kondisi pariwisata dan perhotelan nasional tentunya tidak terlepas dengan bagaimana kondisi negara Indonesia saat ini dan proyeksi atau visi negara Indonesia di masa depan. Adapun profil dan pencapaian Indonesia saat ini adalah sebagai berikut:

1. Negara kepulauan terbesar dengan jumlah pulau mencapai 17.504, negara maritim terbesar dengan area laut mencapai 93.000 km dan garis pantai mencapai 81.000 km atau secara total mencapai 25% dari garis pantai dunia;
2. Negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia;
3. Negara dengan pertumbuhan tercepat di dalam anggota negara G20 (setelah China di tahun 2013);
4. Destinasi investasi di Asia (menurut *The Economist*);
5. Negara dengan jumlah penduduk terbanyak di dunia;
6. Terbesar untuk Produk Domestik Bruto (PDB) dengan nilai rata-rata PDB mencapai US\$ 1 triliun;
7. *Travel and Tourism Competitiveness*, di bawah Singapura (13), Malaysia (26) dan Thailand (34);
8. *Global Competitiveness Index 2020*, lebih tinggi dibandingkan negara seperti Filipina (45th);
9. Memiliki sekitar 273 juta populasi pada periode 2020, dan merupakan yang terbesar di kawasan Asia Tenggara;
10. Terdapat 60% populasi tinggal di pulau Jawa yang memiliki luas area hanya sebesar 7% dari luas seluruh Indonesia.

Di level internasional, Indonesia memiliki populasi dengan purchasing power yang cukup tinggi dimana mayoritas penduduk pada usia produktif, dengan detail sebagai berikut:

1. ±260 juta penduduk dengan rata-rata pertumbuhan 1,5% per tahun;
2. >US\$ 1 triliun PDB terbesar di ASEAN dan peringkat 16 secara global;
3. >60% penduduk dengan profil demografis di dalam kategori produktif;
4. ±20 juta merupakan terbesar ke 4 untuk *middle class* di dunia;
5. 45-60 juta penduduk tergolong dalam *consumer class*;
6. ±53% penduduk di kota besar menghasilkan 74% GDP.

Purchasing power Indonesia juga didukung oleh beberapa faktor berikut ini:

1. *Political Stability*

Indonesia telah mengalami transformasi politik sejak pergolakan tahun 1998. Negara ini sekarang merupakan negara demokrasi yang bersemangat yang terus memperkuat struktur politiknya dan memperdalam hak pilih penduduk.

2. *Good Corporate Governance*

Reformasi sejak 2015 termasuk merilis serangkaian paket reformasi, memperluas investasi di infrastruktur publik, mengurangi lapisan peraturan pemerintah, meningkatkan integrasi perdagangan regional dan membuka area baru ekonomi untuk investasi swasta.

3. *Sound Economy*

Indonesia terus mencapai pertumbuhan PDB yang kuat sejak 2008 sekitar 5% atau lebih per tahun, di antara yang tertinggi di Asia Tenggara. Hal ini juga didukung oleh peningkatan Investasi Asing Langsung untuk mencapai lebih dari US\$ 6,0 miliar pada tahun 2018.

4. *Young Workforce*

Lebih dari 50% populasi berusia di bawah 30 tahun dan sangat adaptif dengan teknologi baru. Reformasi yang dapat membantu mempersempit kesenjangan keterampilan yang diakui antara apa yang dibutuhkan pengusaha dan apa yang karyawan miliki akan memperkuat produktivitas ekonomi.

5. *Guarantee Facility for Investors*

Indonesia telah memimpin di antara negara-negara maju dalam menciptakan fasilitas jaminan berbasis praktik terbaik untuk investor, PII yang memberikan jaminan untuk proyek-proyek infrastruktur dan sosial, termasuk rumah sakit dan layanan kesehatan terkait.

6. *Trade Agreements*

Indonesia telah menandatangani enam perjanjian perdagangan bebas regional dan dua bilateral (FTA). Ini juga memiliki pengaturan tarif istimewa dengan Malaysia, Bangladesh, Pakistan, Iran, Mesir, Turki dan Nigeria.

Tabel 3. 1 Peringkat Keseluruhan Indeks Pembangunan Travel & Tourism 2021

Rank	Economy	Score <sup>2</sup>	Change since 2019 <sup>3</sup>		Diff. from TTDI Avg. (%)	Rank	Economy	Score <sup>2</sup>	Change since 2019 <sup>3</sup>		Diff. from TTDI Avg. (%)
			Rank	Score					Rank	Score	
1	Japan	5.2	1	0.7%	31.8%	40	Mexico	4.3	-6	-1.2%	7.4%
2	United States	5.2	-1	-1.0%	30.7%	41	Bulgaria	4.3	-2	-0.4%	7.3%
3	Spain	5.2	2	0.0%	29.5%	42	Lithuania	4.3	3	0.6%	7.2%
4	France	5.1	2	-0.2%	28.8%	43	Qatar	4.3	-2	-0.2%	7.0%
5	Germany	5.1	-1	-1.8%	27.3%	44	Georgia	4.3	3	1.4%	6.8%
6	Switzerland	5.0	1	-2.1%	26.0%	45	Turkey	4.2	4	1.3%	6.4%
7	Australia	5.0	1	-1.3%	25.6%	46	Croatia	4.2	-4	-0.6%	6.4%
8	United Kingdom	5.0	-5	-4.5%	24.8%	47	Israel	4.2	-7	-1.0%	6.2%
9	Singapore	5.0	0	-1.4%	24.6%	48	Latvia	4.2	0	0.6%	5.9%
10	Italy	4.9	2	0.8%	23.9%	49	Brazil	4.2	3	2.3%	5.2%
11	Austria	4.9	0	0.4%	23.6%	50	Costa Rica	4.2	1	1.2%	4.5%
12	China	4.9	3	2.3%	23.5%	51	Egypt	4.2	6	4.3%	4.4%
13	Canada	4.9	-3	-2.1%	22.9%	52	Vietnam	4.1	8	4.7%	4.1%
14	Netherlands	4.9	0	0.2%	22.3%	53	Romania	4.1	-3	-0.7%	3.6%
15	Korea, Rep.	4.8	4	1.9%	21.4%	54	India	4.1	-8	-2.6%	3.6%
16	Portugal	4.8	-3	-2.1%	19.8%	55	Uruguay	4.1	6	3.6%	3.0%
17	Denmark	4.7	-1	-1.5%	18.9%	56	Slovak Republic	4.1	-3	0.2%	2.9%
18	Finland	4.7	-1	-2.2%	17.3%	57	Bahrain	4.1	-2	1.0%	2.1%
19	Hong Kong SAR	4.6	-1	-3.0%	16.3%	58	Colombia	4.0	4	2.3%	1.6%
20	Sweden	4.6	1	-1.9%	16.0%	59	Argentina	4.0	-5	-1.2%	0.6%
21	Luxembourg	4.6	2	-0.5%	15.4%	60	Panama	4.0	-2	0.5%	0.3%
22	Belgium	4.6	3	-0.6%	14.4%	61	Armenia	4.0	4	1.9%	-0.2%
23	Iceland	4.5	-1	-1.8%	14.2%	62	Mauritius	4.0	-6	-0.9%	-0.5%
24	Ireland	4.5	-4	-3.9%	13.9%	63	Azerbaijan	4.0	-4	-0.3%	-0.6%
25	United Arab Emirates	4.5	1	0.7%	13.9%	64	Jordan	3.9	-1	-0.6%	-1.8%
26	Czech Republic	4.5	1	0.3%	13.3%	65	Peru	3.9	4	2.1%	-2.1%
27	New Zealand	4.5	-3	-2.5%	12.6%	66	Kazakhstan	3.9	0	0.3%	-2.3%
28	Greece	4.5	0	0.2%	12.1%	67	Montenegro	3.9	-3	-0.7%	-2.6%
29	Estonia	4.4	2	-0.6%	10.7%	68	South Africa	3.8	0	-0.3%	-3.8%
30	Poland	4.4	3	0.8%	10.6%	69	Dominican Republic	3.8	3	2.6%	-3.9%
31	Cyprus	4.4	-1	-0.8%	10.5%	70	Serbia	3.8	0	1.3%	-3.9%
32	Indonesia	4.4	12	3.4%	10.3%	71	Morocco	3.8	-4	-2.1%	-4.8%
33	Saudi Arabia	4.3	10	2.3%	9.3%	72	Albania	3.8	-1	1.0%	-5.0%
34	Chile	4.3	4	0.9%	9.1%	73	Ecuador	3.8	1	1.0%	-5.7%
35	Malta	4.3	-3	-1.9%	9.0%	74	Sri Lanka	3.7	1	1.4%	-6.0%
36	Thailand	4.3	-1	0.2%	8.8%	75	Philippines	3.7	-2	0.1%	-6.3%
37	Hungary	4.3	0	0.3%	8.7%	76	Botswana	3.7	2	3.0%	-6.6%
38	Malaysia	4.3	-9	-3.0%	8.4%	77	Moldova	3.6	4	1.2%	-8.6%
39	Slovenia	4.3	-3	-0.7%	7.8%	78	Kenya	3.6	2	0.5%	-9.1%

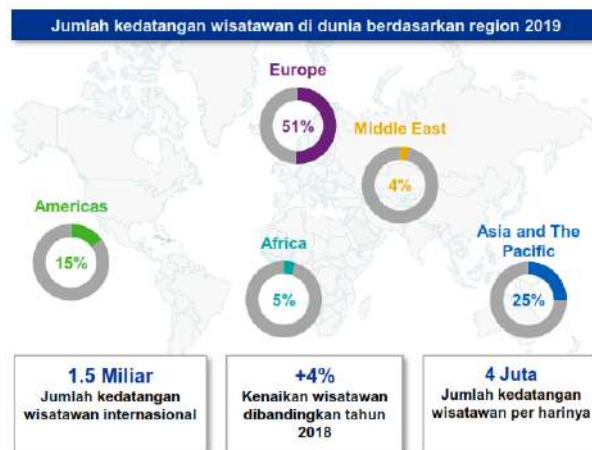
● The Americas ● Asia-Pacific ● Europe and Eurasia  
● Middle East and North Africa ● Sub-Saharan Africa

1. Index results represent the latest data available at the time of collection (end of 2021).  
2. Overall scores range from 1 to 7 where 1 = worst and 7 = best.  
3. Change since 2019 refers to 2019 results using new index framework and methodology.

(Sumber: World Economic Forum, Insight Report, May, 2022)

Indeks Pembangunan *Travel* dan *Tourism* untuk mengukur serangkaian faktor dan kebijakan yang memungkinkan pengembangan sektor *Travel* dan *Tourism*. Seperti yang disajikan dalam data diatas, Jepang menjadi negara dengan peringkat terbaik di dunia dengan Australia peringkat (ke-7) dan Singapura peringkat (ke-9) dalam 10 besar dunia. Sedangkan Indonesia memiliki peningkatan peringkat terbesar, dari peringkat ke-44 hingga peringkat ke-32 (+3,4%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Indonesia memiliki daya saing dan nilai di sektor industri Travel dan Tourism dunia.

Ditinjau dari jumlah wisatawan dan dimulai dari konteks wilayah yang lebih luas, Pada Tahun 2019, Asia Pasifik menduduki peringkat ke-2 secara global dengan jumlah wisatawan tertinggi sebanyak 360,6 juta. Berdasarkan jumlah kedatangan wisatawan, Eropa paling diminati dengan proporsi 51% dari jumlah total wisatawan global. Proporsi ini mencakup Perancis, Spanyol, Italia, Inggris dan Jerman yang berada di top 10 negara dengan jumlah pengunjung terbesar di dunia. Sedangkan untuk Asia dan Kawasan Pasifik mencakup 25% wisatawan global dari negara seperti Tiongkok (mainland dan Hongkong), Thailand, Jepang dan Malaysia yang mencapai lebih dari 25 juta setiap tahun.



Gambar 3. 1 Jumlah Kedatangan Wisatawan di Dunia Tahun 2019

(Sumber: WTO 2019, Statista 2021)

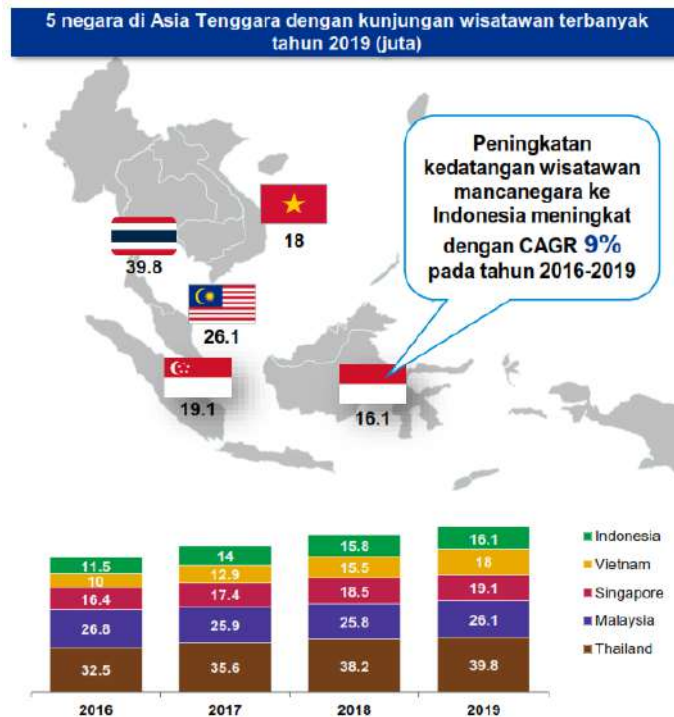


Gambar 3. 2 Jumlah Kedatangan Wisatawan di Asia Pasifik Tahun 2015 – 2019 (juta)

(Sumber: WTO 2019, Statista 2021)

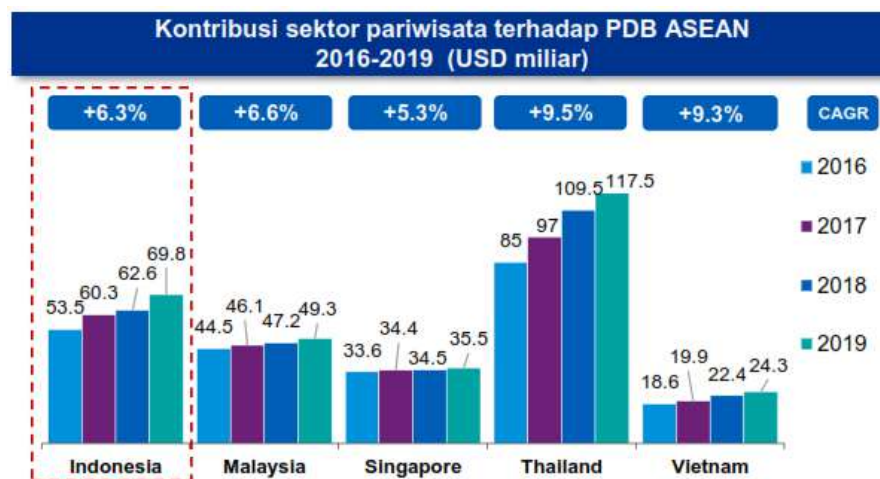


Indonesia menduduki posisi ke-5 dengan jumlah wisatawan terbanyak di Asia Tenggara dengan perolehan tingkat devisa yang tumbuh sebesar CAGR+14,2% (2016-2019).



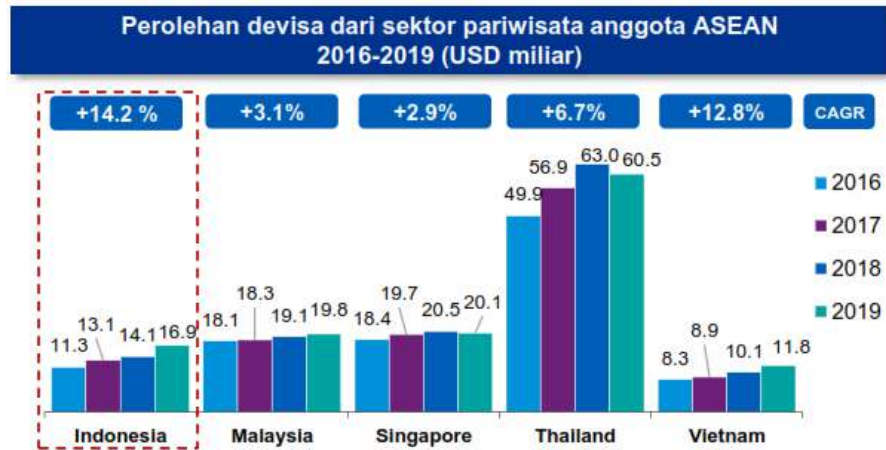
Gambar 3. 3 Negara di Asia Tenggara Dengan Kunjungan Wisatawan Terbanyak Tahun 2019 (juta)

(Sumber: Statista, *UNWTO International Tourism 2017-2020 Editions*, 2020)



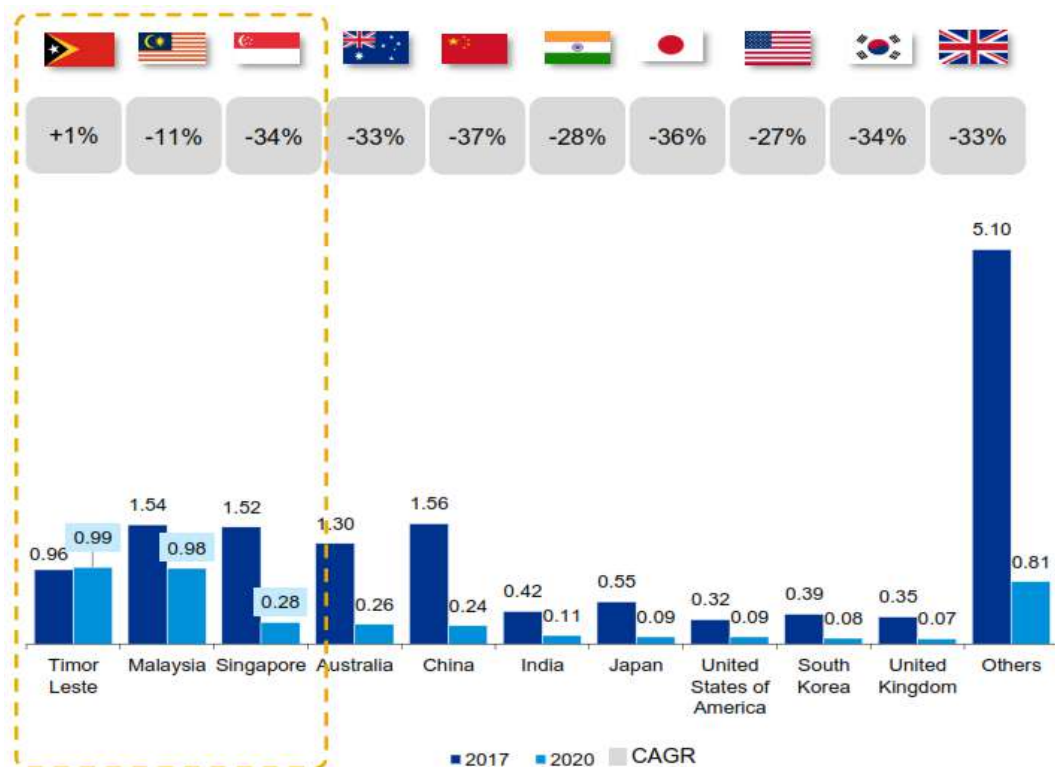
Gambar 3. 4 Kontribusi Sektor Pariwisata Terhadap PDB ASEAN Periode 2016-2019 (US\$ Miliar)

(Sumber: Statista, *UNWTO International Tourism 2017-2020 Editions*, 2020)



Gambar 3. 5 Perolehan Devisa Dari Sektor Pariwisata Anggota ASEAN Periode 2016–2019 (US\$ miliar)

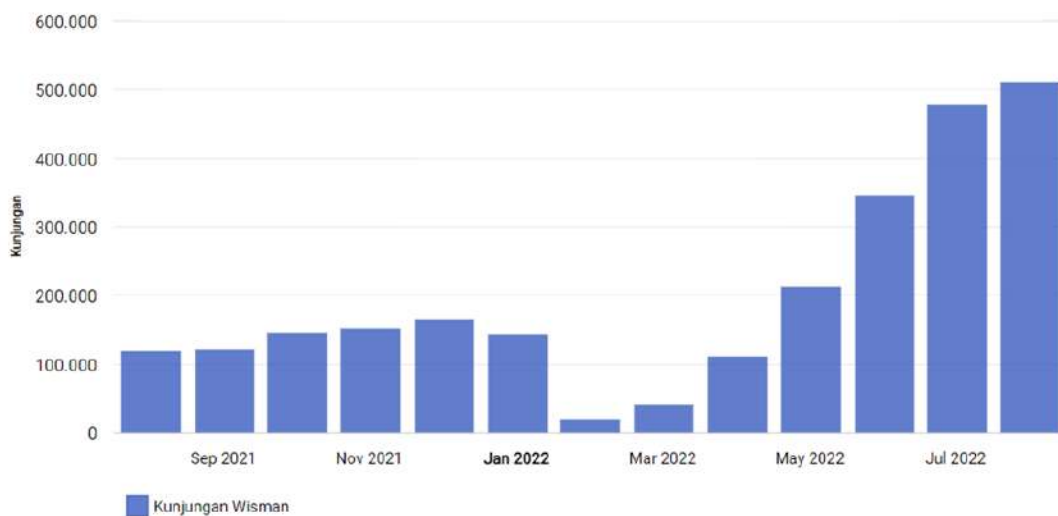
(Sumber: Statista, *UNWTO International Tourism 2017–2020 Editions*, 2020)



Gambar 3. 6 Profil Negara Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia (Sumber: Data BPS, 2020)

### 3.2 ANALISIS KONDISI PARIWISATA NASIONAL INDONESIA

Menurut laporan Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia mencapai 510.246 kunjungan pada Agustus 2022. Capaian ini merupakan yang tertinggi dalam setahun terakhir. Jumlah kunjungan wisman itu meningkat sekitar 330,46% dibandingkan periode yang sama tahun lalu (*year-on-year/yoy*). Pada Agustus 2021, kunjungan wisman ke Indonesia hanya sebanyak 118.533 kunjungan. Sedangkan jika dibandingkan dengan Juli 2022, jumlah kunjungan wisman ke Indonesia naik 6,97% (*month-on-month/mom*).



Gambar 3. 7 Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia  
Pada Agustus 2021-Agustus 2022  
(Sumber: BPS, 2022)

Berdasarkan moda transportasinya, mayoritas wisman berkunjung ke Indonesia menggunakan moda angkutan udara, yakni sebanyak 422.500 atau 82,8% dari moda transportasi lainnya pada kunjungan pada Agustus 2022. Kemudian lewat moda angkutan laut sebanyak 82.414 kunjungan atau 16,15%, dan moda angkutan darat sebanyak 5.332 atau 1,04% kunjungan. Infografis moda transportasi kedatangan wisatawan mancanegara dapat dilihat pada gambar dibawah.



Gambar 3. 8 Jumlah Kedatangan Wisatawan Mancanegara Berdasarkan Kebangsaan Pada Agustus 2021–Agustus 2022  
(Sumber: BPS, 2022)

Berdasarkan kebangsaannya, jumlah wisman yang berkunjung ke Indonesia pada Agustus 2022 didominasi oleh wisman asal Australia sebanyak 84.081 kunjungan (16,48%), diikuti oleh wisman Singapura sebanyak 62.505 kunjungan (12,25%). Kemudian wisatawan asing asal Malaysia sebanyak 46.766 kunjungan (9,17%), India sebanyak 30.565 kunjungan (5,99%), dan Prancis sebanyak 26.704 kunjungan (5,23%). Adapun secara kumulatif, jumlah kunjungan wisatawan asing ke Indonesia periode Januari–Agustus 2022 mencapai 1.730.426 kunjungan, naik sebesar 2.028,65% dibanding jumlah kunjungan wisman pada periode yang sama tahun 2021.

Pada gambar dibawah menunjukkan data lain mengenai demografi dari wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia pada bulan Agustus 2022 secara berturut yaitu jumlah kunjungan, metode pencatatan dan jumlah wisatawan kumulatif.

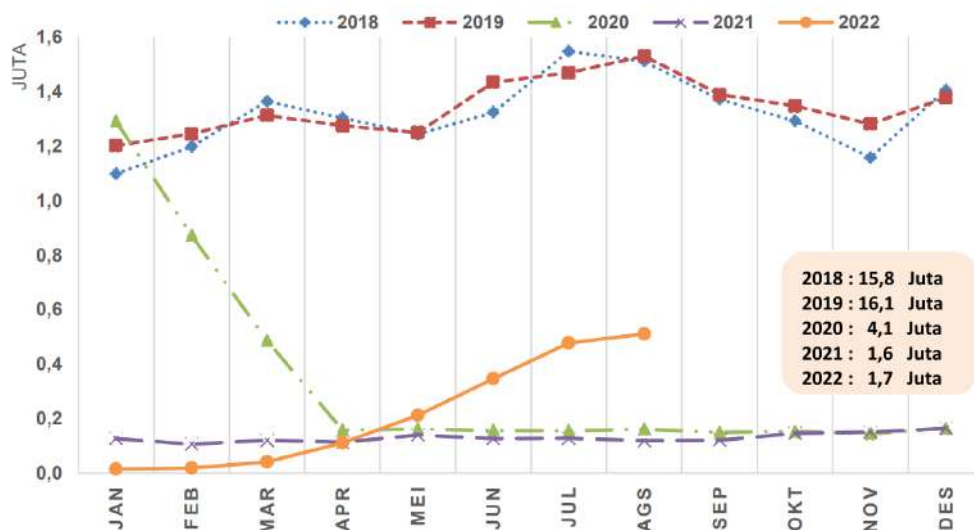


Gambar 3. 9 Jumlah Kenaikan Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia Pada Agustus 2021–Agustus 2022  
(Sumber: BPS, 2022)



Gambar 3. 10 Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia Berdasarkan Kelompok Usia Pada Agustus 2021-Agustus 2022 (Sumber: BPS, 2022)

Berdasarkan data dari Direktorat Jenderal Imigrasi, distribusi wisman laki-laki yang berkunjung ke Indonesia pada bulan Agustus 2022 sebesar 55,30%, lebih tinggi dibanding wisman perempuan, yaitu sebesar 44,70%. Distribusi wisman kelompok usia 25-34 tahun yang berkunjung ke Indonesia pada bulan Agustus 2022 sebesar 29,21 %, lebih tinggi dibanding wisman pada kelompok usia lainnya.

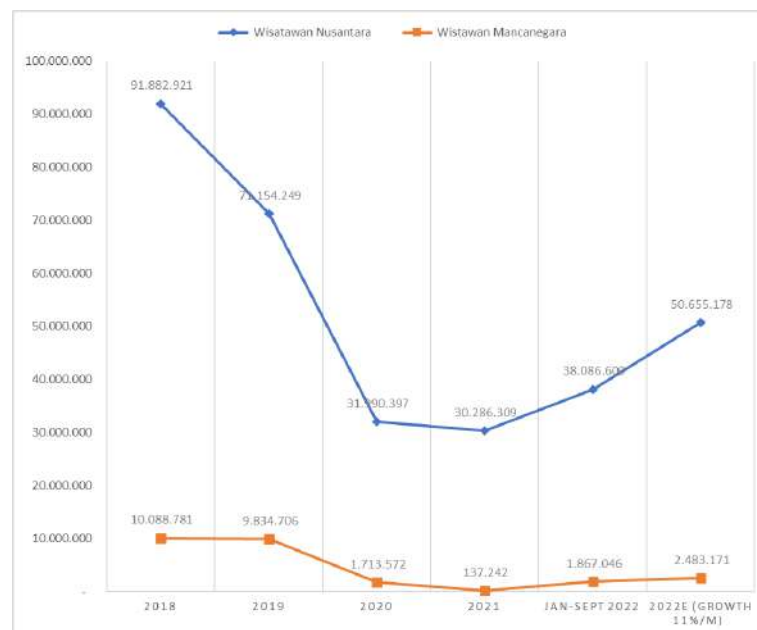


Gambar 3.11 Perkembangan Bulanan Kunjungan Wisman 2018-2022 (Sumber: BPS, 2022)

Jumlah kunjungan wisman melalui pintu masuk TPI pada bulan Agustus 2022 sebesar 510.246 wisman atau mengalami pertumbuhan sebesar 28.727,46% dibanding tahun 2021 sebesar 1.770 wisman. Peningkatan ini dikarenakan sudah diberlakukan kembali

pembukaan dan penerimaan bagi wisatawan mancanegara. Dibukanya kembali pintu masuk utama wisman seperti Bandara Soekarno Hatta, dan kota Batam mengalami peningkatan jumlah kunjungan wisman yang signifikan yaitu masing-masing sebesar 11.237,72%, dan 40.000,67%.

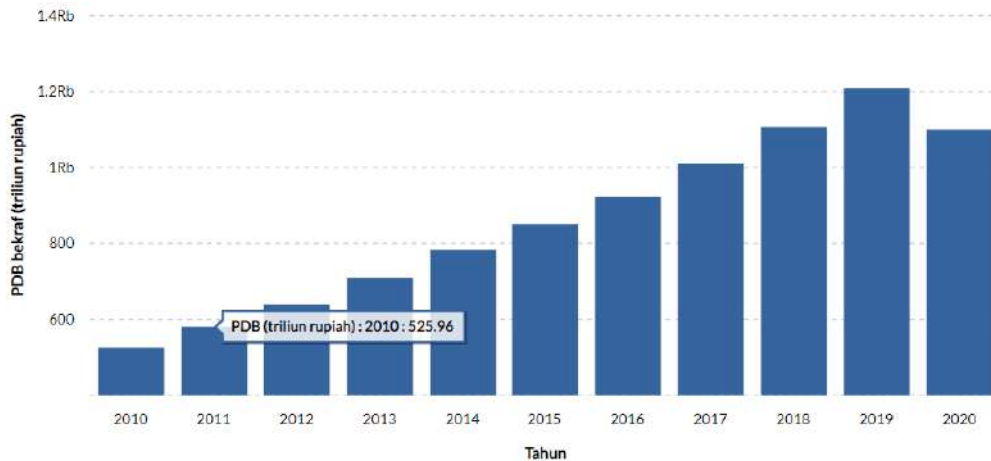
Wisatawan di Indonesia saat ini masih didominasi oleh wisatawan nusantara (wisnus), yang mayoritas berasal dari Jawa Timur. Sedangkan Top 5 wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia pada September 2022 berasal dari negara Australia, Singapura, Malaysia, India dan Inggris yang berkontribusi relatif besar.



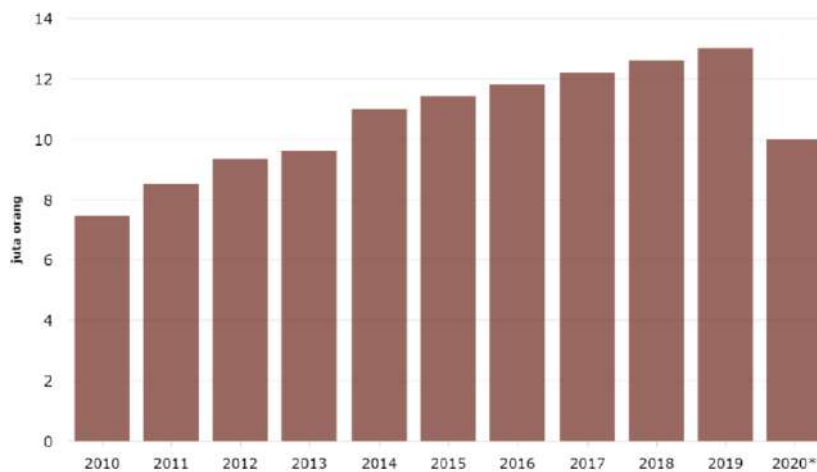
Gambar 3. 12 Profil Kunjungan Wisatawan Mancanegara Dengan Wisatawan Nusantara Pintu Masuk Udara Tahun 2018–2022

(Sumber: Data BPS, 2022)

Sejak tahun 2015 pertumbuhan PDB ekonomi kreatif di Indonesia terus meningkat sejalan dengan peningkatan jumlah tenaga kerja. Sektor ekonomi kreatif cukup berperan untuk memperkaya tematik pariwisata sehingga mampu meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan. Produk Domestik Bruto (PDB) Ekonomi kreatif (EKRAF) tahun 2016 sudah mencapai Rp. 922,59 triliun. PDB ini diproyeksikan pada tahun 2017 sudah melampaui Rp. 1.000 triliun, dan meningkat menjadi Rp. 1.105 triliun pada 2018. Pada 2020, kontribusi sektor ekonomi kreatif diperkirakan akan mencapai Rp. 1.100 triliun. Pada tahun 2021, Kontribusi sektor EKRAF membaik di angka Rp. 1.236 trilliun dan menjadikan Indonesia posisi ke 3 dunia. Sejak tahun 2010, PDB EKRAF terus meningkat.



Gambar 3. 13 Pertumbuhan PDB Ekonomi Kreatif Tahun 2010-2020  
(Sumber: BPS, 2022)



Gambar 3. 14 Penyerapan Tenaga Kerja di Sektor Pariwisata  
(Sumber: BPS, 2022)

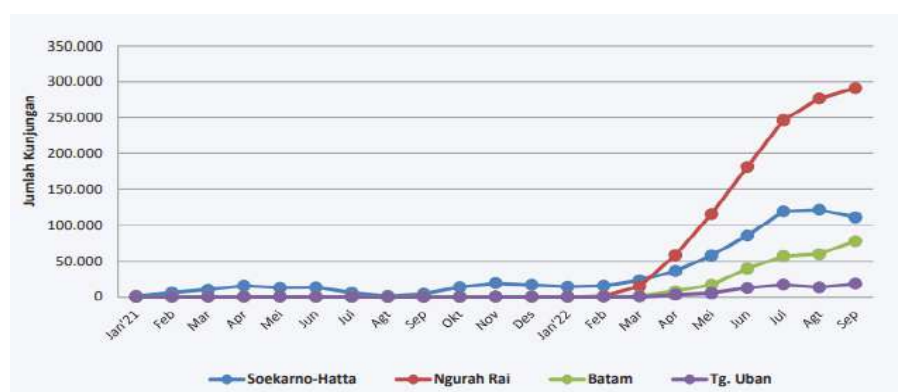
Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) mencatat adanya penyerapan tenaga kerja di sektor pariwisata yang selalu naik setiap tahunnya. Pada tahun 2019, serapan tenaga kerja di sektor pariwisata mencapai 13 juta orang atau naik 3,17% dibandingkan tahun sebelumnya.

Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 72 Tahun 2015 terdapat 16 Klasifikasi Kegiatan Ekonomi Kreatif, yaitu arsitektur, penerbitan, desain interior, desain produk, filmanimasi-video, fesyen, fotografi, seni rupa, televisi – radio, musik, seni pertunjukan, periklanan, desain komunikasi visual, kriya, aplikasi dan *game developer* serta kuliner. Selain itu Pertumbuhan PDB & Jumlah Tenaga Kerja Ekonomi Kreatif di Indonesia pada periode 2015-2020 terus menunjukkan peningkatan meningkat. Tren positif ini membuat

sektor Ekonomi Kreatif menjadi kunci utama pemulihan ekonomi Indonesia pasca Pandemi COVID-19 dan untuk jangka panjang..

### 3.3 ANALISIS KONDISI PARIWISATA DAN PERHOTELAN DKI JAKARTA

Berdasarkan data BPS Tahun 2020, jumlah wisatawan mancanegara dari tahun 2019 ke tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan dengan penurunan jumlah wisman sebesar 12 juta orang yang berkunjung ke Indonesia. Jumlah wisatawan yang masuk melalui transportasi udara turun sebesar 80%, wisatawan mancanegara yang masuk melalui jalur darat juga menurun sebesar 38% dan wisatawan mancanegara yang masuk melalui jalur laut juga menurun sebesar 75% pada tahun 2020 akibat adanya pembatasan perjalanan internasional yang berkepanjangan. Kondisi pandemi pada tahun 2019 dan tahun 2020 memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan pertumbuhan pariwisata nasional dan daerah DKI Jakarta. Dalam upaya kondisi pandemi tersebut, pemerintah melakukan berbagai upaya pengendalian pandemi COVID-19. Intervensi pengendalian pandemi memberikan pengaruh terhadap pemulihan aspek lingkungan, ekonomi, dan sosial. Salah satu sektor yang berpengaruh langsung adalah kondisi pertumbuhan sektor Pariwisata DKI Jakarta. Pariwisata DKI Jakarta yang menguat dan dapat dibuktikan dengan banyaknya kunjungan wisman melalui pintu masuk utama Indonesia pada gambar 3.15 dibawah. Selain itu, dari Januari hingga September 2022, jumlah kunjungan wisman ke Indonesia melalui pintu masuk utama mencapai 2,27 juta kunjungan, naik 2.530,58% dibandingkan dengan jumlah kunjungan wisman pada periode yang sama tahun 2021.

