

# Ringkasan Eksekutif KAJIAN KELAYAKAN PEMBENTUKAN PERUSAHAAN UMUM DAERAH DI KOTA SOLOK



**Kerjasama**  
**BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KOTA SOLOK**  
**Dengan**  
**PUSAT STUDI KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN (PSKP)**  
**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS**  
**Tahun 2019**

## **RINGKASAN EKSEKUTIF KAJIAN KELAYAKAN PEMBENTUKAN PERUSAHAAN UMUM DAERAH DI KOTA SOLOK**

### **1.1. Latar Belakang**

Otonomi daerah bermakna adanya pemberian kewenangan kepada daerah untuk mandiri dalam mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya sendiri dengan menggali dan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi yang ada untuk kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat di daerah, berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi, prinsip pemerataan dan keadilan, partisipatif, prakarsa dan aspirasi masyarakat sendiri serta sesuai dengan kondisi, potensi dan keanekaragaman wilayahnya. Oleh sebab itu, pemerintah daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Pelaksanaan otonomi daerah diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan kemandirian serta stabilitas sosial daerah. Kebijakan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai cita-cita kemakmuran melalui peningkatan Pendapatan Asli daerah (PAD) dengan cara yang kreatif dan tanpa melanggar ketentuan hukum yang berlaku. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan PAD adalah melalui beberapa instrumen guna peningkatan pajak daerah, retribusi serta sumber-sumber pendapatan potensial yang dapat memberikan pemasukan bagi daerah.

Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah tersebut maka setiap daerah perlu melakukan terobosan dan upaya-upaya untuk meningkatkan sumber pendapatan daerah tanpa membebani masyarakat, tetapi membuka peluang usaha yang berbasis ekonomi daerah. Salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan daerah tanpa membebani masyarakat tersebut, khususnya yang berasal dari daerah sendiri adalah dengan pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan perekonomian daerah, dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

BUMD diharapkan berperan dalam menghasikan barang dan atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat. BUMD tidak terfokus pada satu bidang tetapi dapat melakukan usaha di bidang pembangunan, agrobisnis, industri strategis, konstruksi, properti, konsultan, jasa/perdagangan, telekomunikasi, perhubungan, energi dan sumber daya mineral, kelautan dan perikanan, pariwisata, infrastruktur, perbankan, investasi, asuransi, dan usaha lain sesuai kebutuhan, sebagai upaya ekstensifikasi pendapatan daerah maupun untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pada sisi lain BUMD juga diposisikan, sebagai badan usaha yang diupayakan untuk tetap mandiri dan untuk mendapatkan laba sehingga dapat menunjang kelangsungan usaha BUMD untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan pertimbangan sebagaimana dijelaskan di atas, maka Kota Solok berencana untuk mendirikan Badan Usaha Milik Daerah dengan memanfaatkan aset Kota Solok yang pada saat ini belum dikelola secara optimal. Karena semua aset yang akan

diserahkan ke BUMD tersebut merupakan milik Pemerintah Kota Solok, maka bentuk BUMD yang direncanakan adalah Perusahaan Umum Daerah (Perumda). Sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang terkait, maka sebelum pembentukan BUMD tersebut perlu dilakukan analisis kelayakan.

## 1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan utama kajian ini adalah bahwa Kota Solok belum melakukan Analisis Kebutuhan Daerah dan Analisis Kelayakan Bidang Usaha yang dibutuhkan sebagai dasar Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah. Untuk itu, pertanyaan penelitian ini adalah apakah rencana pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok sesuai dengan **Kebutuhan Daerah** dan apakah **Bidang Usaha yang direncanakan dapat dinyatakan Layak** dari segi Ekonomi, Pasar dan Pemasaran, Keuangan, Hukum (Perundang-undangan), Teknis dan Operasional (teknologi), Manajemen dan Organisasi, serta Sosial Ekonomi.

## 1.3. Tujuan dan Sasaran

Tujuan utama kajian ini adalah **untuk mengevaluasi** rencana pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok, apakah telah sesuai dengan **Kebutuhan Daerah** dan apakah **Bidang Usaha yang direncanakan dapat dinyatakan Layak** dari segi Ekonomi, Pasar dan Pemasaran, Keuangan, Hukum (Perundang-undangan), Teknis dan Operasional (Teknologi), Manajemen dan Organisasi, serta Sosial dan Ekonomi.

Sasaran yang diharapkan adalah tersusunnya dokumen kelayakan usaha yang dapat digunakan sebagai rujukan untuk penetapan kebijakan Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok, yang meliputi:

1. Mengidentifikasi kondisi eksisting pengelolaan aset yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah.
2. Mengidentifikasi permasalahan umum pengelolaan aset yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah
3. Mengidentifikasi kebutuhan Kota Solok terhadap Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok.
4. Menganalisis kelayakan usaha Perusahaan Umum Daerah yang akan dibentuk di Kota Solok beserta proyeksi pendapatan di masa mendatang
5. Merumuskan rekomendasi sebagai dasar pengambilan kebijakan oleh Pemerintah Daerah Kota Solok terhadap Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok.

## **1.4. Ruang Lingkup Penelitian**

### **Ruang Lingkup Wilayah Studi**

Penelitian ini melingkupi seluruh wilayah Kota Solok dengan cakupan seluruh OPD yang memiliki dan mengelola aset yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah yang nantinya akan dikelompokkan ke dalam beberapa bidang usaha, yakni mencakup beberapa objek aset sebagai berikut:

1. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh
2. Alat Berat
3. Gelanggang Olah Raga/ Hall Tanjung Paku
4. Rusunawa
5. Rusunawa SKB
6. UPTD Rumah Potong Hewan (RPH)
7. UPTD Balai Benih Ikan Sarasah Batimpo
8. Pulau Belibis
9. Taman Pramuka
10. Gedung Seni
11. Taman Syech Kukut
12. Instalasi Pelayanan Lumpur Tinja (IPLT)
13. Pasar Raya Solok
14. Pasar Pagi
15. Job Mix Formula, Uji Kuat Tekan, dan Cordril

### **Ruang Lingkup Materi**

Penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi terhadap Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok. yang didasarkan pada:

- a. Kebutuhan Daerah yang meliputi aspek
  - ✓ Pelayanan umum
  - ✓ Kebutuhan masyarakat
- b. Kelayakan bidang usaha yang akan dijadikan Perusahaan Umum Daerah yang meliputi
  - ✓ Analisis kelayakan dari segi hukum
  - ✓ Analisis kelayakan pasar dan pemasaran
  - ✓ Analisis kelayakan teknis
  - ✓ Analisis kelayakan manajemen dan organisasi
  - ✓ Analisis kelayakan ekonomi dan sosial
  - ✓ Analisis kelayakan keuangan

## **1.5. Teknik Analisis**

Di samping menganalisis kebutuhan daerah untuk pelayanan umum dan pelayanan masyarakat, Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1.5.1. Aspek Hukum**

Analisis aspek hukum dilakukan dengan tujuan menjawab pertanyaan “apakah yang akan dilakukan dapat memenuhi ketentuan hukum dan perizinan disuatu wilayah?” berdasarkan aspek hukum suatu ide dinyatakan layak jika ide tersebut sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan mampu memenuhi segala persyaratan perizinan diwilayah tersebut. Secara spesifik analisis aspek hukum pada studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis legalitas usaha yang akan dijalankan, menganalisis ketepatan bentuk badan hukum dengan ide yang akan dilaksanakan.

### **1.5.2. Aspek Pasar dan Pemasaran**

Analisis aspek pasar dilakukan untuk menjawab pertanyaan “apakah/usaha yang akan dijalankan dapat menghasilkan produk/jasa yang dapat diterima pasar dengan tingkat pendapatan yang menguntungkan?” suatu ide/usaha dianggap layak berdasarkan aspek pasar dan pemasaran jika jasa yang dihasilkan dapat diterima pasar (dibutuhkan dan diinginkan oleh calon konsumen) dengan tingkat keuntungan yang mencukupi. Secara spesifik analisis aspek pasar dan pemasaran dalam studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis permintaan atas produk/jasa yang akan dihasilkan, menganalisis penawaran atas produk/jasa sejenis.

### **1.5.3. Aspek Teknis dan Operasional**

Analisis aspek teknis dilakukan untuk menjawab pertanyaan “Apakah secara teknis dapat dibangun dan dijalankan dengan baik?” Suatu ide dinyatakan layak berdasarkan aspek teknis dan teknologi jika berdasarkan produk/jasa yang direncanakan dapat dibangun dan dijalankan dengan baik. Karena pembentukan BUMD “Perumda” Kota Solok melalui cara menyerahkan aset pemerintah daerah kota solok yang saat ini masih digunakan untuk menghasilkan PAD, maka dalam analisis aspek teknis ini lebih ditekankan kepada tambahan investasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pengelolaan aset yang diserahkan tersebut.

### **1.5.4. Aspek Manajemen dan Organisasi**

Analisis aspek manajemen dan organisasi dilakukan untuk menjawab pertanyaan “apakah yang akan dijalankan dapat dibangun sesuai dengan waktu yang direncanakan dan apakah tersedia sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan atau usaha”. Suatu rencana usaha dinyatakan layak berdasarkan aspek manajemen dan sumber daya manusia jika terdapat kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan dan dapat dibangun sesuai waktu yang telah diperkirakan. Secara spesifik analisis aspek manajemen dan sumber daya manusia pada studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis penjadwalan pelaksanaan pembentukan bisnis, jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembentukan, waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembentukan, biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembentukan, persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu, struktur organisasi yang cocok untuk menjalankan, metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan serta kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan.

### **1.5.5. Aspek Ekonomi dan Sosial**

Secara garis besar dampak dari aspek ekonomi dengan adanya suatu usaha atau investasi antara lain melalui analisis peningkatan kesempatan kerja bagi masyarakat, peningkatan ekonomi masyarakat melalui peningkatan pendapatan keluarga, dan peningkatan pendapatan pemerintah baik lokal maupun regional. Kelayakan aspek ekonomi dan social akan ditentukan dari seberapa besar investasi tersebut mampu meningkatkan kesempatan kerja bagi masyarakat, meningkatkan ekonomi masyarakat, dan atau meningkatkan pendapatan pemerintah

### **1.5.6. Aspek Keuangan**

Analisis aspek keuangan dilakukan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana kesiapan permodalan yang akan digunakan untuk menjalankan dan apakah yang akan dijalankan dapat memberikan tingkat pengembalian yang menguntungkan?”. Suatu rencana usaha dinyatakan layak berdasarkan aspek keuangan jika sumber dana untuk membiayai rencana usaha tersebut tersedia serta mampu memberikan tingkat pengembalian yang menguntungkan dengan berdasarkan asumsi-asumsi yang logis. Secara spesifik kajian aspek keuangan dalam studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis sumber dana untuk menjalankan usaha, besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan, besarnya kebutuhan modal kerja yang diperlukan, memproyeksikan rugi laba usaha yang akan dijalankan, memproyeksikan arus kas dari usaha yang akan dijalankan, menganalisis sumber dana untuk menjalankan dan tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan dengan berdasarkan beberapa analisis kelayakan investasi.

Arus kas (*cash flow*) digunakan sebagai dasar menilai kelayakan investasi; apakah investasi ini layak atau tidak dijalankan. Alat ukur untuk menentukan kelayakan suatu usaha berdasarkan kriteria investasi dapat dilakukan melalui pendekatan *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate Of Return* (IRR), *Profitability index* (PI).

## **1.6. Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam kajian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer dikumpulkan melalui kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara dengan beberapa responden menurut aspek kajian dan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan stakeholder yang terkait
2. Data sekunder didapatkan dari dokumen-dokumen terutama dokumen RPJMD, Renstra OPD terkait, LAKIP, APBD dan dokumen lainnya.
3. Data sekunder yang dikumpulkan adalah data yang terkait dengan semua aspek kajian baik aspek analisis kelayakan keuangan maupun aspek kajian kelayakan aspek lainnya.

