

Studi Kelayakan dan Lean Canvas Hotel Universitas Padjadjaran pada Aset Cikeruh 07 Jatinangor

Muhammad Harits Maulana ElHaq¹, Wa Ode Zusnita Muizu², Asep Mulyana³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Sumedang, Indonesia

Email: ¹muhammad22221@mail.unpad.ac.id, ²waode.zusnita@unpad.ac.id,

³asep.mulyana@unpad.ac.id

Abstract

Universitas Padjadjaran owns idle assets that require optimization to support fiscal independence as a state-owned legal entity higher education institution (PTN-BH). The Cikeruh 07 building in Jatinangor with a book value of Rp248.05 billion remains in unfinished condition without revenue stream. This study aims to analyze the feasibility of hotel development on the Cikeruh 07 asset and to design a Lean Canvas as an integrated business model. A qualitative descriptive method following Sugiyono's interactive analysis is applied, supported by data triangulation from three expert interviews, field observation, and document analysis. Four feasibility aspects are evaluated, namely market and marketing, technical and operational, legal and regulatory, and financial. The findings indicate feasibility on all four aspects. Market analysis identifies institutional conference hotel positioning with four-star character. Technical analysis confirms asset suitability with CAPEX Rp24.00 billion for 80 rooms. Legal analysis validates the KSP scheme based on PMK 115/2020 with a 60-year cooperation period. Financial analysis yields NPV Rp7.73 billion, IRR 26.68% exceeding Ke 13.98%, payback period 4.62 years, and PI 2.20. The Lean Canvas synthesis positions Hotel Universitas Padjadjaran as a first-mover institutional conference hotel in the Jatinangor area.

Keywords: Feasibility Study, Lean Canvas, Hotel, PTN-BH, Asset Optimization.

Abstrak

Universitas Padjadjaran memiliki aset idle yang memerlukan optimalisasi untuk mendukung kemandirian fiskal sebagai PTN-BH. Aset Gedung Komunitas Cikeruh 07 di Jatinangor dengan nilai buku Rp248,05 miliar berada dalam kondisi unfinished tanpa arus pendapatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis kelayakan pengembangan hotel pada aset Cikeruh 07 dan merancang Lean Canvas sebagai model bisnis terintegrasi. Metode kualitatif deskriptif dengan analisis interaktif Sugiyono diterapkan, dilengkapi triangulasi data dari wawancara tiga pakar, observasi lapangan, dan analisis dokumen. Empat aspek kelayakan dievaluasi, yaitu pasar dan pemasaran, teknis dan operasional, legal dan regulasi, serta keuangan. Hasil menunjukkan kelayakan pada keempat aspek. Aspek pasar mengidentifikasi positioning institutional conference hotel berkarakter bintang empat. Aspek teknis mengkonfirmasi kesesuaian aset dengan CAPEX Rp24,00 miliar untuk 80 kamar. Aspek legal memvalidasi skema KSP berdasarkan PMK 115/2020 hingga 60 tahun. Aspek keuangan menghasilkan NPV Rp7,73 miliar, IRR 26,68% melampaui Ke 13,98%, payback period 4,62 tahun, dan PI 2,20. Sintesis Lean Canvas menempatkan Hotel Universitas Padjadjaran sebagai first-mover institutional conference hotel pertama di kawasan Jatinangor.

Kata Kunci: Studi Kelayakan, Lean Canvas, Hotel, PTN-BH, Optimalisasi Aset.

1. PENDAHULUAN

Universitas Padjadjaran ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 [1]. Status PTN-BH memberikan otonomi pengelolaan keuangan yang lebih luas dibandingkan PTN BLU, namun sekaligus

menempatkan tuntutan struktural untuk mencapai kemandirian fiskal melalui sumber pendapatan non-pemerintah [2], [3]. Pemanfaatan aset yang dimiliki universitas untuk kegiatan komersial menjadi salah satu instrumen kunci untuk memenuhi tuntutan tersebut. Dalam kerangka Stewardship Theory, manajemen universitas berkedudukan sebagai steward yang menerima amanah pengelolaan aset negara dan berkewajiban mengoptimalkan nilai ekonomisnya bagi kepentingan institusi. Aset yang dibiarkan tidak produktif bertentangan dengan prinsip penatagunaan tersebut dan melemahkan akuntabilitas pengelolaan keuangan publik. Hanoraga dan Trisyanti [7] menunjukkan bahwa optimalisasi aset PTN-BH dapat dilakukan melalui beragam skema yang sesuai dengan karakter aset, sementara Lubis *et al.* [9] menemukan bahwa pengelolaan aset publik yang efektif berdampak positif pada keberlanjutan fiskal institusi.