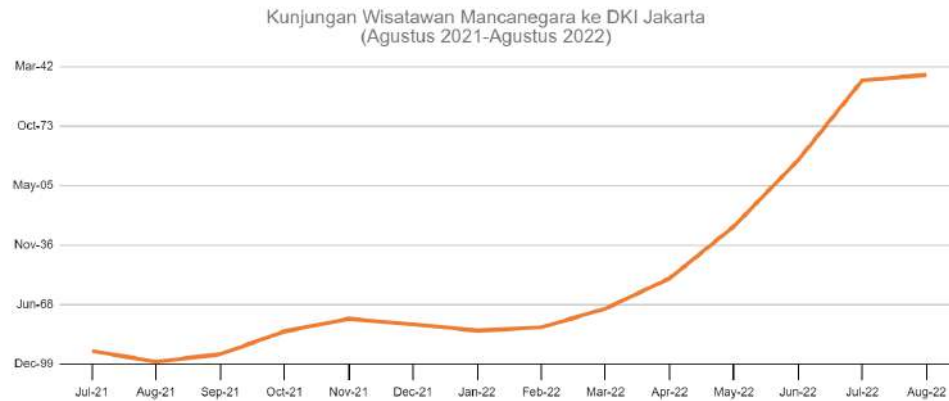


Gambar 3. 15 Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara Melalui Bandar Udara di Indonesia

(Sumber: Badan Pusat Statistik, 2022)



Dengan adanya kenaikan ini pada Tahun 2022 dapat dikatakan sangat baik di bidang Pariwisata dan lalu ditinjau berapa banyak wisman yang berkunjung ke DKI Jakarta sebagai berikut:

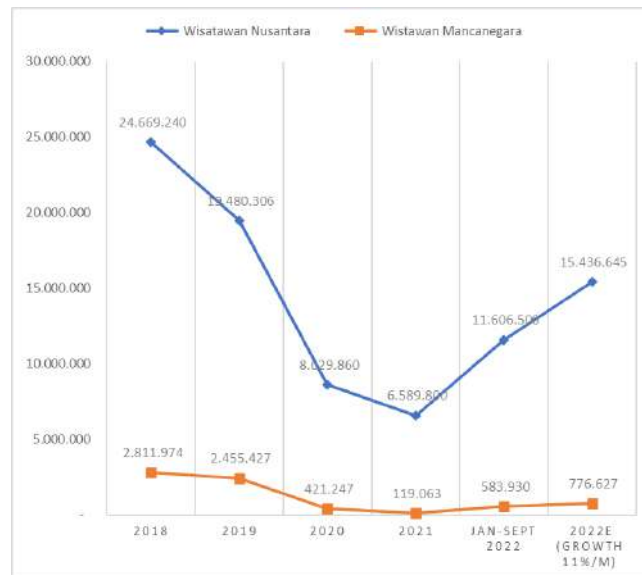


Gambar 3. 16 Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke DKI Jakarta Pada Periode Agustus 2021-2022

(Sumber: Badan Pusat Statistik, 2022)

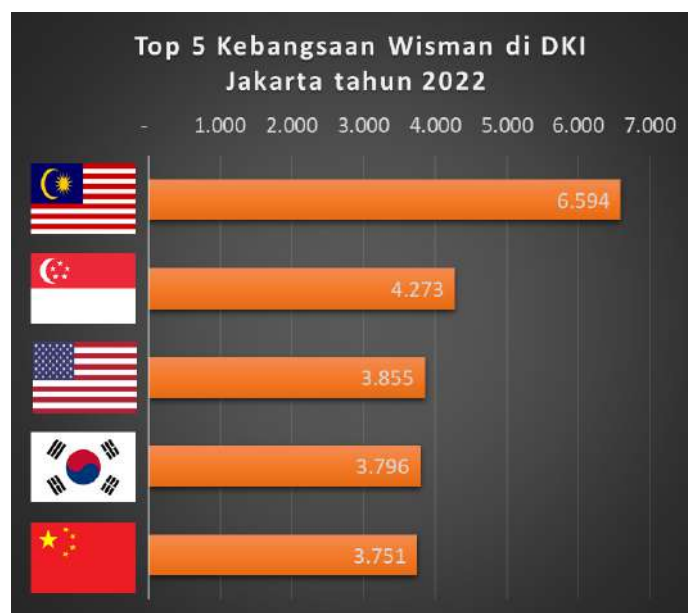
Melihat dari profil wisatawan yang berkunjung di Indonesia berdasarkan Kunjungan Wisman ke DKI Jakarta terus meningkat dalam setahun terakhir. Menurut laporan Badan Pusat Statistik (BPS), kunjungan wisman ke Ibu Kota mencapai 121.438 kunjungan per Agustus 2022. Sementara, jika dibandingkan periode yang sama tahun lalu kunjungan wisman ke ibu kota naik 11.238,7% (*year-on-year/yoy*). Tercatat, kedatangan wisman pada Agustus 2021 merupakan kunjungan wisman terendah sepanjang 2021 yaitu hanya 1.071 kunjungan.

Pada tahun 2020, kunjungan wisatawan mancanegara tercatat hanya sekitar 400 ribu orang atau penurunan sebesar 80%. Sejak tahun 2016-2019, wisman DKI Jakarta didominasi dari negara China dan Malaysia, diikuti oleh Jepang, Singapura dan Korea Selatan. Di sisi lain, wisatawan nusantara menunjukkan perkembangan yang positif. Pada tahun 2022, sebanyak 11 juta wisatawan domestik mengunjungi DKI Jakarta. Selama pandemi, wisatawan nusantara tercatat naik hingga 85% atau ~35 juta turis. Kemudian setelah dilakukan berbagai intervensi untuk pengendalian pandemi terlihat jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Jakarta perlahan meningkat sebesar 583.930 September 2022 dan diestimasikan akan meningkat 11% per bulan sampai dengan akhir tahun, wisman DKI Jakarta didominasi dari negara Malaysia, Singapura, Amerika, Korea Selatan, dan Tiongkok.



Gambar 3. 17 Profil Jumlah Kunjungan Wisatawan di DKI Jakarta Tahun 2018 – 2022 (juta)

(Sumber: Pengolahan Data BPS, 2022)



Gambar 3. 18 Profil Asal Negara Wisman di DKI Jakarta Tahun 2022 (Juta)

(Sumber: Data BPS, 2022)

Sebagaimana kondisi jumlah kunjungan wisatawan mancanegara di DKI Jakarta tahun 2022, wisman di kota metropolis Asia lain seperti Bangkok dan Singapura juga didominasi oleh China, Malaysia, dan India. Bangkok merupakan destinasi pariwisata paling populer di Asia bagi wisatawan internasional dengan 7,35 juta total wisman pada tahun 2022, diikuti oleh Singapura 2,95 juta. Mayoritas wisman di Bangkok berasal dari Malaysia 1,24

juta, India 661 ribu, Laos, Kamboja dan Singapura. Di sisi lain, wisman di Singapura didominasi oleh Indonesia 508 ribu, India 370 ribu, Malaysia, Australia, dan Vietnam.



Gambar 3. 19 Profil Asal Negara Wisman di Bangkok Tahun 2022  
(Sumber: *Tourism Authority of Thailand*, 2022)



Gambar 3. 20 Profil Asal Negara Wisman di Singapura Tahun 2022  
(Sumber: *Atlys*, 2022)

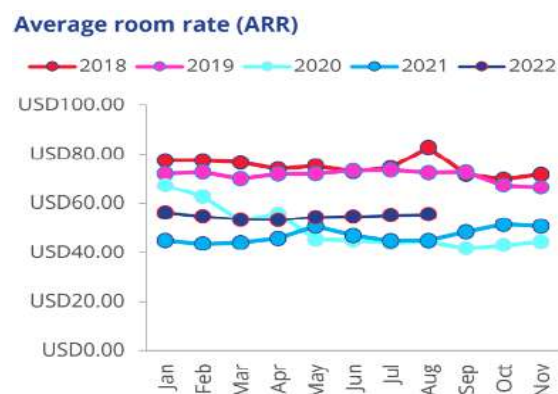
Berdasarkan kenaikan tingkat pariwisata, maka Industri perhotelan ditinjau kembali di DKI Jakarta tren sudah ke arah yang positif, tren tersebut ditinjau sebagai berikut:



Gambar 3. 21 Jumlah Wisatawan Mancanegara Pada Hotel di DKI Jakarta  
(Sumber: *Colliers Property Market Report Q3 2022 Jakarta Hotel, 2022*)

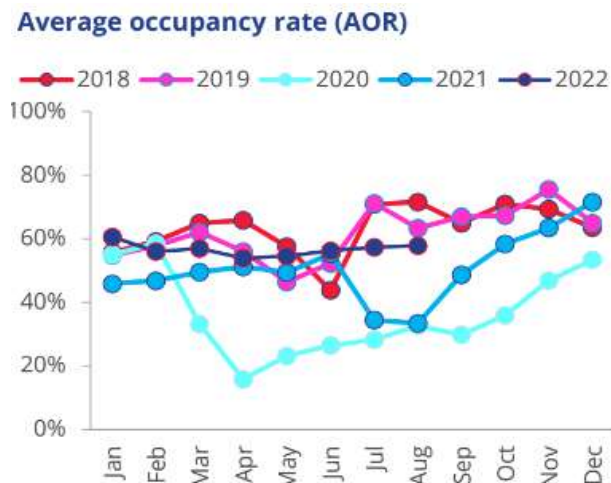
### 1. Supply

Sebanyak 223 hotel beroperasi di Jakarta menyediakan 44.696 kamar per Q3 Tahun 2022. Berdasarkan hal ini, diketahui bahwa kinerja pasar hotel secara keseluruhan masih di bawah yang diharapkan, dengan hunian dan tarif kamar masih belum mencapai tingkat normal, penambahan ruangan baru membuat persaingan semakin ketat. Strategi yang diambil sebagian besar pelaku bisnis perhotelan adalah dengan mengoperasikan hotel secara bertahap. Fungsi utama hotel, seperti kamar dan restoran utama, telah beroperasi seperti sebelumnya, tetapi outlet kecil seperti restoran, bar, spa dan lainnya fasilitas pendukung dioperasikan secara bertahap, menyesuaikan dengan kondisi pasar.



Gambar 3. 22 Rata-Rata Nilai Penjualan Kamar Hotel Tahun 2018-2022  
(Sumber: *Colliers Property Market Report Q3 2022 Jakarta Hotel, 2022*)

## 2. Performance



Gambar 3. 23 Rata-Rata Kamar Hotel yang Dihuni Tahun 2018-2022  
(Sumber: *Colliers Property Market Report Q3 2022 Jakarta Hotel, 2022*)



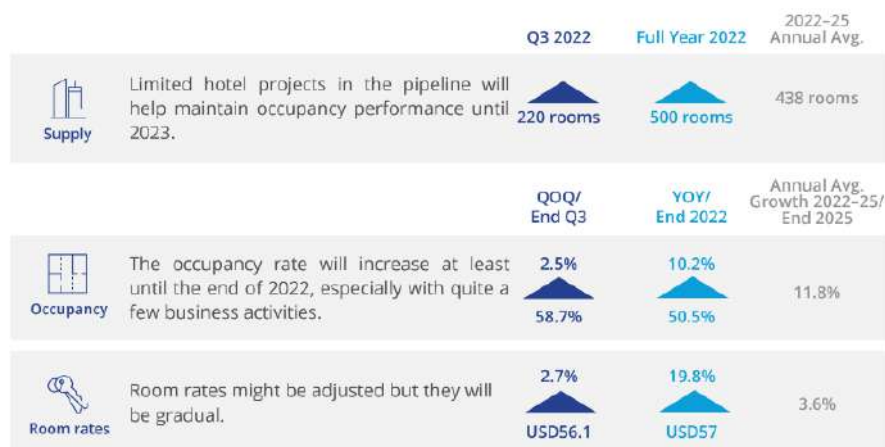
Gambar 3. 24 Kedatangan Wisatawan Mancanegara di Bandara Soekarno-Hatta per Bulan Tahun 2018-2022

(Sumber: *Colliers Property Market Report Q3 2022 Jakarta Hotel, 2022*)

Kinerja hotel di Jakarta pada tahun 2022 sudah menuju ke arah yang positif. Sepanjang tahun 2022, tingkat hunian bulanan tidak turun di bawah 50%. Ada penurunan di bulan April tapi itu terutama bertepatan dengan bulan puasa (Ramadhan) ketika banyak kegiatan untuk keduanya bisnis dan individu ditahan. Setelah perlambatan, mulai bulan Mei dan berjalan melalui Agustus, kinerja bulanan tidak pernah berkurang dari 55%. Pada akhir Kuartal satu (Q1) Tahun 2022, pemerintah menghapus persyaratan repatriasi untuk semua wisatawan internasional. Akibatnya, pelaku bisnis perhotelan yang hotelnya

menjadi lokasi repatriasi kehilangan sebagian pasar mereka. Namun, pada sisi positifnya, penghapusan repatriasi dan peraturan tentang agen perjalanan asing memiliki meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara melalui Soekarno-Hatta. Sejak Maret kunjungan bulanan rata-rata telah tumbuh sebesar 50%.

Hal ini semakin menjanjikan karena Indonesia saat ini menjadi tuan rumah KTT G20. Itu puncak acara G20 akan diadakan di November 2022 di Bali, tapi rangkaian kegiatan sudah dimulai sejak awal tahun 2022 di beberapa kota di Indonesia, salah satunya di Jakarta. Akibatnya, kinerja hotel di Jakarta juga terangkat. Tren positif ini diperkirakan akan dipertahankan hingga pertengahan Kuartal Empat (Q4) Tahun 2022 (November), namun kemudian akan menurun pada pertengahan Desember karena libur Natal dan Tahun Baru.



Gambar 3. 25 Ringkasan Laporan Tren Pasar Industri Perhotelan Tahun 2022  
 (Sumber: *Colliers Property Market Report Q3 2022 Jakarta Hotel, 2022*)

Berdasarkan tren ini lini bisnis usaha Hotel masih terus berkembang seiring dengan berjalannya peningkatan kunjungan wisman ke Indonesia khususnya DKI Jakarta dengan rata-rata Ketersediaan 438 kamar, Okupansi 11,8 %, Kenaikan Tarif 3,6 % per tahun 2022 sampai 2025.

DKI Jakarta sebagai salah satu destinasi pariwisata yang utama di Indonesia memiliki potensi turisme yang menjanjikan dan dapat direalisasikan melalui pembenahan dari sisi kesiapan *urban*, infrastruktur, promosi budaya, kuliner, dan atraksi lokal sehingga dapat menarik wisatawan lokal dan mancanegara. Untuk itu DKI Jakarta perlu mempersiapkan berbagai hal untuk dapat menarik dan meningkatkan kunjungan wisatawan lokal dan mancanegara, dengan mempersiapkan 5 level tingkat kesiapan turisme kota.

1. Fase Awal

Pertumbuhan pariwisata lebih lambat, konsentrasi pengunjung relatif rendah, dengan potensi pertumbuhan yang tinggi. Contoh: Manila, Buenos Aires, Chengdu, Lima Moscow, Mumbai, Riyadh.

2. Fase Pengembangan

Momentum pariwisata yang terus bertumbuh, infrastruktur yang berkembang, dengan tantangan pada kesiapan *urban*. Contoh: Bangkok, Jakarta, Kuala Lumpur, Cape Town, Delhi, Istanbul, Rio de Janeiro, Mexico City. Pada fase ini upaya pengembangan sektor pariwisata DKI Jakarta perlu ditujukan kepada kesiapan infrastruktur kota, konektivitas transport, kebersihan dan keamanan lingkungan, serta pemasaran aspek pariwisata lokal yang efektif.

3. Fase Dinamika yang Seimbang

Mayoritas mempunyai pusat keuangan dengan porsi *leisure travel* yang lebih rendah daripada *business travel*, infrastruktur yang memadai dan potensi pariwisata tinggi. Contoh: Osaka, Beijing, Munich, Singapura, Chicago, Dubai, Hong Kong, Shanghai, Tokyo, Washington DC.

4. Fase *Mature Performers*

Volume *leisure/business travel* yang sama-sama kuat dengan jumlah pengunjung yang terus bertumbuh, menguji kapasitas kesiapan kota untuk tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi. Contoh: Seoul, Auckland, Berlin, Dublin, Las Vegas, Lisbon, London, Los Angeles, Madrid, Miami, New York, Sydney.

5. Fase Menjaga Momentum

Momentum pertumbuhan yang tinggi, proporsi *leisure travel* besar, dengan tekanan pembaharuan infrastruktur untuk menopang industri pariwisata. Contoh: Paris, Amsterdam, Barcelona, Prague, Roma, San Francisco, Stockholm, Toronto, Vancouver.

Rencana besar JXB untuk berkontribusi dalam mewujudkan DKI Jakarta sebagai salah satu destinasi pariwisata yang utama di Indonesia tentunya merupakan wujud peran serta JXB dalam mendukung visi, misi, dan program RPJMD 2017–2022 dan isu-isu strategis Rencana Pembangunan Daerah (RPD) Tahun 2023–2027.



Gambar 3. 26 Peran JXB Dalam Mendukung RPJMD DKI Jakarta 2017 – 2022

Tabel 3. 2 Tabel Rencana Pembangunan Daerah 2023-2027

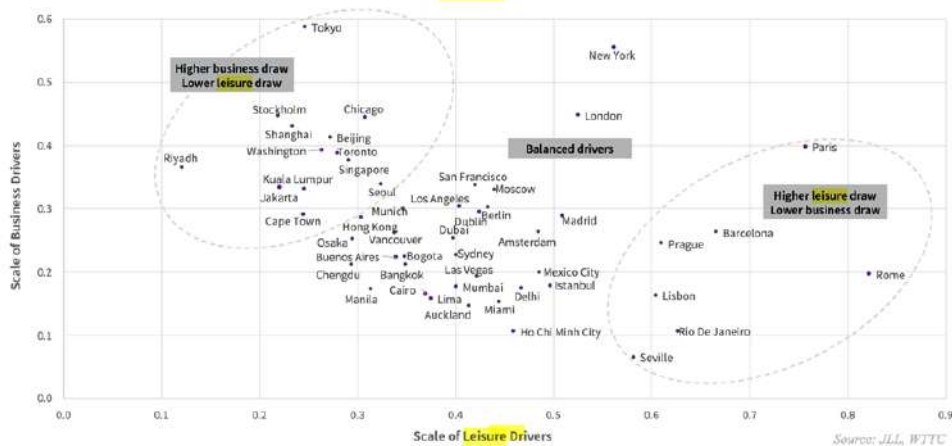
Ketahanan Terhadap Bencana	Pemerintahan Dinamis dan Transformasi Pelayanan Publik	Ketahanan Ekonomi Inklusif	Kota Berkelanjutan Berbasis Digital dan Komunitas	Manusia Sehat, Berdaya Saing dan Setara	Pemerataan Pembangunan
<b>Program RPD Jakarta yang Terkait Pariwisata dan Ekonomi Kreatif</b>					
	Meningkatkan kualitas ruang terbuka hijau, sarana dan prasarana tutupan hijau sesuai dengan rencana induk ruang hijau	Pembangunan kepariwisataan pada berbagai jenis pariwisata (wisata urban, health tourism, pengembangan usaha kuliner)  Pengembangan UMKM	Penyediaan media informasi kepada publik secara digital	Pembangunan kebudayaan Jakarta, revitalisasi dan aktivasi museum di Jakarta	Pengembangan Kepulauan Seribu termasuk pada aspek industri kreatif, pengembangan destinasi wisata

Ditinjau dari jenis aktivitas, saat ini wisatawan Jakarta didominasi sektor MICE dan berpotensi menarik wisatawan *Business and Leisure* atau "*Bleisure*" dengan memadukan keunikan budaya lokal khas Jakarta, ragam *experience* dari wisata *adventure in nature*, festival seni sampai wisata berbasis digital. Dibandingkan dengan ibukota ASEAN lain



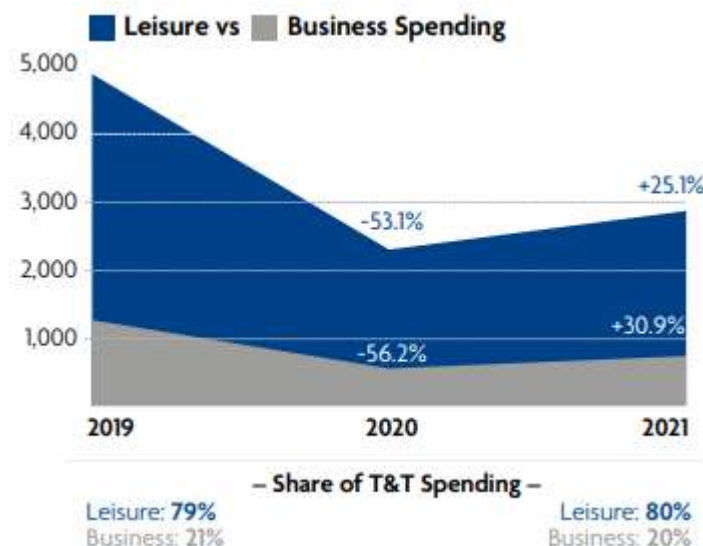
seperti Bangkok dan Manila, pariwisata Jakarta didominasi wisatawan bisnis daripada *leisure*. Berikut beberapa faktor penyebab rendahnya *leisure tourism* di DKI Jakarta:

1. Kurangnya reputasi atau pemasaran objek pariwisata yang efektif,
2. Padatnya populasi akibat tingginya urbanisasi menyebabkan kemacetan, polusi suara dan udara,
3. Terbatasnya tur lokal, rekreasi alam, atraksi wisata yang berstandar internasional, dan sebagainya yang menjadi *trademark* DKI Jakarta



Gambar 3. 27 Posisi DKI Jakarta Berdasarkan Zona dan Skala *Leisure* dan *Business Drivers*

(Sumber: *Global Cities' Readiness Index for Tourism Growth, 2019*)



Gambar 3. 28 Profil Pengeluaran Wisatawan Berdasarkan Jenis Kegiatan Wisata  
(Sumber: *WTTC, 2022*)

Beberapa konsep yang dapat dikembangkan untuk menarik wisatawan Business and Leisure atau “Bleisure” adalah sebagai berikut:

Dimensi	Deskripsi	Aktivitas	Benchmark
 <b>Nature</b>	Konsep 'Nature dan Adventure Tourism' dalam pengembangan <b>Kepulauan Seribu</b> dan Ruang Terbuka Hijau (RTH)	Olahraga outdoor, <i>camping</i> , piknik, taman bermain, kafe, bioskop terbuka, tempat makan yang menawarkan konsep taman	 <b>Kepulauan Seribu</b> – DKI Jakarta
 <b>Heritage</b>	Museum sebagai ruang ' <b>Edutainment</b> ' berbasis <b>digital</b> seiring dengan tren Pariwisata 4.0	Vibrant Kota Tua, AR Museum, hologram, interactive table, etc	 <b>Museum Sejarah</b> – DKI Jakarta
 <b>Urban</b>	Pariwisata dengan konsep “fun tourism” yang menawarkan “ <b>one stop experience</b> ”	<i>Ancol sebagai Fun Paradise</i> , Thematic Shopping Experience, TMI sebagai gerbang kekayaan nusantara	 <b>Ancol</b> – DKI Jakarta
 <b>Culinary</b>	Konsep pariwisata melalui eksplorasi <b>keunikan dan keberagaman sajian Khas Jakarta</b>	<i>Jakarta's Street Food</i>	 <b>Pantjoran PJK</b> – DKI Jakarta
 <b>Youth Culture</b>	Pariwisata yang menawarkan konsep “ <b>pop culture</b> ”	Street Art Jakarta, Drive-in Concert & Cinemas	 <b>Mural</b> – DKI Jakarta
 <b>Attraction</b>	Perkenalan budaya Jakarta yang menawarkan tema <b>festival dan seni</b>	Karnaval & Festival, <i>Street Art Music, Do It Like the Locals</i>	 <b>DWP</b> – DKI Jakarta

Sumber: Analisis KPMG

Gambar 3. 29 Konsep Ragam *Experience* yang Dapat Dipadukan Dengan Konsep MICE DKI Jakarta

Dimensi	Deskripsi	Aktivitas	Contoh
 <b>Airport</b>	Bandar udara kelas internasional dengan konektivitas ( <i>direct flight</i> ) ke 64 kota dan 45 merk maskapai	Shopping, <i>sightseeing</i> , kuliner, <i>entertainment</i> , dll.	 <b>Bandara Soekarno Hatta</b> – DKI Jakarta
 <b>Akomodasi</b>	Ratusan hotel bintang dan hotel chain dengan <i>business suites, VIP lounge, ballroom</i> , dan lokasi strategis	<i>Workcation</i> dengan <i>luxury</i> dan privilege hotel kelas atas	 <b>The Westin</b> – DKI Jakarta  <b>Crowne Plaza</b> – DKI Jakarta  <b>Raffles</b> – DKI Jakarta
 <b>Meeting</b>	<i>Venue meeting</i> standar internasional dengan kapasitas > 5,000 orang	<i>Corporate event, workshop, seminar, masterclass</i> , dll.	
 <b>Conference</b>	Lengkap dengan teknologi <i>teleconferencing</i> , peralatan audio-visual, LED screen, jasa <i>catering</i> , dll.	Indonesia AI Summit, Asia IoT Business Platform Indonesia	
 <b>Exhibition</b>	Kawasan expo yang memuat 15-20 ribu orang dengan beberapa multifungsional <i>hall</i>	Jakarta Fair, Trade Expo Indonesia, Java Jazz Festival, DWP	 <b>Jakarta Convention Center</b> – DKI Jakarta
 <b>Amenities</b>	Fasilitas keamanan, kebersihan, kesehatan, telekomunikasi, dan hiburan di Jakarta	Stabilitas internet, infrastruktur transport, <i>night life, money changer</i> , tenaga medis, dll.	 <b>Gandaria</b> – DKI Jakarta

Gambar 3.30 Konsep penguatan infrastruktur telekomunikasi, teknologi, dan SDM untuk mendukung MICE

Berdasarkan frekuensi pengadaan MICE, Indonesia berada di peringkat ke-4 di ASEAN pada tahun 2019, dengan lokasi preferensi di Bali, Jakarta dan Yogyakarta, namun

reputasi universal Bali sebagai “*Tropical Paradise*” mendukung MICE, sedangkan Jakarta cenderung diasosiasikan dengan kemacetan, banjir, dan polusi lingkungan.



Gambar 3. 31 Jumlah Acara MICE di Kota ASEAN Tahun 2017-2021

(Sumber: Pengolahan Data *International Congress and Convents Association Statistics Report 2019-2021*)



Gambar 3. 32 Jumlah Acara MICE di Indonesia Tahun 2017-2021

(Sumber: Pengolahan Data *Daya Saing Destinasi MICE di Indonesia 2021*, BPS 2022)



Gambar 3. 33 Jumlah Wisatawan MICE di Negara ASEAN Tahun 2019-2021 (Ribu Orang)  
(Sumber: Pengolahan Data International Congress and Convents Association Statistics  
Report 2019-2021)

Key Success Factors	Bali	DKI Jakarta	Faktor pertimbangan
1 Dukungan Stakeholder Lokal	●	●	Asosiasi profesi/industri, Destination Marketing Organization, Pemerintah (i.e. Bali Convention & Exhibition Bureau), supplier, business travel agency
2 Tempat-tempat Menarik	●	●	Rekreasi alam, pusat perbelanjaan, restoran, tempat hiburan, peluang bisnis, night life, dll.
3 Aksesibilitas	●	●	Bandara internasional, biaya, jadwal dan frekuensi penerbangan, jumlah airport, pengalaman transit, dll.
4 Fasilitas Meeting dan Pameran	●	●	Variasi, kapasitas, tata letak, information technology, lokasi, ketersediaan venue, dll.
5 Fasilitas Akomodasi	●	●	Variasi, suasana, pelayanan, harga, ketersediaan kamar, lingkungan akomodasi, dll.
6 Keadaan Lingkungan	●	●	Infrastruktur jalan, sistem transportasi, kondisi sosial politik (kerusuhan), keamanan (terorisme), polusi, biaya hidup, kebersihan, dll.
7 Profesionalitas SDM	●	●	PCO/PEO/DMC, freight forwarder, pemandu wisata, lembaga pendidikan MICE, dll
8 Image dan Reputasi Destinasi	●	●	Keindahan alam, kekayaan budaya, pengalaman MICE, keramahmataman penduduk lokal, branding.

Gambar 3. 34 Komparasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Minat Pagelaran  
MICE Antara Bali dan DKI Jakarta

### 3.4 KEY TAKEAWAYS LEADING PRACTICES PADA AREA FOKUS JXB

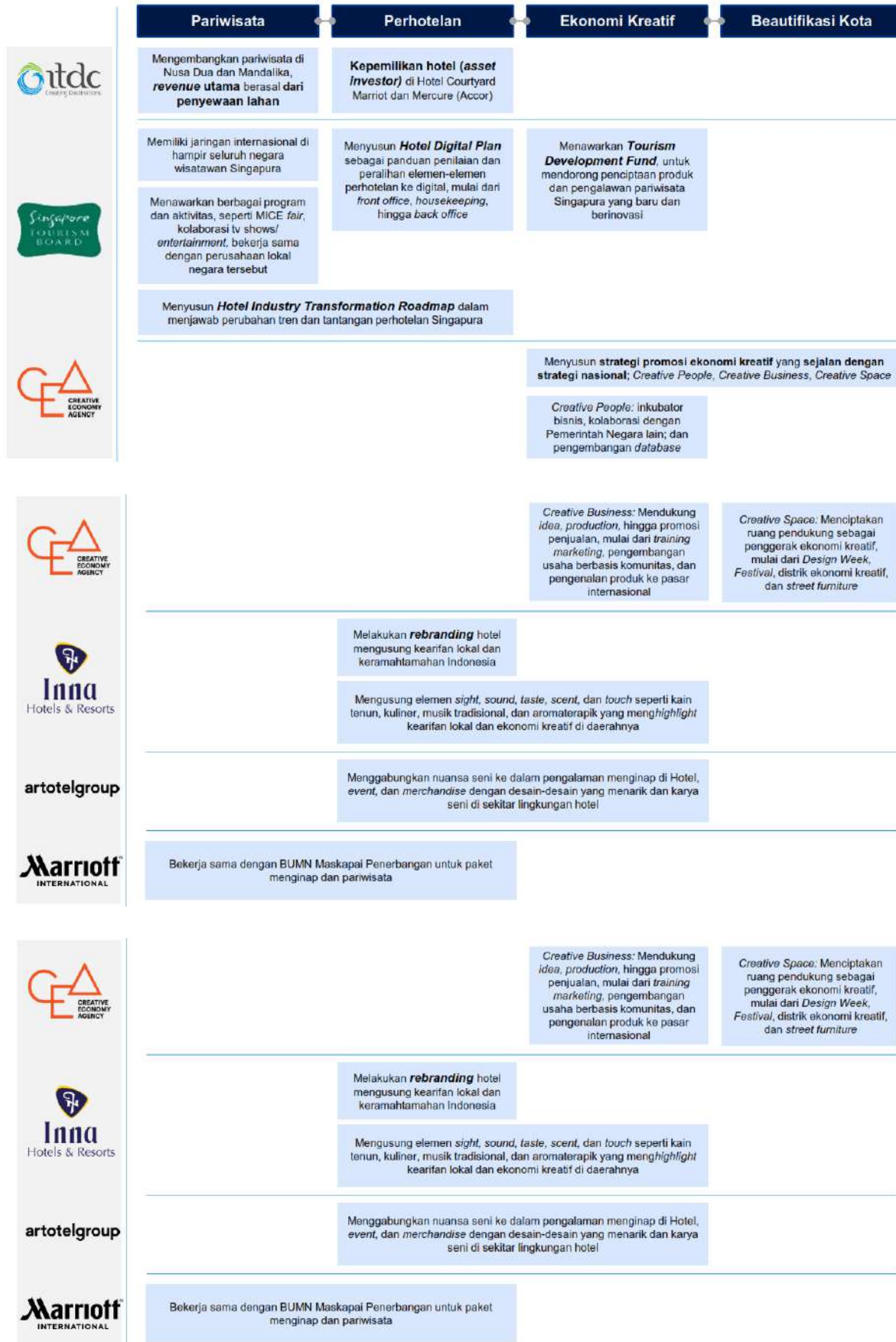
Dalam mengembangkan empat area fokus (*tourism, hospitality, creative economy* dan *city beautification*), JXB akan menggunakan beberapa referensi *leading practices* berikut ini.



Gambar 3. 35 *Leading Practices* yang Menjadi Referensi JXB

Dari beberapa leading practices di atas dapat diambil beberapa *key takeaways* untuk mengoptimalkan setiap rencana pencapaian target JXB:

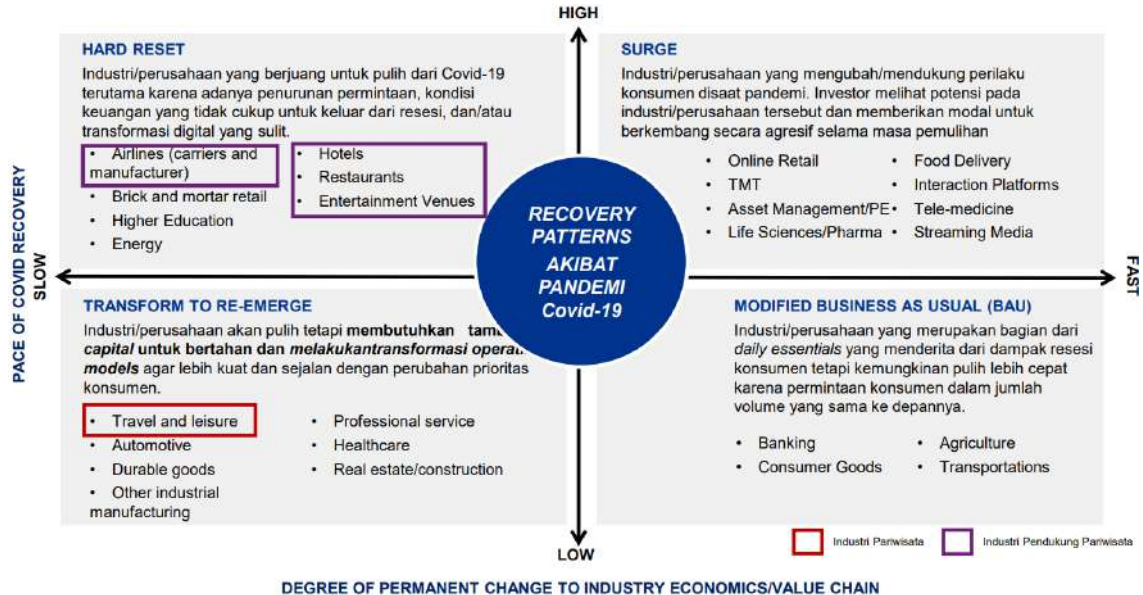
1. *Rebranding* hotel mengusung kearifan lokal, seni, dan nuansa Indonesia dari segala aspek;
2. Layanan dan/atau fasilitasi *end-to-end* kepada pemain lokal ekonomi kreatif mulai dari gagasan, produksi, hingga promosi dan pemasaran;
3. Menjadi *productive asset investor* untuk hotel, fasilitas MICE, area komersial, dan atraksi unggulan lainnya disamping mengelola aset-aset tersebut secara langsung;
4. Sebagai wadah pendanaan pengembangan *development fund* bagi masyarakat lokal untuk berinovasi dalam penciptaan produk dan pengalaman pariwisata atau ekonomi kreatif;
5. Menciptakan figur dalam kota (*city beautification*) yang menarik, seperti *street furniture*, *art monument*, dan lain-lain melalui kolaborasi dengan komunitas dan seniman lokal;
6. Bekerja sama dengan BUMN atau pemain swasta lainnya dalam mendukung pariwisata kota Jakarta.



Gambar 3. 36 Action Plan 4 Area Fokus JXB Dari Beberapa *Leading Practice*

### 3.5 BENCHMARK – PEMULIHAN PASCA PANDEMI COVID-19

Pandemi COVID-19 memberikan dampak yang signifikan khususnya bagi industri pariwisata dan perhotelan sehingga dibutuhkan strategi pemulihan yang *sustainable*. Beberapa strategi pola pemulihan sektor usaha termuat dalam matriks dibawah ini:



Gambar 3. 37 Pola Recovery Industry Akibat Dampak Pandemi COVID-19

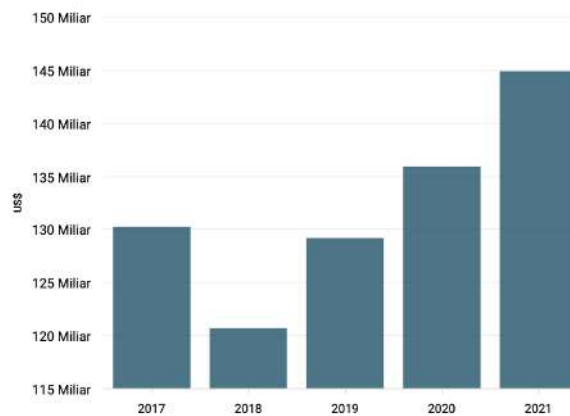
#### 1. Kondisi Industri Pariwisata

Kondisi industri pariwisata di tengah masa pandemi COVID-19 sangat dipengaruhi oleh kebijakan Pemerintah terkait pembatasan akses keluar-masuk. Ketidakpastian terkait kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat skala besar dan skala kecil dan kebijakan negara yang cenderung berubah memberikan tantangan industri pariwisata untuk harus terus beradaptasi. Kebijakan pemerintah terkait akses masuk ke Indonesia dimana:

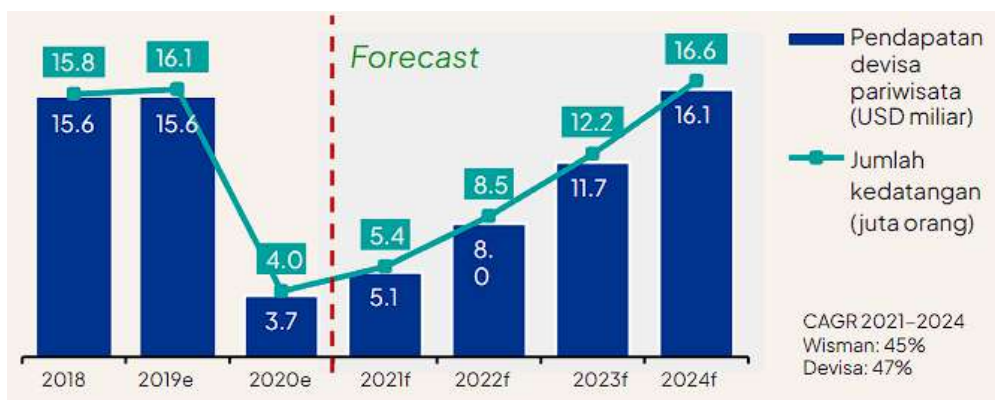
- a. Warga Negara Indonesia (WNI): Diizinkan memasuki Indonesia dengan tetap mengikuti protokol kesehatan ketat sebagaimana ditetapkan pemerintah.
- b. WarhWNA: Dilarang memasuki wilayah Indonesia, baik secara langsung maupun transit di negara asing, terkecuali memiliki izin tinggal, adanya perjanjian bilateral *Travel Corridor Arrangement (TCA)*, atau mendapatkan izin khusus secara tertulis dari Kementerian/Lembaga.