### **1.7. Analisis Keunggulan Daerah**

Berdasarkan analisis Indeks Koefisien Lokasi (*Location Quotient*) dan Tipologi Klassen, sektor ekonomi/lapangan usaha yang tergolong ke dalam kelompok *sektor yang maju dan tumbuh dengan pesat* di Kota Solok adalah:

- ✓ Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor
- ✓ Transportasi dan Pergudangan
- ✓ Jasa Keuangan dan Asuransi

Berdasarkan analisis strategi dan keunggulan kompetitif, serta dengan mempertimbangan konsep *Resources Based View* dan Kompetensi Inti, maka rencana pembentukan BUMD dengan menyerahkan 15 jenis aset sangat memberatkan dalam pengelolaannya. Karena untuk mengelola 15 aset tersebut dibutuhkan kompetensi yang sangat beragam, dan hal ini sangat tidak menguntungkan bagi BUMD yang baru berdiri. Misalnya, jika UPTD Balai Benih Ikan Sarasah Batimpo dijadikan bagian dari aset yang diserahkan BUMD dan yang rencananya akan dikembangkan sebagai objek wisata, maka dibutuhkan investasi yang sangat besar, yang pada saat ini mungkin masih sangat sulit dianggarkan oleh Kota Solok. Oleh sebab itu, berdasarkan pertimbangan Potensi Sumberdaya Kota Solok dan Analisis Keunggulan Kompetitif dalam Pendirian BUMD sebagaimana dijelaskan di atas, maka analisis berikutnya hanya akan difokuskan kepada:

1. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh
2. Pulau Belibis
3. Taman Pramuka
4. Pasar Raya Solok
5. Pasar Pagi

### **1.8 Analisis Kelayakan**

Dalam jangka panjang, Kota Solok telah menyusun Master Plan pengembangan Pasar Raya. namun mengingat umur ekonomis dari bangunan saat ini belum habis, maka dalam kebijakan jangka pendek kota solok perlu meningkatkan/optimalisasi fungsi Pasar Raya sehingga mampu meningkatkan kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi Kota Solok.

Rencana induk pengembangan Pariwisata Kota Solok juga sudah disusun, dan Pulau Belibis serta Taman Pramuka termasuk salah satu Objek Wisata Andalan Kota Solok. Untuk meningkatkan kinerja pelayanan kedua objek wisata ini, maka diperlukan fleksibilitas dalam pengelolaan agar dapat dihasilkan percepatan realisasi dari rencana yang telah disusun tersebut.

Layanan jasa yang dihasilkan Pasar Raya dan Pasar Pagi terdiri dari Jasa Penyewaan Toko/Kios/Lapak, Jasa Parkir, Jasa Kebersihan Sampah, dan Jasa Kebersihan (WC). Sedangkan layanan jasa yang diberikan Pulau Belibis dan Taman Pramuka terdiri Jasa Taman Rekreasi, Pemancingan, Permainan, Parkir, Taman Pramuka, dan Penyewaan Kios. Layanan jasa yang diberikan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dapat

dibedakan berdasarkan jasa untuk Komersil, Non-Komersil, Kegiatan Kemasyarakatan, dan Kegiatan khusus seperti Pesta.

Analisis kelayakan pembentukan BUMD meliputi beberapa aspek; aspek hukum, aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan operasi, aspek manajemen dan organisasi, serta aspek keuangan.

Dari segi aspek hukum, rencana pembentukan BUMD dapat dinyatakan LAYAK karena memungkinkan Pemda Kota Solok untuk menyiapkan dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk legalisas pembentukan BUMD. Legalitas pembentukan BUMD tersebut dimulai dengan penyusunan Studi Kelayakan, Menguruskan Izin Kementerian Dalam Negeri, Penyusunan Peraturan Daerah terkait Pembentukan BUMD, dan Persetujuan DPRD Kota Solok. Semua prosedur dan dokumen yang dibutuhkan untuk pengurusan legalitas pembentukan tersebut dapat disiapkan oleh Kota Solok.

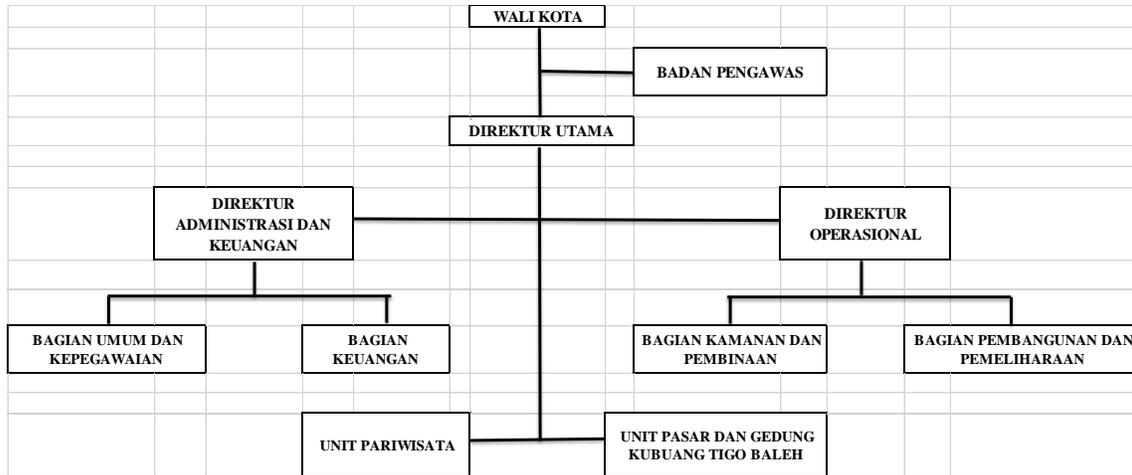
Dari Aspek Pasar, rencana pembentukan BUMD di Kota Solok ini dapat dinyatakan LAYAK karena semua aset yang diserahkan pengelolaannya kepada BUMD telah memiliki pasar. Pasar Raya dan Pasar Pagi semua tempat; toko/kios, petak, dan lapak telah disewa oleh para pedagang. Demikian juga dengan Taman Rekreasi Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh telah dimanfaatkan oleh masyarakat Kota Solok dan juga wisatawan dari luar Kota Solok. Namun demikian, pengembangan kedepan lebih diarahkan kepada peningkatan pelayanan sehingga kepuasan konsumen dapat ditingkatkan dan kesediaan konsumen untuk membayar sewa yang lebih tinggi dapat dihasilkan.