Aset Gedung Komunitas (Cikeruh 07) yang berlokasi di koridor Jl. Raya Bandung-Sumedang Km. 21 Jatinangor merupakan aset Hak Pakai dengan nilai buku Rp248,05 miliar yang masih berstatus *idle* [5]. Aset berada dalam kondisi *unfinished* dengan struktur dan pondasi yang sudah kokoh, namun belum dilengkapi *finishing* interior maupun instalasi mekanikal dan elektrik. Aset *idle* tetap menghasilkan beban depresiasi, biaya pemeliharaan, dan pajak properti tanpa arus pendapatan yang menutupnya. Secara akuntansi sektor publik, aset senilai Rp248,05 miliar yang tidak menghasilkan manfaat ekonomi menimbulkan opportunity cost berupa potensi pendapatan yang hilang sekaligus mendistorsi relevansi penyajian aset dalam laporan posisi keuangan institusi. Nilai buku yang tinggi tidak mencerminkan kapasitas aset menghasilkan kas, sehingga efisiensi keuangan pemanfaatan aset belum terukur. Toha *et al.* [8] menegaskan bahwa optimalisasi aset pemerintah melalui analisis multikriteria relevan untuk meningkatkan nilai aset sekaligus kontribusi pendapatan institusi.

Kawasan Jatinangor memiliki potensi pengembangan akomodasi yang kuat. Populasi akademik gabungan empat perguruan tinggi besar mencapai lebih dari 50.000 orang dengan pertumbuhan 15.704 mahasiswa baru per tahun [23], sementara *supply* akomodasi masih didominasi kos-kosan dan apartemen mahasiswa. Hotel berbintang eksisting di kawasan sudah berumur atau tidak menasar segmen institusional, dan hotel berkapasitas MICE memadai tidak memiliki *positioning* sebagai *conference hotel* institusional. Kondisi ini menciptakan *market gap* pada segmen hotel terstandarisasi dengan fasilitas MICE terintegrasi.

Studi kelayakan bisnis menjadi instrumen evaluasi yang penting sebelum keputusan investasi diambil. Adnyana [10], Kasim dan Jakfar [11], serta Syahputra *et al.* [12] menempatkan studi kelayakan sebagai kerangka multi-aspek yang mencakup pasar, teknis, legal, dan keuangan. Untuk perancangan model bisnis pada proyek baru tanpa data operasional eksisting, *Lean Canvas* yang dikembangkan Maurya [13] dinilai lebih sesuai daripada *Business Model Canvas* Osterwalder dan Pigneur [14] karena kerangka tersebut dirancang untuk situasi yang masih berupa hipotesis dan memerlukan validasi [15], [16].

Praktik pengembangan hotel oleh perguruan tinggi di Indonesia telah diimplementasikan di UNY Hotel [24], Isola Resort Hotel UPI [25], UNS Inn & MICE [26], dan Hotel Santika Botani Square IPB. Praktik tersebut menunjukkan bahwa model bisnis hotel kampus *viable* dan dapat diadaptasi pada konteks PTN-BH. Optimalisasi aset negara yang diamanahkan kepada PTN-BH dapat ditempatkan dalam kerangka stewardship theory. Teori penatagunaan memposisikan manajemen universitas sebagai steward yang wajib mengoptimalkan nilai ekonomis aset negara demi kepentingan principal, yaitu negara dan masyarakat. Public sector accountability theory melengkapi kerangka ini dengan menuntut pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya publik secara efisien dan transparan. Keputusan pemanfaatan aset *idle* karena itu dievaluasi melalui analisis penganggaran modal yang menilai kelayakan investasi secara terukur.

Belum terdapat studi yang menggabungkan kelayakan empat aspek dengan rancangan Lean Canvas secara terintegrasi pada konteks aset Cikeruh 07 Universitas Padjadjaran. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi tersebut, yang memberikan kerangka terstruktur untuk pengambilan keputusan pemanfaatan aset berbasis penganggaran modal.

Oleh karena itu, tiga pertanyaan penelitian dirumuskan. Pertama, bagaimana gambaran umum potensi hotel di kawasan Jatinangor yang dapat dimanfaatkan oleh Universitas Padjadjaran? Kedua, bagaimana analisis penganggaran modal atas kelayakan investasi pada aset *idle* Cikeruh 07 dilakukan ditinjau dari aspek pasar dan pemasaran, teknis dan operasional, legal dan regulasi, serta keuangan, dan bagaimana skema Kerja Sama Pemanfaatan memitigasi risiko keuangan atas pengeluaran modal (CAPEX)? Ketiga, bagaimana rancangan *Lean Canvas* sebagai sintesis temuan studi kelayakan tersebut?

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif [21]. Tiga tahap analisis dijalankan secara siklis, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan beserta verifikasi. Pendekatan kualitatif dinilai sesuai karena penelitian bertujuan memahami konteks pemanfaatan aset secara mendalam, bukan menguji hipotesis statistik. Triangulasi sumber dan teknik diterapkan untuk menjamin keabsahan data [22].