Berdasarkan PHRI nilai kerugian yang dialami industri pariwisata tercatat mencapai berkisar Rp. 85,7 triliun hingga April 2020, dan berkisar 13 juta pekerja telah kehilangan pekerjaan akibat COVID-19. Jumlah kedatangan wisman turun 75% atau sekitar 12 juta orang dan menghapus potensi pendapatan devisa sebesar ~US\$ 6 miliar pada (Januari–

Juni 2020) yang disebabkan oleh pandemi COVID-19. Relaksasi penerbangan di mulai pada semester II 2020, seiring dengan adanya vaksin dan penguatan protokol kesehatan. Kondisi devisa negara meningkat 6,56% pada tahun 2021 dan terjadi peningkatan jumlah wisman sejak tahun 2021 hingga tahun 2022. jumlah wisman diperkirakan akan tumbuh sekitar 37% pada tahun 2021 dan pendapatan devisa dapat meningkat 1,7 Miliar USD Dollar. Potensi tambahan pendapatan lain ditargetkan kegiatan usaha dari sektor ekonomi kreatif tahun 2022 dapat mencapai 21,28 Miliar USD atau peningkatan 0,80 Miliar USD. Dengan ada peningkatan nilai devisa dan jumlah pengunjung wisatawan, Industri pariwisata diperkirakan kondisi ekonomi mulai pulih pada tahun 2021 seiring dengan upaya pengendalian pandemi dan gencarnya program vaksinasi dan penguatan protokol kesehatan.



Gambar 3. 38 Data Posisi Devisa Negara Indonesia Tahun 2017-2021  
(Sumber: Databoks, 2022)



Gambar 3. 39 Jumlah Kedatangan Wisman dan Pendapatan Devisa Pariwisata Di Indonesia (2018-2024)

(Sumber: *Fitch: Indonesia Tourism Report, 2020*)

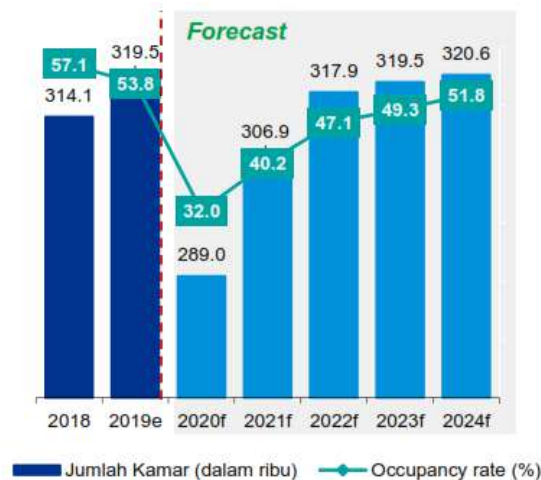


Untuk merespon kondisi terpuruknya industri pariwisata pada masa pandemi COVID-19 dibuat beberapa dukungan untuk industri pariwisata Indonesia agar industri pariwisata dapat kembali tumbuh dan berkembang. Beberapa tren dan dukungan untuk industri pariwisata di Indonesia adalah:

- a. Fokus pada wisatawan domestik
    - 1) Wisatawan domestik menjadi fokus utama karena ketidakpastian kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat skala besar dan skala kecil
    - 2) Sebagai referensi, pemerintah Singapura mengeluarkan investasi sebesar US\$ 34 juta melalui program *Singapore Rediscovered* untuk menghidupkan kembali wisatawan domestik dengan memberikan *voucher* dan penawaran pariwisata.
  - b. *Electronic Health Card (e-HAC)* sebagai *contact tracing* wisatawan  
Kemenkes meluncurkan aplikasi e-HAC untuk wisatawan yang akan menjalankan perjalanan domestik atau masuk ke Indonesia melalui udara dan laut .
  - c. Teknologi untuk mengurangi kontak fisik
    - 1) Berdasarkan studi *Blackbox Research*, 75% wisatawan memilih wisata ke negara yang menawarkan *contactless experience*.
    - 2) *Virtual tourism*, sebagai konsep wisata hibrida yang menggabungkan pariwisata dengan teknologi *Virtual Reality* untuk menghindari/mengurangi kontak fisik.
    - 3) Wisata alam menjadi trend  
Kegiatan *travelling* alam seperti mengunjungi *geo site*, *healing therapy*, dan *outdoor activities* untuk menghindari keramaian
  - d. Fasilitas penginapan yang dapat mengusung konsep dapat beradaptasi dengan apabila terjadi kebijakan pembatasan kegiatan skala besar pada saat terjadi kondisi pandemi.
2. Kondisi Industri Perhotelan
- Kondisi industri perhotelan di tengah masa pandemi COVID-19 juga mengalami berbagai kondisi sulit diantaranya adalah:
- a. Beralih fungsi menjadi rumah sakit atau tempat isolasi pasien
    - 1) Pemerintah Australia meluncurkan program *Hotels for Heroes* untuk tenaga medis,

- 2) Pemerintah Singapura memesan 7.500 hotel dari pengelola hotel Accor dan Intercontinental Hotel Group.
- b. Menurunnya tingkat kepercayaan konsumen untuk menginap di hotel  
Tingkat kepercayaan konsumen menurun sebesar 15% dimana *Hygiene factor* menjadi alasan utama
- c. Tren okupansi hotel
  - 1) Okupansi hotel di Jakarta hanya mencapai ~30% pada bulan Maret 2020,
  - 2) Pengunjung *business leisure* diproyeksikan tidak akan bertumbuh dalam waktu dekat, dikarenakan peraturan perusahaan yang membatasi perjalanan dan melakukan rapat secara virtual.

Potensi penurunan tingkat okupansi hotel berkisar 40% YoY dari tahun 2019 akibat pandemi COVID-19. Beberapa hotel mengubah strategi operasi untuk tujuan seperti disewakan sebagai tempat isolasi mandiri. Jumlah kamar hotel diproyeksikan akan mulai pulih secara berkala dengan estimasi peningkatan jumlah kamar sebesar 5,9% di tahun 2021 dan dapat terus meningkat hingga tahun-tahun selanjutnya.



Gambar 3. 40 Okupansi dan Jumlah Kamar Hotel di Indonesia 2018-2024

(Sumber: *Fitch: Indonesia Tourism Report, 2020*)

Untuk mendukung pemulihan ekonomi termasuk industri perhotelan di Indonesia diluncurkan beberapa program dukungan, diantaranya adalah:

- a. Program sertifikasi CHSE Kemenparekraf.
  - 1) Hingga 2020, sertifikasi CHSE telah diikuti oleh 6.000 pelaku bisnis wisata dan ekonomi kreatif;

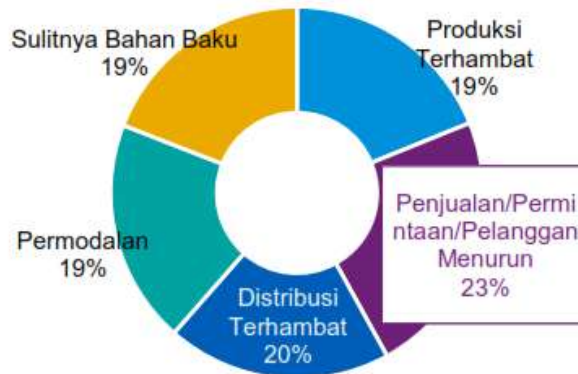
- 2) Berdasarkan tiket.com, sertifikasi CHSE memberikan dampak pada reservasi hotel dengan peningkatan sebesar 15%.
- b. Pemanfaatan teknologi untuk mengurangi penyebaran COVID-19 dan meningkatkan *customer experience*.
  - 1) Fasilitas *selfcheck in* dan *check out* yang mengurangi kontak fisik;
  - 2) Pemesanan melalui *website* dan OTAs juga dimanfaatkan untuk meningkatkan *brand recognition*.
  - 3) *Digital locking system, AR/VR, chatbot, dan contactless payment system* semakin cepat dan tinggi implementasinya.
- c. Beragam penawaran penginapan seperti "*Staycation*" atau "*Book Now Stay Later*".
  - 1) *Google Trends* mencatat, *trend staycation* meningkat signifikan sejak Januari 2018 - Juni 2019, sebesar 153%.
  - 2) Pada bulan Januari 2021, PT. Eastparc Hotel Tbk. (EAST) mencatat okupansi hotel mencapai 42.24% dipengaruhi penawaran promosi *staycation*.

### 3. Kondisi Industri Ekonomi Kreatif

Industri Ekonomi Kreatif juga mengalami dampak yang signifikan akibat pandemi yang mengakibatkan pada penurunan penjualan sebesar  $\pm 30\%$  di Indonesia. Beberapa kondisi Industri Ekonomi Kreatif di tengah masa pandemi COVID-19, antara lain:

- a. Penurunan pendapatan sejak terjadinya pandemi COVID-19.
  - 1) Harga bahan baku yang mengalami peningkatan sebesar 50% selama tahun 2020.
  - 2) 63,9% UMKM di Indonesia mengalami kontraksi penjualan lebih dari 30%.
- b. Minimnya pengetahuan terkait inovasi bisnis, pemasaran, manajemen keuangan, dan pemanfaatan *digital technology*.
  - 1) Dari seluruh UMKM yang terdampak COVID-19, 49% di antaranya terpaksa tutup hingga April 2020.
  - 2) Berdasarkan Menteri Koperasi dan UKM, hanya 13% UMKM yang mulai beralih dari *offline* ke *online*.
  - 3) Hal ini terutama disebabkan tingkat literasi digital yang masih rendah.
- c. Keterbatasan sumber pembiayaan atau permodalan (*non-bankable*).

Tidak memiliki laporan keuangan bisnis adalah salah penyebab sulitnya bisnis UMKM dalam mendapatkan pinjaman modal dari bank ataupun kreditur lainnya.



Gambar 3. 41 Tantangan UMKM Selama Pandemi COVID-19 di Indonesia  
(Sumber: Kemenko Ekonomi, 2020)



Gambar 3. 42 Bantuan yang Dibutuhkan UMKM di Indonesia  
(Sumber: Tempo.com, 2020)

Tren dan dukungan untuk pelaku usaha Ekonomi Kreatif di Indonesia diluncurkan untuk membantu menghadapi keterpurukan kondisi selama masa pandemi COVID-19, yaitu:

- a. Transformasi penjualan *offline* ke *online*.

Berdasarkan data Kominfo terjadi peningkatan sebesar 400% transaksi *online* selama masa pandemi COVID-19;

- b. Inisiatif Program "Gerakan Toko Bersama".

Kemenkop dan UKM RI berkolaborasi dengan UKM Center FEB-UI, Coca-Cola, dan QASA PEDULI dalam rangka percepatan pemulihan usaha UMKM khususnya sektor ritel tradisional, melalui sosialisasi dan edukasi mengenai standar operasional toko yang bersih, sehat dan aman dalam rangka persiapan *new normal* melalui distribusi *e-book*, video, dan sebagainya;

c. Bantuan Pemerintah melalui BLT UMKM.

- 1) Pemerintah telah menyalurkan berencana menyalurkan bantuan produktif sebesar Rp. 3,6 juta, dimana pada tahun 2020 telah dibagikan sebesar Rp. 2,4 juta. Sementara sebesar Rp. 1,2 juta pada tahun 2021 yang akan diterima oleh 12,8 juta pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) (BPK, 2021);
- 2) BLT UMKM diberikan pada pelaku usaha mikro yang belum *bankable* atau belum tersentuh kredit perbankan.

4. Kondisi Industri *Food & Beverage*

Gambaran kondisi Industri *Food and Beverages* di tengah masa pandemi COVID-19:

a. Meningkatnya *health consciousness* dan kebersihan.

- 1) Survey LEK menunjukkan selama periode *lockdown*, 79% penduduk Indonesia beralih ke *home-cooking* dan 21% sisanya memilih untuk melakukan *delivery/ takeaway*;
- 2) Sementara, kondisi *after lockdown* menunjukkan hanya 11% responden di Indonesia yang memilih untuk makan diluar.

b. Penggunaan teknologi sebagai *enabler* untuk mencegah penyebaran COVID-19.

Peningkatan penggunaan teknologi dalam proses bisnis mulai dari pemesanan hingga *delivery* untuk mengurangi kontak fisik seperti *online menu*, *cashless payment*, dan *contactless delivery*.

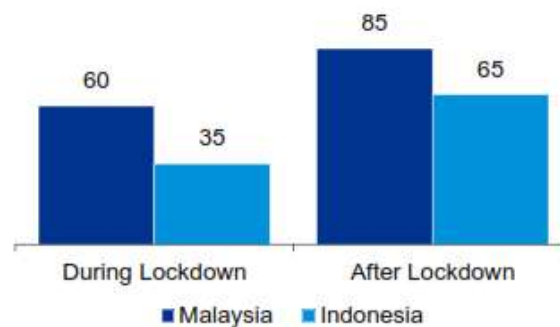
c. Penurunan pendapatan mempengaruhi *spending behavior* konsumen.

- 1) Pendapatan bulanan konsumen rata-rata turun sebesar 20-30% di 6 negara Asia Tenggara, termasuk Indonesia;
- 2) *Demand* untuk *Quick-Service Restaurant* di Indonesia hanya mencapai 65% *post lockdown*, sementara di Malaysia 85% restoran sudah kembali ke level *pre-COVID-19-19*.



Gambar 3.43 Dampak COVID-19 Terhadap Pola Konsumsi di Indonesia Tahun 2020 (% Makanan yang Dikonsumsi per-Minggu)

(Sumber: *Quick Service Restaurants in Southeast Asia, 2020*)



Gambar 3.44 *Fast-Food Consumer Preference* di Indonesia vs Malaysia Tahun 2020 (Dalam %)

(Sumber: *Quick Service Restaurants in Southeast Asia, 2020*)

Tren industri food and beverages di Indonesia:

- a. Pertumbuhan aplikasi jasa *third party delivery*
  - 1) Secara global, sektor *food delivery* diperkirakan tumbuh mencapai US\$ 111,3 miliar di 2020, meningkat sebesar 3,6% dari tahun 2019;
  - 2) Asia-Pasifik merupakan kawasan terbesar pasar *food delivery* disusul oleh Amerika Utara;
  - 3) Indonesia memiliki pasar *food delivery* terbesar di Asia Tenggara, dengan GMV sebesar US\$ 3,7 miliar pada tahun 2020.
- b. Fenomena konsep "*Ghost Kitchen*".
  - 1) Dengan meningkatnya pembelian melalui aplikasi pengiriman atau *delivery app*, konsep *ghost kitchen* mulai banyak diminati di Indonesia;

- 2) Konsep ini memiliki keuntungan bagi perusahaan untuk dapat menekan biaya *capex* dan operasional namun tetap dapat memungkinkan menjangkau lebih banyak area penjualan;
- 3) Berdasarkan Euromonitor industri “*ghost kitchen*” diestimasi bernilai diatas US\$ 1 triliun pada tahun 2030;
- 4) Menurut data BPS 2022, Industri makanan dan minuman mengalami penurunan drastis hingga lebih dari 6% pada tahun 2020, hal ini dapat disebabkan karena perubahan behaviour dan pendapatan masyarakat pada saat pandemi. Intervensi pengendalian pandemi pada memberikan dampak peningkatan PDB industri makanan kreatif berkisar 1% pada tahun 2021 menjadi 2,54%. Pertumbuhan industri makanan dan minuman diproyeksikan dapat meningkat 5%-7% pada tahun 2022 dan tahun-tahun berikutnya.



Gambar 3. 45 Perkembangan PDB Industri Makanan dan Minuman (2016 - 2021)

## 5. Kondisi Industri *Theme Park*

Gambaran kondisi Industri *Theme Park* di tengah pandemi COVID-19:

- a. Kerugian finansial akibat penurunan jumlah pengunjung.
  - 1) Jumlah pengunjung yang menurun sebesar 61% mempengaruhi penurunan pendapatan Ocean Park HK dengan total kerugian sebesar HK\$ 1,17 miliar pada tahun 2020;
  - 2) PT. Pembangunan Jaya Ancol (PJAA) mencatat penurunan pengunjung sebesar 68% dan total kerugian Rp. 146 miliar pada semester I 2020;

- 3) PT. Pembangunan Jaya Ancol (PJAA) mencatat kenaikan sebesar 138% atau 4,7 juta pengunjung dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2021 hanya 2 juta pengunjung dengan total keuntungan Rp 37 miliar pada semester I 2022.
- b. Dampak pada tenaga kerja.
- 1) Resorts World Sentosa (RWS) di Singapura mengumumkan bahwa 2.000 staf atau sekitar 30% dari total karyawan, telah diberhentikan selama 2020;
  - 2) Pada September 2020, Ocean Park Hong Kong mengumumkan pemotongan gaji pegawai sebesar 5% hingga 15% untuk mengurangi beban operasional.
- c. Sentimen yang negatif dan rendahnya *consumer confidence*.
- 1) Berdasarkan survei *Morning Consult*, 70% orang tua enggan membawa anak ke taman hiburan selama 2020, meskipun dengan protokol kesehatan yang sudah diterapkan;
  - 2) Dua faktor utama yang mempengaruhi *consumer confidence* seperti pengurangan kapasitas (45%) dan jumlah *sanitary station* (43%).



Gambar 3. 46 Jumlah Pengunjung Taman Impian Jaya Ancol Tahun 2016-2022

(Dalam Juta Orang)

(Sumber: *Trends in the Theme Park Industry Outlook for 2021*)





Gambar 3. 47 Pendapatan Pariwisata Taman Impian Jaya Ancol Tahun 2017 – Semester I 2022 (Dalam Juta Rupiah)  
(Sumber: Laporan Tahunan PJAA 2021)

Perubahan trend pada sector industri Theme Park:

- a. Penguatan infrastruktur digital dan *IoT*.
  - 1) Menggunakan teknologi AI dan data *analytics* untuk *crowd management* dan mengurangi kontak fisik, seperti *facial recognition*, *virtual ticketing*, *real-time tracking*, dan *cashless payment*;
  - 2) Meluncurkan *mobile app* sebagai *platform* komunikasi *real-time* dan *marketing* kepada pengunjung untuk meningkatkan kepercayaan.
- b. Pemanfaatan teknologi untuk "*virtual experience*".
  - 1) Taman main berbasis VR pertama di Indonesia, Kovee VR Theme Park (di Kuta Bali dan NEO SOHO Jakarta);
  - 2) Personalisasi pengalaman pengunjung melalui inovasi VR dan *wearable technology* diperkirakan dapat meningkatkan pendapatan sampai 15%.
- c. Pembatasan kapasitas dan protokol kesehatan.
  - 1) Shanghai Disneyland beroperasi kembali sejak Mei 2020 dengan batas 24.000 orang atau 30% dari kapasitas normal;
  - 2) Untuk mengurangi penyebaran virus, RWS mewajibkan penyesuaian baru seperti *temperature screening*, *contact tracing*, *physical distancing*, *advanced reservation system*, dan sebagainya.

## 6. Kondisi Industri MICE

Gambaran kondisi Industri MICE pasca pandemi COVID-19:

- a. Berkurangnya sumber pendapatan akibat pembatalan acara MICE.

- 1) Menurut *Allied Market Research*, industri MICE di negara Thailand menghasilkan \$6,93 miliar pada tahun 2019 dan diperkirakan mencapai 2,23 miliar pada tahun 2027, tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 11,6% dari tahun 2021-2027;
  - 2) Pasar Pariwisata *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions* (MICE) Singapura mencapai USD 2.523,4 Juta pada tahun 2018 dan diperkirakan akan mencapai nilai pasar sebesar USD 5.214,9 Juta pada akhir tahun 2027 dengan mendaftarkan CAGR sebesar 8,4% di seluruh dunia;
  - 3) Dengan berlangsungnya *G20 Summit* dan *Asian Venture Philanthropy Network 2022* di Indonesia berkontribusi penting dalam menghidupkan kembali industri MICE pada tahun 2022, dengan proyeksi kontribusi mencapai Rp. 7,4 triliun pada produk domestik bruto (PDB).
- b. Kompetisi antar negara di Asia Tenggara
- 1) *Malaysia Convention and Exhibition Bureau* (MyCEB) meluncurkan “*Meet in Malaysia*” *campaign* yang diharapkan dapat menghidupkan industri MICE saat dan pasca pandemi;
  - 2) *Thailand Convention and Exhibition Bureau* (TCEB) meluncurkan “*Thailand MICE back*” *campaign* dengan strategi menyediakan standar lokasi MICE, pengurangan pajak pameran, *campaign branding* Thailand MICE, usulan tuan rumah acara MICE.
- c. Mengembalikan kepercayaan pelaku MICE
- STB meluncurkan standar *Event Industry Resilience Roadmap* dan *Safe Business Event Risk Management Framework* bagi pelaku industri MICE yang akan mengadakan acara secara *live* maupun virtual di Singapura.



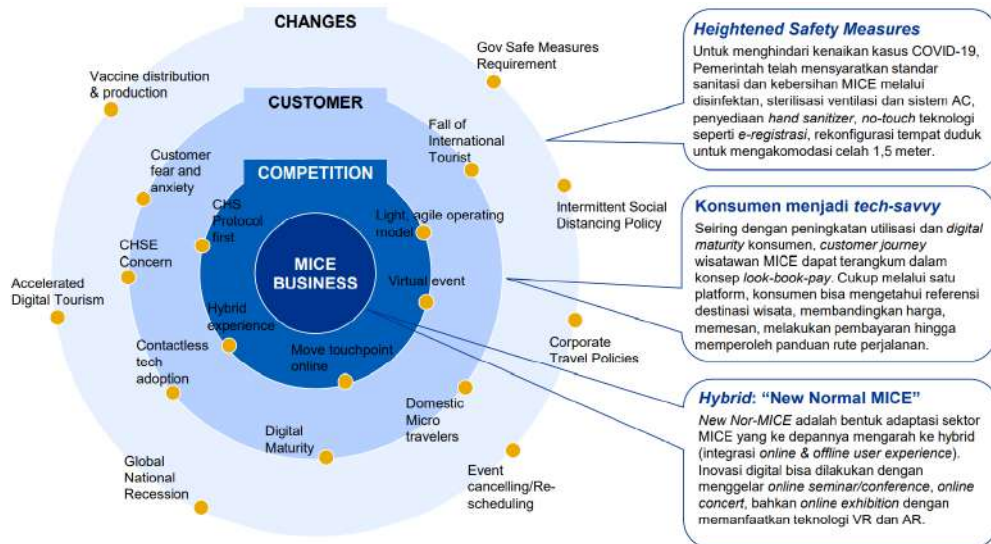
Gambar 3. 48 Jumlah Acara dan Wisatawan (satuan dan ribuan) MICE yang Mengunjungi Indonesia Tahun 2016 – 2021

(Sumber: Pengolahan Data *International Congress and Convents Association Statistics Report 2019-2021*)

Pada tahun 2021, Indonesia menggelar sekitar 106 acara MICE dengan total 44 ribu partisipan. Berdasarkan data dari *ICCA Statistic Report 2021*, Tahun 2017 hingga 2021, acara MICE menunjukkan CAGR 56% dan wisatawan MICE sebesar CAGR 61%.

Perubahan *trend* industri MICE adalah sebagai berikut:

- a. Pengadaan event secara *hybrid* semakin populer.
  - 1) Marina Bay Sands Hybrid Studio yang didirikan pada Agustus 2020 menawarkan program MICE dalam bentuk *full virtual webcasting, live streaming*, dan fungsi hologram melalui teknologi.VR, AR, dan XR (*extended reality*);
  - 2) Meningkatnya kebutuhan inovasi teknologi dan *upskilling* tenaga kerja melalui *training* dan sertifikasi, seperti "*digital event manager*" yang memerlukan keahlian teknis dan *event management* untuk mengakomodasi acara MICE di Singapura.
- b. Kebijakan terkait MICE saat *new normal*.
  - 1) Robust Safe Management Measures (RSMM) oleh STB yang mengatur jumlah partisipan, *Trace Together (contact tracing)*, dan *safe distancing* untuk pencegahan penularan pada industri MICE.
  - 2) Pada September 2020, Kemenparekraf mengeluarkan *guideline* untuk *cleanliness, health, safety, and environmental sustainability* (CHSE) terkait pelaksanaan kegiatan MICE menarik wisatawan *Business and Leisure* atau "*Bleisure*".

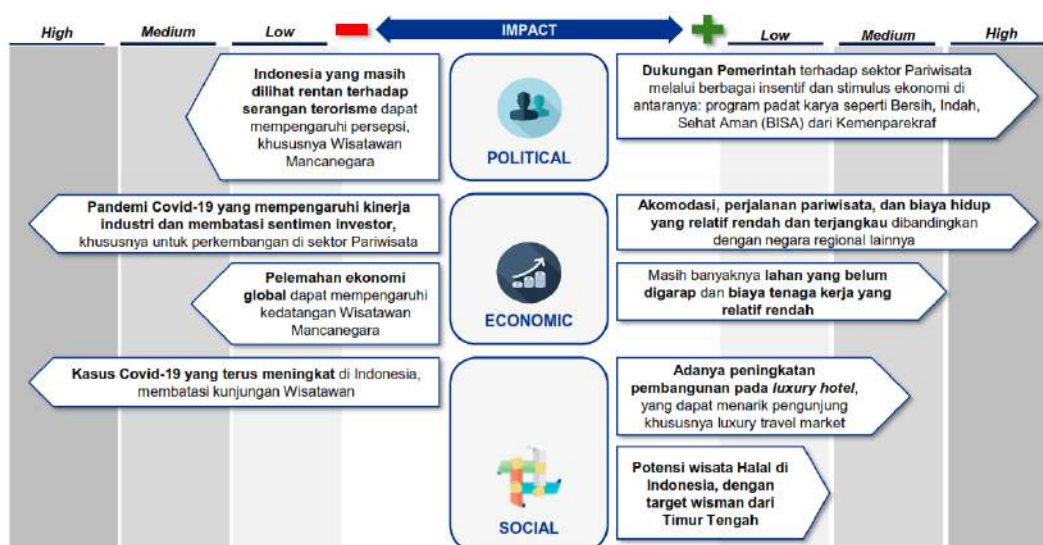


Gambar 3. 49 Analisis Lanskap Industri MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*) di DKI Jakarta Pasca Pandemi COVID-19 dari Segi *Competition, Customer, dan Changes*

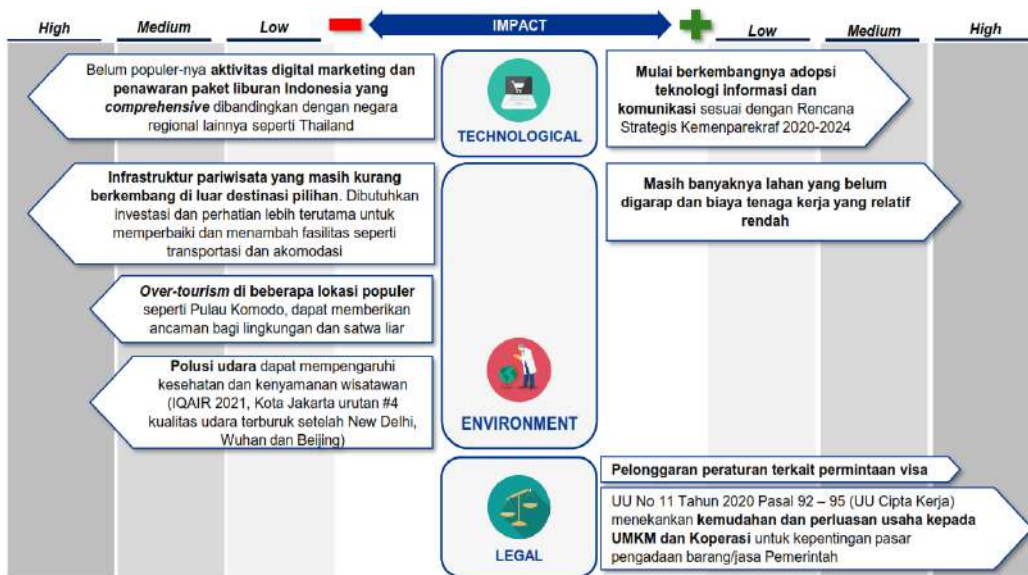
(Sumber: Analisis dan MICE *Industry Outlook 2021*)

### 3.6 ANALISIS PESTEL

Dari hasil analisis PESTEL, sektor pariwisata masih memiliki *outlook* positif dari sisi politik, ekonomi, dan sosial meskipun harus menghadapi dampak pandemi COVID-19 dalam jangka menengah dan faktor teknologi akan menjadi potensi positif bagi industri pariwisata yang akan berorientasi pada digital, yang didukung dengan kebijakan pemerintah terhadap perkembangan digitalisasi.



Gambar 3. 50 Analisis PESTEL Sektor Politik, Ekonomi dan Sosial



Gambar 3. 51 Analisis PESTEL Sektor Teknologi, Lingkungan dan Legal

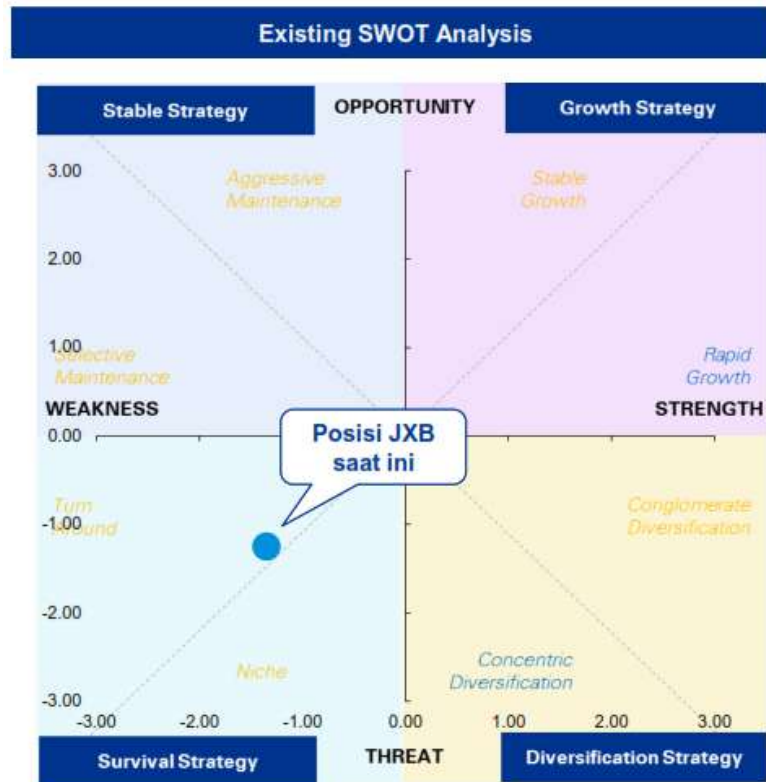
### 3.7 ANALISIS SWOT

Analisis SWOT JXB akan fokus terhadap empat aspek berikut ini:

	OPPORTUNITIES	THREATS
 <b>Financial</b>	<p><b>OF1</b> Eksplorasi pariwisata Jakarta yang belum optimal seperti Kepulauan Seribu, wisata religi dan re-aktivasi budaya lokal melalui event publik</p> <p><b>OF2</b> Potensi memonetisasi aset dan infrastruktur pemerintah khususnya di bidang pariwisata dan city beautification (Cnth: Atraksi Ruang Publik, Signage, Information Center, city guide, dll)</p>	<p><b>TF1</b> Dampak kondisi pandemi Covid-19 yang mempengaruhi demand serta pendapatan dari existing aset JXB.</p>
 <b>Stakeholder</b>	<p><b>OS1</b> Peluang kerjasama dengan BUMD lainnya. Pemprov DKI dan pemerintah tidak hanya sebagai stakeholder, tapi juga sebagai potensial user, terutama pada aset perhotelan JXB. Sebagai katalisator atau wadah antara pihak Pemprov DKI dengan pihak swasta dalam kerjasama penciptaan kegiatan tourism baru di Jakarta.</p> <p><b>OS2</b> Sebagai BUMD, JXB memiliki bargaining power lebih dalam melakukan kerjasama dibanding pihak swasta lainnya.</p> <p><b>OS3</b> Telah melibatkan dan berkolaborasi dengan komunitas-komunitas di Jakarta dalam usaha menjadi katalis komunitas kreatif.</p>	<p><b>TS1</b> Over-tourism yang dapat mempengaruhi lingkungan, sehingga dapat menimbulkan perhatian lebih dari NGOs</p> <p><b>TS2</b> Ketidakmampuan untuk mengakomodir semua komunitas-komunitas kreatif di Jakarta yang berjumlah sangat banyak.</p> <p><b>TS3</b> Memiliki banyak kompetitor pada lini bisnis hotel, konsumen dapat dengan mudah beralih ke kompetitor.</p>
 <b>Proses Bisnis</b>	<p><b>OB1</b> Belum ada program pariwisata di Jakarta yang sudah <i>established</i> dan <i>sustained</i> seperti yang sudah dilakukan Singapore Tourism Board.</p> <p><b>OB2</b> Karena kondisi pandemi, terjadi <i>repositioning</i> produk dari MICE menjadi wisata ruang terbuka, ruang publik, wisata olahraga dan keluarga</p>	<p><b>TB1</b> Cyber Attack yang dapat mengganggu sistem keamanan ekosistem IT</p> <p><b>TB2</b> Penyediaan layanan kepada tenaga kesehatan yang berkepanjangan di hotel dapat mempengaruhi persepsi publik terhadap brand image hotel JXB dan membatasi ruang gerak JXB dalam mengeksekusi rencana bisnis)</p> <p><b>TB3</b> Birokrasi yang kompleks dapat menghalangi atau memperlambat proses bisnis</p>
 <b>Learning &amp; Growth</b>	<p><b>OL1</b> Potensi mendapatkan talenta melalui talent pool (dari BPBUMD)</p>	
	STRENGTHS	WEAKNESSES
 <b>Financial</b>	<p><b>SF1</b> Memiliki banyak aset tetap seperti hotel dan lahan kosong yang bisa dimanfaatkan menjadi <i>revenue stream</i> baru</p>	<p><b>WF1</b> Banyaknya aset dan investasi perusahaan yang masih idle dan masih minim perencanaan pemanfaatannya.</p> <p><b>WF2</b> Mayoritas aset perusahaan berupa aset tidak lancar (Cnth: Hotel) memiliki biaya pemeliharaan yang besar dengan bertambahnya usia aset sehingga diperlukannya renovasi</p> <p><b>WF3</b> Kelelgantungan tinggi pada Penyertaan Modal Daerah dari Pemerintah</p>
 <b>Stakeholder</b>	<p><b>SS1</b> Memiliki kerjasama yang luas dengan mitra eksternal</p> <p><b>SS2</b> Memiliki Pemprov DKI Jakarta sebagai stakeholder utama</p>	<p><b>WS1</b> <i>Branding</i> JXB saat ini masih terkesan <i>flat, old, dan rigid</i> (birokratif)</p>
 <b>Proses Bisnis</b>	<p><b>SB1</b> Program kerja tidak hanya dalam ruang lingkup pariwisata, tapi juga city beautification dan pengembangan ekonomi kreatif</p>	<p><b>WB1</b> SOP belum diterapkan secara maksimal dan tidak terevaluasi dan di-update secara berkala</p> <p><b>WB2</b> Sebagai BUMD, terikat dengan banyak aturan undang-undang baik dalam perencanaan PMD ataupun dalam potensial lini bisnis yang dapat di-explore</p> <p><b>WB3</b> Proses internal bisnis yang masih dilakukan secara manual dan belum memanfaatkan teknologi sehingga mempengaruhi efektifitas usaha</p>
 <b>Learning &amp; Growth</b>		<p><b>WL1</b> Masih kurangnya jumlah SDM dengan skill set tertentu (contoh: analisis data, manajemen aset, analisis risiko, dsb)</p> <p><b>WL2</b> Belum adanya mekanisme employee learning atau pengembangan karir yang jelas dan terstruktur.</p> <p><b>WL3</b> Struktur organisasi yang belum mengakomodir fungsi-fungsi utama</p>

Gambar 3. 52 Aspek Analisis SWOT JXB

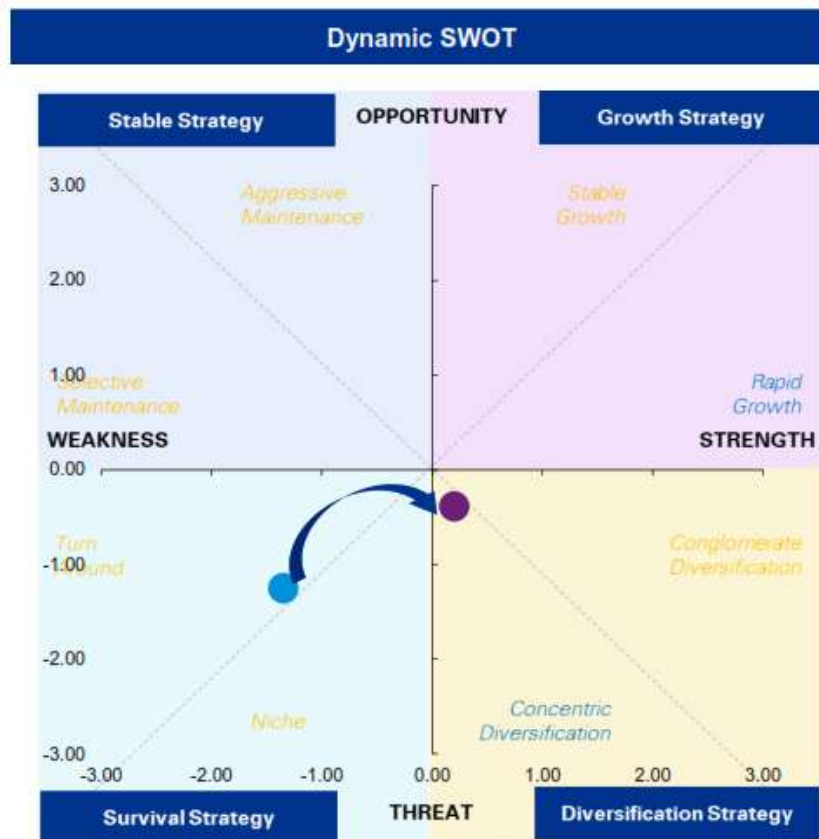
Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal, posisi JXB saat ini berada pada posisi *Turnaround*, yang diharapkan dengan strategi yang telah disusun, JXB akan memperkuat posisinya dengan bergerak ke kanan atas menuju *Concentric Diversification*.