Dari Aspek Teknis dan Operasi, rencana pembentukan BUMD di Kota Solok ini dapat dinyatakan LAYAK karena semua aset yang diserahkan pengelolaannya kepada BUMD telah siap dan telah dimanfaatkan. Hanya saja untuk peningkatan kepuasan konsumen, diperlukan rehab dan inovasi-inovasi produk dan layanan yang lebih berkualitas sehingga secara fisik aset yang akan dimanfaatkan konsumen memenuhi dan sesuai dengan kebutuhannya.

Dari Aspek Manajemen dan Organisasi, rencana pembentukan BUMD di Kota Solok ini dapat dinyatakan LAYAK karena dimungkinkan untuk mendapatkan Manajemen yang memiliki Kompetensi yang sesuai dengan Aset yang dikelola. Untuk mendapatkan Manajemen yang kompeten harus mengikuti prosedur sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 54 tahun 2017 tentang BUMD, dan secara teknis dapat dilakukan melalui lelang terbuka.

Stuktur organisasi BUMD Kota Solok yang direncanakan adalah sebagai berikut:

Gambar 1  
Bagan Struktur Organisasi BUMD Kota Solok



Analisis aspek keuangan dilakukan dengan beberapa asumsi. Asumsi pertama sehubungan dengan perhitungan Nilai Riil aset Kota Solok yang diserahkan kepada BUMD Kota Solok berdasarkan Indeks Inflasi rata-rata Kota Solok sebesar 5% per tahun. Umur ekonomis bangunan diasumsikan berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintahan yaitu 50 tahun, untuk Peralatan dan Mesin selama 10 tahun, dan untuk Peralatan Kantor selama 5 tahun. Sedangkan nilai sisa aset diasumsikan 10% dari harga perolehan. Metode penyusutan aktiva tetap menggunakan metode garis lurus.

Berdasarkan asumsi tersebut maka dapat diketahui Nilai Riil aset Kota Solok yang diserahkan ke BUMD dan juga Tambahan Investasi yang dibutuhkan untuk aset-aset yang sudah habis umur ekonomisnya. Hasil perhitungan asumsi perhitungan Nilai Riil aset Kota Solok yang diserahkan ini dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1.  
Nilai Investasi Awal Pembentukan BUMD Kota Solok

No	Jenis Investasi	Thn 2020
<b>A</b>	<b>Pasar Raya &amp; Pasar Pagi</b>	
1	Tanah Pasar Raya	46.400.000.000
2	Tanah Pasar Pagi	10.000.000.000
3	Bangunan Pasar Raya	81.035.430.199
4	Bangunan Pasar Pagi	8.254.475.671
5	Tambahan Investasi Pasar Raya	5.000.000.000
	<b>Jumlah</b>	<b>150.689.905.870</b>
<b>B</b>	<b>Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh</b>	
1	Tanah	1.866.713.242
2	Bangunan	12.133.553.520
3	Peralatan	86.740.693
4	Jaringan Distribusi	32.406.809
5	Tambahan Investasi	1.000.000.000
	<b>Jumlah</b>	<b>15.119.414.264</b>
<b>C</b>	<b>Pulau Belibis &amp; taman Pramuka</b>	
1	Tanah	7.163.392.527
2	Bangunan	1.402.815.384
3	Peralatan dan Mesin	82.149.076
4	Jaringan Distribusi	488.472.415
5	DAK	3.000.000.000
6	Tambahan Investasi	-
	<b>Jumlah</b>	<b>12.136.829.401</b>
	<b>TOTAL INVESTASI</b>	<b>177.946.149.535</b>

Asumsi kedua sehubungan dengan tarif. Tarif penyewaan Pasar Raya dan Pasar Pagi yang berlaku saat ini ditetapkan 5 tahun yang lalu, dan tarif tersebut relatif sangat rendah, maka kebijakan setelah Revitalisasi Fisik dan Pengelolaan oleh BUMD nantinya akan perlu dilakukan penyesuaian tarif. Namun demikian, penyesuaian tarif ini tidak dilakukan pada tahun pertama dan kedua, melainkan pada tahun ketiga. Penyesuaian ini akan berulang dalam periode 3 tahun. Perubahan dan penyesuaian tarif layanan ini juga diterapkan untuk jasa Pulau Belibis dan Taman Pramuka serta Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh.

Untuk merealisasikan perubahan kebijakan tarif tersebut maka beberapa hal yang akan dilakukan BUMD Kota Solok. Revitalisasi fisik Pulau Belibis dan Taman Pramuka akan dilakukan pada tahun 2019 dengan memanfaatkan dana DAK dan Bantuan Provinsi serta CSR Bank Nagari. Revitalisasi fisik Pulau Belibis dan Taman Pramuka ini dilakukan sesuai dengan Perencanaan Jangka Panjang Pengembangan Pariwisata Kota Solok. Revitalisasi fisik Gedung Pertemuan Tigo Baleh dilakukan dengan mengganti Peralatan Rumah Tangga (AC dan Kursi) yang sudah tidak layak dan atau sudah habis umur ekonomisnya. Sedangkan Revitalisasi fisik untuk Pasar Raya meliputi:

1. Di samping pencahayaan dan becek pada saat hujan, kelemahan lain dari Pasar Raya Kota Solok adalah **Peruntukan Lokasi Berdagang yang tidak teratur** sehingga menyulitkan bagi pembeli untuk mencari dan mendapatkan barang yang dibutuhkannya. Oleh sebab itu, pada tahap awal pengalihan pengelolaan aset-aset Pasar Raya ini maka perlu **Pengaturan Ulang** peruntukan lokasi berdagang bagi pedagang yang sudah ada saat ini. Pengaturan ulang ini diusahakan tidak jauh berbeda dengan eksisting saat ini dan itu pun sudah dirancang dalam Master Plan Pembangunan Pasar Raya Kota Solok,
2. Pedagang kaki lima (PKL) yang berjualan pada bagian depan Pasar Raya menggunakan lapak dan atap-atap yang kurang baik dan mengakibatkan pencahayaan ke bagian dalam Pasar Raya menjadi berkurang. Oleh sebab itu, Revitalisasi PKL ini perlu dilakukan dengan membangun bangunan sederhana yang lebih nyaman dan tidak menghalangi pencahayaan bagian dalam Pasar Raya.
3. Melakukan Revitaliasi Pasar Raya, khususnya fasilitas-fasilitas yang menimbulkan kurang nyamannya pedagang dan masyarakat yang berbelanja di Pasar Raya Kota Solok, Seperti Fasilitas Tangga dan Jembatan Penyeberangan menuju kantor UPTD Pasar Raya.
4. Melakukan Pengecatan Gedung Pasar Raya guna meningkatkan Keindahan dan Kenyamanan berbelanja.
5. Menyediakan area permainan anak-anak untuk meningkatkan Daya Tarik masyarakat untuk memanfaatkan dan berbelanja di Pasar Raya Kota Solok.
6. Revitalisasi Pedagang Kaki Lima dan Pedagang UKM lainnya untuk meningkatkan Keindahan dan Kenyamanan berbelanja.
7. Meningkatkan tertib aturan berdagang yang tidak melewati area/lokasi yang telah ditetapkan yang akan merusak Keindahan dan Kenyamanan berbelanja, seperti meletakkan barang di bagian luar toko/kios (jalan) dan lain sebagainya.