Data dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder. Sumber primer mencakup wawancara mendalam dengan tiga narasumber yang dipilih berdasarkan keahlian dan relevansi terhadap empat aspek kelayakan, serta observasi langsung pada aset Cikeruh 07. Sumber sekunder mencakup Dokumen Perencanaan Aset dan Strategi Pemanfaatan (DPASP) Universitas Padjadjaran [5], laporan konsultan pasar [23], regulasi pendukung seperti PP No. 80 Tahun 2014 [1] dan PMK No. 115/PMK.06/2020 [4], serta literatur akademik yang relevan.

Profil tiga narasumber disajikan pada Tabel 1. Narasumber dipilih untuk menjamin triangulasi sumber yang mencakup perspektif bisnis dan hukum.

Tabel 1. Profil Narasumber Penelitian

Kode	Nama dan Gelar	Fokus Wawancara
R1	Irsyad Kamal, S.E., MBA., QWP.	Validasi kelayakan bisnis, model finansial, dan rancangan Lean Canvas
R2	Krisna Waditra, S.E., M.M.	Validasi asumsi finansial dan rancangan model bisnis hotel kampus
R3	Wahyu Agung Laksono, S.H., M.H.	Validasi aspek legal, perizinan, dan skema kerja sama pemanfaatan

Sumber: Data diolah, 2026

Keabsahan data ditegakkan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan tiga narasumber pada topik yang sama, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi lapangan, dan analisis dokumen. Perbedaan keterangan antarsumber tidak dihindari, melainkan direkonsiliasi secara eksplisit dalam pembahasan.

Tingkat diskonto ditetapkan melalui Weighted Average Cost of Capital sebesar 11,72%, dihitung sebagai $WACC = (W_e \times K_e) + (W_d \times K_d)$. Biaya ekuitas K_e 13,98% diperoleh dari model CAPM, yaitu $K_e = R_f + \beta \times ERP$, dengan risk-free rate 4,75% mengacu BI 7-Day Reverse Repo Rate, equity risk premium Indonesia 9,23%, dan beta sektor perhotelan 1,0. Biaya utang K_d ditetapkan 10,75% mengacu suku bunga kredit investasi hotel. Struktur modal 70% utang dan 30% ekuitas dipilih sebagai leverage yang lazim pada pembiayaan proyek hotel dengan arus kas stabil, sebagaimana divalidasi narasumber R1, dan masih dalam batas pemanfaatan aset yang diizinkan skema KSP karena pembiayaan ditanggung mitra, bukan menambah utang langsung pada neraca universitas.

Analisis dilakukan untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian. Pertanyaan pertama dijawab melalui analisis *supply-demand* kawasan dan komparasi praktik hotel kampus. Pertanyaan kedua dijawab melalui evaluasi empat aspek kelayakan mengacu pada kerangka Kasmir dan Jakfar [11] serta Adnyana [10]. Pertanyaan ketiga dijawab melalui sintesis temuan ke dalam sembilan blok *Lean Canvas* Maurya [13].

Evaluasi aspek keuangan menggunakan empat indikator penganggaran modal yang dihitung dari proyeksi arus kas bersih ke ekuitas (FCFE). Net Present Value dihitung sebagai $NPV = \sum [CF_t \div (1 + r)^t] - I_0$, dengan CF_t arus kas tahun ke- t , r tingkat diskonto, dan I_0 investasi awal ekuitas. Internal Rate of Return dihitung sebagai tingkat diskonto yang membuat NPV bernilai nol, yaitu $\sum [CF_t \div (1 + IRR)^t] - I_0 = 0$. Payback Period dihitung sebagai jumlah tahun yang dibutuhkan akumulasi arus kas bersih untuk menutup investasi awal. Profitability Index dihitung sebagai $PI = \text{nilai sekarang arus kas masuk} \div \text{nilai investasi awal}$, dengan kriteria layak bila PI lebih besar dari satu. Proyek dinyatakan layak apabila NPV positif, IRR melampaui biaya ekuitas, Payback Period lebih pendek dari tenor pinjaman, dan PI lebih besar dari satu.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Potensi Hotel di Kawasan Jatinangor

Analisis *supply-demand* mengidentifikasi *gap* struktural pada pasar akomodasi Jatinangor. Sisi *demand* ditopang populasi akademik gabungan lebih dari 50.000 orang dan pertumbuhan 15.704 mahasiswa baru per tahun [23]. Sisi *supply* didominasi kos-kosan dan apartemen mahasiswa, dengan total lebih dari 335 unit properti akomodasi. Hotel berbintang eksisting seperti Emaki, Puri Khatulistiwa, Yokotel, Tiba at Jatinangor, dan Dhika Serenity sudah berumur atau tidak menasar segmen institusional. Sahid Skyland City Jatinangor memiliki kapasitas MICE memadai, namun *positioning* utamanya adalah hotel-apartemen tanpa diferensiasi institusional.