Gambar 3. 53 JXB Existing SWOT Analysis

Poin penting yang dapat diambil pelajaran dan kesimpulan dari hasil SWOT eksisting adalah:

1. Penerapan strategi akan berdampak terhadap perubahan skor *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) JXB, yang nantinya akan ditunjukkan dengan perubahan posisi JXB pada kuadran SWOT. Nilai IFE saat ini adalah 1,35 dan nilai EFE saat ini adalah 1,25;
2. JXB berada pada kuadran *Survival Strategy*, yaitu *Turn Around* yang mengindikasikan bahwa JXB masih memiliki peluang (*opportunity*) khususnya dari bisnis pariwisata. Namun, disisi lain masih dibutuhkannya banyak peningkatan (*weaknesses*) pada bisnis perhotelan;
3. Sejalan dengan aspirasi dari Manajemen yaitu menjadi *executor* dan *collaborator* pariwisata DKI Jakarta yang dapat menawarkan inisiatif berkelas dunia, JXB harus mampu memberikan jasa yang inovatif untuk dapat mengembangkan bisnisnya bergerak dari *weakness* menjadi *strength*.



Gambar 3. 54 JXB Dynamic SWOT Analysis

Poin penting yang dapat diambil pelajaran dan kesimpulan dari hasil dynamic SWOT adalah:

1. Berdasarkan *strategic initiatives* JXB yang telah disusun dengan tema “*Collaborator*”, “*Executor*”, dan “*Enabler*”, JXB diharapkan dapat bergerak ke kanan atas dan berada diantara kuadran *Concentric Diversification*;
2. JXB diharapkan mencapai posisi lebih tinggi pada kuadran *Concentric Diversification* dengan memanfaatkan kapabilitas internal (merubah *weakness* menjadi *strength*) lalu didukung dengan *opportunities* yang ada;
3. *Concentric Diversification* dijalankan dengan menambah beberapa produk baru, perluasan fokus bisnis, inovasi segmen pendapatan yang tidak jauh masih berkaitan dengan fokus bisnis saat ini.

Sehingga diharapkan adanya perubahan nilai IFE dari 1,35 menjadi 0,20 dan nilai EFE dari 1,25 menjadi 0,39. Untuk mencapai semua itu, perlu disusun langkah strategis berdasarkan SWOT matrix dan scorecard seperti di bawah ini.



	OPPORTUNITIES	THREAT
STRENGTH	<p><b><u>S-O Strategy</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accelerate tourism connectivity and infrastructure - Menciptakan enabler pariwisata yang mendukung (SS1, OB1)</li> <li>2. Promote inclusive and sustainable tourism - Mendukung pengembangan kapabilitas UMKM Jakarta (SB1, OS3)</li> <li>3. Promote inclusive and sustainable tourism - Mempromosikan produk-produk UMKM Jakarta (SB1, OS2, OS3)</li> <li>4. Innovate and enhance Jakarta's tourism landscape - Memfasilitasi acara hiburan (event based) sebagai katalis kunjungan wisatawan (SB1, OF2)</li> <li>5. Optimize current assets and existing portfolio - Melakukan revitalisasi aset JXB saat ini (SF1, SS2, OB2)</li> <li>6. Collaborate with Government, SOEs, and ROEs - Mengoptimalkan kerja sama dengan Pemerintah, BUMD dan BUMN (SF1, SS1, SS2, OS1, OS2, OL1)</li> </ol>	<p><b><u>S-T Strategy</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Build Pandemic Proof City - Membangun Jakarta sebagai kota yang aman dan bersih untuk para wisatawan (SS1, SS2, TF1)</li> <li>2. Innovate and enhance Jakarta's tourism landscape - Melakukan kerjasama dengan international players untuk meningkatkan competitiveness pariwisata di Jakarta (SF1, SS1, TS3, TB2)</li> <li>3. Innovate and enhance Jakarta's tourism landscape - Membangun tempat wisata dan mengelola lokasi wisata eksisting (SF1, TS1)</li> </ol>
WEAKNESS	<p><b><u>W-O Strategy</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promote inclusive and sustainable tourism - Mendukung pengembangan eco tourism (WF1, OF1, OB2)</li> <li>2. Reinforce JXB brand recognition - Meningkatkan brand recognition JXB (WS1, OF1, OS3)</li> <li>3. Shape high performance organization and capabilities - Menyelaraskan struktur organisasi JXB (WL1, WL3, OS1, OB2)</li> <li>4. Shape high performance organization and capabilities - Menarik SDM yang bertalenta sesuai dengan kebutuhan bisnis (WF1, WF3, WL1, OL1)</li> <li>5. Shape high performance organization and capabilities - Menyusun career path dan reward system (WL2, OL1)</li> </ol>	<p><b><u>W-T Strategy</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovate and enhance Jakarta's tourism landscape - Mengimplementasikan pengembangan Pariwisata 4.0/Digital Attraction (WF2, WS1, TS1, TS2)</li> <li>2. Optimize current assets and existing portfolio - Melakukan kerjasama dengan Hotel Management (WF2, TS3)</li> <li>3. Strengthen internal business process - Mendorong digitalisasi perusahaan yang terintegrasi (WL1, TB1)</li> <li>4. Strengthen internal business process - Memastikan standarisasi operasi bisnis (WB1, WB2, WB3, TB3)</li> <li>5. Carry Out Good Corporate Governance - Melakukan tata kelola yang baik (WF1, WB1, TB3)</li> </ol>

Gambar 3. 55 SWOT Matrix dan Scorecard JXB

## BAB IV. ARAHAN STRATEGIS DAN RENCANA BISNIS PERUSAHAAN 2023 – 2027

### 4.1 VISI DAN MISI

Visi merupakan suatu pernyataan yang jelas dan menjadi arah dari sebuah perusahaan dan organisasi. Rancangan visi telah dikembangkan sebagai bagian dari sasaran jangka panjang kedepannya berdasarkan analisis *benchmarking* dari beberapa perusahaan atau organisasi pariwisata yang ada di dunia. Gambar dibawah merupakan hasil *benchmarking* yang telah dilakukan.

Visi dari benchmark...	Misi dari benchmark...
"Becoming a World Class Tourist Destination Developer" (GtDC)	1. Mengembangkan destinasi pariwisata terpilih bekerjasama dengan Pemerintah dan masyarakat.
"A vibrant and inspiring Destination Singapore that we are proud of" (Singapore Tourism Board)	2. Mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam pengelolaan destinasi.
"To be a leader in promoting Thailand as a sustainable and preferred destination for tourism." (Tourism Authority of Thailand)	3. Menjadikan brand equity Perseroan sebagai ikon promosi destinasi pariwisata Indonesia melalui kerjasama dengan lembaga internasional.
"To foster significant economic development in Thailand through the promotion of creative economy initiatives and ventures" (Creative Economy Agency)	4. Bersinergi dengan BUMN lain dalam pengembangan destinasi pariwisata
"To be the World's Favorite Travel Company" (Marriott Bonvoy)	"To shape a dynamic tourism landscape for Singapore in partnership with industry and community" (Singapore Tourism Board)
	"Enhance the marketing and publicize the expansion of the quality market base, as well as create confidence so as to deliver the value of Thailand's tourism" (Tourism Authority of Thailand)
	"To enhance the lives of our customers by creating and enabling unsurpassed vacation and leisure experience" (Marriott Bonvoy)

Gambar 4.1 *Benchmarking* Visi Perusahaan Sejenis

Hasil *benchmarking* terhadap perusahaan yang bergerak di industri pariwisata di dunia, perlu dilakukan penyesuaian dengan target, sasaran, mimpi dan objektif yang ingin dicapai dan diwujudkan untuk 5 tahun kedepan.

What do we want to be?	How do we want to be perceived?	Who are our target market?
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ecosystem enabler</li> <li>Catalyst</li> <li>Facilitator/Provider</li> <li>Marketer and Promoter</li> <li>Development partner</li> <li>Market maker</li> <li>Integrated innovator</li> <li>Collaborator</li> <li>Operator</li> <li>Owner</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>World-class</li> <li>Inclusive</li> <li>Sustainable</li> <li>Vibrant</li> <li>Safe</li> <li>Modern</li> <li>Dynamic</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Local Citizen (Jakarta area)</li> <li>✓ Domestic Tourists</li> <li>✓ International Tourists</li> </ul>

Gambar 4.2 Penyesuaian Dengan Target, Sasaran, Mimpi dan Objektif



Gambar 4. 3 Vision Design Statement

Berdasarkan evaluasi, analisis dan pertimbangan aspek-aspek yang ada, JXB telah merumuskan visi dan misi baru yang menjadi dasar dan arah gerak perusahaan.



Gambar 4. 4 Visi dan Misi JXB

## 4.2 ASPIRASI PEMEGANG SAHAM DAN MANAJEMEN

### Aspirasi direksi JXB:

Menjadi perusahaan BUMD yang dikenal dalam bidang pariwisata, ekonomi kreatif, aktivasi ruang publik kota dan perhotelan di DKI Jakarta melalui perkuatan kapabilitas finansial, peningkatan kapabilitas SDM, revitalisasi aset eksisting dan *portfolio*, serta standarisasi proses bisnis dan tata kelola.

### Aspirasi manajemen JXB:

Meningkatkan kinerja usaha dengan menetapkan SOP yang sesuai dengan model bisnis baru, meningkatkan efisiensi melalui otomasi dan digitalisasi. Selain itu, perusahaan

juga harus didukung dengan kapabilitas dan kualifikasi SDM yang memadai untuk dapat menjadi lebih kompetitif dalam rangka mempersiapkan perusahaan untuk diversifikasi bisnis JXB.

### 4.3 TUJUAN DAN SASARAN JXB

#### Tujuan perusahaan:

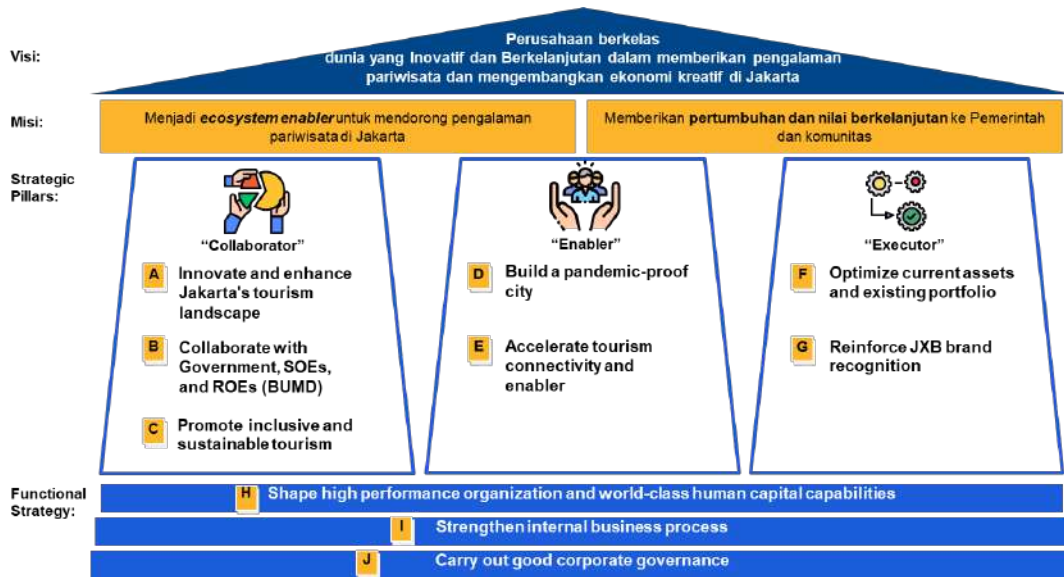
Tujuan perusahaan menjadi penggerak ekosistem pariwisata dan penyedia jasa perhotelan di DKI Jakarta dengan mengembangkan bisnis JXB serta turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang pariwisata, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya dan aset JXB untuk menghasilkan jasa yang berkelas dunia dan berdaya saing kuat.

#### Sasaran strategis perusahaan:

1. Menjadi BUMD pariwisata dan perhotelan terpercaya dan *top of mind* dengan mengaktivasi *ecosystem enabler* pariwisata di DKI Jakarta,
2. Secara konsisten mencapai pertumbuhan usaha yang berkelanjutan dengan mengedepankan diversifikasi sumber pendapatan dan efisiensi biaya mandiri secara finansial,
3. Meningkatkan kompetensi SDM, komposisi SDM berusia produktif dan SDM inovatif sebagai persiapan menghadapi potensi disrupsi,
4. Mengedepankan transformasi digital dalam proses pelayanan kepada masyarakat dan proses bisnis secara internal,
5. Memprioritaskan perbaikan kualitas dan pengalaman wisatawan dengan mengoptimalkan sinergi dengan BUMN/D, perusahaan swasta maupun internasional.

### 4.4 INISIATIF STRATEGIS JXB 2023-2027

Dalam rangka mengantisipasi pertumbuhan pasar yang dinamis di masa mendatang, JXB telah menyiapkan pengembangan 5 tahun ke depan di bidang pariwisata termasuk rencana akselerasi pengembangan perusahaan. Untuk mewujudkan berbagai arahan strategis dan rencana bisnis JXB, maka dibuat rumah strategi yang terdiri atas komponen atap, pilar rumah, dan pondasi untuk memberikan gambaran secara utuh keterkaitan antara visi, misi dan langkah strategis yang dapat ditempuh.



Gambar 4. 5 Rumah Strategi JXB

Berikut merupakan penjelasan bagian-bagian dari rumah strategi yang terbagi atas 3 bagian:

#### 4.4.1 KOMPONEN ATAP RUMAH STRATEGI

Di dalam komponen ini terdiri atas visi dan misi JXB yang akan memberikan arah dan panduan rencana bisnis JXB. Visi JXB tahun 2023-2027 adalah menjadi "Perusahaan berkelas dunia yang inovatif dan berkelanjutan dalam memberikan pengalaman pariwisata dan mengembangkan ekonomi kreatif di Jakarta".

Visi tersebut kemudian dituangkan ke dalam 2 misi JXB, yaitu:

- Menjadi *ecosystem enabler* untuk mendorong pengalaman pariwisata di Jakarta,
- Memberikan pertumbuhan dan nilai berkelanjutan kepada Pemerintah dan komunitas.

#### 4.4.2 KOMPONEN PILAR RUMAH STRATEGI

Pilar rumah strategi dapat berdiri kuat dan mampu menopang untuk terwujudnya visi dan misi JXB karena dibentuk oleh beberapa pilar utama yaitu *collaborator*, *enabler*, dan *executor* sehingga dapat menciptakan sebuah pengalaman pariwisata di Jakarta bagi wisatawan dan memberikan pertumbuhan dan nilai berkelanjutan kepada Pemerintah dan masyarakat.

#### 4.4.2.1 COLLABORATOR

Pada pilar ini merupakan beberapa uraian rencana program-program yang diusulkan untuk mendukung realisasi visi dan misi perusahaan seperti :

**a. *Innovate and Enhance Jakarta's Tourism Landscape***

Sasaran dari strategi ini adalah “*Strengthen Jakarta's landscape to increase competitiveness*”, dengan inisiatif strategi dan langkah yang akan ditempuh sebagai berikut:

**1) Meningkatkan kualitas pariwisata Kota Jakarta, dengan cara:**

- a) Menyelenggarakan *periodic events/festival* yang dikelola oleh pihak JXB atau berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan di lokasi wisata atau ruang publik kota.
- b) Membangun *Bike Lounge (JXSpace)*  
*Bike Lounge* berada di lokasi-lokasi strategis pusat keramaian seperti pusat perkantoran dan stasiun kereta/MRT dengan menargetkan masyarakat pengendara sepeda khususnya yang menggunakannya sehari-hari (*daily basis*). *Bike Lounge* dapat juga berfungsi sebagai *transit hub* bagi pengendara sepeda yang ingin melanjutkan perjalanan dengan alat transportasi publik lainnya.

Tiga konsep utama dari *Bike Lounge*:

- *Cycling bank*  
Menyediakan tempat parkir sepeda dan penyewaan sepeda.
- *Refresh & reconnect*  
Menyediakan makanan dan minuman sebagai tempat istirahat dan bersantai.
- *Green space*  
Menedepankan konsep *ecofriendly building*.

Fasilitas *bike lounge* dapat mencakup:

- Parkiran untuk sepeda (*bike locker*),
- Penyewaan sepeda (*bike sharing*),
- Penyewaan loker yang menggunakan QR code,
- JXStore dan *vending machine*,

- Toilet umum yang bersih dan *modern*,
- *Eco-friendly building*, menggunakan energi terbarukan (panel surya dan *rain harvesting*),
- Pembayaran dengan metode *touchless* dan *cashless*.
- Penyediaan media promosi dan periklanan



Gambar 4. 6 Bike Lounge Business Model Canvas

c) Mengelola dan merevitalisasi lokasi *thematic market* dan *culinary tourism*

*Thematic market* dan *culinary tourism* merupakan kegiatan wisata kuliner khas tempat tertentu. Saat ini, JXB memiliki beberapa lokasi yang dapat dijadikan lokasi kegiatan tersebut, salah satunya adalah d’Arcici Sport Center. Lokasi ini merupakan sarana olahraga yang lahannya dimiliki oleh JXB yang dapat dimanfaatkan sebagai tempat lokasi kuliner UMKM Indonesia yang menawarkan makanan khas dari berbagai kota di Indonesia dengan mengusung sebuah tema “*The Taste of Sabang Merauke*”. Program ini dijalankan dengan melibatkan beberapa unsur dan rencana kegiatan berikut ini:

- *UMKM sebagai tenant*  
Menyediakan wadah bagi UMKM di Indonesia, untuk berjualan khususnya kuliner.
- *Advertisement dan naming rights*  
Bekerjasama dengan perusahaan/*advertising agency* melalui iklan dan *naming rights*.
- *Masyarakat*  
Sebagai pengunjung lokasi JXTaste kuliner.

- *Periodic Events*

Mengadakan acara seperti *live music*, *festivals*, dan sebagainya untuk meningkatkan pengalaman dan minat pengunjung.

Selain d'Arcici Sport Center, kegiatan *thematic market* ataupun *culinary tourism* juga dapat dilakukan pada beberapa tempat yang ramai dikunjungi untuk aktivasi kegiatan UMKM, pengembangan kuliner dan kegiatan pariwisata seperti area Tebet Ecopark, Ruang Terbuka Biru seperti Danau Sunter Selatan, dan area Kota Tua Sunda Kelapa. Pemilihan lokasi tersebut mempertimbangkan baik pernah dilakukannya kajian aktivasi kegiatan ataupun dilaksanakannya kajian maupun konsep di lokasi tersebut oleh JXB. JXB juga dapat mempertimbangkan dan mengkaji potensi ruang publik baru lainnya seiring dengan perkembangan kota.

d) Kolaborasi mengembangkan *iconic/landmark tourist site*

Pengembangan *iconic tourist site* atau *landmark* dapat diinisiasi atau dikolaborasikan JXB seperti pembangunan *landmark* ataupun pembangunan *theme park*. Peran JXB dalam program ini antara lain:

- Menjadi inisiator atau kolaborator pembangunan dan pengembangan,
- Mencari mitra strategis untuk pembangunan dan investasi,
- Bekerjasama dalam mengelola lokasi,
- Mempromosikan lokasi sebagai *icon* Jakarta.

Manfaat yang dapat diperoleh dari program ini adalah:

- JXB  
Meningkatkan *brand* JXB sebagai pelopor pariwisata di Jakarta,
- Wisatawan  
Meningkatkan daya tarik dan memberikan kesan unik,
- Masyarakat  
Membuka lapangan kerja dan meningkatkan kegiatan ekonomi masyarakat setempat.



Beberapa alternatif *potential strategic partnership for theme park* yang dapat dikembangkan antara lain:

- Alternatif 1 - *Franchise*
  - ✓ Melakukan *franchise* dengan perusahaan *theme park international*,
  - ✓ JXB memiliki kewajiban membayarkan *franchise fee*,
  - ✓ JXB membangun dan mengelola tempat wisata.
  - ✓ Risiko dari skema ini akan ditanggung sepenuhnya oleh JXB.
- Alternatif 2 - *Joint Venture*  
JXB akan membangun *joint venture* bersama dengan calon *strategic partner* dan risiko akan ditanggung sepenuhnya oleh *New Co*.
- Alternatif 3 - *Collaborator*
  - ✓ Bersama dengan *Jakarta Investment Center (JIC)*, bekerjasama untuk mencari/identifikasi potensi investor,
  - ✓ Potensial investor akan membangun dan mengelola *theme park*.
  - ✓ Risiko akan ditanggung sepenuhnya oleh *Company Co*.

e) Menjadi katalis dan kolaborator Kepulauan Seribu dengan konsep "*From the City to the Bay*".

Beberapa rencana aksi yang dapat dijalankan oleh JXB untuk program ini adalah:

- Jasa konsultasi terkait pengembangan pariwisata dan perhotelan Kepulauan Seribu,
- Bekerjasama dengan *travel agents* dan OTAs menawarkan paket pariwisata,
- Membantu memberdayakan masyarakat lokal Kepulauan Seribu terkait pariwisata dan *hospitality*.

## 2) Meningkatkan kualitas atraksi ruang publik, dengan cara:

Meningkatkan atraksi ruang publik di taman-taman kota (JXSpace) melalui revitalisasi dan menghadirkan konsep *digital attraction*.

- Konsep *Digital Attraction* adalah atraksi baru di taman-taman kota dengan mengungkap konsep digital untuk lebih memberikan warna pada kota Jakarta. Selain itu, JXB juga dapat berperan dalam meningkatkan kualitas atraksi ruang publik dengan memberikan konsep dan saran kepada Pemprov DKI Jakarta.
- *Digital Attraction* dapat dilakukan di salah satu taman yang ada di DKI Jakarta, misalnya Taman Langsat dengan mengimplementasikan karya seni digital di taman tersebut sehingga dapat mengajak masyarakat untuk melakukan aktifitas di luar ruang dan meningkatkan *awareness* dari masyarakat terhadap atraksi ruang publik di DKI Jakarta.
- Peran JXB dan *Key Highlights* dalam program ini adalah:
  - ✓ Menjadi konseptor dan memberikan ide kepada Dinas Pertamanan dan Hutan Kota terkait taman-taman/lokasi-lokasi yang berpotensi untuk dikembangkan konsep *digital attraction*,
  - ✓ Bekerja sama dengan Dinas Pertamanan dan Hutan Kota melakukan kajian kelayakan/*cost benefit analysis* instalasi *digital attraction*,
  - ✓ Melakukan instalasi dan pengelolaan (menggunakan jasa vendor),
  - ✓ Mencari mitra kerjasama dan sponsor.

### 3) Menghadirkan *Jakarta City Tour* Sebagai Pengembangan Pengalaman Wisata

- a) Berkolaborasi dengan mitra untuk menghadirkan kegiatan *Jakarta City Tour* dengan beberapa persiapan yang perlu dilakukan oleh JXB seperti:
  - Mengidentifikasi mitra kerjasama sektor transportasi untuk fasilitas *Jakarta City Tour*.
  - Menyusun rencana strategis termasuk rute dan paket perjalanan
  - Mengelola kegiatan operasional.
  - Melakukan kegiatan pemasaran dan *marketing*.

Peran dan tanggung jawab mitra untuk pengelolaan *Jakarta City Tour* seperti:

- Menyediakan moda transportasi untuk kegiatan *city tour*.
- Menyusun rencana rute *city tour* bersama pihak JXB.

- Melakukan pembagian hasil pendapatan dari kegiatan pariwisata *city tour* kepada target pasar.
  - Mitra penyedia dan yang mengoperasikan moda transportasi *city tour* melakukan *quality control* fasilitas moda transportasi.
- b) Mengembangkan program *thematic* pariwisata.
- c) Mengembangkan konsep *edutainment* dan Pariwisata 4.0 untuk museum di Jakarta berbasis teknologi (AR, VR, dll).
- Penerapan pariwisata 4.0 berbasis teknologi merupakan langkah inovatif untuk memperkaya pengetahuan wisatawan mengenai budaya Kota Jakarta.
  - Peran JXB & *Key Highlights*: Menghadirkan konsep *edutainment* yang dihadirkan secara *periodically* dengan bekerjasama dengan museum/destinasi pariwisata di Jakarta/ lokasi dan perusahaan penyedia Digital 4.0.
  - Potensi sumber pendapatan dari program ini antara lain:
    - ✓ *Sponsorship Company*  
Potensi pendapatan melalui *sponsorship/naming rights*.
    - ✓ JXStore  
Menjual dan menyediakan *souvenir*.
  - Potensi kerjasama dari program ini antara lain:
    - ✓ Perusahaan Digital 4.0  
Menyediakan teknologi yang dibutuhkan.
    - ✓ Museum  
Bekerjasama dalam menyelenggarakan acara.

Hasil yang ingin dicapai dari strategi ***Innovate and Enhance Jakarta's Tourism Landscape*** adalah:

- 1) Tersedianya kegiatan Jakarta City Tour yang terkelola dan berkelanjutan.
- 2) Lokasi kuliner yang menawarkan kemudahan, kebersihan, dan keamanan sehingga dapat menarik dan meningkatkan kunjungan,

- 3) *Periodic events* dan festival untuk meningkatkan kunjungan dan pengalaman,
- 4) Atraksi ruang publik yang menawarkan hiburan dan aktivitas bagi wisatawan dan warga Jakarta,
- 5) Implementasi digital 4.0 di Museum Jakarta.

Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi ***Innovate and Enhance Jakarta's Tourism Landscape*** adalah:

- 1) Melakukan *feasibility study* terkait investasi (*theme park, bike lounge, city tour, kegiatan penjualan produk pada vending machine, pop up store, dan kerjasama pemasangan media promosi*).
- 2) Bekerjasama dengan pihak ketiga terkait pengembangan pariwisata,
- 3) Belanja modal (Capex) revitalisasi atraksi ruang publik, pemasangan *digital attraction*.

**b. Collaborate with Government, SOEs and ROEs (BUMD)** Inisiatif strategis yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Melakukan kolaborasi dengan mitra-mitra potensial dalam pengembangan dan pengelolaan kegiatan pariwisata Kota Tua-Sunda Kelapa.
- 2) Bekerjasama dengan transportasi publik dalam menyusun *city guide* di sekitar stasiun/halte (JXPlore).
  - a) Bekerjasama dengan pengelola transportasi publik di Jakarta, *city guide* menunjukkan destinasi pariwisata dengan memberikan kemudahan akses melalui berbagai macam transportasi umum.
  - b) Peran JXB dalam program ini:
    - Memetakan destinasi wisata bersama dengan Disparbud DKI Jakarta,
    - Menyusun *content city guide* dan tema per publikasi,
    - Menciptakan potensi pendapatan dari mitra/pemilik bisnis yang beriklan di *city guide*.
  - c) Peran operator transportasi publik dalam program ini:
    - *Input data how to get there* (moda transportasi) ke destinasi wisata.

- d) Dalam menyusun *city guide*, JXB dapat memilih media yang mudah dijangkau oleh target wisatawan seperti *e-book* dan *social media* dengan menawarkan konten dan desain yang menarik dan relevan.
- 3) **Menyelaraskan rencana JXB dengan Dinas Pariwisata DKI Jakarta, Kemendikbud, dan instansi terkait lainnya, salah satunya dengan pembangunan Jakarta Creative Center.**

Sebagai BUMD yang bergerak dalam industri pariwisata dan perhotelan, JXB dapat membantu pemerintah dalam menentukan arahan dan kebijakan pengembangan. Peran JXB & *Key Highlights* dalam program ini:

a) *Tourism Data Center*

- Menyediakan fasilitas pusat data aktivitas pariwisata dan ekonomi kreatif Jakarta
- Memberikan statistik dan wawasan (*insight*) pada indikator utama pariwisata *inbound* dan *outbound* di Jakarta

b) *Jakarta Tourism Marketing Campaign*

- Melakukan asistensi penyusunan dan pelaksanaan kegiatan *marketing* dan *promotion* Kota Jakarta.

c) *Industry Development*

- Memberikan pandangan (*point of view*) terhadap tren perkembangan industri pariwisata, ekonomi kreatif dan perhotelan,
- Memberikan pandangan terkait aktivasi ruang publik kota dan pengembangan infrastruktur pendukungnya,
- Mengidentifikasi pemangku kepentingan dan pemain industri dalam pengembangan destinasi wisata yang dapat mendukung pertumbuhan pariwisata DKI Jakarta,
- Memberikan masukan terkait pengembangan SDM industri perhotelan dan pariwisata serta pelaku industri ekonomi kreatif,
- Berkolaborasi dengan Jakarta Investment Center (JIC) dan Dinas Pariwisata untuk menarik dan memfasilitasi investor khususnya untuk pengembangan pariwisata Jakarta.

#### 4) Membangun *interactive digital signage* pariwisata (JXPlore)

Konsep dari *Jakarta Interactive Digital Signage*:

- a) Konten papan info digital (*Digital Signage*) mencakup informasi terkait petunjuk jalan, destinasi, layanan umum, cuaca, jam buka objek wisata, rekomendasi wisata, arah, aktivitas acara, dan informasi umum dari pemerintah kepada publik
- b) Dapat dimanfaatkan sebagai peletakan materi iklan dan promosi bagi perusahaan/*advertising agency*.

Peran JXB & *Key Highlights* dalam program ini:

- a) Menentukan titik lokasi pemasangan *Jakarta Interactive Digital Signage*,
- b) Menyusun konten dan informasi untuk tayangan di *Jakarta Interactive Digital Signage*,
- c) Skema kerjasama dengan perusahaan media/iklan dalam pengelolaan *digital signage* tersebut, potensi pendapatan iklan dari sistem bagi hasil (*revenue sharing*).

Hasil yang ingin dicapai dari strategi ***Collaborate with Government, SOEs and ROEs (BUMD)*** adalah:

- 1) Terciptanya sinergi antara JXB dan lembaga pemerintah satu sama lain dalam memajukan pariwisata Jakarta,
- 2) Pengelolaan kawasan Kota Tua – Sunda Kelapa yang semakin baik dan berkelas dunia,
- 3) Jakarta memiliki *City Guide* dan *Digital Signage* yang menarik dan memudahkan wisatawan dalam menemukan lokasi pariwisata,
- 4) Peningkatan peran JXB sebagai *collaborator* dan *enabler* ekosistem pariwisata DKI Jakarta,
- 5) Pembangunan Jakarta *Tourism Center* sebagai wahana kolaborasi dan pusat data aktivitas pariwisata dan ekonomi kreatif Jakarta.

Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi ***Collaborate with Government, SOEs and ROEs (BUMD)*** adalah:

- 1) *Engagement* dengan badan-badan atau instansi lain baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, dan BUMD dalam pengembangan pariwisata, perkembangan bisnis perhotelan, dan ekonomi kreatif.
- 2) *Capex* untuk pembuatan *Interactive Digital Signage, Jakarta Creative Center*
- 3) Biaya penyusunan *City Guide* (contoh: *design* dan *marketing*).

**c. *Promote Inclusive and Sustainable Tourism***

Meski memegang peran yang penting, beberapa tantangan masih dihadapi UMKM Indonesia dalam meningkatkan daya saing, antara lain:

**1) Pendanaan**

Mayoritas pelaku usaha kecil memiliki akses yang sulit dalam pendanaan. Pelaku UMKM biasanya dihadapkan dengan bunga yang tinggi dan kredit usaha rakyat yang belum terealisasi dengan optimal.

**2) Legalitas Usaha**

Mulai dari nomor pokok wajib pajak (NPWP) hingga hak kekayaan intelektual (HAKI) penting dalam mendukung pemasaran produk ke mancanegara.

**3) Keterampilan**

Perlunya pendampingan dalam keterampilan tata kelola, keahlian, manajemen usaha, dan keahlian teknis lainnya. Terbatasnya informasi publik, termasuk literasi digital dan keuangan.

**4) Produksi**

Minimnya standar produk sesuai dengan ketentuan global sering menjadi halangan para UMKM. Di samping itu, kurangnya konsistensi dalam menjaga kualitas produk, dan *research and development/R&D* yang belum optimal.

**5) Pemasaran**

Pelaku UMKM mayoritas tidak memiliki akses pemasaran yang optimal. Di sisi lain, jalur logistik yang mahal menjadikan produk UMKM belum dapat bersaing.

Dengan beberapa permasalahan UMKM tersebut, JXB berinisiasi untuk berkolaborasi dengan UMKM sebagai bagian dari upaya mempromosikan

inklusivitas dan keberlanjutan wisata. Dalam lingkup DKI Jakarta, saat ini, JXB masih cukup intens menjalin kolaborasi dengan Jakpreneur yang merupakan salah satu program Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Dalam mengembangkan potensi UMKM di Jakarta. Berikut merupakan peran dari Jakpreneur dan kolaborasi yang dilakukan oleh JXB:

- 1) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menghadirkan Jakpreneur sebagai *platform* kreasi, fasilitasi, dan kolaborasi pengembangan UMKM melalui ekosistem kewirausahaan, seperti *start-up*, institusi pendidikan, maupun institusi pembiayaan.
- 2) *Highlights* peran JXB dalam kolaborasinya dengan Jakpreneur.
  - a) Dukungan dalam menyaring produk dan pelaku UMKM,
  - b) Dukungan dalam melakukan promosi penjualan,
  - c) Dukungan dalam pembinaan model kurasi yang lebih menarik,
  - d) Menyalurkan produk-produk melalui *channel* penjualan JXB (*vending machine, street kiosk bike lounge, aktivasi umkm pada ruang publik, ruang aset JXB dan lainnya*).

Inisiatif strategis yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Mengadakan *Jakarta Creative Competition* sebagai “*Open Innovation Process*” dalam mengembangkan ide-ide dan inovasi pariwisata. *Jakarta Creative Competition* mengundang pelaku kreatif untuk berpartisipasi dalam kompetisi desain souvenir dan ide makanan khas Jakarta.

Peran JXB dan *Key Highlights* dalam program ini:

- a) Memfasilitasi dan menjadi penyelenggara utama kompetisi baik secara *online* maupun *offline*,
- b) Mencari sponsor dan menyediakan hadiah kepada para pemenang dan peserta,
- c) Bekerjasama dengan Yayasan Seni di Jakarta ataupun Dewan Kerajinan Nasional, baik dalam menarik talenta atau menjadi juri atau selektor pelaku UMKM.
- 2) Mengembangkan konsep *vending machine* sebagai wadah penjualan souvenir Jakarta (JXStore) yang akan berlokasi di tempat-tempat strategis pusat keramaian di Jakarta.



Mark “Experience by JXB” yang menandakan produk tersebut memiliki kualitas yang baik dan mendapatkan *endorsement* dari JXB, juga akan berada di *vending machine* dan lokasi penjualan produk milik JXB (*mobile kiosk, street kiosk, vending machine*, dan program-program JXB lainnya). Konsep pengembangan *vending machine*:

- a) *Vending machine* berada di lokasi-lokasi strategis pusat keramaian, seperti stasiun kereta atau MRT, museum, jalan utama, mall, bandara, taman, dan sebagainya,
- b) Menggunakan desain dan ornamen khas Betawi seperti Ondel-ondel,
- c) Metode penjualan:
  - Dapat diakses 24/7,
  - *Cashless payment method*,
  - Sistem *touchless*,
  - Menawarkan jasa *advertising* di sekitar *vending machine*.
- d) Produk yang dijual dapat berupa:
  - Souvenir khas Jakarta,
  - Produk Kreatif
  - *Snack* (makanan atau minuman) khas Jakarta,
  - *Masker, hand sanitizer*, sarung tangan atau perlengkapan *safety & hygiene* lainnya.



Gambar 4.7 *Vending Machine Business Model Canvas*

- 3) Melakukan kerjasama dengan Jakpreneur dalam penyediaan platform pemasaran UMKM dan peningkatan kapabilitas pelaku ekonomi kreatif di

Jakarta agar dapat terus berinovasi mengembangkan produk-produk yang berdaya saing dan menguntungkan:

- a) Pihak JXB berperan dalam melakukan kegiatan promosi dan pemasaran produk-produk ekonomi kreatif.
  - b) Pelatihan dan pendampingan kelompok usaha ekonomi kreatif adalah pelatihan serta pendampingan untuk meningkatkan kompetensi, memperluas jejaring usaha dan kolaborasi yang berdampak bagi peningkatan perekonomian masyarakat, kemandirian dan keberlanjutan usaha JXB melakukan kerjasama dengan Jakpreneur dalam menjalankan inisiatif tersebut.
  - c) Beberapa UMKM terpilih akan diberikan pelatihan dengan tujuan peningkatan kapabilitas dalam menciptakan produk yang berdaya saing optimal.
  - d) Rencana aksi yang akan dilakukan bersama Jakpreneur dalam program ini adalah:
    - Memperkenalkan dengan tokoh budaya Betawi, komunitas dan pemerintah,
    - Menyediakan ruang kerja bersama (*co-working space*) dan wahana kolaborasi,
    - Mengarahkan tenaga ahli/*expert* dan menyetujui materi pelatihan yang akan diberikan,
    - Membagikan *database* yang dimiliki untuk dimanfaatkan oleh pelaku UMKM,
    - Menjembatani atau menyediakan akses kepada calon investor dan mitra kerjasama,
    - Menentukan dan membagikan *skillset* yang diperlukan dalam membangun bisnis yang maju dan mandiri,
    - *Networking* dengan pelaku UMKM dan ekonomi kreatif lainnya,
    - Mengembangkan kapabilitas bisnis, di antaranya kompetensi *marketing*, proteksi karya dari *plagiarism*, *business knowledge*, *design thinking process*, *production skills*, *branding*.
- 4) Membentuk EKRAF SPACE sebagai sarana kolaborasi ekonomi kreatif dan pemangku kepentingan lain

- a) EKRAF *space* menghadirkan ruang bagi komunitas untuk saling berinteraksi dan melahirkan ide-ide kreatif yang dapat menarik masyarakat untuk menikmati ruang-ruang publik di Jakarta.
  - b) EKRAF *space* akan menjadi fasilitas kolaborasi, *brainstorming*, dan *sharing* untuk pelaku EKRAF di Jakarta.
  - c) Aktivitas yang dapat dilakukan di EKRAF *space*:
    - Sarana berkolaborasi antar pelaku ekonomi kreatif dan UMKM,
    - Ruang *workshop*, pelatihan, atau penyelenggaraan *event* untuk memperkenalkan produk,
    - *Co-working space* yang juga dapat digunakan untuk *research* dan *brain storming individual*.
  - d) Lokasi EKRAF *space* dapat mempertimbangkan lokasi Jakarta Creative Center yang rencananya akan dibangun di kawasan Pancoran.
- 5) Membangun *pop-up store*, dalam bentuk *Street Kiosk* dan *Mobile Kiosk* sebagai wadah penjualan souvenir, makanan, oleh-oleh khas Jakarta (JXStore)
- a) *Pop up Store* dalam bentuk *street kiosk* atau *mobile kiosk* di lokasi-lokasi strategis pusat keramaian, seperti jalan utama dan destinasi wisata yang ada di DKI Jakarta,
  - b) Sebagai tempat pusat informasi turis dan tempat penjualan souvenir khas Jakarta UMKM yang telah dikurasi oleh JXB,
  - c) Sebagai *showcase edutainment* budaya dan *meeting point*,
  - d) Konsep *visitor service* disandingkan dengan *tourist information center* seperti melalui *digital experience*, dan konsep *storytelling*,
  - e) Informasi dan fasilitas yang *ditawarkan*:
    - Informasi pariwisata Kota Jakarta,
    - Destinasi wisata,
    - Paket wisata,
    - Pusat souvenir & makanan khas Jakarta,
    - *Health kit*,
    - *Wi-Fi*.
    - Media promosi dan iklan



Gambar 4. 8 Pop Up Store Business Model Canvas

Keberhasilan *Vending Machine* dan *Streetkiosk* membutuhkan penyelarasan dengan para pemangku kepentingan agar dapat memberikan manfaat optimal.