Penyesuaian tarif sewa Toko/Kios/Petak/PKL Pasar Raya dan Pasar Pagi adalah sebagai berikut:

Tabel 2  
**Penyesuaian Tarif Sewa Toko/Kios/Petak, dan Layanan Kebersihan Sampah  
Serta Perubahan Volume dan Tarif Layanan Parkir dan Kebersihan WC**

No	Tahun	Sewa	Sampah	Parkir	WC
1	Thn 2021	100%	100%	400%	400%
2	Thn 2022	100%	100%	100%	100%
<b>3</b>	<b>Thn 2023</b>	<b>200%</b>	<b>200%</b>	100%	100%
4	Thn 2024	100%	100%	<b>200%</b>	<b>200%</b>
5	Thn 2025	100%	100%	100%	100%
6	Thn 2026	200%	200%	100%	100%
7	Thn 2027	100%	100%	200%	200%
8	Thn 2028	100%	100%	100%	100%
9	Thn 2029	200%	200%	100%	100%
10	Thn 2030	100%	100%	200%	200%

Penyesuaian tarif dan volume pengunjung di Pulau Belibis dan Taman Pramuka dapat dilihat pada tabel 3, sedangkan penyesuaian tarif dan volume pemakaian Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh dapat dilihat pada tabel 4, yaitu adalah sebagai berikut:

Tabel 3  
**Perubahan dan Penyesuaian Tarif Layanan  
Di Pulau Belibis dan Taman Pramuka**

<b>Jenis Pendapatan Sewa</b>	<b>Thn 2021</b>	<b>Thn 2022</b>	<b>Thn 2023</b>	<b>Thn 2024</b>	<b>Thn 2025</b>	<b>Thn 2026</b>	<b>Thn 2027</b>	<b>Thn 2028</b>	<b>Thn 2029</b>	<b>Thn 2030</b>
<b>Volume</b>										
Untuk kegiatan komersial	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
Untuk kegiatan non komersial	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
Untuk kegiatan sosial dan kemasyarakatan	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
Untuk kegiatan khusus/pesta	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
<b>Tarif</b>										
Untuk kegiatan komersial	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%
Untuk kegiatan non komersial	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%
Untuk kegiatan sosial dan kemasyarakatan	100%	100%	110%	100%	100%	110%	100%	100%	110%	100%
Untuk kegiatan khusus/pesta	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%	100%	125%	100%

Tabel 4  
**Perubahan dan Penyesuaian Tarif Sewa  
 Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh**

No	Jenis Layanan	Thn 2021	Thn 2022	Thn 2023	Thn 2024	Thn 2025	Thn 2026	Thn 2027	Thn 2028	Thn 2029	Thn 2030
	<b>VOLUME</b>										
1	Masuk Lokasi	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
2	Permainan	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
3	Pemancingan	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
4	Parkir	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
5	Kebersihan (WC)	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
6	Kolam Renang	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
7	Taman Pramuka	120%	120%	120%	120%	120%	120%	100%	100%	100%	100%
8	Pemakaian Kios	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	<b>TARIF</b>										
1	Masuk Lokasi	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
2	Permainan	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
3	Pemancingan	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
4	Parkir	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
5	Kebersihan (WC)	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
6	Kolam Renang	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
7	Taman Pramuka	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%
8	Pemakaian Kios	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%	100%	200%	100%

Akibat dari perubahan dan penyesuaian tarif tersebut, maka jumlah pendapatan yang dihasilkan mengalami peningkatan. Dalam analisis kelayakan ini digunakan perhitungan untuk 10 tahun pendirian BUMD Kota Solok. Perkembangan pendapatan untuk semua pelayanan dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel 5  
**Perkembangan Pendapatan BUMD Kota Solok**

No	Sumber Pendapatan	Thn 2021	Thn 2030
<b>A</b>	<b>Pasar Raya &amp; Pasar Pagi</b>		
1	Sewa Toko/Kios/Pelataran	1.957.054.854	15.656.438.832
2	Jasa Parkir	2.181.600.000	17.452.800.000
3	Jasa Kebersihan/Sampah	440.440.000	3.523.520.000
4	Jasa Kebersihan/WC	1.268.640.000	10.149.120.000
	<b>Jumlah</b>	<b>5.847.734.854</b>	<b>46.781.878.832</b>
<b>B</b>	<b>Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh</b>		
1	Sewa Untuk kegiatan komersial	300.000.000	1.381.609.975
2	Sewa Untuk kegiatan non komersial	360.000.000	1.657.931.970
3	Sewa Untuk kegiatan sosial dan kemasyarakatan	160.000.000	502.148.540
4	Sewa Untuk kegiatan khusus/pesta	150.000.000	690.804.988
	<b>Jumlah</b>	<b>970.000.000</b>	<b>4.232.495.473</b>
<b>C</b>	<b>Pulau Belibis &amp; Taman Pramuka</b>		
1	Masuk Lokasi	49.536.000	2.044.759.036
2	Permainan	46.440.000	1.916.961.596
3	Pemancingan	15.480.000	638.987.199
4	Parkir	6.192.000	255.594.880
5	Kebersihan (WC)	6.192.000	255.594.880
6	Kolam Renang	12.384.000	511.189.759
7	Taman Pramuka	36.000.000	716.636.160
8	Pemakaian Kios	4.500.000	36.000.000
	<b>Jumlah</b>	<b>176.724.000</b>	<b>6.375.723.509</b>
	<b>Jumlah Total</b>	<b>6.994.458.854</b>	<b>57.390.097.815</b>