Triangulasi pandangan tiga narasumber memperkuat temuan kuantitatif. R1 menilai bahwa kawasan memiliki potensi pengembangan hotel terstandarisasi karena hotel eksisting belum memenuhi standar fasilitas modern. R2 menegaskan bahwa permintaan akomodasi bersifat berulang dan lintas segmen. R3 memvalidasi bahwa pemanfaatan aset PTN-BH untuk kegiatan komersial dimungkinkan secara hukum melalui skema Kerja Sama Pemanfaatan (KSP) berdasarkan PMK No. 115/PMK.06/2020 [4].

Praktik pengembangan hotel oleh perguruan tinggi telah dilakukan UNY Hotel [24], Isola Resort Hotel UPI [25], UNS Inn & MICE [26], dan Hotel Santika Botani Square IPB. Pola umum yang teridentifikasi mencakup pemanfaatan aset kampus pada lokasi strategis, pelaksanaan studi kelayakan terstruktur, kerja sama dengan operator profesional, dan penargetan pasar institusional dengan MICE sebagai sumber pendapatan utama. Pola-pola tersebut dapat diadaptasi pada konteks Universitas Padjadjaran.

3.2. Kelayakan Empat Aspek Pengembangan Hotel

Aspek pasar dan pemasaran dinyatakan layak. *Market gap* pada segmen hotel terstandarisasi dengan fasilitas MICE terintegrasi dapat diisi melalui *positioning* sebagai *institutional conference hotel* bintang empat berkarakter *lean four-star*, yaitu hasil rekonsiliasi rekomendasi R1 yang menyarankan bintang empat dengan rekomendasi R2 yang menyarankan bintang tiga berkarakter *institutional boutique*. Strategi segmentasi mengikuti kerangka Kotler dan Keller [18] dengan tamu institusional sebagai segmen utama dan tamu korporat EdEx/Connex sebagai segmen sekunder. Bauran pemasaran 7P diterapkan mengacu pada kerangka layanan *hospitality* Kwok *et al.* [19].

Aspek teknis dan operasional dinyatakan layak. Hasil observasi menunjukkan aset Cikeruh 07 memenuhi seluruh kriteria lokasi, kapasitas, dan ketersediaan utilitas. Struktur dan pondasi bangunan telah berdiri kokoh dengan luas bangunan 8.524,76 m². Kapasitas layanan direncanakan 80 kamar dengan komposisi 48 Standar (60%), 12 Deluxe (15%), dan 20 Suite (25%), serta fasilitas MICE berupa *ballroom* 150 pax dan tiga *breakout room* berkapasitas 40 pax. CAPEX Rp24,00 miliar menghasilkan rasio Rp300 juta per kamar dan Rp2,82 juta per m² luas bangunan, yang tergolong efisien untuk hotel bintang empat karena struktur dasar telah tersedia. Rincian CAPEX disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rincian CAPEX Hotel Universitas Padjadjaran

Komponen	Nilai (Rp)	Dasar Estimasi
Building finishing & MEP	10.000.000.000	RAB kontraktor, finishing dan MEP
FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment)	8.000.000.000	Rp100 juta per kamar x 80 kamar
MICE & ballroom fit-out	3.000.000.000	Estimasi desainer interior dan AV
Peralatan kitchen & F&B	2.000.000.000	Referensi vendor peralatan hotel
IT, keamanan & signage	1.000.000.000	PMS, CCTV, access control, signage
Total CAPEX	24.000.000.000	

Sumber: Data diolah, 2026

Pengelolaan hotel direncanakan melalui kerja sama dengan operator profesional jaringan nasional pada fase awal. Skema ini memisahkan risiko operasional dari Universitas Padjadjaran sebagai pemilik aset dan memanfaatkan sistem operasional, jaringan distribusi, dan basis pelanggan operator yang sudah terbentuk. Pengelolaan internal melalui Manajemen Bisnis Unpad (MMU) dapat dipertimbangkan pada tahap berikutnya ketika kapasitas pengelolaan internal sudah memadai.

Aspek legal dan regulasi dinyatakan layak. Skema Kerja Sama Pemanfaatan berdasarkan PMK No. 115/PMK.06/2020 [4] menyediakan kerangka hukum yang sah untuk pemanfaatan komersial aset Barang Milik Negara pada PTN-BH dengan jangka waktu hingga 60 tahun. Empat klausul prioritas teridentifikasi untuk perjanjian KSP, yaitu jangka waktu pemanfaatan, kontribusi tetap dan pembagian keuntungan, tujuan penggunaan aset, dan prosedur pengakhiran perjanjian. Persetujuan internal dari Kemendiknasdiklat diperlukan sebagai prasyarat sebelum perjanjian KSP ditandatangani, sebagaimana ditegaskan R3 mengacu pada UU Pendidikan Tinggi [2]. Skema KSP juga berimplikasi pada pengakuan aset dalam laporan keuangan universitas. Aset yang dimanfaatkan untuk menghasilkan pendapatan sewa atau bagi hasil, dan bukan untuk operasional langsung universitas, memenuhi karakteristik properti investasi sehingga penyajiannya mengacu pada standar properti investasi yang berlaku bagi entitas PTN-BH. Pengakuan ini menggeser status aset dari aset idle yang hanya menanggung beban menjadi aset produktif yang menghasilkan arus penerimaan terukur, sekaligus memperbaiki relevansi penyajian nilai aset pada laporan posisi keuangan.