1) Penyelarasan dengan pemangku kepentingan

a) Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif; Dinas Tata Ruang; Dinas Kebudayaan; Dinas Bina Marga:

- Melakukan diskusi rekomendasi tempat-tempat strategis seperti tempat wisata, ruang publik, dan pusat keramaian,
- Meminta perizinan pemasangan *vending machine* di lokasi – lokasi potensial,
- Meminta perizinan terkait pembangunan Pop up store di lokasi – lokasi potensial.

b) BUMD (MRTJ, LRT, atau Transjakarta)

- Melakukan kerjasama penempatan *vending machine* di stasiun/TOD.

c) *Cashless payment provider*

- Melakukan kerjasama dengan metode pembayaran *cashless* di *vending machine*.

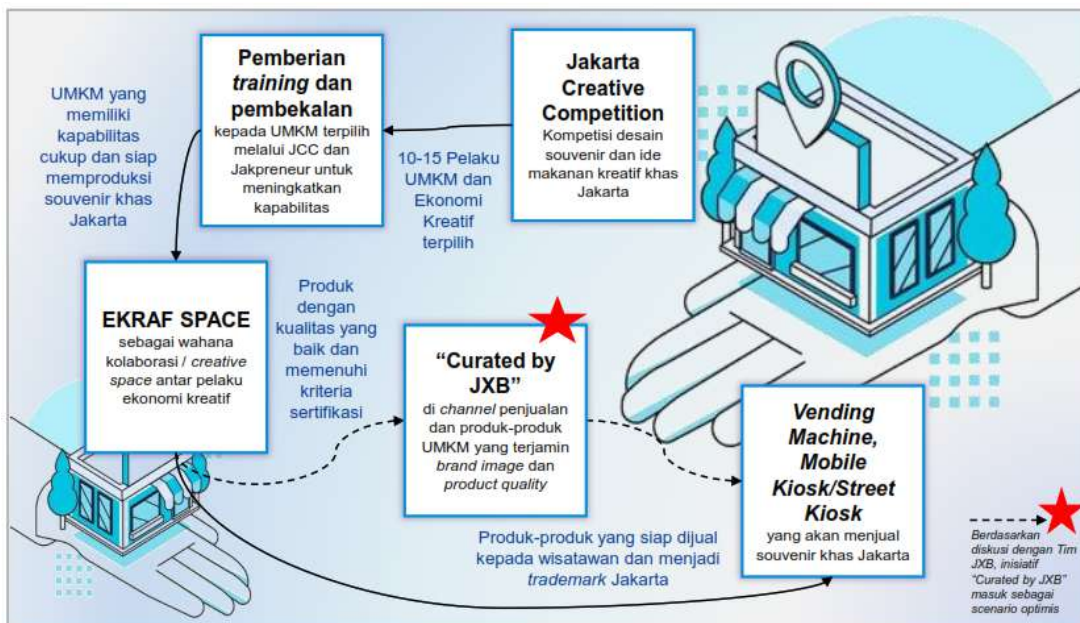
d) Dinas Koperasi dan UMKM

- Melakukan diskusi rekomendasi UMKM sebagai pemasok,
- Memastikan kualitas produk-produk yang dijual sesuai dengan *standard* yang baik.

2) Manfaat

a) Pemerintah

- Mendukung pariwisata dan ekonomi kreatif Jakarta,
  - Meningkatkan perekonomian masyarakat.
  - Meningkatkan *brand* budaya Jakarta di pusat keramaian dan sudut-sudut kota.
- b) Masyarakat dan Wisatawan
- Memberikan akses yang mudah bagi masyarakat untuk menemukan informasi pariwisata, souvenir dan makanan khas Jakarta,
  - Dapat mengakses produk *health kit* dengan lebih mudah.
- c) JXB
- Mendapatkan keuntungan melalui *revenue sharing* penjualan produk, paket pariwisata dan *advertisement*.
- d) Pelaku UMKM
- Sebagai wadah UMKM untuk dapat memasarkan produk,
  - Meningkatkan pendapatan UMKM.



Gambar 4. 9 Inisiatif Strategis Promote Inclusive and Sustainable Tourism

Konsep *Curated by JXB* sebagai sertifikasi jaminan kualitas/eksklusivitas produk unggulan UMKM di DKI Jakarta serta untuk meningkatkan *brand image*.

Produk yang berhasil mendapatkan sertifikasi ini akan mendapat berbagai akses dan fasilitas untuk mendukung penjualannya.

- 1) Manfaat yang ditawarkan:
  - a) Sertifikasi sebagai “*proof of quality*” produk,
  - b) Peningkatan *brand image* terhadap produk yang disertifikasi,
  - c) Kesempatan untuk menjual produk pada tempat dan lokasi yang strategis (contoh: Sarinah, Jakmart, destinasi wisata).
- 2) Alur pemilihan produk *Curated by JXB*
  - a) *Selection*  
Berdasarkan Jakarta Creative Competition dan pemberian pelatihan, beberapa produk terpilih dari UMKM terpilih akan diberikan *trademark curated by JXB*.
  - b) *Trademarking*  
*Testing* dan *certification* dilakukan oleh JXB dan/atau kerjasama dengan lembaga sertifikasi, untuk menilai pemenuhan dengan kriteria tertentu (*timeframe*, kualitas yang harus dipertahankan, dan sebagainya).
  - c) *Renewal*  
Pemeriksaan lanjutan/sertifikasi ulang sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan (*1-year cycle/2 years cycle*).

Hasil yang ingin dicapai dari strategi ***Promote Inclusive and Sustainable Tourism*** adalah:

- 1) Produk dan souvenir khusus Jakarta yang dikenal dan menjadi *must-buy items* apabila wisatawan berkunjung ke Jakarta,
- 2) UMKM dapat meningkatkan kapabilitas dan keahlian dalam berinovasi dan pengembangan produk,
- 3) UMKM dapat meningkatkan *brand image* dan marketing melalui sertifikasi dan jaminan kualitas oleh JXB,
- 4) Sebagai ‘*shopping aid*’ untuk wisatawan di saat berbelanja oleh-oleh khas Jakarta.

Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi ***Promote Inclusive and Sustainable Tourism*** adalah:

- 1) Kolaborasi dengan Pemerintah Provinsi (Dinas Pariwisata, Dinas UMKM, Dinas Kebudayaan) dan partner kerjasama lainnya,

- 2) Kapabilitas SDM JXB yang memadai untuk mengelola pelaku UMKM yang berkualitas dan inovatif.

#### 4.4.2.2 ENABLER

##### a. *Build Pandemic Proof City*

Menjadikan DKI Jakarta dikenal sebagai kota yang bersih dan aman, akan meningkatkan kepercayaan wisatawan dan membangkitkan industri pariwisata. *Inisiatif strategis* yang dapat dilakukan adalah:

- 1) **Melakukan *campaign* untuk mempromosikan kota Jakarta yang aman dan bersih bagi wisatawan untuk berkunjung baik pada masa pandemi COVID-19 maupun setelahnya.**

Kampanye untuk mempromosikan kota Jakarta sebagai destinasi pilihan wisatawan nusantara dan mancanegara untuk berkunjung di tengah pandemi COVID-19 yang mengedepankan kebersihan dan kenyamanan. Fokus target marketing dalam *campaign* ini dapat dibagi menjadi dua yaitu:

##### a) Wisatawan nusantara

- *Marketing campaign* akan fokus kepada wisatawan nusantara yang akan mengajak wisatawan untuk melakukan aktivitas dan pariwisata di sekitar kota Jakarta,
- Dapat bekerjasama dengan pemain industri dan komunitas pariwisata untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisata.

##### b) Wisatawan mancanegara

Merencanakan *marketing strategy* untuk wisatawan mancanegara dengan tujuan:

- Memberikan gambaran kondisi terkini kota Jakarta,
- Memberikan informasi terkait kebutuhan untuk berkunjung di masa *new normal*.

- 2) **Mendorong peningkatan inklusi program implementasi sertifikasi CHSE yang saat ini dikelola oleh Kemenparekraf di destinasi pariwisata, perhotelan, dan pelaku ekonomi kreatif di Jakarta.**

Sertifikasi kebersihan, keselamatan dan kenyamanan yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan *tourist confidence level*:

- a) Bekerjasama dengan Kemenparekraf untuk melakukan kerjasama penyuluhan sertifikasi CHSE khususnya untuk destinasi pariwisata dan perhotelan.
- b) *Quality mark 'Jakarta safe'* diluncurkan oleh JXB dapat diberikan kepada pelaku industri pariwisata yang telah mendapatkan sertifikasi CHSE untuk membantu meningkatkan *confidence level* wisatawan dalam mengunjungi destinasi pariwisata.

**3) Melakukan standarisasi dan asistensi dalam implementasi terkait *safety dan hygiene standard* terutama di lokasi pariwisata dan perhotelan milik JXB.**

Empat faktor utama yang harus diterapkan untuk industri pariwisata di masa pandemi COVID-19:

- a) Memastikan kegiatan operasional dan pekerja telah memahami dan mematuhi protokol kebijakan COVID-19,
- b) Memastikan destinasi pariwisata memenuhi standarisasi protokol kesehatan untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi staf dan wisatawan (contoh: penyediaan *hand sanitizer*),
- c) Meningkatkan rasa kepercayaan kepada wisatawan melalui transparansi dan komunikasi (contoh: sertifikasi kebersihan),
- d) Bekerjasama dengan pemerintah dalam menyusun kebijakan khususnya untuk industri pariwisata.

**4) Melakukan kurasi dan/atau edukasi terhadap UMKM yang akan terlibat dalam aktivasi kegiatan yang dilakukan di bawah naungan JXB**

Dimulai dengan menargetkan wisatawan nusantara sebagai fokus utama, pemerintah bersama dengan pemain pariwisata lainnya bekerjasama untuk membangkitkan *confidence level* wisatawan dengan memberikan rasa aman dan nyaman namun tetap dapat mengedepankan *experience* kota Jakarta. Beberapa konsep yang dapat dilakukan antara lain:



- a) *Safe Travel Marketing* untuk mengembalikan rasa aman dan kenyamanan serta pengalaman pariwisata Jakarta yang *seamless* dan bermakna,
- b) Peran pemerintah dalam meningkatkan rasa keyakinan dan kepercayaan seperti mengadakan acara di tempat wisata yang tetap mengedepankan protokol kesehatan,
- c) Kegiatan *marketing* seperti Jakarta *Hotel Sale* atau diskon kunjungan ke tempat pariwisata untuk membangkitkan minat wisatawan,
- d) Menawarkan paket "*all in one*" yang memberikan kemudahan kepada wisatawan seperti *bundling* pembelian hotel dan *swab test*,
- e) Standarisasi dan penguatan protokol keselamatan dan kesehatan di hotel dan tempat wisata.

Hasil yang ingin dicapai dari strategi ***Build Pandemic Proof City*** adalah:

- 1) Peningkatan *confidence level* wisatawan yang berkunjung ke Jakarta,
- 2) Peningkatan penerapan program pemerintah CHSE khususnya bagi pelaku industri pariwisata terutama ekonomi kreatif dan perhotelan di Jakarta,
- 3) Membantu pemerintah dalam mengurangi penyebaran COVID-19 khususnya di klaster pariwisata dan perhotelan.

Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi ***Build Pandemic Proof City*** adalah:

- 1) Kolaborasi dengan Pemerintah Provinsi (Dinas Pariwisata, Dinas UMKM, Dinas Kebudayaan) dan partner kerjasama lainnya di industri pariwisata,
- 2) Biaya *marketing campaign* "*Jakarta Bening*",
- 3) Biaya instalasi protokol kebersihan untuk pencegahan penularan COVID-19.

#### **b. *Accelerate Tourism Connectivity and Enabler***

Inisiatif strategis yang dapat dilakukan adalah Mengembangkan dan meluncurkan aplikasi pariwisata yang '*all in one*' dan terintegrasi (JXPlore) sebagai wadah informasi pariwisata di DKI Jakarta, promosi *event-event*, *review*, *Jakarta Loyalty Program (JLP)*, pembelian *passes* dan produk-produk JXB lainnya.

Aplikasi ini bertujuan menjadi *one-stop-solution* bagi para wisatawan. Peran *stakeholders* dalam penggunaan dan pengembangan aplikasi ini:

1) *User*

- Target *users* ditujukan untuk wisman dan wisnus,
- *Users* dapat memberikan *honest review* dan *rate* terhadap tempat wisata yang dikunjunginya

2) Destinasi/obyek pariwisata

- Memberikan informasi terkait destinasi pariwisata di Jakarta termasuk museum, *amusement park*, dan *event/festival*,
- Bekerjasama dengan JLP sebagai *point collection*.

3) *Government*

- Pengelolaan *big data* dan informasi terutama terkait tren dan preferensi wisatawan yang berkunjung.

4) Mitra kerja sama

- Aplikasi JXB sebagai *platform marketing* produk *merchants*.
- Bekerjasama dalam *point reward* untuk JLP melalui *voucher/diskon*.

5) *Travel agents*

- Kolaborasi dalam menyusun paket pariwisata,
- Menjual paket pariwisata/*experience* melalui aplikasi JXB.

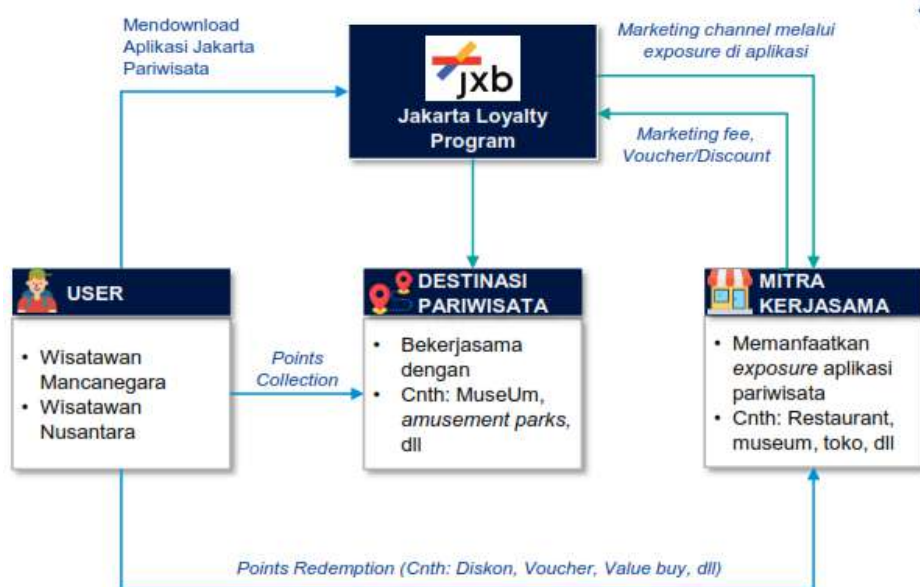
Konsep *Jakarta Loyalty Program (JLP)*:

- 1) *Jakarta Loyalty Program by JXB* merupakan inisiatif ditujukan kepada wisatawan yang berkunjung ke Jakarta berbentuk poin dari setiap destinasi wisata yang telah dikunjungi,
- 2) Poin yang terkumpul dapat ditukarkan dalam bentuk *voucher* atau diskon di mitra yang bekerjasama dengan *Jakarta Loyalty Program*,
- 3) *Jakarta Loyalty Program* akan digabungkan ke dalam Aplikasi Pariwisata Jakarta dan berpotensi sebagai *unique selling point*.

Manfaat *Jakarta Loyalty Program (JLP)* bagi pengguna dan pengembang aplikasi:

1) *User*

- Meningkatkan *experience* wisatawan,
  - Berpotensi meningkatkan *exposure* dan kunjungan destinasi pariwisata yang selama ini belum terjangkau.
- 2) JXB
- Meningkatkan *brand recognition* JXB sebagai penggerak pariwisata Jakarta,
  - Memiliki *database* wisatawan yang dapat dimanfaatkan untuk riset pengembangan.
- 3) Mitra kerja sama
- Potensi mendatangkan *customer* baru dan *repeat customer*,
  - *Marketing* dan promosi melalui aplikasi JXB,
  - Meningkatkan *brand recognition*.



Gambar 4. 10 Konsep Aplikasi Pariwisata JXB Dan JLP

*Key success factor* dari konsep aplikasi pariwisata dan JLP:

- 1) Aplikasi pariwisata JXB memiliki *active users* yang tinggi,
- 2) Kegiatan marketing aplikasi pariwisata yang aktif (contoh: *Monthly Newsletter*),
- 3) Aplikasi pariwisata yang dimaintain dan diperbaharui sesuai dengan kebutuhan dan tren.

- 4) Mengimplementasikan *wireless connectivity* di lokasi-lokasi wisata, dimulai dari lokasi pariwisata yang dikelola langsung oleh JXB, dengan tujuan mempermudah akses internet bagi turis dan wisatawan.

JXB dapat bekerjasama dengan BUMN Telekomunikasi untuk menghadirkan *free wifi* kepada pengunjung di lokasi wisata. Tugas dan tanggung jawab serta manfaat yang dapat diperoleh dari setiap *stakeholders* dalam implementasi program ini adalah:

### 1) Tugas dan tanggung jawab

- JXB
  - ✓ Mengkomunikasikan potensi manfaat ketersediaan *wifi* dengan pengelola lokasi wisata dan BUMN Telekomunikasi.
- BUMN Telekomunikasi
  - ✓ Melakukan instalasi *wifi/hotspot* dan berperan sebagai operator,
  - ✓ Melakukan *maintenance*.
- Pengelola lokasi wisata
  - ✓ Melakukan komunikasi dengan JXB dan BUMN Telekom (terkait teknis pemasangan),
  - ✓ Mempromosikan ketersediaan *wifi*.

### 2) Manfaat

- JXB
  - ✓ Memiliki *namimg rights* dan meningkatkan *brand recognition*.
- BUMN Telekomunikasi
  - ✓ Memiliki *namimg rights* dan meningkatkan *brand recognition*.
- Pengelola Lokasi Wisata
  - ✓ Meningkatkan *competitive advantage* yang dapat meningkatkan daya tarik kunjungan.

Kualitas infrastruktur internet dan ketersediaan *wi-fi* di objek pariwisata merupakan salah satu faktor pendukung utama dalam menarik wisatawan, terutama dari MICE dan *bleisure*



Gambar 4. 11 *Wireless Connectivity Business Model Canvas*

Hasil yang ingin dicapai dari strategi **Accelerate Tourism Connectivity and Enabler** adalah:

- 1) Secara tidak langsung tingkat kunjungan dan pendapatan destinasi pariwisata akan bertambah karena adanya penguatan *enabler*,
- 2) Penjualan/*sales* tempat wisata dan mitra kerjasama JXB yang terdorong naik,
- 3) Kemudahan wisatawan dalam mencari informasi terkait destinasi/kegiatan di DKI Jakarta,
- 4) Kenyamanan dan kemudahan wisatawan melalui kemudahan konektivitas,
- 5) Jakarta memiliki *wireless connection* di hampir seluruh tempat wisata.

Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi **Accelerate Tourism Connectivity and Enabler** adalah:

- 1) Kolaborasi dengan mitra pengelola lokasi wisata, *mobile app developer*, dan BUMD Telekomunikasi,
- 2) Kolaborasi dengan *influencer* atau *user* untuk memberikan *review* kepada aplikasi.

#### 4.4.2.3 EXECUTOR

##### a. *Optimise Current Assets and Existing Portfolio*

Revitalisasi hotel Jaktour selain dapat memberikan kesegaran dan menambah minat pengunjung, juga dapat menciptakan sumber pendapatan baru. *Inisiatif strategis* yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Melakukan revitalisasi hotel JXB eksisting

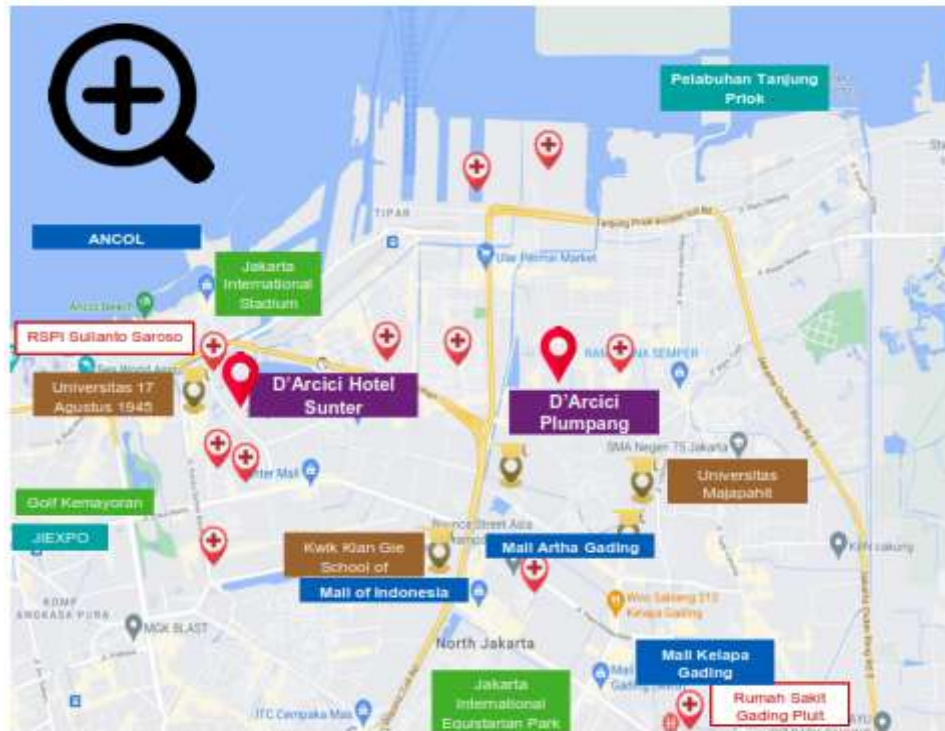
Target pasar ketujuh hotel milik JXB berdasarkan matriks pendapatan dan tujuan penginapan (*leisure/business*).



Gambar 4. 12 Matriks Pendapatan dan Tujuan Hotel Milik JXB

Target pangsa pasar D'Arcici Hotel Sunter & D'Arcici Plumpang berdasarkan wilayah:

- Wisatawan, karena dekat dengan Ancol dan *shopping center*,
- Pengunjung bisnis, karena dekat dengan JIEXPO dan pelabuhan sebagai pusat perdagangan. Potensi fasilitas yang dapat dikembangkan seperti *co-working space*,
- Penonton/atlet *event-event* pertandingan olahraga, karena lokasi yang dekat dengan Jakarta International Stadium, Golf field, dan Jakarta International Equestrian Park,
- Pengunjung rumah sakit (*medical*), karena lokasi yang dekat dengan rumah sakit seperti RS Penyakit Infeksi Sulianto Saroso, RS Gading Pluit, dan RS lainnya,
- Mahasiswa/mahasiswi, karena lokasi yang dekat dengan Universitas 17 Agustus 1945, Kwik Kian Gie, Universitas Majapahit. Potensi fasilitas yang dapat dikembangkan seperti *co-working space*.



Gambar 4. 13 Sebaran Target Pasar D'Arcici Hotel Sunter & D'Arcici Plumpang

Target pangsa pasar D'Arcici Hotel Cempaka Putih, C'One Cempaka Putih & C'One Pulomas berdasarkan wilayah:

- a) Wisatawan, karena dekat dengan lokasi wisata seperti Monas, Masjid Istiqlal, Gereja Cathedral, dan *shopping center* seperti *mall*, pasar senen dan lain-lain,
- b) Pengunjung bisnis, karena dekat dengan pusat kota dan bisnis seperti Jl. MH Thamrin dan Jl. Jend. Sudirman. Potensi fasilitas yang dapat dikembangkan seperti *co-working space*,
- c) Penonton atau atlet *event-event* pertandingan olahraga, karena lokasi yang dekat dengan Jakarta International Equestrian Park dan Jakarta International Velodrome.



Gambar 4. 14 Sebaran Target Pasar D’Arcici Hotel Cempaka Putih, C’One Cempaka Putih & C’One Pulomas

Berdasarkan lanskap, hotel-hotel milik JXB berada di lokasi yang cukup strategis di Kawasan Jakarta Pusat dan Jakarta Utara.

a) D’Arcici Hotel Sunter dan D’Arcici Plumpang:

- Berjarak sekitar 6-10 km dari kawasan ANCOL,
- Berjarak 1 km dari Jakarta International Stadium,
- Akses tol langsung ke Pelabuhan Tanjung Priok, Kota Tua, Bandara Halim Perdanakusuma, dan kawasan bisnis di Jakarta Pusat.

b) D’Arcici Hotel Cempaka Putih, C’One Cempaka Putih, dan C’One Pulomas:

- Berjarak sekitar 5 km dari Monumen Nasional, Masjid Istiqlal, dan Taman Lapangan Banteng,
- Berjarak sekitar 6 km dari Jl. MH Thamrin dan Bundaran HI,
- Dekat dengan pusat perbelanjaan ITC Cempaka Mas,
- Akses tol langsung ke Bandara Halim Perdanakusuma.





Gambar 4. 15 Sebaran Lokasi Strategis Hotel Milik JXB

**2) Memanfaatkan C'One Cempaka Putih untuk health tourism for seniors di Jakarta**

Wisata kesehatan (health tourism) adalah kegiatan perjalanan wisata untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Dalam hal ini, JXB melihat peluang bahwa di Jakarta belum ada pelayanan kesehatan khusus untuk lansia, sehingga dalam perwujudannya JXB akan bekerjasama dengan Rumah Sakit khusus lansia dan berperan dalam menyiapkan akomodasi pendukung seperti: fasilitas kamar inap untuk keluarga pasien lansia, kamar sewa untuk lansia, fasilitas kebugaran serta fasilitas untuk bersosialisasi.

**3) Menjajaki skema kerjasama dengan hotel chain management**

JXB berencana melakukan kerjasama dengan hotel chain management untuk rebranding hotel-hotel saat ini, dengan dua alternatif konsep:

a) *Independent Hotel*

- *Management Structure*

Perusahaan manajemen pihak ketiga yang tidak terafiliasi mengelola unit hotel atas nama owner hotel.

- *Service Provided*
  - ✓ *Manajemen hotel,*
  - ✓ *Perekrutan, pelatihan, dan pengembangan SDM,*
  - ✓ *Kebijakan dan SOP dengan standar internasional.*
- *Performance Index*
  - ✓ *Competitiveness – “cukup”,*
  - ✓ *Service Quality – “baik”,*
  - ✓ *Financial Commitment - “sedang”,*
  - ✓ *Level of Control - “rendah”.*

b) *Brand Management*

- *Management Structure*  
Operator hotel mengoperasikan unit hotel di bawah hotel brand berdasarkan management atau franchise agreement dengan owner.
- *Service Provided*
  - ✓ *Brand,*
  - ✓ *Manajemen hotel,*
  - ✓ *Dukungan fungsi S&M,*
  - ✓ *Perekrutan, pelatihan, dan pengembangan SDM,*
  - ✓ *Central reservation system*
  - ✓ *Kebijakan dan SOP dengan standar internasional.*
- *Performance Index*
  - ✓ *Competitiveness – “baik” ,*
  - ✓ *Service Quality – “baik”,*
  - ✓ *Financial Commitment - “tinggi” ,*
  - ✓ *Level of Control - “sangat rendah”.*

**4) Menjadi operator hotel pada aset hotel mitra**

Mengembangkan bidang usaha baru perusahaan melalui pengembangan peran JXB sebagai operator hotel mitra aset hotel lain dengan target hotel yang dikelola adalah hotel bintang 3 dan bintang 4. Berikut penjelasan tugas dan tanggung jawab JXB dan mitra dalam kerjasama operator hotel aset mitra potensial. Pihak JXB:

- a) mengelola kegiatan usaha hotel secara rutin selama jangka waktu kerja sama.
- b) menyediakan kebutuhan logistik operasional hotel.
- c) melakukan pemasaran usaha hotel mitra.
- d) melakukan pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM pengelola hotel.
- e) dan kegiatan pengelolaan lainnya yang sesuai dengan ketentuan kerjasama pengelolaan hotel aset mitra.

Pihak Mitra:

- a) Memberikan izin dan akses untuk kegiatan pengelolaan hotel aset mitra.
- b) Menyediakan fasilitas bangunan hotel yang akan dikelola.
- c) Menyediakan anggaran management fee untuk kegiatan pengelolaan.

#### 5) Melakukan optimalisasi lahan aset perusahaan lainnya non-hotel

Rencana pengembangan lahan TB. Simatupang bertujuan untuk ekspansi bisnis JXB dengan harapan dapat memperkuat daya saing perusahaan dan menciptakan bisnis yang berkelanjutan. Kawasan di sekitar stasiun Moda Raya Terpadu (MRT) Fatmawati ini memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan sebagai salah satu pusat kawasan di selatan Kota Jakarta yang aktif dan progresif dengan titik transit utama bagi para pengguna sarana transportasi publik baik dari area selatan Jakarta, maupun dari Depok dan Tangerang Selatan. Dalam pengembangannya, JXB berencana untuk bekerjasama dengan mitra pengembang membangun apartemen serta fasilitas komersial seperti retail dan MICE.



Gambar 4. 16 Peta Lokasi Lahan Properti

Sumber: *Laporan Highest Best Use*, JXB (Jakarta Tourisindo)

Lahan TB Simatupang milik JXB beralamatkan di Jalan R.A. Kartini No. 42, Cilandak Barat, Cilandak, Jakarta Selatan. Lahan tersebut merupakan tanah kosong dengan luas sebesar 18.827 m<sup>2</sup> (1,8 hektar). Sebagian lahan tersebut pernah dimanfaatkan sebagai lahan untuk Park and Ride bagi pengguna moda transportasi MRT pada bulan Juni 2020. Lahan properti berbatasan dengan jalan lokal, kantor Camat Cilandak, dan Universitas Prasetya Mulya, serta terletak pada lokasi yang strategis dan berhadapan dengan Jalan R.A. Kartini dengan tingkat volume lalu lintas yang cukup tinggi.

#### **b. Rencana Inbreng Lahan d'Arcici Sunter**

Lahan Hotel D'arcici Sunter merupakan aset strategis pemerintah provinsi DKI Jakarta yang akan dijadikan bagian dari rencana Inbreng dan sangat esensial bagi penyelenggaraan kegiatan bisnis perusahaan. Adapun rencana tersebut didasari atas permasalahan aset yang nilai sewanya belum dapat dipenuhi akibat valuasi aset bangunan yang berdiri di atas lahan tersebut, namun kerap mengalami kerugian dari perputaran bisnisnya. Oleh sebab itu, rencana pelaksanaan inbreng dapat memberikan peluang dan keleluasaan kepada PT. Jakarta Tourisindo untuk mengembangkan kegiatan bisnis di masa mendatang tanpa mengkhawatirkan status kepemilikan lahan.

Kondisi pasar perhotelan di sekitar lokasi Hotel D'arcici Sunter menunjukkan tingkat okupansi yang lebih dari 50%. Hal ini menunjukkan bahwa mulai banyak masyarakat untuk melakukan perjalanan wisata dan melakukan aktivitas seperti meeting, acara pernikahan, dan lain sebagainya di hotel. Dengan adanya pertumbuhan ekonomi dan peningkatan okupansi perhotelan, maka kondisi ini menjadi peluang bagi Hotel D'arcici Sunter untuk melakukan pengembangan. Hotel D'arcici Sunter yang berada pada lokasi strategis di Jakarta Utara. Lokasi ini dekat dengan beberapa potensi daya tarik wisata seperti Jakarta International Stadium (JIS) OnePrix Circuit. Lokasi hotel mudah dijangkau karena dapat ditempuh dengan menggunakan kendaraan pribadi (dekat dengan exit tol) dan fasilitas transportasi umum seperti kereta listrik dan bis. Menimbang lokasi aset saat ini, maka Hotel D'arcici Sunter cocok untuk dikembangkan menjadi hotel yang berorientasi pada segmen keluarga, pelajar, dan karyawan menengah kebawah.

### c. Optimalisasi Aset JXB untuk Pengembangan Bisnis dan Pendapatan Perusahaan

Rencana optimalisasi aset-aset JXB dapat dilakukan oleh pihak JXB untuk mendukung pengembangan usaha pihak JXB atau dapat dioptimalisasi oleh pihak mitra melalui skema sewa lahan aset atau revenue share. Optimalisasi aset JXB diharapkan dapat memberikan nilai manfaat secara finansial dan bisnis kepada perusahaan.

Hasil yang ingin dicapai dari strategi Optimize Current Assets and Existing Portfolio adalah:

- 1) Peningkatan kinerja hotel pasca revitalisasi, yang diukur dari:
  - Kenaikan *occupancy rate*,
  - Peningkatan NPM,
  - Kenaikan pendapatan dari MICE.
- 2) Rebranding hotel JXB dan peningkatan brand equity,
- 3) Operational excellence akibat pengelolaan dan/atau advisory best practices oleh operator profesional (hotel chain management),
- 4) Sumber pendapatan baru dari model bisnis health tourism for seniors di C'One Cempaka Putih dan pengembangan bisnis JXB sebagai hotel operator terhadap aset hotel mitra.

Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi Optimize Current Assets and Existing Portfolio adalah:

- 1) Belanja modal (capex) untuk revitalisasi aset hotel,
- 2) Belanja modal (capex) untuk revitalisasi C'One Cempaka Putih sebagai lokasi *health tourism for seniors*,
- 3) Uji kelayakan (*feasibility study*) terhadap kerjasama dengan *hotel chain management*, pengembangan bisnis JXB sebagai hotel operator pada aset mitra hotel lain, dan rencana optimalisasi lahan aset yang akan dilakukan oleh pihak JXB atau mitra kerjasama.

### d. Reinforce JXB Brand Recognition

Peningkatan brand recognition JXB bertujuan untuk meningkatkan peran dan posisi dalam industri Pariwisata Jakarta. Inisiatif Strategi yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Menyusun rencana strategi pemasaran, melalui:
  - a) Kolaborasi dengan *Key Opinion Leader (KOL)* seperti *influencers*, tokoh politik, komunitas lokal dan lainnya,
  - b) Program yang kreatif dan menarik minat wisatawan dan masyarakat (contoh: *challenge, giveaway, dan quiz*).
- 2) Penguatan *brand equity* JXB yang diselaraskan dengan visi misi dan bisnis baru JXB

Secara global terdapat 6 *key elements* yang harus dilakukan dalam meningkatkan *destination branding*:

a) *Develop Key Information About Area*

Menyusun *content* yang menarik, mudah dimengerti, dan autentik (contoh: "*do it like the local*").

b) *Collaborate with KOL*

Bekerjasama dengan KOL seperti influencer dengan memanfaatkan platform dan follower yang dimiliki.

c) *Highlight What's New in The Area*

Memberikan informasi terkait hal baru dan real-time untuk menunjukkan keunikan destinasi wisata.

d) *Mobile Friendly Experience*

Mengoptimalkan mobile platforms dengan memastikan kemudahan navigasi, fast loading, dan user friendly layout.

e) *Focus by Traveler Type*

Fokus pada target wisatawan atau pengunjung untuk menyesuaikan penyusunan strategi marketing.

f) *Engage with the Community*

Memanfaatkan partisipasi masyarakat melalui challenge, quiz, dan giveaway untuk mendukung promosi destinasi wisata.

Hasil yang ingin dicapai dari strategi Reinforce JXB Brand Recognition adalah:

- 1) Peningkatan *brand recognition* JXB,
- 2) Menjadi *top of mind* masyarakat sebagai perusahaan pariwisata dan ekonomi kreatif,
- 3) Peningkatan *customer engagement* di media sosial (contoh: *like, share, comment*).

Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi Reinforce JXB Brand Recognition adalah:

- 1) Biaya pemasaran,
- 2) Menjalin komunikasi dan hubungan dengan pemangku kepentingan seperti pemerintah, *influencers* dan komunitas lokal.

#### 4.4.3 KOMPONEN PONDASI RUMAH STRATEGI

Pondasi rumah strategi merupakan penopang dasar dari berdirinya rumah strategi yang dibentuk oleh beberapa strategi fungsional.