Untuk membuat perhitungan laba rugi dan arus kas digunakan asumsi kenaikan pendapatan sejalan dengan kenaikan beban yang membutuhkan pengeluaran kas. Sama dengan metode perhitungan Nilai Riil aset, penyusutan dihitung dengan menggunakan metode garis lurus. Sedangkan PPh Badan diasumsikan sebesar 25% dari Laba Operasi

yang dihasilkan. Di samping itu, beban operasional diasumsikan mengalami peningkatan 5% pertahun. Perkembangan Laba Rugi BUMD Kota Solok berdasarkan asumsi-asumsi di atas dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6.  
**Perkembangan Laba (Rugi) BUMD Kota Solok**

No	Keterangan	Thn 2021	Thn 2030
	<b>PENDAPATAN</b>	<b>6.994.458.854</b>	<b>57.390.097.815</b>
A	Pasar Raya & Pasar Pagi	5.847.734.854	46.781.878.832
B	Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	970.000.000	4.232.495.473
C	Pulau Belibis & Taman Pramuka	176.724.000	6.375.723.509
	<b>BEBAN OPERASIONAL</b>	<b>6.877.647.399</b>	<b>8.667.897.489</b>
1	Penyusutan	3.619.679.996	3.637.086.934
2	<b>Beban Pemeliharaan</b>	<b>587.967.403</b>	<b>888.764.218</b>
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	471.449.529	731.372.957
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	66.263.505	102.796.445
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	50.254.369	54.594.816
3	<b>Beban Gaji dan Upah</b>	<b>1.560.000.000</b>	<b>2.420.072.017</b>
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	1.080.000.000	1.675.434.473
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	180.000.000	279.239.079
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	300.000.000	465.398.465
4	<b>Beban Listrik</b>	<b>705.000.000</b>	<b>1.093.686.392</b>
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	540.000.000	837.717.237
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	90.000.000	139.619.539
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	75.000.000	116.349.616
5	<b>Beban Air</b>	<b>405.000.000</b>	<b>628.287.927</b>
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	270.000.000	418.858.618
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	60.000.000	93.079.693
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	75.000.000	116.349.616
6	<b>Beban Lainnya</b>	<b>202.500.000</b>	<b>314.143.964</b>
	- Pasar Raya & Pasar Pagi	135.000.000	209.429.309
	- Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh	30.000.000	46.539.846
	- Pulau Belibis & Taman Pramuka	37.500.000	58.174.808
	<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>116.811.455</b>	<b>48.722.200.326</b>
	Beban Pajak Badan	29.202.864	12.180.550.081
	<b>LABA BERSIH</b>	<b>87.608.591</b>	<b>36.541.650.244</b>

Sejalan dengan perhitungan laba rugi tersebut maka dapat dihitung Arus Kas selama umur ekonomis BUMD Kota Solok. Hanya saja untuk penyederhanaan Analisis Kelayakan maka perhitungan Arus Kas ini dihitung selama 10 tahun atau sampai tahun 2030 saja. Akibatnya, pada tahun 2030 perlu pula dihitung nilai sisa Modal Kerja dan Aset Tetap yang dimiliki BUMD Kota Solok. Hasil perhitungan Arus Kas ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 7  
**Perkembangan Arus Kas BUMD Kota Solok**

No	Arus Kas	T A H U N		
		2020	2021	2030
	<b>Arus Kas Masuk</b>			
	- Modal Pemerintah Kota Solok	180.998.149.535		
	- Pendapatan		6.994.458.854	57.390.097.815
	- Nilai Sisa Modal Kerja			3.000.000.000
	- Nilai Sisa Tanah			65.430.105.769
	- Nilai Sisa Aset Tepat			78.271.475.970
	<b>Jumlah Arus Kas Masuk</b>	<b>180.998.149.535</b>	<b>6.994.458.854</b>	<b>204.091.679.554</b>
	<b>Arus Kas Keluar</b>			
	- Investasi Awal	171.998.149.535		
	- Tambahan Modal Kerja	3.000.000.000		
	- Tambahan Investasi	6.000.000.000	47.422.824	-
	- Beban Pemeliharaan		587.967.403	888.764.218
	- Beban Gaji dan Upah		1.560.000.000	2.420.072.017
	- Beban Listrik		705.000.000	1.093.686.392
	- Beban Air		405.000.000	628.287.927
	- Beban Lainnya		202.500.000	314.143.964
	- Pajak Penghasilan		29.202.864	12.180.550.081
	<b>Jumlah Arus Kas Keluar</b>	<b>180.998.149.535</b>	<b>3.537.093.091</b>	<b>17.525.504.600</b>
	<b>Saldo Kas Akhir Tahun</b>	<b>-</b>	<b>3.457.365.763</b>	<b>186.566.174.954</b>

Berdasarkan perhitungan Arus Kas di atas, maka dapat pula dihitung Payback Period, NPV, dan IRR dari pengalihan pengelolaan aset Kota Solok kepada BUMD Kota Solok. Ketiga indikator digunakan sebagai dasar penilaian Kelayakan Keuangan dari Pembentukan BUMD. Sejalan dengan asumsi tingkat inflasi yang digunakan sebagai dasar perhitungan Nilai Riil Aset yang serahkan kepada BUMD yaitu sebesar 5%, maka pembentukan BUMD Kota Solok ini dapat dinyatakan LAYAK karena:

1. Memberikan tingkat pengembalian (tahun) yang lebih rendah dari umur ekonomis aset , yaitu selama 11 tahun.
2. Perhitungan NPV pada tingkat diskonto 5,0% menghasilkan nilai positif sebesar Rp11.061.480.913. Hal ini berarti Pembentukan BUMD Kota Solok dapat dinyatakan LAYAK dari segi Keuangan.
3. Perhitungan PI dan IRR lebih mempertegas kesimpulan di atas, karena menghasilkan PI sebesar 106,11% dan tingkat tingkat IRR sebesar 5,74% yang berarti lebih tinggi dari asumsi tingkat diskonto yang digunakan. Dengan demikian, Pembentukan BUMD Kota Solok dapat dinyatakan LAYAK dari segi Keuangan.