Aspek keuangan dinyatakan layak. Indikator kelayakan finansial pada skenario moderat disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Indikator Kelayakan Finansial Hotel Universitas Padjadjaran

Indikator	Nilai	Kriteria Keputusan
Net Present Value (NPV)	Rp7,73 miliar	> 0 (Layak)
Internal Rate of Return (IRR)	26,68%	> Ke 13,98% (Layak)
Payback Period (PP)	4,62 tahun	< Tenor 8 tahun (Layak)
Profitability Index (PI)	2,20	> 1 (Layak)

Sumber: Data diolah, 2026

Total pendapatan Y1 diproyeksikan Rp13,18 miliar dengan komposisi pendapatan kamar 67,3%, MICE 18,3%, food and beverage 12,0%, dan minor operating 2,4%. Pendapatan tumbuh ke Rp20,79 miliar pada Y5 dengan porsi MICE meningkat ke 28,3% seiring pematangan *positioning* sebagai *conference hotel*. Struktur biaya terdiri atas COGS 14% dan OPEX 51% dari pendapatan mengacu pada kerangka USALI [20]. WACC 11,72% dihitung berdasarkan CAPM dengan *risk-free rate* 4,75%, ERP Indonesia 9,23%, beta 1,0, dan struktur modal 70% utang dengan 30% ekuitas.

Analisis sensitivitas dilakukan untuk menguji ketahanan kelayakan finansial terhadap guncangan. Dua skenario tekanan diuji terhadap skenario dasar, yaitu kenaikan CAPEX 10% dan penurunan tingkat hunian 15% dari target, beserta kombinasi keduanya. Hasil disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Analisis Sensitivitas Kelayakan Finansial

Skenario	NPV (Rp miliar)	IRR	PI	Payback (tahun)	Status
Skenario dasar	7,73	26,68%	2,20	4,62	Layak
CAPEX naik 10%	6,11	22,91%	1,86	5,22	Layak
Hunian turun 15%	5,51	22,67%	1,86	5,34	Layak
Kombinasi keduanya	3,82	18,89%	1,54	6,09	Layak

Sumber: Data diolah, 2026

Hasil analisis sensitivitas menunjukkan kelayakan finansial bertahan pada seluruh skenario tekanan. Kenaikan CAPEX 10% menurunkan NPV ke Rp6,11 miliar dan IRR ke 22,91%, sedangkan penurunan hunian 15% menurunkan NPV ke Rp5,51 miliar dan IRR ke 22,67%. Pada skenario kombinasi kedua guncangan, NPV tetap positif Rp3,82 miliar dengan IRR 18,89%, masih melampaui biaya ekuitas 13,98%. Ketahanan ini menunjukkan margin keamanan investasi yang memadai dan memperkuat fungsi penganggaran modal sebagai instrumen mitigasi risiko keuangan pengeluaran modal. Berdasarkan analisis penganggaran modal beserta uji sensitivitasnya, pengembangan hotel pada aset Cikeruh 07 dinyatakan layak secara keuangan dan robust terhadap guncangan CAPEX maupun tingkat hunian, sehingga risiko investasi pada aset idle tersebut dapat dimitigasi melalui struktur pembiayaan KSP yang mengalihkan beban modal kepada mitra.

3.3. Rancangan Lean Canvas Hotel Universitas Padjadjaran

Maurya [13] mengembangkan *Lean Canvas* sebagai adaptasi *Business Model Canvas* [14] untuk bisnis baru yang masih menghadapi ketidakpastian. Pendekatan ini sejalan dengan kerangka *design culture entrepreneurship* yang menempatkan proses iterasi sebagai inti pengembangan bisnis [17]. Hotel Universitas Padjadjaran sebagai proyek pengembangan dari aset *idle* tanpa operasional eksisting lebih sesuai dirancang dengan *Lean Canvas*. Sembilan blok rancangan dipetakan dari temuan empat aspek kelayakan sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Pemetaan Substansi Sembilan Blok Lean Canvas