##### 1. *Shape High Performance Organization and World-Class Human Capital Capabilities*

Strategi inisiatif SDM dan struktur organisasi dirancang untuk meningkatkan kapabilitas dan mendukung talenta perusahaan mencapai performa terbaik. Inisiatif strategis yang dapat dilakukan adalah:

##### a. **Menyelaraskan struktur organisasi JXB dan kebijakan SDM internal, meliputi:**

- 1) Melakukan *review* dan *assessment* terhadap struktur organisasi saat ini,
- 2) Mengimplementasikan perubahan struktur organisasi yang selaras dengan **rencana bisnis JXB ke depan.**

Pengembangan fungsi *Strategic Planning and Business Transformation* dan *Business Unit Tourism Development* untuk mendukung implementasi inisiatif strategis. Beberapa penajaman fungsi di dalam struktur organisasi JXB:

##### 1) *Strategic Planning dan Transformation Office*

Berdasarkan *best case practice* dan mengingat adanya akselerasi transformasi perusahaan dan pengembangan bisnis JXB, maka diperlukan satu unit khusus untuk mengelola sistem organisasi agar mampu bersaing secara efektif.

Fungsi umum *Strategy dan Business Transformation Office*:

- Mendefinisikan kembali bisnis perusahaan dan fokus pada pelanggan (*customer*),

- Membantu penyelarasan visi dan misi perusahaan dengan program kerja inisiatif (sesuai dengan RJPP dan RKAP),
- Membantu perusahaan dalam manajemen perubahan terhadap pelaksanaan inisiatif perusahaan (terutama implementasi inisiatif berbasis teknologi digital).

Manfaat untuk perusahaan:

*Strategy & Business Transformation Office* diharapkan dapat menjawab tuntutan dan tantangan perubahan lingkungan bisnis dan sosial sehingga dapat meningkatkan daya saingnya (*competitive advantage*) baik nasional maupun internasional.

## 2) *Business Unit Tourism Development*

Sebagai bentuk perluasan pengembangan bisnis JXB di bidang *tourism* yang akan difokuskan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Fungsi umum *Business Unit Tourism Development*:

- Melakukan evaluasi atas kinerja SBU itu sendiri,
- Mengelola dan meningkatkan daya saing sesuai dengan segmen yang ditentukan agar memberikan nilai lebih bagi perusahaan,
- Memberikan rekomendasi & membangun kerjasama untuk meningkatkan kinerja SBU.

Manfaat untuk perusahaan:

Manfaat dibentuknya SBU bagi perusahaan diantaranya meningkatkan keunggulan dan daya saing, meningkatkan pendapatan perusahaan, meningkatkan kreativitas dan inovasi, membangun jaringan yang kuat dengan mitra strategis.

## 3) *Menyusun atau update kebijakan terkait career path, sistem remunerasi (compensation & benefit), reward system, yang disesuaikan dengan struktur organisasi baru JXB.*

Kebijakan *career path* dan *reward system* yang tepat akan mendukung SDM dalam menjaga kinerja yang baik dari waktu ke waktu. Strategi kompensasi akan menggambarkan tentang kebijakan, proses, dan *reward system* yang diperlukan untuk memastikan bahwa JXB memiliki



tenaga kerja yang terampil, kompeten, dan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan. Berikut beberapa aspek yang mempengaruhi penyusunan kebijakan:



Gambar 4. 17 Skema Penyusunan Kebijakan *Career Path* dan *Reward System* JXB

a) Menentukan budaya perusahaan dan cara baru untuk bekerja

Dalam menganalisis dan melakukan akselerasi transformasi budaya perusahaan, diperlukan pertimbangan akan faktor yang membentuk budaya dan bagaimana perubahan dilakukan. Pertimbangan utama dalam perubahan budaya kerja JXB:

- *Driver* budaya

*Driver* budaya dapat diidentifikasi dengan survei maupun observasi yang terukur kepada karyawan yang berada di kantor pusat maupun kantor cabang. Kemudian, dapat dilakukan analisis faktor lainnya seperti natur pekerjaan maupun kebijakan yang berlaku.

- Pengukuran budaya

Menentukan metodologi untuk mengukur budaya perusahaan, termasuk menindaklanjuti hasil *culture assessment* yang telah dilakukan JXB. Kemudian, hasil tersebut dapat dipetakan menjadi *culture improvement plan* yang memiliki *metrics* untuk mengukur perubahan budaya secara berkala.

- Keterlibatan *critical roles*

*Critical roles (culture ambassadors/champions)* tidak hanya menjadi komunikator untuk penerapan budaya, melainkan sebagai *role model* dalam menjalankan pekerjaan. Mendorong adanya keterbukaan dan *feedback* yang reguler pada *critical roles*.

- Strategi penerapan budaya

JXB perlu membuat strategi agar budaya dapat diterapkan oleh seluruh karyawan di kantor pusat.

- b) Melaksanakan kampanye komunikasi budaya dan program kebersamaan.

## **b. Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas SDM**

- 1) Melakukan penilaian dan peninjauan terhadap kapasitas dan kapabilitas SDM JXB saat ini.

Selain melalui penyelarasan organisasi, *career path*, dan *reward system*, peningkatan kualitas SDM bisa mengacu kepada pemetaan kapabilitas (*assessment competency*) serta mengembangkan strategi pelatihan untuk melengkapi setiap fungsi dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan secara berkala.

Dalam rangka peningkatan kapabilitas SDM, berikut tahapan yang bisa dilakukan untuk menciptakan dan mengembangkan konten pelatihan yang berkelanjutan:

- a) *Training identification & analysis*

Analisis kebutuhan pelatihan mengacu pada kompetensi yang dibutuhkan terutama untuk *impacted functions*.

- b) *Training curriculum design*

Deskripsi secara garis besar mengenai rencana dan kurikulum pelatihan, metode pelaksanaan pelatihan, struktur konten dan dukungan pelatihan.

- c) *Training content development*

Penilaian dan peninjauan dari materi pelatihan sesuai dengan rencana.

- d) *Training delivery*

Melaksanakan pelatihan via ruang kelas, pelatihan virtual atau *self-administered*, sesuai dengan desain.

e) *Training tracking and evaluation*

Memantau, mengevaluasi dan melaporkan kehadiran pelatihan, *people readiness* dan efektivitas kegiatan pelatihan secara keseluruhan.

2) Mengembangkan strategi Employee Value Proposition (EVP) dan employer branding.

EVP yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal dengan perasaan bangga atas tempatnya bekerja, sehingga reputasi tempat kerja pun meningkat. *Employee Value Proposition* (EVP) menjelaskan tentang 'kesepakatan kerja' antara nilai yang diharapkan dari kontribusi karyawan dengan nilai yang dapat mereka harapkan sebagai imbalan. EVP adalah alasan utama bahwa orang akan memilih untuk berkomitmen pada sebuah organisasi. Beberapa faktor penting dalam pengembangan strategi EVP adalah:

a) Penyelarasan

Pembentukan EVP perlu diselaraskan dengan strategi bisnis dan budaya perusahaan.

b) Komunikasi

EVP perlu dikomunikasikan secara internal kepada karyawan dan secara eksternal untuk membentuk *employer branding*.

c) Pengukuran

Implementasi EVP perlu diukur dengan indikator kuantitatif maupun kualitatif agar terlihat dampak yang dihasilkan.

Mengimplementasi strategi *employer branding* untuk memikat dan mempertahankan *talent* terbaik.

Hasil yang ingin dicapai dari strategi ***Shape High Performance Organization and World-Class Human Capital Capabilities*** adalah:

a) Struktur organisasi JXB yang sesuai dan selaras dengan rencana bisnis ke depan.

b) *Branding* JXB yang semakin kuat dan *attractive* di mata *talent-talent* berkualitas.

- c) Kebijakan *career path, compensation & benefits*, serta *reward system* yang tersedia dan memberikan penawaran yang menarik bagi SDM bertalenta.
- d) Pengembangan kualitas SDM Jaktour yang meningkat tidak hanya dibidang perhotelan, namun juga pariwisata.

Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi ***Shape High Performance Organization and World-Class Human Capital Capabilities*** adalah:

- a) Penyelarasan struktur organisasi JXB.
- b) Penyusunan kebijakan terkait dengan karir, kompensasi, dan benefit untuk karyawan.
- c) Peningkatan kapabilitas SDM sesuai bidang masing-masing.

### 3) *Strengthen Internal Business Process*

Penyelarasan proses bisnis dengan model bisnis dan *Target Operating Model* JXB berfokus pada digitalisasi yang terintegrasi. Inisiatif strategis yang dapat dilakukan adalah:

- a) Mendorong digitalisasi perusahaan yang terintegrasi, meliputi:
  - Melakukan *assessment* terhadap proses yang dapat dioptimasi dan sistem yang dapat diintegrasikan dengan tujuan peningkatan efisiensi.

Transformasi digital proses bisnis internal seperti proses akuntansi dengan kebijakan *paperless* perlu disempurnakan, didukung dengan arsitektur keamanan IT.

Beberapa solusi digital dalam proses bisnis internal:

- ✓ *Paperless Accounting*
  - Pengakuan dan pencatatan pendapatan dan biaya menggunakan modul AR dan AP ERP,
  - Persetujuan atau otorisasi melalui sistem (menggantikan tanda tangan basah) sesuai batasan yang ditentukan perusahaan.
- ✓ *Digitalisasi proses pencatatan*

- Otomatisasi end-to-end proses pencatatan melalui implementasi Robotics
- Process Automation (RPA) sehingga pegawai dapat lebih fokus kepada data analytics dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan.
- ✓ *Sistem yang terintegrasi untuk mendukung pelaporan real time*
  - Sistem ERP terintegrasi untuk mendukung pertukaran informasi yang cepat dan akses terhadap informasi secara langsung untuk unit kerja.
- ✓ *Electronic Archiving System*
  - Menyimpan semua dokumen dalam satu aplikasi kearsipan yang terhubung dengan cloud dan menggunakan authorization access sehingga data tersimpan dengan aman.
- ✓ *Cloud Computing & Big Data Analytics*
  - Seluruh aplikasi pendukung proses bisnis menerapkan cloud computing dan didukung oleh arsitektur big data analytics yang optimal.
    - Melakukan penyempurnaan *IT Infrastructure* dan *cyber security*.
    - Melakukan *assessment* terkait proses yang dapat diotomatisasi melalui penerapan RPA.

Transformasi digital dalam proses bisnis internal seperti proses klaim, proses akuntansi dengan kebijakan *paperless* dapat disempurnakan melalui implementasi RPA. *Robotic Process Automation* (RPA) adalah *script* perangkat lunak yang meniru tugas manusia dan menambah keahlian manusia. RPA mengotomatiskan pekerjaan transkripsi data yang rutin dan dapat diprediksi. RPA bersifat non-invasif, cepat diimplementasikan, dan mudah diukur.

Manfaat implementasi RPA bagi perusahaan:

- ✓ Peningkatan Produktivitas & Konsistensi  
Peningkatan kualitas pekerjaan melalui pengurangan human error, pelanggaran dan *fraud*.
- ✓ Peningkatan Kepuasan Pegawai  
Mengurangi pekerjaan yang repetitif dan meningkatkan nilai tambah yang dapat diberikan pegawai.
- ✓ Peningkatan Skalabilitas  
RPA secara cepat merespons beban kerja yang meningkat tanpa memerlukan pelatihan tambahan.
- Melakukan *training* SDM untuk penggunaan RPA. Mengembangkan *database* yang terintegrasi dengan seluruh aplikasi perusahaan secara internal dan eksternal.

b) Memastikan dokumentasi proses bisnis sesuai dengan *Target Operating Model* JXB.

Kerangka *Target Operating Model* yang terdiri dari beberapa *layers* dan dapat dilakukan pada tingkat organisasi maupun unit kerja. Berikut ini adalah kerangka TOM (*layers*) beserta komponen kunci di dalamnya:

- *Service Delivery Model Layer*  
Meliputi evaluasi metode pelayanan, lokasi dan sarana yang digunakan dalam memberikan pelayanan kepada para pemangku kepentingan, seperti meninjau performa dari efektivitas program-program JXB dalam memberikan layanan bagi masyarakat.
- *People Layer*  
Mengembangkan pengorganisasian SDM dari berbagai aspek, termasuk dalam peningkatan *future skills* seperti *digital skills*, *data analytics*, serta kemampuan lainnya untuk mendukung kinerja SDM perusahaan.
- *Functional Process Layer*

Memastikan setiap proses di dalam unit kerja dan dengan unit kerja lainnya memiliki kesinambungan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi potensi silo dan terjaganya proses yang *streamlined*.

- *Supporting Technology Layer*  
Teknologi yang dibutuhkan JXB untuk meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas setiap unit kerja.
- *Data and Reporting Layer*  
Mengevaluasi data yang terdapat di laporan, seperti laporan KPI dan laporan keuangan, serta pemanfaatan data-data tersebut dalam pengambilan keputusan dan penentuan strategi.
- *Governance & Controls Layer*  
Mengidentifikasi tata kelola dan strategi kontrol untuk mitigasi risiko yang berkaitan dengan kesalahan operasional maupun strategis.

Hasil yang ingin dicapai dari strategi *Strengthen Internal Business Process* adalah:

- a) Digitalisasi/otomatisasi terhadap proses bisnis yang telah ditentukan,
- b) Peningkatan efisiensi proses bisnis,
- c) Alur proses yang praktis, singkat dan tegas, mengurangi waktu dan proses otorisasi serta pengambilan keputusan yang tidak efektif (*lean process*),
- d) Standard Operational Procedure (SOP) yang relevan dan terkini yang mencakup bisnis baru JXB,
- e) Ekosistem IT perusahaan yang aman dari potensi *data breach* dan *cyberattack*.

Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi *Strengthen Internal Business Process* adalah:

- a) Kapabilitas SDM dalam bidang IT,
- b) Kerjasama dengan unit bisnis terkait.

## 2. *Carry Out Good Corporate Governance*

Tata kelola yang baik di Perusahaan khususnya untuk Badan Usaha Milik Daerah merupakan hal yang sangat krusial. Peningkatan efisiensi dan transparansi yang lebih baik di Badan Usaha Milik Daerah akan menghasilkan keuntungan ekonomi yang besar, terutama di daerah dimana kepemilikan daerah adalah penting. Selain itu, menciptakan lapangan permainan yang setara untuk perusahaan swasta dan milik daerah/negara akan mendorong sektor bisnis yang sehat dan kompetitif.

Dalam rangka membangun kerangka kerja tata kelola yang baik, peraturan – peraturan serta *leading practices* berikut ini dapat dijadikan acuan:

- 1) Peraturan Menteri Nomor: Per-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Pada BUMN  
Peraturan yang disusun tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada BUMN agar mencapai transparansi yang diharapkan.
- 2) *OECD Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*  
Pedoman yang disusun oleh *Organisation for Economic Cooperation and Development* bagi BUMN seluruh dunia.
- 3) *KPMG Governance, risk and compliance holistic framework*  
Kerangka kerja KPMG, dibangun berdasarkan pengalaman bekerja sama dengan perusahaan – perusahaan dari berbagai industri di seluruh dunia.

Inisiatif strategis yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan tata kelola yang baik, meliputi:

- 1) Memperkuat organisasi dan proses GCG untuk mengatasi fokus pemangku kepentingan yang baru pada fokus bisnis pariwisata, ekonomi kreatif, dan aktivasi ruang publik kota.
- 2) Penguatan *review* terhadap manajemen risiko dan penerapan GCG secara berkala,
- 3) Penguatan budaya sadar risiko melalui sosialisasi, penyusunan SOP, dan *review* secara berkala kepada seluruh SDM perusahaan,
- 4) Mengadakan pelatihan & implementasi ISO & sertifikasi lainnya terkait tata kelola perusahaan (ISO 31000, ISO 37000, ISO 38500, CGP, CCGO, dan sebagainya).



Terdapat 5 areal kritikal yang menjadi dasar dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik antara lain:

- 1) *Corporate Governance,*
- 2) *Internal Audit Sourcing,*
- 3) *Enterprise Risk Management,*
- 4) *Regulatory Compliance,*
- 5) *Contract Compliance Services.*

Penerapan GCG berdasarkan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan *fairness*, antara lain:

- 1) *GCG Commitment,* meliputi: Visi, misi, nilai, kode etik, *BOD dan BOC charter,*
- 2) *GCG Structure,* meliputi: Komite audit, risiko, renumerasi, komite eksekutif, independensi,
- 3) *GCG Mechanism,* meliputi: *Recruitment, training, performance, evaluation,*
- 4) *GCG Outcome,* meliputi: Kinerja keuangan, *recognition, trust, sustainable business.*

Hasil yang ingin dicapai dari strategi ***Carry Out Good Corporate Governance*** adalah:

- 1) *Framework tata kelola perusahaan yang baik,*
- 2) Melindungi dan meningkatkan nilai bisnis dengan mengembangkan budaya sadar risiko, mendukung pengambilan keputusan berdasarkan informasi dan menangani beberapa lapisan kepatuhan,
- 3) Budaya sadar risiko (*risk aware*) dan pengambilan keputusan berbasis risiko,
- 4) Efektivitas pengendalian dan manajemen risiko,
- 5) Memungkinkan organisasi untuk secara cepat, konsisten dan efisien menanggapi tantangan yang akan dihadapi, khususnya menghadapi fokus bisnis baru.

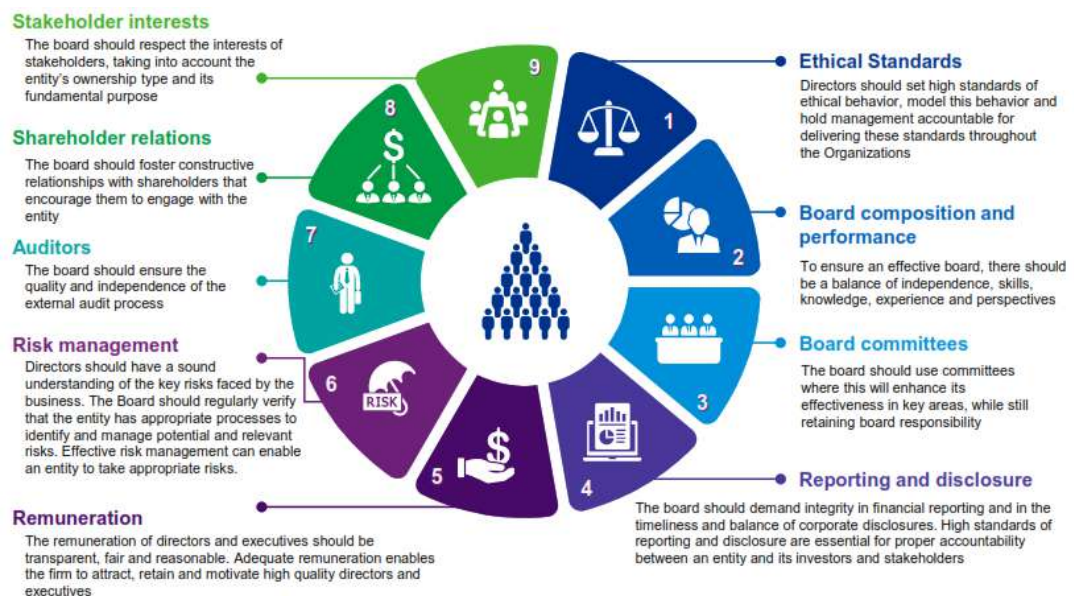
Syarat yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan strategi ***Carry Out Good Corporate Governance*** adalah:

- 1) Pembentukan divisi *independent* yang fokus pada GCG dan manajemen risiko,
- 2) Komunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan untuk penerapan GCG.

Perlu dibuat pemisahan fungsi kritikal manajemen risiko (konsep *3 lines of defense*) untuk meminimalkan benturan kepentingan dan meningkatkan fokus pencapaian tujuan. Pemisahan fungsi bisnis sebagai pemilik risiko (*1st line of defense*) terhadap fungsi yang menangani risiko (*2nd line of defense*) dan fungsi yang menangani risiko (*3rd line of defense*) untuk mencegah benturan kepentingan.



Gambar 4. 18 Konsep *3 Lines of Defense* Manajemen Risiko



Gambar 4. 19 Beberapa Prinsip Dari Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Kuat dan Telah Diaplikasikan Secara Global

## 4.5 PETA JALAN RENCANA BISNIS 2023-2027

Implementasi strategi perusahaan untuk kurun waktu 2023-2027 juga selaras untuk mencapai Visi dan Misi Perusahaan. Implementasi strategi terbagi menjadi empat tahapan, yaitu *transform*, *acceleration*, *reshape*, dan *revive* dengan penjelasan sebagai berikut.

### I. TAHAP *TRANSFORM* (2020-2022)

Pada Tahun 2020 Jaktour kondisi perusahaan sebagai berikut:

- 1) Kapabilitas SDM Eksisting masih perlu ditingkatkan dalam bidang bisnis perhotelan.
- 2) Aset perusahaan belum dioptimalkan secara maksimal.
- 3) Bidang bisnis perusahaan masih berfokus kepada bidang perhotelan.
- 4) *Brand recognition* masih rendah.
- 5) Pandemi COVID-19 yang mengakibatkan terjadinya intervensi pembatasan kegiatan sosial skala besar.

Sehingga, dengan kondisi tersebut pada tahun 2020 JXB melakukan transformasi brand menjadi Jakarta Experience Board, setelah dilakukan transformasi berikut beberapa gambaran kondisi JXB pada tahun 2021-2022:

- 1) JXB telah mencoba **peluang dan membuka lapangan pekerjaan baru** seperti *hospitality in crisis*, ekonomi kreatif, dan pengembangan usaha di sektor pariwisata melalui berbagai *event* aktivasi,
- 2) Proses eksplorasi gagasan untuk pengembangan usaha perusahaan dan membuka potensi kolaborasi pengembangan usaha dalam bidang pariwisata dan peningkatan kualitas perhotelan,
- 3) Sedang dalam tahap proses pembangunan fasilitas-fasilitas publik dan realisasi program yang ditugaskan kepada pihak JXB seperti membangun *bike lounge*, *interactive digital signage*, *street kiosk*, *vending machine*,
- 4) Menghadirkan aktivasi ruang publik,
- 5) Mendorong digitalisasi perusahaan,
- 6) Sedang dalam proses pengembangan dan penguatan brand JXB melalui pelaksanaan dan kerjasama event secara masif.

## 1. Tahap *Acceleration* (2023-2024)

### Tahun 2023

- a. Melakukan pengembangan bisnis pariwisata dan promosi dengan menyediakan fasilitas infrastruktur kepada target pasar dan kolaborator
- b. Menyelenggarakan *periodic events/festivals*, program *thematic* pariwisata, Edutainment berbasis digital, Membangun fasilitas infrastruktur pariwisata seperti *street kiosk, bike lounge, interactive digital signage, vending machine*, media promosi di ruang public
- c. Bekerja sama dengan UMKM dalam pengembangan ekonomi kreatif dan wisata kuliner *thematic*.
- d. Bekerja sama dengan kolaborator nasional dan internasional dalam penyelenggaraan dan penyediaan fasilitas pariwisata
- e. Menghadirkan konsep baru hotel, melakukan renovasi pada aset-aset hotel dan bekerjasama dalam penguatan branding hotel
- f. Melakukan perbaikan dan efisiensi sistem internal perusahaan dan mendorong digitalisasi perusahaan
- g. Meningkatkan kapasitas SDM dalam memberikan pelayanan sesuai dengan standar internasional
- h. Pengembangan platform digital pariwisata dan ekonomi kreatif
- i. Memperkuat dan menyusun GCG
- j. Optimalisasi aset TB Simatupang melalui kegiatan temporer

### Tahun 2024

- a. Menyelenggarakan *periodic events/festivals*, program *thematic* pariwisata, *Edutainment* berbasis digital.
- b. Menjadi katalis dan kolaborator pengelolaan Kota Tua.
- c. Melakukan feasibility study menjadi kolaborator pengembangan *ecotourism* di Pulau Seribu.
- d. Melanjutkan proses revitalisasi aset-aset hotel JXB.
- e. Melanjutkan dan mengembangkan inisiatif kegiatan pariwisata.
- f. Melanjutkan pembangunan fasilitas infrastruktur pariwisata.
- g. Peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM dalam pengelolaan hotel.
- h. Aktivasi dan peningkatan platform digital pariwisata dan ekonomi kreatif.

- i. Meningkatkan kolaborasi dan memperbanyak inisiatif dengan para pelaku ekonomi kreatif.
- j. Melanjutkan dan melakukan ekspansi pengelolaan kegiatan area UMKM di ruang publik.
- k. Melakukan promosi dan aktivasi platform digital pariwisata dan ekonomi kreatif.

## 2. Tahap *Reshape* (2025–2026)

Tahap ini akan direncanakan berjalan dalam periode 2 tahun (2025 – 2026) dengan menjalankan beberapa program strategis berikut:

### Tahun 2025

- a. Menginisiasi dan mengembangkan gagasan *thematic tourism*.
- b. Kolaborasi pengembangan landmark pariwisata.
- c. Ekspansi fasilitas infrastruktur pariwisata di ruang publik seperti *bike lounge*, *street kiosk*, *city guide*, *vending machine*.
- d. Melanjutkan proses revitalisasi aset-aset hotel JXB.
- e. Mempersiapkan pengembangan bisnis JXB sebagai hotel operator atau hotel management.
- f. Ekspansi kolaborasi dan inisiatif dengan para pelaku ekonomi kreatif.
- g. Ekspansi area aktivasi ruang publik yang dikelola JXB.
- h. Melanjutkan dan mengembangkan inisiatif kegiatan pariwisata, terutama yang berkelas internasional.
- i. Persiapan optimalisasi aset TB Simatupang secara jangka panjang.
- j. Menyelenggarakan *periodic events/festivals*, program *thematic* pariwisata, *Edutainment* berbasis digital.
- k. Melakukan inbreng lahan aset d'Arcici Sunter kepada pihak JXB.
- l. Berkoordinasi kepada para pemangku kepentingan dalam implementasi rencana pengelolaan media promosi di DKI Jakarta.

### Tahun 2026

- a. Ekspansi fasilitas infrastruktur pariwisata di ruang publik seperti *bike lounge*, *street kiosk*, *city guide*.
- b. Menginisiasi dan mengembangkan konsep landmark pariwisata.

- c. Pembangunan dan pengembangan bisnis di lahan TB Simatupang secara jangka panjang.
- d. Ekspansi kegiatan kerjasama bisnis JXB sebagai operator hotel aset mitra.
- e. Melanjutkan proses revitalisasi aset-aset hotel JXB.
- f. Melanjutkan dan mengembangkan inisiatif kegiatan pariwisata, terutama yang berkelas internasional.
- g. Kolaborasi implementasi *thematic tourism*.
- h. Melanjutkan dan mengembangkan inisiatif kegiatan pariwisata, terutama yang berkelas internasional.
- i. Inisiatif program promosi Jakarta.
- j. Mengoptimalkan aset JXB untuk pengembangan bisnis JXB seperti *Health Tourism Facilities* dan lainnya.

### 3. Tahap Revive (2027)

Tahap ini akan direncanakan berjalan dalam periode 1 tahun (2025) dengan menjalankan beberapa program strategis berikut:

- a. Aplikasi pariwisata Jakarta yang telah memiliki ~50,000 *users* dengan *ratings* 4 ke atas di berbagai *platform* (*App Store*, *Play Store*, dan *Huawei app gallery*),
- b. Jakarta sebagai *Best Leisure City in Asia Pacific by Business Traveler Asia Pacific*,
- c. Jakarta sebagai '*Top 10 Destinasi Populer di Asia*' by *Traveller's Choice*,
- d. Memperluas dan menjaga relasi dengan institusi pemerintah, swasta & komunitas di Jakarta dan sekitarnya.
- e. Melaksanakan acara dengan skala internasional dengan partisipasi *performer* luar negeri.
- f. Melakukan pengembangan bisnis pada kolaborasi pembangunan landmark Jakarta.
- g. Membangun dan mengelola Jakarta Creative Center.
- h. Menyelenggarakan *periodic events/festivals*, program *thematic* pariwisata, *Edutainment* berbasis digital, serta menyelenggarakan kegiatan pariwisata.
- i. Melanjutkan penyediaan fasilitas infrastruktur pariwisata seperti *street kiosk*, *bike lounge*, *vending machine*.

## 4.6 FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN IMPLEMENTASI

Dalam melakukan implementasi strategi yang telah disusun, diperlukan peningkatan dalam beberapa aspek. Berikut merupakan kunci sukses JXB dalam melaksanakan inisiatif baru secara efektif.

### 1. *Human Capital*

Salah satu kunci utama keberhasilan perusahaan adalah dengan memiliki aset SDM yang kompeten dan kompetitif serta memiliki budaya yang berorientasi pada kinerja dan nilai tambah. Penguatan kompetensi dan kapabilitas dapat dilakukan melalui pengembangan HCM dan *Talent Management*.

### 2. *Internal Business*

*Capability* penyusunan SOP menjadi kunci utama keberhasilan untuk peningkatan efisiensi bisnis internal dan produktivitas, didukung juga dengan akselerasi proses transformasi digital proses bisnis perusahaan. Alur proses yang praktis, singkat dan tegas, dapat menghemat waktu dan proses otorisasi serta pengambilan keputusan yang tidak efektif (*lean process*).

### 3. *Financial Readiness*

Dengan adanya fokus bisnis baru di bidang pariwisata, JXB memiliki banyak inisiatif dan program yang direncanakan. Hal ini membutuhkan strategi pendanaan dan keuangan yang cukup, baik melalui PMD, keuntungan yang dihasilkan JXB sendiri, pinjaman sponsor, mitra kerjasama, dan lain-lain.

### 4. *Support from External Parties*

Koordinasi yang optimal serta dukungan dari Pemerintah Daerah dalam menjalankan beberapa inisiatif JXB menjadi salah satu kunci utama keberhasilan untuk menguatkan infrastruktur pariwisata DKI Jakarta dan meningkatkan daya saing dengan kota lain di Asia.

### 5. *Brand Recognition*

Pengembangan *brand image* JXB sebagai salah satu *stakeholder* pariwisata terdepan di DKI Jakarta melalui strategi marketing yang efektif dan tepat sasaran dapat menciptakan publisitas dan *interest* terhadap JXB. Pencitraan yang kuat dapat membantu keberhasilan program kerja JXB.

## 4.7 ANALISIS RISIKO DAN RENCANA MITIGASI

Beberapa hal perlu diantisipasi dalam menjalankan rencana strategis bisnis, terutama terkait risiko dari sisi pasar, legal, keuangan, sosial, strategis, sumber daya dan kapabilitas, dan usaha. Atas dasar tersebut, manajemen risiko perlu dilakukan dalam mengantisipasi kemungkinan dampak, termasuk alternatif dan solusi dalam memitigasi hal-hal tersebut. Dampak risiko secara umum diukur berdasarkan 2 hal utama yaitu dari sisi kemungkinan (*likelihood*) terjadinya serta dampak daripada risiko tersebut. Kemungkinan (*likelihood*) terjadinya risiko dibedakan menjadi 5 (lima) kelompok antara lain:

Tabel 4.1 Kelompok Kemungkinan (Likelihood) Terjadinya Risiko

Likelihood	Deskripsi	Kode
<b>Hampir Selalu Terjadi</b>	Kemungkinan terjadi sangat tinggi dan hampir selalu terjadi sebelumnya	5
<b>Sering Terjadi</b>	Kemungkinan terjadi tinggi dan sering terjadi sebelumnya	4
<b>Mungkin Terjadi</b>	Kemungkinan terjadi tinggi dan pernah terjadi sebelumnya	3
<b>Jarang Terjadi</b>	Kemungkinan terjadi kecil dan jarang tidak pernah terjadi sebelumnya	2
<b>Hampir Tidak Pernah Terjadi</b>	Kemungkinan terjadi sangat kecil dan hampir tidak pernah terjadi sebelumnya	1

Sedangkan dari sisi dampak terjadinya risiko juga dibagikan menjadi 5 (lima) kelompok, kelompok dampak terendah dimulai dari dampak yang tidak signifikan hingga kelompok dampak tertinggi adalah kelompok dampak sangat signifikan:

Tabel 4.2 Kelompok Dampak Terjadinya Risiko

Dampak	Deskripsi	Kode
<b>Sangat Signifikan</b>	Dampak sangat tinggi, menyebabkan kerugian, dan membutuhkan waktu dan biaya yang signifikan untuk memperbaiki	5
<b>Signifikan/ Major</b>	Dampak signifikan, menyebabkan kerugian, dan membutuhkan waktu dan biaya untuk memperbaiki	4
<b>Medium</b>	Dampak sedang, menyebabkan kerugian kecil, namun membutuhkan waktu dan biaya untuk memperbaiki	3
<b>Minor</b>	Dampak minor, menyebabkan kerugian kecil, tidak membutuhkan waktu dan biaya yang signifikan untuk memperbaiki	2
<b>Tidak Signifikan</b>	Dampak kecil, tidak menyebabkan kerugian, tidak signifikan dan dapat segera diatasi	1



Berdasarkan pengelompokan di atas maka dapat dirumuskan nilai analisis risiko sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Matriks Nilai Risiko Terhadap Kemungkinan (*Likelihood*) dan Dampak Terjadinya Risiko

Reference number		Dampak				
		Tidak Signifikan	Minor	Medium	Signifikan/Major	Sangat Signifikan
Likelihood	Hampir Selalu Terjadi	6	7	8	9	10
	Sering Terjadi	5	6	7	8	9
	Mungkin Terjadi	4	5	6	7	8
	Jarang Terjadi	3	4	5	6	7
	Hampir Tidak Pernah Terjadi	2	3	4	5	6

Berikut identifikasi risiko, dampak kualitatif serta mitigasi risiko sehubungan dengan program kerja JXB:

Tabel 4. 4 Identifikasi Risiko, Dampak Kualitatif Serta Mitigasi Risiko Program Kerja JXB

No	Kategori Risiko	Kejadian Risiko	Dampak kualitatif	Likelihood	Dampak	Nilai risiko	Mitigasi
R01	Risiko Pasar	Risiko kondisi makroekonomi yang belum sepenuhnya pulih pasca pandemi Covid-19, sehingga menyebabkan kondisi finansial dan ekonomi yang belum stabil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sulit menemukan mitra kerjasama untuk merealisasikan rencana JXB akibat kondisi finansial yang belum stabil</li> <li>Potensi penurunan pendapatan karena penerapan kebijakan PSBB dan pembatasan lainnya</li> <li>Adanya hambatan dalam pemenuhan/realisasi proyek-proyek</li> </ul>	4	5	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turut serta mendukung kebijakan Pemerintah dengan secara ketat menerapkan protokol kesehatan di setiap program yang dijalankan</li> <li>Menyusun rencana transformasi yang solutif dan adaptif dalam menghadapi tantangan pandemi (cnih: pemanfaatan hotel JXB untuk para nakes)</li> </ul>
R02	Risiko Pasar	Masih tingginya kekhawatiran masyarakat terhadap tempat-tempat yang ramai dan isu kebersihan/higenitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potensi kerugian karena jumlah pengunjung di bawah proyeksi yang diperkirakan</li> </ul>	3	5	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan pengelola menerapkan protokol kesehatan dan keamanan terkait COVID-19</li> <li>Memastikan sertifikasi CHSE dan menyuarkan keamanan di tempat tersebut</li> </ul>
R03	Risiko Legal	Perubahan kebijakan dari Pemerintah yang melarang atau mencegah kerjasama dengan pemain internasional untuk melindungi ketahanan bisnis usaha lokal dari persaingan luar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potensi terhambatnya proyek JXB yang bekerja sama dengan pemain internasional karena keterbatasan skema bisnis yang diatur Pemerintah</li> <li>Potensi terhambatnya proyek JXB karena sulit mendapatkan perusahaan lokal dengan kapasitas dan daya saing bertaraf internasional</li> </ul>	2	4	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan negosiasi dengan Pemerintah Provinsi untuk beberapa proyek strategis agar mendapatkan pengecualian</li> <li>Melakukan kerjasama dengan kedua pihak baik dari pemain internasional maupun pemain lokal, agar proyek tetap dapat berjalan lancar dan pemain lokal dapat meningkatkan standarnya</li> </ul>

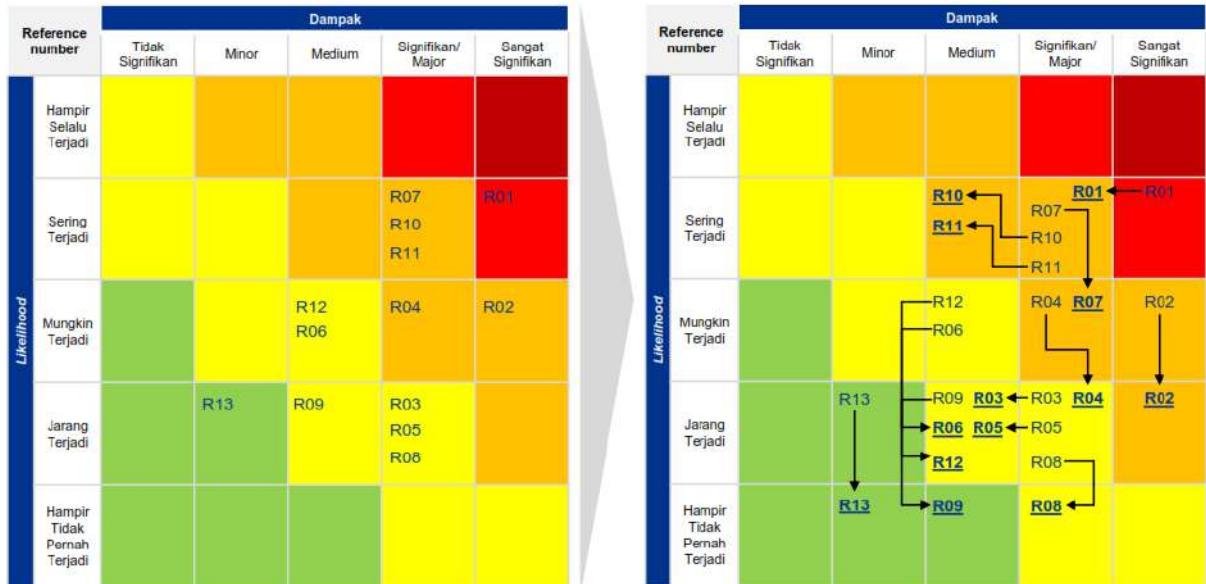
No	Kategori Risiko	Kejadian Risiko	Dampak kualitatif	Likelihood	Dampak	Nilai risiko	Mitigasi
R04	Risiko Keuangan	Target jumlah pengunjung atraksi baru tidak dapat terpenuhi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Target pendapatan tidak terpenuhi karena tidak dapat menarik minat pengunjung</li> <li>Pendapatan tidak mampu menutupi biaya operasional yang tinggi dan menyebabkan kerugian</li> </ul>	3	4	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menentukan strategi pemasaran yang terukur dan matang untuk menarik kunjungan</li> <li>Melakukan monitoring eksekusi strategi pemasaran dengan baik</li> <li>Menawarkan diskon/promo untuk menurunkan harga selama masa pembukaan</li> </ul>
R05	Risiko Keuangan	Potensi keterbatasan JXB dalam menyediakan pendanaan yang diperlukan untuk menjalankan program-program yang telah direncanakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terhambatnya perkembangan proyek yang telah direncanakan</li> <li>JXB tidak dapat memaksimalkan perannya sebagai BUMD pariwisata</li> </ul>	2	4	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyusun strategi yang jelas baik melalui PMD, pinjaman ke bank, kerjasama, sponsorship, dll untuk merealisasikan program yang telah direncanakan</li> <li>Mengoptimalkan peran JXB sebagai "kolaborator" atau "ecosystem enabler" untuk meminimalisasi CAPEX yang diperlukan</li> </ul>
R06	Risiko Sosial	Minimnya kebiasaan masyarakat Jakarta untuk mengunjungi tempat wisata tradisional, seperti museum, kota tua, dll, terutama bagi pengunjung kalangan muda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potensi kerugian akibat jumlah pengunjung yang tidak memenuhi target</li> </ul>	3	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan riset pasar atau <i>consumer survey</i> terhadap ketertarikan pengunjung museum</li> <li>Meningkatkan dan menghadirkan atraksi modern seperti AR/VR, <i>virtual event</i>, dll</li> <li>Melakukan promosi memperlihatkan tempat wisata tradisional yang lebih modern</li> </ul>