Hasil perhitungan Payback Period, NPV, dan IRR sebagaimana dijelaskan di atas dapat dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 8  
**Perhitungan Payback Period, NPV, dan IRR Pembentukan BUMD Kota Solok**

Keterangan	Asumsi/Hasil	Thn 2021	Thn 2030
Asumsi Discount Factor	5%	0,9524	0,6139
Present Value, Thn 2020	192.059.630.449	3.292.729.298	114.535.447.467
Asumsi Discount Factor	6,0000%	0,9434	0,5584
Present Value, Thn 2020	177.155.565.424	3.261.665.815	104.177.577.643
Payback Period	<b>11 Tahun</b>		
Net Present Value			
Asumsi Discount Factor	5,00%	<b>11.061.480.913</b>	
Asumsi Discount Factor	6,00%	- 3.842.584.111	
Internal Rate of Return	<b>5,74218%</b>		
	5%	11.061.480.913	
		14.904.065.025	

Analisis sensitivitas dilakukan dengan meningkatkan peningkatan beban operasional dari 5% pertahun menjadi 10% pertahun. Hasil analisis menunjukkan bahwa pembentukan BUMD Kota Solok ini dapat dinyatakan LAYAK karena:

1. Memberikan tingkat pengembalian (tahun) yang lebih rendah dari umur ekonomis aset , yaitu selama 12 tahun.
2. Perhitungan NPV pada tingkat diskonto 5,0% menghasilkan nilai positif sebesar Rp5.006.164.260. Hal ini berarti Pembentukan BUMD Kota Solok dapat dinyatakan LAYAK dari segi Keuangan.

3. Perhitungan PI dan IRR lebih mempertegas kesimpulan di atas, karena menghasilkan PI sebesar 102,77% dan tingkat IRR sebesar 5,35% yang berarti lebih tinggi dari asumsi tingkat diskonto yang digunakan. Dengan demikian, Pembentukan BUMD Kota Solok dapat dinyatakan LAYAK dari segi Keuangan.

Akan tetapi seandainya asumsi kenaikan tarif dan volume layanan tidak dapat direalisasikan, atau lebih rendah dari yang diasumsikan, maka diperkirakan pembentukan BUMD Kota Solok ini TIDAK LAYAK dilakukan.

### **1.9 Kesimpulan dan Rekomendasi**

Kota Solok sebagai daerah otonom berencana untuk membentuk Badan Usaha Milik Daerah dalam rangka meningkatkan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, mendorong perekonomian daerah, dan mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah sekaligus meningkatkan pendapatan daerah sehingga terwujud Kota Solok sebagai Sentra Perdagangan dan Jasa.

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan Indeks Koefisien Lokasi (*Location Quotient*), Analisis Tipologi Klassen, dan dengan mempertimbangkan keunggulan kompetitif serta kompetensi inti, maka dari 15 jenis aset daerah Kota Solok yang direncanakan awal dialihkan pengelolaannya kepada BUMD Kota Solok, diputuskan 5 jenis aset daerah yang akan dianalisis lebih lanjut kelayakannya. Aset-aset tersebut adalah Pasar Raya dan Pasar Pagi, Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh.
2. Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah di Kota Solok merupakan KEBUTUHAN yang dimaksudkan untuk meningkatkan peranan Kota Solok sebagai Sentra Perdagangan dan Jasa di daerah Bagian Tengah Provinsi Sumatera Barat. Pembentukan BUMD di Kota Solok sudah sejalan dengan Visi Jangka Panjang dan Jangka Menengah sebagaimana dituangkan dalam RPJP Kota Solok 2005-2020 dan RPJMD 2016-2021.
3. Sebagaimana pasar tradisional lainnya di Indonesia, Pasar Raya Kota Solok pada saat ini mengalami penurunan pengunjung/pembeli, Penurunan ini tidak hanya disebabkan melemahnya daya beli masyarakat saja tetapi juga karena kondisi Pasar yang kurang kondusif. Pengelolaan pasar (dan juga aset lain yang dialihkan) oleh BUMD Kota Solok dimungkinkan melakukan keputusan/tindakan yang lebih cepat dan lebih fleksibel dibanding aset ini dikelola Organisasi Perangkat Daerah Kota Solok, Peningkatan pelayanan oleh BUMD Kota Solok diharapkan mampu menggairahkan kembali Pasar Raya dan Pasar Pagi sehingga mendorong pergerakan ekonomi masyarakat yang lebih cepat.
4. Berdasarkan analisis kelayakan dari aspek hukum, aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis operasional, aspek manajemen dan organisasi, aspek sosial dan ekonomi, serta

aspek keuangan dapat disimpulkan bahwa pembentukan BUMD Kota Solok tersebut LAYAK dilanjutkan.

5. Analisis aspek keuangan dilakukan dengan membuat beberapa asumsi:
  - ✓ Penilaian Aset Riil yang diserahkan ke BUMD Kota Solok dilakukan berdasarkan asumsi tingkat inflasi biaya pembangunan sebesar 5,00% sesuai dengan tingkat inflasi rata-rata di Provinsi Sumatera Barat.
  - ✓ Semua tarif layanan dari aset yang diserahkan ke BUMD akan disesuaikan secara berkala, dimulai setelah 3 tahun pendirian BUMD. Namun untuk Jasa Parkir dan Jasa Kebersihan WC, pada tahun pertama disesuaikan dengan hasil penelitian perhitungan Potensi PAD tahun 2018.
  - ✓ Beban operasional diasumsikan mengalami peningkatan sebesar 5,00% pertahun.
  - ✓ Perhitungan laba rugi, arus kas, analisis kelayakan dilakukan hanya untuk 10 tahun pertama pendirian BUMD.
6. Analisis aspek keuangan dengan menggunakan tingkat diskonto sebesar 5%, perhitungan menghasilkan NPV sebesar Rp11.061,48 Juta, IRR sebesar 5,74%, PI sebesar 106,11%, serta *payback period* pembentukan BUMD Kota Solok ini adalah sekitar 11 tahun. Analisis keuangan dilakukan berdasarkan proyeksi keuangan 2021 – 2030 dengan mengasumsikan tarif dan volume layanan dapat ditingkatkan. Dengan demikian, Indikator kelayakan dari aspek keuangan semuanya menunjukkan KELAYAKAN pembentukan BUMD di Kota Solok
7. Analisis sensitivitas dilakukan dengan meningkatkan kenaikan beban operasional dari 5% pertahun menjadi sebesar 10% pertahun. Pada tingkat diskonto sebesar 5%, perhitungan menghasilkan NPV sebesar Rp5.006,17 Juta, IRR sebesar 5,34%, PI sebesar 102,77%, serta *payback period* pembentukan BUMD Kota Solok ini adalah sekitar 12 tahun. Analisis keuangan dilakukan berdasarkan proyeksi keuangan 2021 – 2030 dengan mengasumsikan tarif dan volume layanan dapat ditingkatkan. Dengan demikian, Indikator kelayakan dari aspek keuangan semuanya menunjukkan KELAYAKAN pembentukan BUMD di Kota Solok
8. Seandainya asumsi kenaikan tarif dan volume layanan tidak dapat direalisasikan, atau lebih rendah dari yang diasumsikan, maka diperkirakan pembentukan BUMD Kota Solok ini TIDAK LAYAK dilakukan.