Blok Lean Canvas	Substansi pada Hotel Universitas Padjadjaran
<i>Customer Segments</i>	Segmen utama tamu institusional (peserta konferensi, delegasi akademik, peneliti mitra, keluarga wisuda); segmen sekunder tamu korporat dan peserta pelatihan eksekutif EdEx/Connex.
<i>Problem</i>	Absennya hotel terstandarisasi dengan fasilitas MICE terintegrasi; absennya akomodasi berbasis branding institusional; aset idle Cikeruh 07 dengan nilai buku Rp248,05 miliar.
<i>Solution</i>	Pengembangan conference hotel 80 kamar dengan ballroom 150 pax dan tiga breakout room; pengelolaan oleh operator profesional melalui skema KSP berdasarkan PMK 115/2020; ekosistem layanan terpadu.
<i>Unique Value Proposition</i>	Satu-satunya institutional conference hotel berbasis legitimasi Universitas Padjadjaran di kawasan Jatinangor yang mengintegrasikan akomodasi bintang empat, fasilitas MICE, dan ekosistem layanan akademis-korporat.
<i>Unfair Advantage</i>	Lima keunggulan struktural yaitu legitimasi PTN-BH (PP No. 80 Tahun 2014); lokasi gerbang utama kampus; kepemilikan aset fisik; jaringan mitra dan alumni; integrasi dengan EdEx dan Connex.
<i>Channels</i>	Kanal direct (website dan front desk); kanal OTA (Traveloka, Agoda); kanal institusional melalui BPUKI, EdEx, dan Connex sebagai captive distribution channel.
<i>Revenue Streams</i>	Pendapatan kamar (67,3% Y1); MICE (18,3% Y1); food and beverage (12,0% Y1); minor operating (2,4% Y1). Total Y1 Rp13,18 miliar tumbuh ke Rp20,79 miliar pada Y5.
<i>Cost Structure</i>	CAPEX Rp24,00 miliar (finishing dan MEP, FF&E, MICE fit-out, kitchen dan F&B, IT dan signage); COGS 14% pendapatan; OPEX 51% pendapatan; kontribusi tetap dan pembagian keuntungan ke Unpad.
<i>Key Metrics</i>	Indikator operasional (occupancy, ADR, RevPAR, volume MICE); indikator pertumbuhan (EBITDA margin 35%); indikator investasi (NPV, IRR, payback period, PI).

Sumber: Data diolah, 2026

Penetapan tamu institusional sebagai segmen utama mengacu pada kerangka segmentasi Kotler dan Keller [18] yang menempatkan kemampuan dan kemauan membayar sebagai dasar segmentasi. Pengeluaran akomodasi tamu institusional ditanggung institusi pengirim, dana riset, atau penyelenggara acara, yang menjadikan kelompok ini sebagai *paying customer* dengan kemampuan bayar di atas pengguna umum. Mahasiswa diposisikan sebagai *consumer* pada layanan pendukung berupa restoran, *coworking space*, dan *gym*, bukan sebagai *customer* kamar. Pemisahan ini bertujuan agar tarif kamar tetap sesuai ekspektasi segmen institusional.

Tiga masalah pada blok *Problem* mewakili kepentingan tiga *stakeholder* berbeda. Absennya hotel MICE terintegrasi mencerminkan kepentingan tamu institusional. Absennya akomodasi berbasis *branding* institusional mencerminkan kepentingan Universitas Padjadjaran sebagai institusi. Kondisi *idle* aset Cikeruh 07 mencerminkan kepentingan universitas sebagai pemilik aset. Tiga solusi yang dirumuskan menjawab ketiga masalah secara berurutan, sehingga rancangan memenuhi prasyarat *solution-problem fit* pada kerangka Maurya [13].

Proposisi nilai unik memenuhi empat kriteria UVP efektif menurut Maurya [13], yaitu spesifik terhadap konteks geografis Jatinangor, tertargetkan pada segmen institusional, terdiferensiasi melalui kombinasi atribut yang sulit direplikasi, dan ditopang temuan studi kelayakan terverifikasi. Posisi *first mover* pada kategori *institutional conference hotel* di Jatinangor diperkuat hasil pemetaan pesaing yang menunjukkan tidak adanya properti eksisting dengan *positioning* setara.

Lima keunggulan struktural pada blok *Unfair Advantage* bertumpu pada aset institusional yang terakumulasi, bukan strategi taktis. Legitimasi PTN-BH [1] merupakan akumulasi reputasi puluhan tahun yang tidak dapat dimiliki hotel komersial. Lokasi gerbang utama kampus berada pada posisi yang tidak memiliki lahan setara bagi pesaing. Status Cikeruh 07 sebagai Barang Milik Negara tidak dapat dialihkan. Jaringan mitra dan alumni terakumulasi sepanjang sejarah institusi. Integrasi dengan EdEx dan Connex [6] menyediakan *pipeline* tamu tetap. Karakter struktural ini membentuk *barrier to entry* yang berkelanjutan.

Tiga jalur distribusi mengikuti kerangka *multi-channel distribution* pada industri *hospitality* [19]. Kanal *direct* dan OTA merupakan kanal konvensional. Jalur institusional melalui BPUKI, EdEx, dan Connex [6] berfungsi sebagai *captive distribution channel* yang menjamin volume pemesanan berulang tanpa biaya akuisisi tambahan, dan tidak dapat diakses hotel komersial manapun di kawasan.