No	Kategori Risiko	Kejadian Risiko	Dampak kualitatif	Likelihood	Dampak	Nilai risiko	Mitigasi
R07	Risiko Sosial	Potensi adanya penolakan dari warga sekitar terhadap rencana pembangunan lokasi wisata di daerahnya (cnth: perkembangan Kepulauan Seribu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terhambatnya perkembangan proyek yang telah direncanakan</li> </ul>	4	4	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan sosialisasi dengan warga, masyarakat, dan kepala daerah sekitar</li> <li>Menjelaskan manfaat-manfaat yang akan dirasakan seperti ekonomi, budaya, dll</li> </ul>
R08	Risiko Strategis	Potensi perselisihan atau kesalahpahaman dengan mitra kerjasama dikarenakan perbedaan nilai, visi, misi kepentingan strategis, dll	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terhambatnya perkembangan proyek yang telah direncanakan</li> <li>Potensi kegagalan pemenuhan peran maksimal JXB sebagai BUMD Pariwisata</li> </ul>	2	4	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan komunikasi secara transparan untuk menjejarkan visi dan misi</li> <li>Meningkatkan <i>Good Corporate Governance</i> perusahaan</li> </ul>
R09	Risiko Strategis	Potensi adanya duplikasi peran dan tanggung jawab antara JXB dengan Pemerintah (Dinas Pemprov, TGUPP, Kementerian Pariwisata, dll)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencana strategis dan target perkembangan pariwisata DKI Jakarta tidak tercapai</li> <li>Peran dan tanggung jawab JXB menjadi tidak jelas dan tidak terukur</li> <li>Adanya ketidaksiharan pada rencana dan realisasi program pariwisata</li> </ul>	2	3	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan komunikasi secara transparan dalam penyetaraan visi dan misi</li> <li>Melibatkan Pemerintah secara reguler terkait program-program yang direncanakan oleh JXB (cnth: melalui workshop dan pertemuan reguler)</li> </ul>
R10	Risiko Strategis	Tingginya ketergantungan kesuksesan rencana JXB dengan pihak lain, sebagai contoh <i>campaign Jakarta Safe &amp; Clean</i> berpotensi gagal dan kurang efektif jika tidak didukung dengan penguatan keamanan dan protokol kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencana strategis dan target perkembangan pariwisata DKI Jakarta tidak tercapai</li> <li>Terhambatnya perkembangan proyek yang telah direncanakan</li> <li>Proyek-proyek tidak dapat berjalan secara maksimal</li> </ul>	4	4	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melibatkan Pemerintah secara reguler terkait program-program yang direncanakan oleh JXB (cnth: melalui workshop dan pertemuan reguler)</li> <li>Memberikan masukan kepada Pemerintah apabila terdapat hal-hal yang perlu dikembangkan</li> </ul>

No	Kategori Risiko	Kejadian Risiko	Dampak kualitatif	Likelihood	Dampak	Nilai risiko	Mitigasi
R11	Risiko Sumber Daya dan Kapabilitas	Potensi adanya keterbatasan sumber daya JXB dalam menjalankan program-program yang telah disusun mengingat JXB merupakan perusahaan baru di bidang pariwisata dan belum memiliki pengalaman yang signifikan di area tersebut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terhambatnya perkembangan proyek yang telah direncanakan</li> <li>Proyek-proyek tidak dapat berjalan secara maksimal</li> <li>JXB tidak dapat mengatasi tantangan dan masalah yang timbul</li> </ul>	4	4	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merencanakan program-program secara matang dengan mempertimbangkan kapasitas, kapabilitas, dan kesiapan JXB</li> <li>Melakukan rekrutmen talenta dan menggunakan jasa tenaga ahli/expert untuk mempertajam program-program yang disusun</li> <li>Memperbanyak kerjasama dengan pemain-pemain global dan lokal yang telah memiliki banyak pengalaman di bidangnya masing-masing</li> </ul>
R12	Risiko Usaha	Atraksi JXB yang lebih baru dan menarik dapat menimbulkan efek kanibalisme bagi lokasi wisata eksisting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menurunnya jumlah pengunjung di tempat wisata eksisting yang kurang "modern" dan tidak dapat bersaing</li> <li>Pengelola tempat wisata mengalami kerugian hingga dapat menyebabkan penutupan</li> </ul>	3	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekerja sama dengan pengelola tempat wisata dan Pemerintah Provinsi untuk mencari strategi pemasaran yang menyeluruh dan menghindari kanibalisme</li> <li>Melalui program JXB lainnya seperti Virtual Event, aplikasi, promosi, dll, membantu mempromosikan dan mengembangkan tempat wisata yang ada di Jakarta (tidak hanya yang dibawah pengelolaan JXB)</li> </ul>
R13	Risiko Usaha	Potensi munculnya produk-produk scam yang meniru logo 'Made in Jakarta' untuk menarik pembeli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mempengaruhi kredibilitas dan brand image 'Made in Jakarta' dan JXB</li> <li>Membingungkan konsumen melalui penipuan, <i>fake products</i>, dll</li> </ul>	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisensi trademark 'Made in Jakarta' sebagai hak milik JXB</li> <li>Mengimplementasi protkol yang ketat untuk menjamin autentisitas produk 'Made in Jakarta'</li> </ul>

Dari beberapa risiko dan rencana mitigasi yang telah teridentifikasi, dapat disimpulkan Risk Heatmap terhadap rencana JXB 5 tahun ke depan.

Tabel 4. 5 Matriks *Risk Heatmap* Terhadap Rencana JXB 5 Tahun Ke Depan



## BAB V. PROYEKSI KEUANGAN RENCANA BISNIS 2023-2027

### 5.1 ASUMSI PROYEKSI KEUANGAN

Asumsi umum dan makroekonomi yang digunakan guna menyusun proyeksi keuangan JXB 2023 – 2027, adalah:

1. Asumsi umum
  - a. Pertumbuhan tren industri perhotelan per tahun : 11,8 %
  - b. Pertumbuhan tren industri pariwisata per tahun : 5,6 %
  - c. rata-rata suku bunga pinjaman bank : 8%
  - d. pajak final : 22%
  - e. weighted average cost of capital / discount rate : 11%
  - f. umur aset terdepresiasi : 20 tahun
2. Asumsi lainnya

Selain asumsi yang digunakan di atas ada masing-masing asumsi per unit bisnis yang tidak bisa dijabarkan satu per satu di dalam laporan.

Tabel dibawah ini merupakan uraian penjelasan mengenai rencana penerimaan Penyertaan Modal Daerah (PMD) untuk realisasi program tahun 2023 sampai dengan tahun 2027 pada beberapa program perusahaan seperti renovasi aset hotel Jaktour, pengembangan program pariwisata dan optimalisasi aset hotel lainnya. Kapasitas modal dasar Jaktour saat ini adalah Rp 2.798.697.161.600,- dan modal yang telah disetor sebesar Rp 699.674.290.400,-, sehingga sisa modal dasar yang dapat digunakan oleh Jaktour adalah sebesar Rp 2.099.022.871.200,-. Dalam perencanaan kedepan, Jaktour akan mengajukan PMD di tahun 2023 sampai dengan 2027, dimana total modal yang telah diterima dengan pengajuan baru yaitu sebesar Rp 2.7 Triliun. Adapun modal tersebut sudah melebihi sisa modal dasar saat ini sebesar Rp 2 Triliun, sehingga diasumsikan pada tahun 2024, Jaktour akan melakukan revisi perda kenaikan modal dasar.

Tabel 5.1 Rencana Penerimaan PMD 2023-2027

No	Program Kegiatan	Des 2020	Des 2021	Des 2023	Des 2024	Des 2025	Des 2026	Des 2027	Total 2023 - 2027
1	Grand Cempaka Business	92,196,000,000			73,909,000,000				166,105,000,000
2	Grand Cempaka Resort		75,639,612,100	47,121,800,000	287,430,000,000				410,191,412,100
3	d'Arcici Sport		8,988,700,000		85,896,800,000				94,885,500,000
4	d'Arcici Plumpang		29,885,590,400						29,885,590,400
5	d'Arcici Cempaka Putih				53,304,500,000				53,304,500,000
6	d'Arcici Sunter					80,298,000,000			80,298,000,000
7	C'One Pulomas					24,329,654,400			24,329,654,400
8	Bike Lounge		5,189,752,900						5,189,752,900
9	JXStore		8,738,135,000						8,738,135,000
10	Vending Machine		1,552,500,000						1,552,500,000
11	Jakarta Street Experience		8,880,000,000						8,880,000,000
12	Inbreng Sunter				750,000,000,000				750,000,000,000

No	Program Kegiatan	Des 2020	Des 2021	Des 2023	Des 2024	Des 2025	Des 2026	Des 2027	Total 2023 – 2027
13	TB Simatupang Jangka Panjang				360,000,000,000				360,000,000,000
14	Health Tourism					152,986,192,000			152,986,192,000
15	Jakarta Creative Center						336,000,000,000		336,000,000,000
16	Kolaborasi Landmark Jakarta						225,000,000,000		225,000,000,000
17	BPHTB			15,000,000,000					15,000,000,000
	<b>TOTAL</b>	<b>92,196,000,000</b>	<b>138,874,290,400</b>	<b>62,121,800,000</b>	<b>1,610,540,300,000</b>	<b>257,613,846,400</b>	<b>561,000,000,000</b>	<b>0</b>	<b>2,722,346,236,800</b>

Modal Dasar Jaktour Saat ini 2.798.697.161.600,

Telah Disetor 699.674.290.400

Sisa Modal 2.099.022.871.200

***Tahun 2024 melakukan perubahan PERDA kenaikan modal dasar***

Tabel dibawah ini merupakan penjelasan lanjutan dari tabel diatas yang menjelaskan mengenai rencana penerimaan PMD dan non PMD di Jaktour,. Pada beberapa program yang menggunakan anggran PMD, direncanakan anggaran diterima satu tahun sebelum waktu realisasi dari serapan anggaran PMD, sedangkan untuk realisasi program non PMD dapat menerima anggaran proyek dan realisasi proyek pada saat tahun yang sama sesuai dengan perencanaan implementasi program.

Tabel 5. 2 Tabel Rencana Investasi Jaktour Tahun 2023-2027

No	Program Kegiatan	Rencana Investasi per Tahun (dalam Milyar)					Total 2023-2027
		2023 (Rp)	2024 (Rp)	2025 (Rp)	2026 (Rp)	2027 (Rp)	
<b>Aset Hotel</b>							
1	Grand Cempaka Business Fase 1	92,196					92,196
2	Grand Cempaka Business Fase 2		(Modal diterima)	73,909			73,909
3	Grand Cempaka Resort Fase 1	60,512	15,128				75,640
4	Grand Cempaka Resort Fase 2	(Modal diterima)	47,122				47,122
5	Grand Cempaka Resort Fase 3		(Modal diterima)	143,715	143,715		287,430
6	Arcici Sport Fase 1	8,989					8,989
7	Arcici Sport Fase 2		(Modal diterima)	42,948	42,948		85,896
8	Arcici Plumpang	29,886					29,886
9	Arcici Cempaka Putih		(Modal diterima)	26,652	26,652		53,304
10	Arcici Sunter			(Modal diterima)	40,149	40,149	80,298
11	C'One Pulomas			(Modal diterima)	24,330		24,330
<b>Program Pariwisata</b>							
1	Bike Lounge	1,934	2,600	2,600	2,600	2,600	12,334
	<i>Jumlah Unit</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>5</i>
2	JXStore (Street Kios)	2,263	2,263	2,263	2,263	11,314	20,366
	<i>Jumlah Unit</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>5</i>
3	Vending Machine	1,035	518				519,035
	<i>Jumlah Unit</i>	<i>10</i>	<i>5</i>				<i>15</i>
4	Jakarta Street Experience	2,220	2,220	2,220	2,220		8,880
	<i>Jumlah Unit</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>		<i>40</i>

No	Program Kegiatan	Rencana Investasi per Tahun (dalam Milyar)					Total 2023-2027
		2023 (Rp)	2024 (Rp)	2025 (Rp)	2026 (Rp)	2027 (Rp)	
5	JXB Apps	2,200					2,200
	<i>Jumlah Unit</i>	<i>1</i>					<i>1</i>
6	Mobile Kiosk	2,013					2,013
	<i>Jumlah Unit</i>	<i>1</i>					<i>1</i>
7	Thematic market	4,277	4,374	4,374	4,374	4,374	21,773
	<i>Jumlah Unit</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>5</i>
<b>Optimalisasi Aset Lainnya</b>							
1	Inbreng Sunter			750,000			750.000
2	TB Simatupang jangka panjang		(Modal diterima)	72,000	144,000	144,000	360,000
3	Health Tourism			(Modal diterima)	76,493	76,493	152,986
4	Jakarta Creative Center				(Modal diterima)	168,000	168,000
5	Kolaborasi Landmark Jakarta				(Modal diterima)	112,500	112,500
6	BPHTB Lahan TB Simatupang	(Modal diterima)	15,000				15,000
<b>Total Flow Capex</b>		<b>207.006</b>	<b>89.224</b>	<b>1.120.682</b>	<b>509.744</b>	<b>550.379</b>	<b>2.462.034</b>

Tabel 5.1 menjelaskan Rencana Investasi Jaktour pada Tahun 2023-2027 yang terbagi menjadi 3 bagian, yaitu rencana investasi aset hotel, aset pengembangan pariwisata serta optimalisasi aset lainnya. Pada renovasi hotel kami fokuskan pada aset hotel Grand Cempaka Business(GCB), Grand Cempaka Resort (GCR), Arcici Sport, Arcici Plumpang, Arcici Cempaka Putih, Arcici Sunter, C'One Pulomas, sementara untuk program pariwisata direncanakan investasi untuk Bike Lounge, JXStore, Vending Machine, Jakarta Street Experience, JXB Apps, Mobile Kiosk, Thematic Market serta rencana investasi untuk optimalisasi aset lainnya seperti Inbreng Sunter, optimalisasi lahan aset TB Simatupang, Health Tourism, Jakarta Creative Center, Kolaborasi Landmark Jakarta, serta BPHTB Lahan TB Simatupang, Pada beberapa aset hotel, rencana kegiatan renovasi akan melalui beberapa fase renovasi. Renovasi GCB direncanakan akan melalui 2 fase proses renovasi, renovasi GCR direncanakan akan melalui 3 fase proses renovasi, d'Arcici

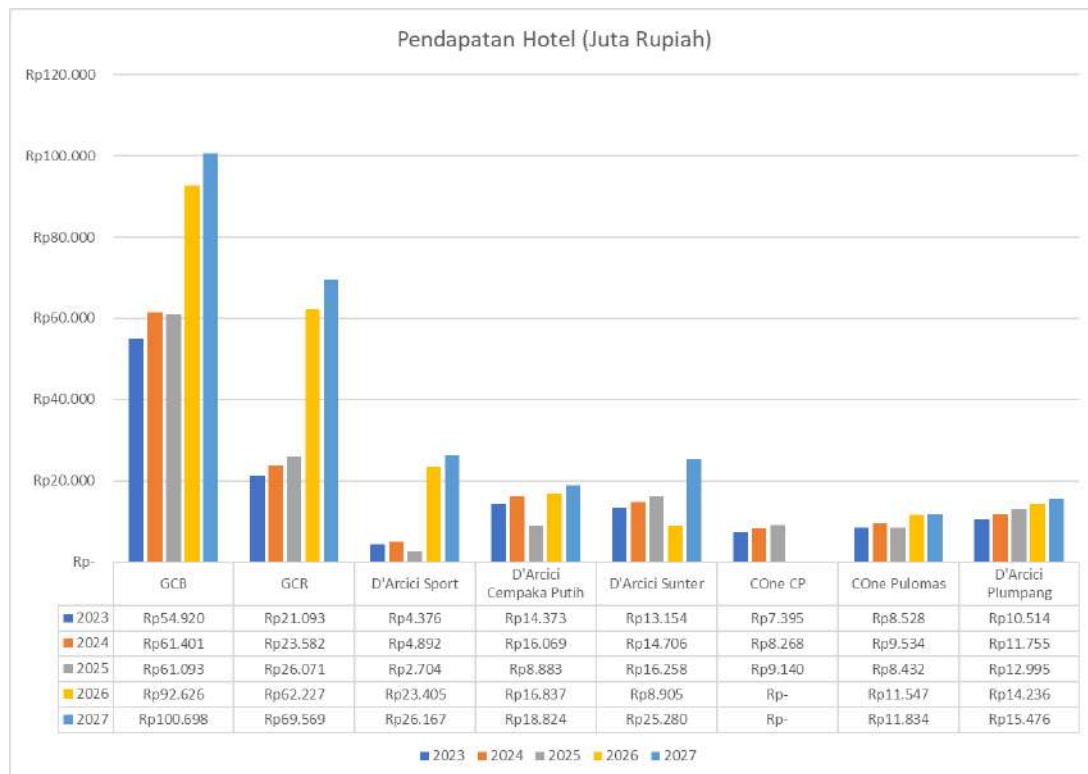


sport akan direnovasi mulai dari tahun 2023, tahun 2025 dan 2026, hotel d’Arcici Plumpang dilakukan renovasi pada tahun 2023 serta realisasi untuk pengembangan Hotel d’Arcici Cempaka Putih yang akan dilakukan pada tahun 2025 hingga tahun 2026. Hotel d’Arcici Sunter akan direnovasi selama 2 tahun sejak tahun 2026 hingga tahun 2027, dan renovasi C’One Pulomas pada tahun 2026 yang akan dilaksanakan hanya dalam satu fase. Pada beberapa program pariwisata terdapat program-program dengan rencana realisasi jumlah unit setiap tahunnya cukup bervariasi seperti penyediaan fasilitas Bike Lounge dan JXStore yang direncanakan akan dibangun masing-masing satu unit di setiap tahunnya pada tahun 2023 hingga tahun 2027. Vending Machine akan disediakan sebanyak 10 unit pada tahun 2023 dan 5 unit pada tahun 2024. Realisasi Jakarta street Experience sebanyak 10 unit setiap tahun pada tahun 2023 hingga tahun 2026. Untuk pengembangan aset lainnya, seperti penyelesaian masalah inbreng aset Sunter yang direncanakan terekskusi pada tahun 2024, serta pengembangan aset TB Simatupang jangka panjang yang direncanakan realisasinya pada tahun 2025-2026.

## 5.2 PROYEKSI LAPORAN KEUANGAN

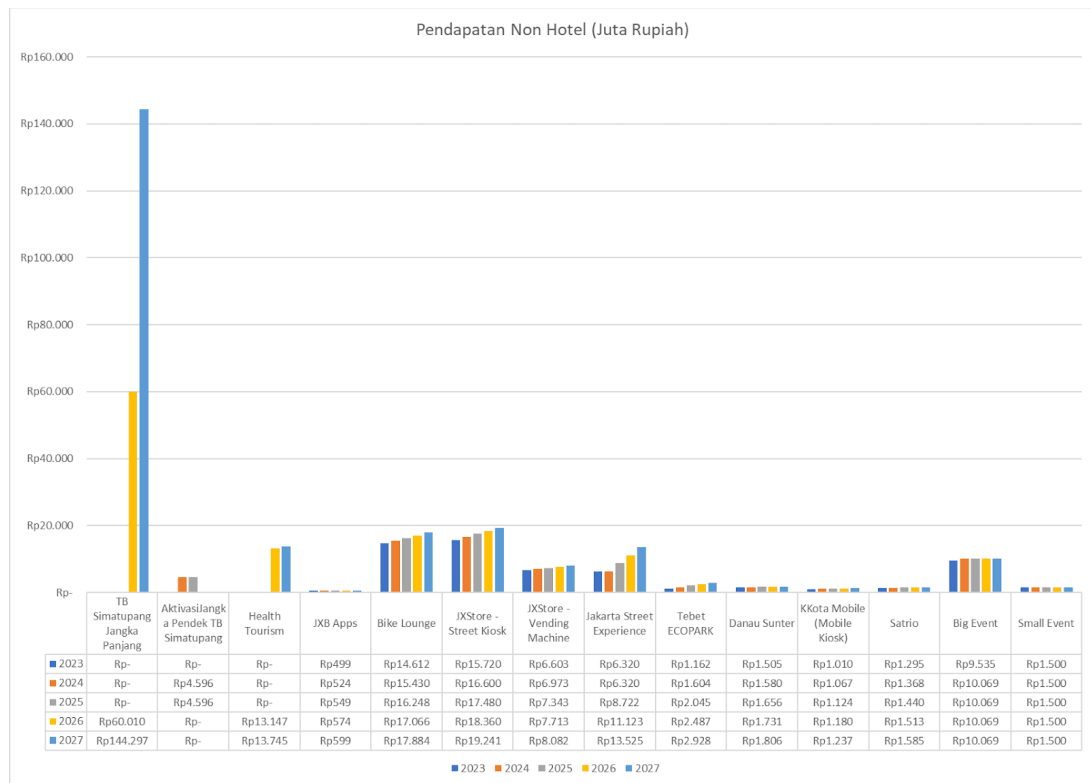
### 5.2.1 PROYEKSI PENDAPATAN

Pendapatan dari bisnis hotel diproyeksikan untuk mulai bertumbuh pada tahun 2024 dan 2025, seiring selesainya kegiatan renovasi hotel, pemulihan dari COVID-19, dan kerja sama dengan *hotel chain operator*.



Gambar 5. 1 Proyeksi Pendapatan Usaha Hotel 2023 – 2027

Berdasarkan Gambar 5.1 dapat dilihat bahwa semua hotel milik Jaktour memiliki tren pertumbuhan positif hingga 2027 kecuali yang berhenti beroperasi di 2026 seperti C'One Cempaka Putih karena aset tersebut direncanakan akan dioptimalisasi untuk kegiatan pengembangan bisnis lainnya. Adapun Grand Cempaka Business dan Grand Cempaka Resort merupakan penyumbang terbesar proyeksi pendapatan baik pada usaha hotel maupun non perhotelan seperti yang terdapat pada Gambar 5.2. Meskipun setiap terdapat pembangunan atau renovasi hotel di tahun tersebut tingkat pendapatan juga akan sedikit menurun karena tidak maksimalnya kapasitas hotel yang dapat digunakan, namun secara garis besar dapat dikatakan bahwa usaha perhotelan Jaktour memiliki prospek yang baik pada proyeksi periode 2023 hingga 2027.



Gambar 5. 2 Proporsi Pendapatan Usaha non Perhotelan 2023 – 2027

Berdasarkan gambar dapat disimpulkan bahwa usaha non perhotelan baik pariwisata, pengembang aset, maupun rencana ke depan JXB memiliki tren yang meningkat. ada beberapa nilai yang belum dapat dimunculkan dikarenakan adanya beberapa konfirmasi untuk PMD nya. walaupun dapat dibilang baik, jika dibandingkan dengan pendapatan dari hotel maka dapat dibilang hasilnya cukup jauh. sebaiknya JXB tetap fokus pada bisnis hotel yang memang secara tren pemulihan pasca COVID-19-19 bertumbuh 11,8 % lebih tinggi dari industri pariwisata di angka 5,6%.

### 5.2.2 PROYEKSI LAPORAN POSISI KEUANGAN

Pada skenario moderat pertumbuhan aset, liabilitas, dan ekuitas menunjukkan tren yang positif dengan meningkatnya nilai-nilai tersebut pada setiap tahunnya akibat rencana investasi perusahaan selama periode 2023 – 2027, seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.4.

Tabel 5. 3 Pertumbuhan Aset, Liabilitas dan Ekuitas (Dalam Juta Rupiah)

**ASET**

**ASET LANCAR**

Kas dan setara kas	214,08	232,01	250,77	309,55	383,32
Piutang usaha	15,98	26,87	37,79	55,94	81,16
<i>Penyisihan Piutang Usaha</i>	(1,40)	(1,93)	(2,69)	(3,81)	(5,43)
Piutang lain-lain	-	-	-	-	-
Persediaan	2,55	2,68	2,81	2,95	3,10
Beban dibayar dimuka dan uang muka	3,44	3,61	3,79	3,98	4,18
Pajak dibayar dimuka	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28
Pendapatan yang masih harus diterima	2,81	2,95	3,10	3,26	3,42
<b>Jumlah aset lancar</b>	<b>238,74</b>	<b>267,46</b>	<b>296,85</b>	<b>373,15</b>	<b>471,02</b>

**ASET TIDAK LANCAR**

Penyertaan saham	-	-	-	-	-
Aset tetap	557,63	614,86	1.712,84	2.075,80	2.557,50
Properti Investasi	93,21	93,21	93,21	93,21	93,21
Aset lain-lain - <i>bersih</i>	12,21	12,21	12,21	12,21	12,21
<b>Jumlah aset tidak lancar</b>	<b>663,06</b>	<b>720,28</b>	<b>1.818,26</b>	<b>2.181,22</b>	<b>2.662,92</b>

**JUMLAH ASET**

	<b>901,80</b>	<b>987,74</b>	<b>2.115,11</b>	<b>2.554,37</b>	<b>3.133,94</b>
--	---------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------

RKA Tahun 2023 RKA Tahun 2024 RKA Tahun 2025 RKA Tahun 2026 RKA Tahun 2027

**KEWAJIBAN DAN EKUITAS**

**KEWAJIBAN**

**KEWAJIBAN LANCAR**

Hutang usaha	3,07	7,96	12,61	22,19	37,85
Hutang lain-Lain	47,70	45,31	42,81	40,18	37,42
Hutang pajak	3,41	3,24	3,06	2,87	2,68
Beban yang masih harus dibayar	31,06	29,51	27,88	26,17	24,37
Pendapatan diterima dimuka	0,74	0,71	0,67	0,63	0,58
Uang Muka	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00
<b>Jumlah kewajiban lancar</b>	<b>141,98</b>	<b>142,73</b>	<b>143,03</b>	<b>148,04</b>	<b>158,89</b>

**KEWAJIBAN TIDAK LANCAR**

Hutang bank jangka panjang	-	-	-	-	-
<i>(Setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun)</i>	-	-	-	-	-
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utang sewa pembiayaan jgk panjang	-	-	-	-	-
Kewajiban imbalan pasca kerja	24,25	24,25	24,25	24,25	24,25
Pendapatan diterima dimuka jangka panjang	3,16	3,16	3,16	3,16	3,16
Kewajiban tidak lancar lainnya	9,01	9,01	9,01	9,01	9,01
<b>Jumlah kewajiban tidak lancar</b>	<b>36,42</b>	<b>36,42</b>	<b>36,42</b>	<b>36,42</b>	<b>36,42</b>

**Jumlah kewajiban**

	<b>178,40</b>	<b>179,15</b>	<b>179,45</b>	<b>184,46</b>	<b>195,31</b>
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

**EKUITAS**

Modal Disetor	699,67	773,90	1.894,58	2.301,73	2.852,11
Tambahan Modal Disetor Lainnya	62,12	62,12	62,12	62,12	62,12
Cadangan umum	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43
Laba(Rugi)Tahun Lalu	(47,80)	(42,84)	(31,86)	(28,90)	1,63
Laba(Rugi)Tahun Berjalan	4,97	10,97	6,39	28,53	18,33
Pengaruh Penerapan SAK ETAP	-	-	-	-	-
Ekuitas Lainnya	-	-	-	-	-
Pengaruh Perhitungan Aktuaris	-	-	-	-	-
<b>Jumlah ekuitas</b>	<b>723,39</b>	<b>808,59</b>	<b>1.935,67</b>	<b>2.369,91</b>	<b>2.938,62</b>

**JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS**

	<b>901,80</b>	<b>987,74</b>	<b>2.115,11</b>	<b>2.554,37</b>	<b>3.133,94</b>
--	---------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------

Berdasarkan Tabel 5.3 di atas, dapat disimpulkan bahwa komposisi aset yang dimiliki Jaktour mayoritas berasal dari dana ekuitas. Hal ini merupakan indikator yang cukup baik dikarenakan Jaktour memiliki nilai kewajiban yang jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan

aset yang dimiliki serta modal yang berasal dari ekuitas. Selain itu, hal ini juga dapat menjadi pemicu pertumbuhan bisnis yang sehat dari 2023 hingga 2027.

### 5.2.3 PROYEKSI LAPORAN LABA/(RUGI)

Pada skenario moderate, JXB diproyeksikan membukukan laba bersih mulai tahun 2023, seiring dengan pengembangan kegiatan usaha pariwisata.

Tabel 5. 4 Proyeksi Laba (Rugi) JXB Tahun 2023 – 2027 (Dalam Juta Rupiah)

No.	Uraian	RKA Tahun 2023	RJP Tahun 2024	RJP Tahun 2025	RJP Tahun 2026	RJP Tahun 2027
I	Pendapatan Usaha	194,14	217,84	218,35	363,11	504,35
	<b>Total Pendapatan Usaha</b>	<b>194,14</b>	<b>217,84</b>	<b>218,35</b>	<b>363,11</b>	<b>504,35</b>
II	Beban Langsung	87,03	97,82	93,00	191,66	313,09
	<b>Total Beban Langsung</b>	<b>87,03</b>	<b>97,82</b>	<b>93,00</b>	<b>191,66</b>	<b>313,09</b>
	Laba Kotor	107,11	120,01	125,35	171,44	191,26
III	Beban Usaha					
	<b>Total Beban Usaha</b>	<b>163,91</b>	<b>113,68</b>	<b>123,97</b>	<b>150,53</b>	<b>180,59</b>
	Laba (Rugi) Usaha	(56,79)	6,33	1,38	20,91	10,66
IV	Pendapan (beban) Lain-lain					
	<b>Total Pendapatan (Beban) Lain</b>	<b>61,76</b>	<b>4,64</b>	<b>5,02</b>	<b>6,19</b>	<b>7,67</b>
	Laba Sebelum Pajak	4,97	10,97	6,39	27,10	18,33
V	Beban Pajak					
	<b>Total Beban Pajak</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Laba Bersih	4,97	10,97	6,39	27,10	18,33

Pada skenario moderate, Jaktour diproyeksikan akan membukukan laba bersih mulai tahun 2023 seiring dengan pengembangan kegiatan usaha pariwisata (non-hotel) yang akan dilakukannya. Berdasarkan Tabel 5.5 nilai laba rugi menunjukkan bahwa total pendapatan usaha bertumbuh sejajar dengan total beban usaha. Hal itu dikarenakan keduanya menggunakan asumsi pertumbuhan yang sama yaitu mengikuti tren masing-masing industri sehingga laba kotor bernilai positif. Terdapat penurunan nilai laba di tahun 2025 dikarenakan meningkatnya biaya langsung yang didominasi oleh biaya pembangunan atau renovasi pada beberapa aset. Namun setelah tahun 2025, laba meningkat signifikan karena pendapatan bertumbuh lebih besar setelah pembangunan selesai di 2025. Secara garis besar dari laporan laba rugi bisnis Jaktour memiliki tren pertumbuhan yang positif.

## 5.2.4 PROYEKSI LAPORAN ARUS KAS

Tabel 5. 5 Proyeksi Arus Kas JXB Tahun 2023 – 2027

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>					
Kas dihasilkan dari operasi	165,61	17,93	18,76	58,78	73,76
<b>Arus Kas Bersih dari Aktivitas Operasi</b>	<b>165,61</b>	<b>17,93</b>	<b>18,76</b>	<b>58,78</b>	<b>73,76</b>
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>					
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Investasi	(201,71)	(74,22)	(1.120,68)	(407,15)	(550,38)
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>					
Arus Kas Bersih Dari Aktivitas Pendanaan	62,1	74,22	1.120,68	407	550
<b>Kenaikan (Penurunan) Kas dan Setara Kas</b>	<b>26,02</b>	<b>17,93</b>	<b>18,76</b>	<b>58,78</b>	<b>73,76</b>
Kas dan Setara Kas Awal Tahun	188,07	214,08	232,01	250,77	309,55
<b>Saldo Akhir Kas Akhir Tahun</b>	<b>214,08</b>	<b>232,01</b>	<b>250,77</b>	<b>309,55</b>	<b>383,32</b>

Discount Rate	11%
• Total Net Present Value (NPV)	<b>Rp 654.793.753.574</b>
• Internal Rate of Return (IRR)	<b>57,01%</b>
• Pay Back Period	<b>3 Tahun</b>
• BC Ratio	28,24

Tanpa melihat kondisi pada tahun 2023 yang disesuaikan dengan RKA yang sudah disahkan, berdasarkan Tabel 5.6 dapat disimpulkan bahwa setiap tahunnya terjadi kenaikan pada nilai kas dan setara kas. Hal tersebut disebabkan oleh arus kas aktivitas operasi yang meningkat setiap tahun dimana arus kas dari aktivitas investasi memiliki nilai setara dengan aktivitas pendanaan dan inilah yang berujung pada tidak terbebani nya nilai aktivitas operasi serta meningkatnya nilai kas dan setara kas setiap tahunnya. Dari arus kas tersebut ditarik nilai NPV Rp 654.793.753.574, IRR 57,01%, payback period 3 tahun dan benefit to cost ratio sebesar 28,24. Dari seluruh nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh rasio yang digunakan untuk mengukur sebuah kelayakan bisnis memiliki nilai yang baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa seluruh bisnis Jaktour sangat layak untuk dieksekusi.

## 5.2.5 RASIO KEUANGAN

Ada beberapa rasio yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan proyeksi JXB dari tahun 2023 hingga 2027. Dari semua rasio yang digunakan mayoritas menunjukkan pertumbuhan meningkat secara positif dari 2023 hingga 2027. Hasil ini

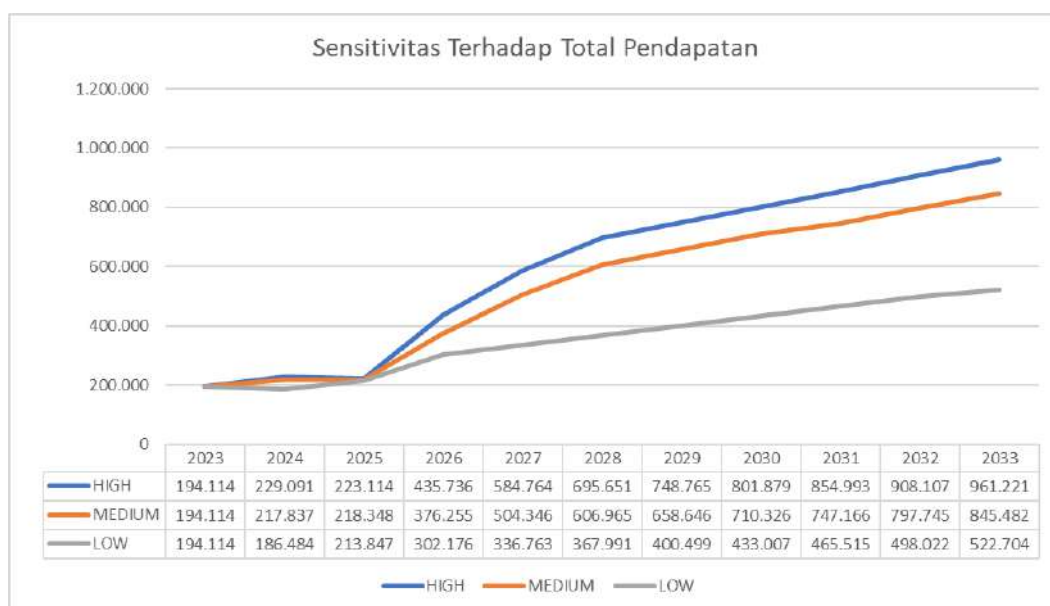
menandakan bahwa performa JXB ke depan akan semakin baik dengan keuangan yang semakin sehat.