Beberapa rekomendasi yang diperlukan untuk mewujudkan pembentukan BUMD Kota Solok adalah sebagai berikut:

1. Keberhasilan BUMD Kota Solok sangat dipengaruhi oleh kebijakan penyesuaian dan kenaikan tarif layanan. Kebijakan tersebut akan berhasil dan bisa diterima masyarakat seandainya BUMD Kota Solok mampu memberikan pelayanan dengan baik dan memuaskan. Khusus untuk Pasar Raya, BUMD Kota Solok harus mampu meningkatkan gairah masyarakat untuk berbelanja di Pasar Raya dengan memberikan

- pelayanan yang baik kepada pedagang, kenyamanan serta keamanan kepada pengunjung/pembeli. Kebijakan penyesuaian dan kenaikan tarif layanan ini baru akan dilakukan setelah pelayanan BUMD Kota Solok mampu menggairahkan kembali roda ekonomi Pasar Raya seperti masa lalu.
2. BUMD Kota Solok mempunyai kewenangan penuh dalam mengelola aset yang diserahkan sehingga lebih berdaya dalam melaksanakan program dan kegiatan sesuai dengan kebutuhan pariwisata, pasar, pedagang, masyarakat (pengunjung) dan berbagai potensi yang dimiliki. Dengan demikian, pengelola pasar dapat mengambil setiap kebijakan dan keputusan yang dihadapi dengan lebih baik, dan intervensi pemerintah daerah dalam kebijakan dan operasional dapat diminimalisasi.
  3. BUMD Kota Solok menggunakan sistem manajemen yang terintegrasi; pengelolaan pasar, pengelolaan parkir, pengelolaan kebersihan, pengelolaan Pulau Belibis dan Taman Pramuka, serta pengelolaan Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh. Semuanya harus dikelola dengan manajemen yang terpadu dimana seluruh aspek manajemen terintegrasi menjadi suatu sistem. Keterpaduan sistem adalah syarat terwujudnya manajemen yang professional.
  4. Memaksimalkan pendapatan dengan mempertimbangkan kemampuan masyarakat dan strategi pengembangan usaha. Keberlangsungan sebuah BUMD ditentukan oleh besarnya pendapatan operasional yang diperoleh untuk membiayai operasional yang harus dilakukan. Kegagalan dalam mengoptimalkan pendapatan ini akan berdampak terhadap kebijakan pengembangan investasi dan pengelolaan BUMD.
  5. Standarisasi Kualitas Layanan. Keberadaan BUMD, khususnya Pasar sangat tergantung dari keberadaan pedagang dan pengunjung pasar (masyarakat), tanpa keduanya pasar tidak berfungsi layaknya sebuah pasar. Implementasi pengelolaan pasar tradisional yang profesional juga telah diatur sebelumnya dalam PerMenDag No.70/M-DAG/PER/12/2013. Badan Standardisasi Nasional Indonesia telah menetapkan Standar Nasional Indonesia (SNI) tentang persyaratan pengelolaan pasar rakyat yang diantaranya meliputi prinsip pengelolaan pasar, tugas pokok dan fungsi pengelola pasar, prosedur kerja pengelola pasar, struktur pengelola pasar, pemberdayaan pedagang, dan pembangunan pasar.
  6. Untuk merealisasikan perubahan kebijakan tarif tersebut maka beberapa hal yang akan dilakukan BUMD Kota Solok antara lain:
    - ✓ Pengaturan Ulang peruntukan lokasi (zona) berdagang bagi pedagang yang diusahakan tidak jauh berbeda dengan eksisting saat ini dan itu pun sudah dirancang dalam Master Plan Pembangunan Pasar Raya Kota Solok
    - ✓ Melakukan Rahab Pasar Raya, khususnya fasilitas-fasilitas yang menimbulkan kurang nyamannya pedagang dan masyarakat yang berbelanja di Pasar Raya Kota Solok, Seperti Fasilitas Tangga dan Jembatan Penyeberangan menuju kantor UPTD Pasar Raya.
    - ✓ Pembangunan Gedung Satpam sesuai kebutuhan Pengamanan dan Pintu Masuk dan Keluar Fasilitas Parkir. Dengan pembangunan Gerbang Parkir, maka sistem perparkiran pun dirumah menjadi jam-jaman.
    - ✓ Menyediakan area permainan anak-anak untuk meningkatkan Daya Tarik masyarakat untuk memanfaatkan dan berbelanja di Pasar Raya Kota Solok.
-

- ✓ Revitalisasi Pedagang Kaki Lima dan Pedagang UKM lainnya untuk meningkatkan Keindahan dan Kenyamanan berbelanja, termasuk menentukan batasan area berdagang sehingga tidak menimbulkan kemacetan lalu lintas kendaraan.
- ✓ Meningkatkan tertib aturan berdagang yang tidak melewati area/lokasi yang telah ditetapkan yang akan merusak Keindahan dan Kenyamanan berbelanja, seperti meletakkan barang di bagian luar toko/kios (jalan) dan lain sebagainya.