Blok Revenue Streams dan Cost Structure dianalisis dalam kerangka akuntansi manajemen strategis yang menempatkan struktur biaya dan arus pendapatan sebagai dasar pengendalian profitabilitas jangka panjang. Empat sumber pendapatan mencerminkan struktur tipikal full-service hotel dalam kerangka USALI [20]. Pergeseran komposisi dari dominasi kamar 67,3% pada Y1 ke proporsi MICE 28,3% pada Y5 menunjukkan diversifikasi pendapatan yang menurunkan ketergantungan pada satu lini dan memperkuat ketahanan arus kas. Struktur biaya tersusun atas COGS 14% dan OPEX 51% pendapatan sehingga menghasilkan EBITDA margin 35% sepanjang proyeksi. Margin tersebut merupakan konsekuensi aritmatika dari asumsi persentase biaya tetap, sehingga pengendalian biaya variabel dan optimalisasi bauran pendapatan menjadi pengungkit utama efisiensi keuangan pada praktik aktual.

Tujuh metrik kunci terbagi ke dalam tiga kategori dengan fungsi pengawasan berbeda. Indikator operasional (*occupancy*, ADR, RevPAR) mengukur kinerja harian operator. Indikator pertumbuhan (volume MICE, EBITDA *margin*) mengukur pematangan ekosistem. Indikator investasi (NPV, IRR, *payback period*, PI) mengukur pengembalian bagi pemilik aset. Pembagian kategori memungkinkan evaluasi terpisah antara kinerja operator dan pengembalian investasi.

Keterhubungan antarblok memenuhi kriteria *internal coherence* Maurya [13] melalui lima alur logis. *Problem* mengalir ke *solution* dan diringkas pada UVP. *Customer segments* terhubung ke *channels* lalu ke *revenue streams*. *Solution* menentukan *cost structure* dan *key metrics*. UVP didukung *unfair advantage*. *Revenue streams* dan *cost structure* bertemu pada *key metrics* investasi. Konsistensi internal ini menempatkan rancangan sebagai sistem terintegrasi yang menempatkan Hotel Universitas Padjadjaran pada strategi pembentukan kategori baru, bukan strategi memenangkan persaingan pada kategori akomodasi eksisting.

4. KESIMPULAN

Kawasan Jatinangor memiliki potensi pengembangan hotel yang dapat dimanfaatkan Universitas Padjadjaran. Potensi tersebut bersumber dari *demand* struktural populasi akademik gabungan lebih dari 50.000 orang, *market gap* pada segmen *conference hotel* institusional, lokasi strategis aset Cikeruh 07 di gerbang utama kampus, tuntutan kemandirian fiskal sebagai PTN-BH, dan praktik hotel kampus yang telah *viable* pada empat perguruan tinggi lain.

Pengembangan Hotel Universitas Padjadjaran pada aset Gedung Komunitas (Cikeruh 07) dinyatakan layak pada empat aspek studi kelayakan. Aspek pasar dan pemasaran menempatkan *positioning* sebagai *institutional conference hotel* bintang empat dengan ADR Standar Rp425.000. Aspek teknis dan operasional terpenuhi dengan kapasitas 80 kamar dan CAPEX Rp24,00 miliar yang efisien karena struktur dasar telah tersedia. Aspek legal dan regulasi memvalidasi skema KSP berdasarkan PMK No. 115/PMK.06/2020 dengan jangka waktu hingga 60 tahun. Aspek keuangan menghasilkan NPV positif Rp7,73 miliar, IRR 26,68% melampaui Ke 13,98%, *payback period* 4,62 tahun, dan PI 2,20.

Analisis penganggaran modal yang rigid membuktikan optimalisasi aset idle Cikeruh 07 mampu memulihkan efisiensi keuangan aset. Investasi dinyatakan layak dengan NPV positif Rp7,73 miliar, IRR 26,68% melampaui Ke 13,98%, *payback period* 4,62 tahun, dan PI 2,20, sehingga aset yang semula hanya menimbulkan beban depresiasi dan pemeliharaan berubah menjadi sumber penciptaan nilai. Hasil analisis sensitivitas menunjukkan kelayakan tetap terpenuhi pada skenario CAPEX membengkak 10% maupun okupansi turun 15%, sehingga risiko keuangan pengeluaran modal termitigasi. Rancangan Lean Canvas berfungsi sebagai instrumen sintesis yang menstrukturkan temuan kelayakan ke dalam sembilan blok yang dapat ditelusuri sumbernya, dengan blok Cost Structure dan Revenue Streams sebagai inti analisis profitabilitas.

Implementasi rancangan disarankan dimulai dari pengusulan persetujuan KSP kepada Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, pemilihan mitra KSP melalui pelelangan terbuka dengan kriteria kapasitas operator hotel jaringan nasional, penyusunan klausul perjanjian KSP yang mengakomodasi empat klausul prioritas, dan penetapan kebijakan internal yang mengarahkan kegiatan resmi universitas memprioritaskan Hotel Universitas Padjadjaran. Kebijakan keuangan yang disarankan menetapkan struktur kontribusi tetap dan pembagian keuntungan KSP yang menyeimbangkan kepastian penerimaan dengan partisipasi atas upside operasional. Kontribusi tetap menjamin penerimaan minimum yang stabil bagi universitas terlepas dari kinerja operator, sedangkan pembagian keuntungan menangkap potensi kenaikan profitabilitas pada masa puncak operasi. Komposisi keduanya diarahkan untuk memaksimalkan pendapatan negara bukan pajak (PNBP) dan pendapatan mandiri PTN-BH sepanjang masa KSP. Penelitian lanjutan disarankan melakukan kalibrasi besaran kontribusi tetap dan rasio bagi hasil yang optimal melalui pemodelan arus kas, validasi kuantitatif segmen target, serta kalibrasi metrik operasional pasca soft opening.