Tabel 5. 6 Indikator Kinerja Keuangan JXB Tahun 2023 – 2027 (Dalam Juta Rupiah)

Analisis Keuangan						
Pertumbuhan pendapatan			12,21%	0,23%	66,30%	38,90%
Margin laba kotor	55,17%		55,09%	57,41%	47,22%	37,92%
Margin laba bersih	2,56%		5,04%	2,93%	7,46%	3,63%
Utang lancar	Rp 142	Rp 143	Rp 143	Rp 148	Rp 159	
Piutang lancar	Rp 16	Rp 27	Rp 38	Rp 56	Rp 81	
Modal kerja	Rp 97	Rp 125	Rp 154	Rp 225	Rp 312	
Rasio lancar	1,68	1,87	2,08	2,52	2,96	
Rasio perputaran persediaan	not applicable					
Equity leverage						
Debt ratio	0,20	0,18	0,08	0,07	0,06	
Debt-to-equity ratio	0,25	0,22	0,09	0,08	0,07	
Pengembalian aset	0,55%	1,11%	0,30%	1,06%	0,58%	
Pengembalian ekuitas	0,69%	1,36%	0,33%	1,14%	0,62%	
Analisis rasio lainnya						
1) Liquidity ratio						
Quick ratio	1,66	1,86	2,06	2,50	2,94	
Net working capital to total assets	40,53%	46,64%	51,82%	60,33%	66,27%	
2) Leverage ratio						
Equity multiplier	1,25	1,22	1,09	1,08	1,07	
Long-term debt ratio	0,05	0,04	0,02	0,02	0,01	

## 5.2.6 ANALISIS SENSITIVITAS

Analisis Sensitivitas yang digunakan dibagi menjadi optimistic (high), most likely (medium), dan pessimistic (low). Most likely adalah skenario sensitivitas yang pada dasarnya kemungkinan paling besar untuk terjadi. Namun tidak dipungkiri harus tetap membuat skenario optimistic sebagai target tertinggi dan pessimistic jika terjadi kondisi yang tidak diinginkan. Agar penilaian adil diambil proyeksi pendapatan usaha setiap tahun untuk masing-masing skenario sebagai pembandingan dan hasilnya seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah.



Gambar 5. 3 Analisis Sensitivitas Proyeksi Pendapatan Usaha 2023 – 2027 (dalam juta)

## BAB VI. PENUTUP

Rencana Bisnis Perusahaan PT Jakarta Tourisindo disusun sebagai pedoman terhadap arah pengembangan dan perbaikan perusahaan untuk periode 2023-2027. Ruang lingkup rencana bisnis PT Jakarta Tourisindo 2023-2027 meliputi (1) Latar belakang dan tujuan rebranding perusahaan menjadi Jakarta Experience Board (JXB), (2) Kondisi internal dan eksternal perusahaan saat ini, dan (3) Perencanaan sasaran dan strategi perusahaan periode 2023-2027.

Bagian latar belakang bertujuan untuk memahami kondisi PT Jakarta Tourisindo saat ini dan alasan dilakukannya rebranding menjadi Jakarta Experience Board (JXB). Dengan demikian dapat diidentifikasi arahan yang akan dituju perusahaan di masa depan, termasuk tantangan apa saja yang akan dihadapi perusahaan baik dari sisi internal maupun eksternal. Pembelajaran dari tantangan yang dihadapi PT Jakarta Tourisindo juga akan menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan strategi dan program untuk perusahaan di masa depan.

Pada penentuan posisi perusahaan saat ini, telah dilakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya serta melihat perubahan faktor-faktor eksternal dan potensi dalam mempengaruhi kinerja perusahaan sebagai tantangan (threat) atau kesempatan (opportunity). Penentuan posisi perusahaan dilakukan dengan metode PESTEL analysis serta diiringi dengan SWOT analysis untuk melihat dinamika industri untuk melihat potensi pasar kedepannya.

Pada perencanaan sasaran dan strategi perusahaan, telah dilakukan pengumpulan aspirasi terhadap arahan perusahaan untuk periode 2023-2027 yang dijadikan basis untuk pengembangan sasaran dan strategi. Proses penyusunannya telah melibatkan seluruh fungsi pada organisasi perusahaan, manajemen, pemegang saham (Pemerintah Provinsi) agar implementasi strategi dapat berjalan efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

Penyusunan rencana bisnis tidak lepas dari asumsi-asumsi terhadap faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Jika terdapat perubahan-perubahan yang signifikan terhadap aspek-aspek tersebut, dibutuhkan proses pengkajian ulang dan revisi untuk dapat kembali relevan sebagai pedoman perusahaan.



## LAMPIRAN

### PROFIL LEADING PRACTICES

#### 1. *Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC)*

ITDC merupakan spesialisasi dalam pengembangan dan pengelolaan kompleks pariwisata dengan total aset Rp 2 triliun (2019) dan pendapatan pada tahun 2019 sebesar Rp 316 miliar.

#### Visi:

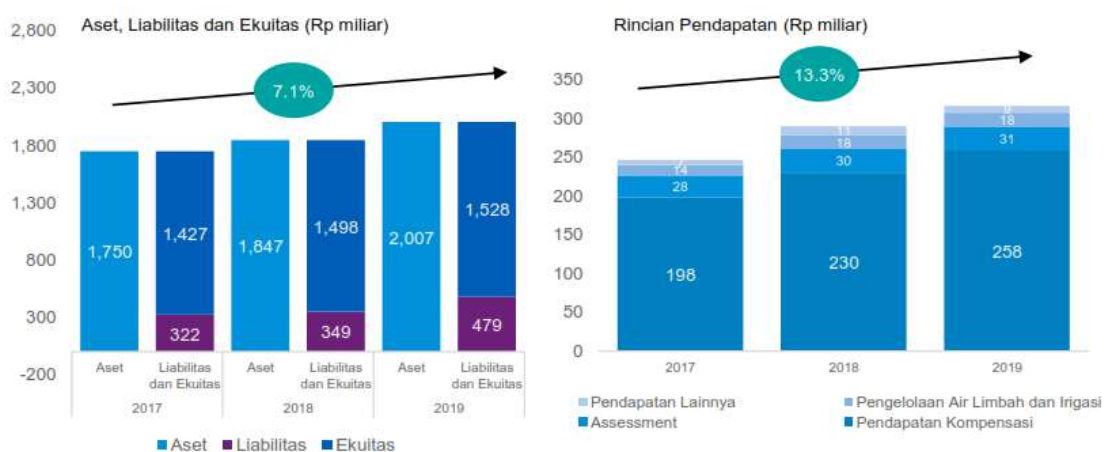
Menjadi pengembang destinasi pariwisata kelas dunia

#### Misi:

- Mengembangkan destinasi wisata terpilih melalui kerjasama dengan pemerintah dan masyarakat,
- Membentuk SDM yang berkualitas di bidang pariwisata,
- Bersinergi dengan BUMN lain dalam mengembangkan destinasi pariwisata,
- Menjadikan *brand equity* perusahaan sebagai indikator promosi destinasi pariwisata di Indonesia dengan institusi internasional.



Gambar L. 1 Struktur Kepemilikan ITDC



Gambar L. 2 Ikhtisar Kinerja Keuangan ITDC

ITDC menjalankan kegiatan usahanya di 4 lini bisnis, di antaranya:

**a. *Destination owner***

*Destination owner* merupakan lini bisnis inti ITDC sejak berdiri tahun 1973. Melalui lini bisnis ini, ITDC menawarkan penyewaan lahan di destinasi yang dimiliki dan dikelola oleh ITDC, seperti The Nusa Dua dan The Mandalika.

**Tugas ITDC adalah:**

- 1) Mengembangkan *master plan*,
- 2) Membangun infrastruktur kompleks yang berstandar internasional, dan
- 3) Mengembangkan sistem investasi yang menarik bagi investor.

Sumber pendapatan dari lini bisnis ini adalah:

- 1) Kompensasi minimum: Pendapatan sewa triwulan,
- 2) %tase minimum: %tase dari hasil penjualan investor,
- 3) Kompensasi satu kali: Pendapatan sewa yang dibayarkan awal,
- 4) Kompensasi lainnya: Pendapatan sewa tanah yang lebih kecil.

*Target Customers:*

- 1) *Hotel Tenants*,
- 2) *Commercial Business Owners*.

***Revenue Model:***

*Leasing Fee.*

**b. *Productive Asset Investor***

Lini bisnis ini mengelola investasi ITDC pada aset produktif (melalui PT ITDC Nusantara Properti) di dalam destinasi pariwisata yang dikelola oleh ITDC.

ITDC memiliki saham di Hotel Courtyard Marriott dan Mercure yang berlokasi di Nusa Dua, Bali, dan hotel berbintang di The Mandalika, salah satunya adalah Pullman Mandalika (*construction in progress as of 2019*).

Melalui lini bisnis ini ITDC juga dapat berinvestasi pada fasilitas MICE, area komersial, dan atraksi unggulan, salah satunya *Mandalika Street Circuit* yang akan menjadi tempat penyelenggaraan MotoGP dan World SBK.

*Target Customers:*

- ✓ Turis

***Revenue Model:***

- 1) *Dividend*,

2) *Profit Sharing*.

**c. *Utilities Provider***

Melalui lini bisnis *Utilities Provider*, ITDC mengembangkan dan menyediakan berbagai fasilitas pendukung di destinasi pariwisata yang dikembangkan oleh ITDC seperti pengolahan air, pengolahan limbah, pasokan gas dan listrik, infrastruktur pendukung lainnya.

Lini bisnis ini dikelola oleh PT ITDC Nusantara Utilities (INU) sebagai anak perusahaan ITDC. Di The Nusa Dua, bisnis ini juga mencakup penataan parkir komersial dan pengadaan *Information and Communication Technology (ICT)*, sedangkan di The Mandalika mencakup pengolahan desalinasi air laut menjadi air bersih dan kedepannya ada wacana tentang pengadaan energi terbarukan.

Konsumen ITDC pada lini bisnis ini adalah penyewa di kawasan pariwisata yang dikelola oleh ITDC, serta PLN.

*Target Customers:*

- ✓ Penyewa

*Revenue Model:*

- ✓ *Sales of utilities*

**d. *Destination Management***

ITDC *Destination Management Organization (DMO)*, lini bisnis baru untuk ITDC membantu dalam pengelolaan kawasan pariwisata yang terintegrasi mulai dari perencanaan hingga penyelenggaraan. ITDC menyediakan layanan ini bagi para pemilik lahan, baik swasta maupun pemerintah daerah.

Layanan yang ditawarkan dalam lini bisnis baru ini adalah:

- 1) Membuat perencanaan atau *master planning*,
- 2) Melakukan studi kelayakan,
- 3) Menyusun model bisnis,
- 4) Mempromosikan destinasi,
- 5) Menarik investasi dan pendanaan,
- 6) Membentuk rencana operasional daerah.

*Target Customers:*

- ✓ Pemerintah,

✓ Pemilik daerah.

*Revenue Model:*

✓ *Management fee*



Gambar L. 3 Kerjasama yang Dikelola Destination Management ITDC

## 2. *Singapore Tourism Board*

*Singapore Tourism Board* mengembangkan pariwisata sebagai sektor utama dan pilar ekonomi Singapura dengan pertumbuhan pendapatan 21.5% (2017–2020). Aset *Singapore Tourism Board* pada tahun 2020 sebesar Rp 11,2 triliun dengan pendapatan tahun 2020 sebesar Rp 439,9 miliar dan *grant* sebesar Rp 2,5 triliun.

Visi:

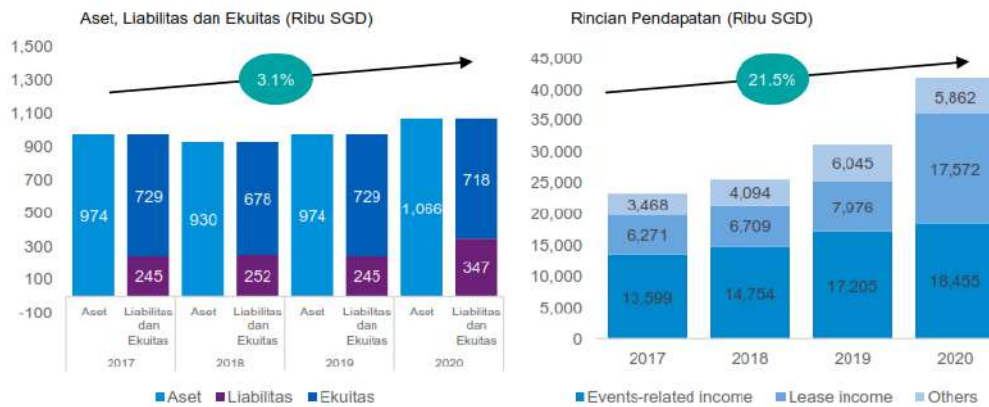
*A vibrant and inspiring Destination Singapore that we are proud of.*

Misi:

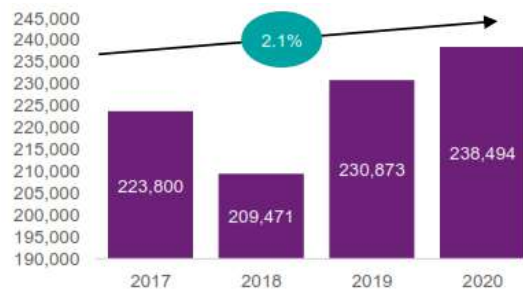
*To shape a dynamic tourism landscape for Singapore in partnership with industry and community.*



Gambar L. 4 Struktur Kepemilikan *Singapore Tourism Board*



Gambar L. 5 Ikhtisar Kinerja Keuangan Singapore Tourism Board



Gambar L. 6 Ikhtisar Government's Grant Singapore Tourism Board (ribu SGD)

Dalam menghadapi persaingan regional dan global, jaringan internasional STB terus mencari cara inovatif untuk melibatkan target wisatawan di seluruh dunia:

- STB bekerja sama dengan berbagai Industri hiburan di India seperti *Thomas Cook India Limited*, *Vijay TV*, *Trails 2 Passion – Singapore Redefined with Tripoto*, *celebrity chef*, *The Voice of Legends*, dan *VOOT india* dengan total mencapai lebih dari 100 juta *impressions*. Memperoleh pendapatan SGD 1,624 juta.
- STB Oceania meluncurkan *Taste Obsession Singapore* pada Maret 2020, untuk memperkenalkan *zi char* sebagai konsep *dining* autentik Singapura. Kerja sama antar 2 *chef* ternama internasional Singapura dan Sydney menghadirkan 16 menu *dégustation* terinspirasi makanan lokal Singapura. Memperoleh pendapatan SGD 1,343 juta.
- STB menyelenggarakan konferensi MICE China ke-5 untuk menampilkan keragaman penawaran MICE di Singapura. 92% perantara MICE dari China akan memasukkan Singapura dalam target/rencana masa depan dan 83% pemangku kepentingan dari Singapura memenuhi tujuan

mereka untuk melibatkan pembeli potensial dan mengembangkan prospek bisnis. Memperoleh pendapatan SGD 4,124 juta.

- d. Film Detective Conan 2019, *The Fist of Blue Sapphire*, dengan *setting* eksklusif di Singapura menampilkan Marina Bay Sands, Gardens by the Bay, Singapore Flyer, The Merlion, Chinatown dan Haji Lane.

Beberapa kerja sama terkait proyek ini juga termasuk dengan HIS (paket tur ke Singapura khusus ke lokasi syuting film), Singapore Airlines (amenities dengan tim Detective Conan), dan kerjasama mural di area Chinatown.

Memperoleh pendapatan SGD 1,162 juta.

- e. STB dan Traveloka menandatangani *Memorandum of Cooperation* (MoC) untuk mempromosikan Singapura sebagai tujuan utama bagi lima pasar Asia Tenggara: Indonesia, Malaysia, Filipina, Thailand dan Vietnam. STB bermitra dengan Kumparan untuk memproduksi *reality show* yang menampilkan kisah cinta otentik dari tiga *influencer* – *Foodie*, *Socialiser*, dan Kolektor di Singapura.

Portal gaya hidup Muslim Dream.co.id, *Have Halal Will Travel* (HHWT) bermitra dengan STB menghadirkan pengalaman bagi pelancong muslim, melalui serial lima episode tentang penulis wanita muslim saat menjelajahi Singapura.

Memperoleh pendapatan SGD 3,704 juta.

STB meluncurkan *Tourism Development Fund*, yang dirancang untuk penciptaan produk dan pengalaman pariwisata yang inovatif dan berkualitas, dengan beberapa strategi:

- a. *Tourism Capability Development Scheme*

Bertujuan untuk mendukung produktivitas dan pengembangan bakat dan talenta di bidang pariwisata, dengan menjalankan beberapa program berikut.

- 1) *Business Improvement Fund* (BIF) bertujuan untuk mendorong inovasi dan adopsi teknologi, *re-design* model bisnis dan proses di sektor pariwisata.
- 2) *Local Enterprise and Association Development Programme* (LEAD) mendukung upaya *Trade Associations & Chambers* (TACs) untuk

mendorong inisiatif industri, dengan fokus pada bidang-bidang seperti teknologi & infrastruktur, kolaborasi bisnis, intelijen & penelitian.

- 3) *Training Industry Professionals in Tourism* (TIP-iT) mendukung perusahaan pariwisata dalam peningkatan dan pengembangan bakat dan kepemimpinan karyawan.

b. *Tourism Event Development Scheme*

Bertujuan untuk mendukung acara-acara yang meningkatkan posisi Singapura sebagai pusat *lifestyle* dan bisnis internasional, dengan menjalankan beberapa program berikut.

- 1) *Business Events in Singapore* (BEiS) berupaya mendorong industri MICE untuk melabuhkan dan menumbuhkan acara berkualitas serta mendorong inovasi konten baru.
- 2) *Kickstart Fund* (KF) mendukung kreasi dan uji coba konsep dan acara *lifestyle* inovatif dengan potensi pariwisata yang kuat.
- 3) *Leisure Events Fund* (LEF) mendukung peluncuran dan pengembangan pengalaman acara rekreasi kelas dunia, berbeda, dan terkenal di Singapura.

c. *Tourism Product Development Scheme*

Bertujuan untuk mendukung terciptanya atau peremajaan produk pariwisata, dengan menjalankan beberapa program berikut.

- 1) *Cruise Development Fund* (CDF) pelaku industri kapal pesiar seperti perusahaan kapal pesiar, agen perjalanan, penyewa dan pelatih dalam aktivitas yang akan membangun permintaan konsumen untuk kapal pesiar.
- 2) *Experience Step-Up Fund* (ESF) mendukung pengembangan dan peningkatan pengalaman pariwisata yang meningkatkan daya tarik Singapura.
- 3) *Tourism Product Development Fund* (TPDF) mendukung penciptaan, pengembangan dan/atau peremajaan produk pariwisata baru dan yang sudah ada untuk meningkatkan daya tarik destinasi Singapura bagi pengunjung.

Industri perhotelan di Singapura juga mengalami banyak tantangan seperti:

- a. Lanskap pariwisata yang semakin sengit, mendorong kebutuhan untuk pengalaman di Singapura yang “unik” atau “berbeda”.
- b. Pertumbuhan tenaga kerja yang lambat, mendorong kebutuhan untuk mengejar produktivitas yang didorong oleh transformasi digital.
- c. Ekspektasi Pelanggan yang selalu berubah, mendorong kebutuhan untuk mengadopsi berbagai inovasi *customer engagement*.

Untuk menjawab tantangan industri perhotelan di Singapura, STB menyusun transformasi bisnis dalam *Hotel Industry Transformation Map*. Untuk menavigasi tren yang berdampak pada industri hotel, *Industry Transformation Map* (ITM) bertujuan untuk mempercepat transformasi bisnis dan membentuk industri yang kompetitif melalui 5 *key drivers*:

- a. Kemitraan yang lebih erat antara pemerintah, serikat pekerja, industri dan pemangku kepentingan lainnya,
- b. Penyaluran talenta yang kuat dan tenaga kerja yang terampil,
- c. Pengalaman tamu dan proses bisnis yang ditingkatkan melalui inovasi,
- d. Model bisnis yang ramping melalui produktivitas,
- e. Pertumbuhan bisnis melalui internasionalisasi.

Salah satu langkah untuk meningkatkan *industry hotel domestic* maka STB bekerjasama dengan IMDA meluncurkan *Hotel Industry Digital Plan*, sebagai panduan bagi hotel untuk menilai kesiapan digital mereka dan peluang untuk beralih ke digital. *Hotel Industry Digital Plan* terbagi atas 3 tahap seperti dijelaskan di dalam grafik berikut.





Gambar L. 7 Tahapan di Dalam *Hotel Industry Digital Plan* - Singapura

### 3. *Creative Economy Agency*

CEA merupakan organisasi yang berperan dalam mendukung dan mengembangkan potensi kreatif ekonomi di Thailand. Aset CEA pada tahun 2019 sebesar Rp 319,9 miliar dengan pendapatan tahun 2019 sebesar Rp 161,9 miliar dan pendapatan dari pemerintah tahun 2019 sebesar Rp 122,6 miliar.

#### Visi:

*To foster significant economic development in Thailand through the promotion of creative economy initiatives and ventures.*

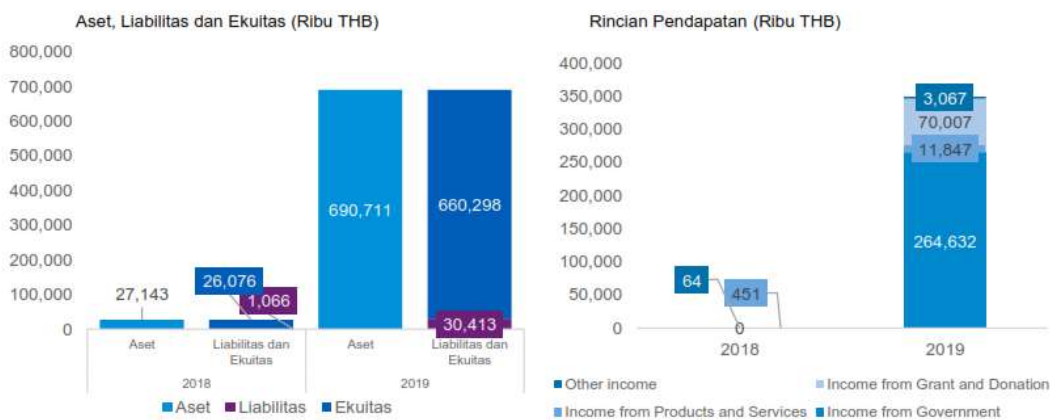
#### Tujuan:

- To promote and develop the creative economy and its enabling factors in order to push forward the development and improvement of the economy.*
- To promote and support the development of creativity and innovation to local communities, general public and educational institutions.*
- To promote and develop spaces with a conducive atmosphere for creativity and starting a new business, and the fostering of a creative economy district.*
- To develop entrepreneurs and to promote the use of creative thinking processes to create products and build innovations for enhancement of the country's economic competitiveness.*
- To function as a center that gathers, collects and develops information and statistics on the creative economy for policy-based decision-making, supports creativity and builds innovation.*

- f. *To promote and collaborate with public and private organizations, including international organizations, in order to exchange and transfer knowledge on creativity for the development of the country's creative economy.*



Gambar L. 8 Struktur Kepemilikan CEA



Gambar L. 9 Ikhtisar Kinerja Keuangan CEA

Rencana strategis CEA memiliki keterkaitan dengan strategi nasional jangka panjang Thailand dan rencananya terhadap ekonomi kreatif nasional. Rencana strategis CEA periode 2019-2020 adalah:

a. ***Creative People***

Menciptakan tenaga kreatif untuk pengembangan produk, jasa serta mendorong kreativitas menjadi bagian dari pembangunan SDM nasional. Beberapa program untuk mewujudkan strategi ini:

- 1) Inkubator bisnis kreatif hingga ke 337,824 pengguna di tahun 2019

Mengembangkan inkubator untuk bisnis kreatif berupa *Thailand Creative and Design Center* (TCDC) COMMONS, mini TCDC dan 35 *mini link* nasional Plus, cabang Khonkhaen (*under construction*). Ini telah memberikan layanan kepada pengguna *online* dan *offline* sebanyak 337,824 orang.

**2) Menciptakan jaringan kolaborasi dengan pemerintah lain dan sektor swasta**

CEA menciptakan jaringan yang mengarah pada kegiatan atau proyek yang bermanfaat bagi perkembangan ekonomi kreatif Thailand. Badan Ekonomi Kreatif Indonesia (BEKRAF) dan CEA telah menandatangani MOU antara Indonesia dan Thailand tentang kerjasama di bidang industri kreatif.

**3) Menyelenggarakan CEA Forum 2019**

CEA telah menyelenggarakan CEA Forum sebagai panggung dalam *knowledge sharing* tentang perkembangan kebijakan ekonomi kreatif, kota kreatif, wawasan proyek, dan lain-lain.

**4) Membuat *database* dan rencana pengembangan kerajinan tangan (*craft*) Thailand**

CEA telah melakukan studi, data statistik untuk menyusun rencana pengembangan industri kreatif bidang produk kerajinan tangan (*craft*).

**b. *Creative Business***

Meningkatkan potensi wirausahawan di bidang industri kreatif secara *end-to-end* mulai dari penciptaan ide, produksi, hingga promosi melalui program-program kolaborasi yang dijalankan oleh CEA. Beberapa program dalam strategi ini adalah:

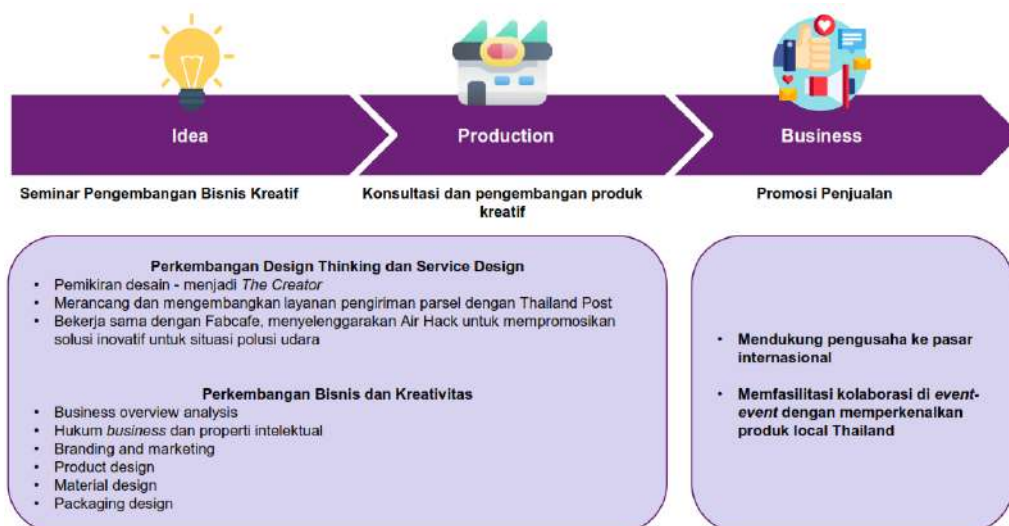
**1) *Marketing Training for Success***

Memberikan pelatihan pemasaran agar berhasil menciptakan pemahaman dasar-dasar pemasaran dan penerapannya pada pengembangan produk untuk usaha komunitas tenun Mae Sa Karen, usaha komunitas produk dan barang bambu Mae Chaem, Chiang Mai, bersama dengan Ban Nong Ngueng Weaving Group, Pa Sang, Kelompok tenun Lamphun dan Tai Lue Ban Thi, Lamphun.

## 2) Pengembangan usaha berbasis community

Bekerja sama dengan Phrae Community College dan Hua Dong untuk membuat prototype koleksi alat bantu jalan dari kayu jati “Boon Chair”. Koleksi ini digunakan dan dijual di Center of Medical Excellence, Chiang Mai.

## 3) Dukung pengusaha Thailand ke International Market Handicraft Trade Fair Korea 2019

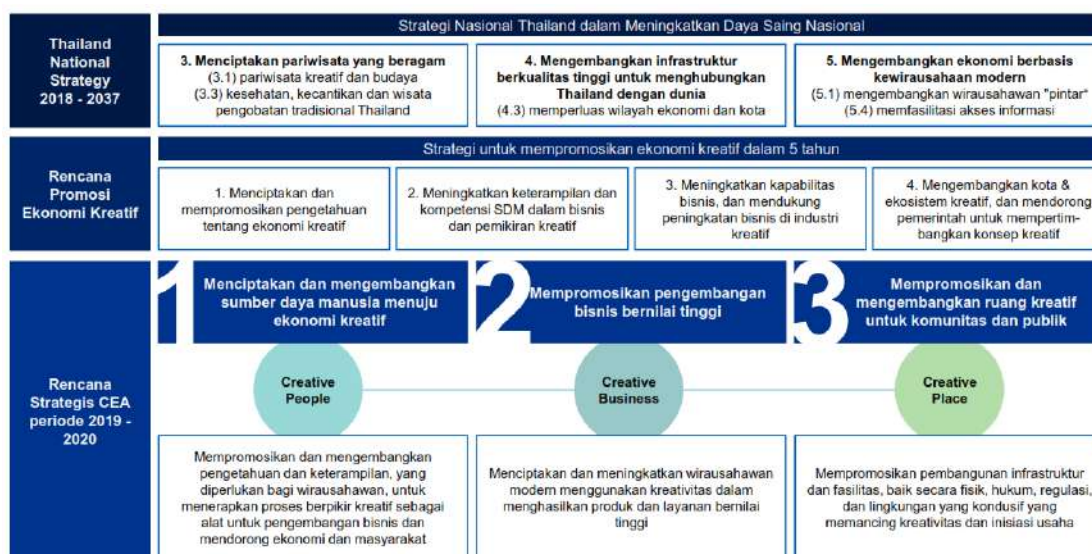


Gambar L. 10 Peningkatan Wirausahawan Di Bidang Industri Kreatif  
Secara *End-To-End*

### c. *Creative Place*

Mengembangkan bidang kreatif berdasarkan potensi daerah yang ada menjadi ruang pendukung dan penggerak ekonomi kreatif, dengan beberapa program berikut ini:

- 1) Mengembangkan area untuk mempromosikan bisnis kreatif, menghasilkan lebih dari 1 miliar baht. Menyelenggarakan 3 festival desain: Chiang Mai Design Week, Isan Design Festival, dan Bangkok Design Week yang menciptakan dampak ekonomi sebesar 1.1 miliar baht.
- 2) Pengembangan model distrik ekonomi kreatif berkolaborasi dengan Kotamadya Khonkhaen, Departemen Keuangan, pengusaha dan komunitas di distrik Srichan dan lembaga mitra lokal untuk menyelenggarakan lokakarya untuk memanfaatkan distrik Srichan sebagai model distrik kreatif.
- 3) Mengembangkan aktivitas/kegiatan untuk meningkatkan *quality of life*



Gambar L. 11 Keterkaitan Rencana Strategis CEA Dengan Strategi Nasional Jangka Panjang Thailand

#### 4. PT Hotel Indonesia Natour (Inna Group) (HIN)

HIN merupakan salah satu BUMN terbesar di industri perhotelan dengan 14 unit hotel dan *resort* di seluruh Indonesia, dengan nilai aset pada tahun 2018 sebesar Rp 9,73 Triliun dan nilai pendapatan pada tahun 2018 sebesar Rp 698,8 Miliar.

##### Visi:

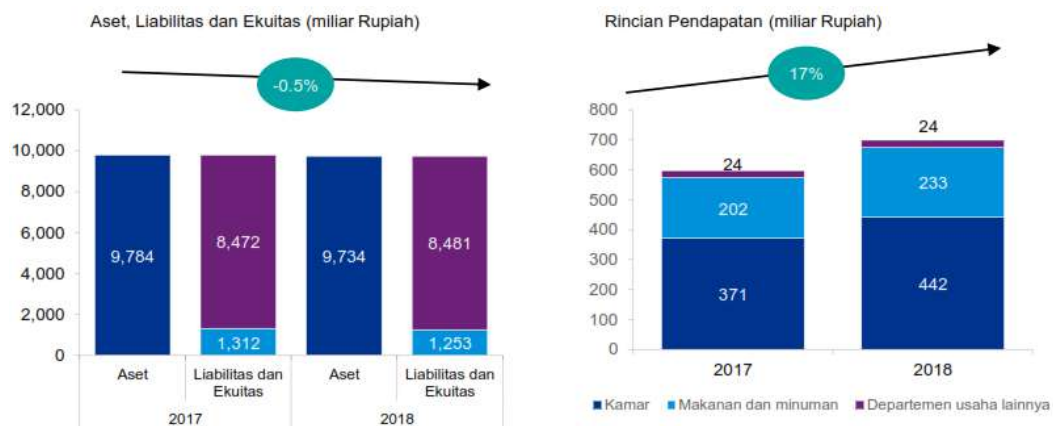
Menjadi perusahaan bidang *hospitality* terbaik bertaraf internasional dengan budaya dan kepribadian Indonesia.

##### Misi:

- a. Menciptakan produk keramahtamahan Indonesia dengan pelayanan prima yang berkesan baik bagi para tamu.
- b. Melayani pemangku kepentingan dengan penuh integritas, bermartabat dan profesionalisme dengan mengoptimalkan aset demi meningkatkan nilai setinggi-tingginya bagi pemangku kepentingan.



Gambar L. 12 Struktur Kepemilikan HIN



Gambar L. 13 Ikhtisar Kinerja Keuangan HIN

HIN melakukan *rebranding* sebagai upaya mempromosikan kearifan lokal dan keunikan setiap daerah di Indonesia, yang dapat sekaligus mendorong sektor kreatif ekonomi. HIN berambisi menjadi tuan rumah di negeri sendiri sebagai salah satu jaringan hotel terbaik di Indonesia dengan melakukan peluncuran nama dan logo baru (*rebranding*). HIN bertekad mengelola hotelnya dengan taraf internasional, sekaligus mengusung kearifan lokal dan keramah-tamahan Indonesia.



Gambar L. 14 Esensi/Elemen Khas Indonesia Yang Menjadi Simbol HIN

## 5. Artotel Group

Merupakan *hotel chain* brand lokal yang bergerak dalam bidang *Hospitality*, *Event Management*, dan *Curated Merchandise*, dengan nilai aset pada tahun 2018 sebesar Rp 9,73 triliun dan nilai pendapatan pada tahun 2018 sebesar Rp 698,8 miliar.

ARTOTEL Indonesia didirikan dengan visi untuk memperkenalkan seni kontemporer Indonesia kepada para tamu hotel. Kini, setelah bertransformasi menjadi ARTOTEL Group, visi dan semangatnya ditingkatkan untuk lebih memperkenalkan komunitas kreatif lokal Indonesia ke masyarakat luas dan dunia. Dengan menunjukkan desain menarik dan karya-karya seni yang original di lingkungan hotel, Artotel berharap untuk memberikan inspirasi kepada tamu dan pengunjung.

Sebagai salah satu *hotel chain* merek lokal dengan *presence dan branding* yang kuat di Indonesia, Artotel Group berdiri pada tahun 2011 dengan hotel perdana di kota Surabaya, diikuti dengan Jakarta dan Bali. Saat ini, dengan 12 unit hotel tersebar di seluruh Indonesia, Artotel Group dikenal baik sebagai perusahaan

manajemen perhotelan yang fokus pada hotel dengan konsep desain yang terinspirasi dari seni.



Gambar L. 15 Artotel Group Services

## 6. Marriott International

Marriott International adalah merek multinasional asal Amerika yang bergerak dalam bidang perhotelan dan properti. Saat ini, Marriott merupakan *hotel chain* paling besar di dunia dengan 30 merek global, dan lokasi geografis di 131 negara, salah satunya Indonesia. Merupakan salah satu *hotel chain* terbesar dan terkemuka di dunia yang bergerak dalam bidang *luxury dan premium hotel*, dengan nilai aset pada tahun 2020 sebesar USD 24,7 million dan nilai pendapatan pada tahun 2020 sebesar USD 10,571 milion.

### Visi:

*"To be the World's Favorite Travel Company."*



Gambar L. 16 Struktur Kepemilikan *Marriott International*





Gambar L. 17 *Brand Portfolio* Hotel Marriott International di Indonesia

Beberapa inisiatif terbaru dari *chain* Marriott di Indonesia mulai dari kemitraan dengan maskapai penerbangan, penyediaan jasa pesan antar, hingga pembangunan di *Ecopark*:

a. Kemitraan dengan Garuda Indonesia

Marriott International Indonesia dan maskapai penerbangan Indonesia terkemuka Garuda Indonesia mengumumkan kemitraan baru. Keuntungan bagi wisatawan diantaranya menikmati *special rates* dan *benefit* tambahan dengan menunjukkan *boarding pass* Garuda saat menginap di *portofolio* hotel dan *resort* Marriott International yang berpartisipasi di seluruh Indonesia.

b. Layanan pesan antar buka puasa

Jaringan Hotel Marriott International menawarkan beberapa menu ramadhan yang bisa dipesan dan dinikmati di rumah. Pelayanan mencakup area Jabodetabek, Yogyakarta, Jawa Timur, Sulawesi, hingga Sumatera dan Kalimantan, dan dapat dipesan melalui *whatsapp* dan *social media*.

c. Pembangunan hotel di Bogor Heritage Ecopark

PT Bimayasa Parwata Gemilang telah berinvestasi di Bogor Heritage Ecopark dengan membeli sebidang lahan tanah untuk pembangunan hotel bintang lima bertaraf internasional. Marriott International akan berperan sebagai pengelola/operator hotel dengan desain yang dirancang oleh arsitek dari Singapura. Bogor Heritage Ecopark direncanakan menjadi Pusat Pemerintahan Kota Bogor yang baru.

	 <b>ACCOR</b>	 <b>HYATT®</b>	 <b>starwood</b> Hotels and Resorts	 <b>TAUZIA</b> HOTELS
<b>Brand Partner</b>	 	 	 	 
<b>Lokasi</b>	DKI Jakarta, Bali	Bali, Yogyakarta	DKI Jakarta, Bali	DKI Jakarta, Semarang, Yogyakarta
<b>Consulting Fee</b>	5-8% GOP*			
<b>Management Fee</b>		15% GOP	7 – 9 % GOP	4% GOP
<b>Royalty</b>	4% GOP			3% GOR
<b>Reservation Fee</b>			2 – 3% GOP	Rp 3,500/reservation + 4% GOR
<b>License</b>			2 – 3% GOR*	
<b>Sales &amp; Marketing</b>	2% Room Revenue			1% Room Revenue
<b>Incentive Fee</b>	5 – 7.5% GOP	6.75 – 8.75% GOP	5% GOP	
<b># of hotels in Jakarta</b>	28	1	6	10

Gambar L. 18 *Breakdown* Struktur Pembayaran Hotel Manajemen Berdasarkan Top 4 Operator Hotel Bintang Di Indonesia