REFERENCES

- [1] Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 tentang Penetapan Universitas Padjadjaran sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum*. Jakarta, 2014. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/5524/pp-no-80-tahun-2014>
- [2] Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Jakarta, 2012. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/39271/uu-no-12-tahun-2012>
- [3] Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, "Transformasi PTN-BH menuju kampus unggul dan berdaya saing," 2022. [Online]. Available: <https://kemdiktisaintek.go.id/kabar-dikti/kabar/transformasi-ptn-bh-menuju-kampus-unggul-dan-berdaya-saing/>
- [4] Kementerian Keuangan Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 115/PMK.06/2020 tentang Pemanfaatan Barang Milik Negara*. Jakarta, 2020.
- [5] Universitas Padjadjaran, *Dokumen Perencanaan Aset dan Strategi Pemanfaatan (DPASP) Universitas Padjadjaran*. Bandung: Unpad, 2025.
- [6] Universitas Padjadjaran, *Peraturan Rektor Nomor 6 Tahun 2023 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas, Fungsi, dan Kewenangan BPUKI di Lingkungan Universitas Padjadjaran*. Bandung: Unpad, 2023.
- [7] T. Hanoraga and U. Trisyanti, "Optimization of PTNBH Asset Utilization (ITS case study from BLU to PTNBH)," *Indonesian Journal of Development Studies (IJDS)*, vol. 2020, 2020.
- [8] S. N. Toha, A. Ghiffari, and F. Irzal, "Optimization Strategies for Government Asset Management in Jakarta Using Multi-Criteria Analysis," *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 13, no. 1, pp. 247–256, 2025, doi: 10.37641/jimkes.v13i1.2974.
- [9] N. Lubis, N. K. Lubis, and A. G. Girma, "The Influence of Public Asset Management Effectiveness, Digitalization and Transparency on Fiscal Sustainability: An International Literature Review," 2024.
- [10] M. Adnyana, *Studi Kelayakan Bisnis*, Melati, Ed. Jakarta, 2020.
- [11] Kasmir and Jakfar, *Studi Kelayakan Bisnis: Edisi Revisi*. Jakarta: Kencana, 2003.
- [12] Syahputra, F. J. Salean, N. Nurhayati, I. G. N. Suaryasa, E. D. Darmawan, F. Ningsih, Ratnawati, S. P. D. Anantadjaya, M. R. Mbado, H. Kurniawan, H. B. Hina, and A. Y. Merung, *Studi Kelayakan Bisnis*. Penerbit Intelektual Manifes Media, 2023.
- [13] A. Maurya, *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2012.
- [14] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation*, 1st ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- [15] L. Massa, C. L. Tucci, and A. Afuah, "A Critical Assessment of Business Model Research," *Academy of Management Annals*, vol. 11, no. 1, pp. 73–104, 2017, doi: 10.5465/annals.2014.0072.
- [16] S. M. Shafer, H. J. Smith, and J. C. Linder, "The power of business models," *Business Horizons*, vol. 48, no. 3, pp. 199–207, 2005, doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014.

- [17] M. García, *Designing Entrepreneurship: Creating Enterprise Through Design Culture*. 2011.
- [18] P. Kotler and K. L. Keller, *Marketing Management*, 14th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012.
- [19] L. Kwok, Y. Tang, and B. Yu, "The 7 Ps marketing mix of home-sharing services: Mining travelers' online reviews on Airbnb," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 90, 2020, doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102616.
- [20] Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, 11th ed. Austin: HFTP, 2014.
- [21] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- [22] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. SAGE Publications, 2018.
- [23] H. Winanda, *Laporan Pendahuluan Market Consultant Feasibility Study on Lease Residence Jatinangor, Sumedang*. Bandung, 2024.
- [24] N. Setiawan and A. Ari Istiningrum, "Analisis Profitabilitas Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Manajemen Hotel (Studi Kasus pada UNY-Hotel Yogyakarta)," *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, vol. IX, no. 2, 2011.
- [25] W. Wardhana, "Kajian Aspek Pemasaran dan Aspek Proyeksi Keuangan dalam Upaya Pengembangan Usaha Di Isola Resort Hotel – UPI Bandung," *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas Dan Perjalanan*, vol. 1, no. 1, pp. 25–35, 2017, doi: 10.34013/jk.v1i1.4.
- [26] Tim UNS, *Master Plan dan Grand Desain Badan Pengelola Usaha UNS 2016-2020*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2016.