

**STUDI KELAYAKAN LOKASI MELALUI ANALISA POTENSI PASAR DAN
PROYEKSI KEUANGAN MENGGUNAKAN MAPPING BCG MATRIKS
YANG DIMODIFIKASI PADA USAHA KECIL MENENGAH
(Studi Kasus pada Usaha Kuliner “Ayam Edward”)**

Muhammad Iqbal Alamsyah¹

Kartika Berliani²

muhammad.iqbal@inaba.ac.id¹, kartika.berliany@inaba.ac.id²

STIE INABA

Jl. Soekarno-Hatta No. 448, 40266
Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat
Indonesia

Received Date : **16.10.2019**

Revised Date : **19.05.2020**

Accepted Date : **04.06.2020**

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
BANDUNG

ABSTRACT

New SMEs that sell food and beverages or snacks in the form of cafes, restaurants, restaurants, carts, or street vendors appear every year in the city of Bandung. However, among the SMEs it cannot last long, they assume that business is closed because the location location of the area was less attractive. Whereas the location decision making by SME owners usually only uses their personal opinions without using analysis. This research has the aim to produce analytical tools that can be used by SMEs in determining business locations in the form of feasibility studies of business locations using a BCG-Matrix measurement tool modified with analysis of market potential and financial projections. This research is a case study in one of the UKM in Bandung. Based on the calculation results, the location chosen and feasible is recommended to be opened, namely the location in Buahbatu.

Keywords: Feasibility Study, Market Potential, Financial Projection, BCG Matriks, SME

ABSTRAK

Setiap tahun UKM baru yang menjual makanan dan minuman atau jajanan dalam bentuk *cafe*, restoran, rumah makan, gerobak, ataupun pedagang kaki lima muncul di Kota Bandung. Namun, diantara para UKM tersebut beberapa memiliki bisnis yang tidak berlangsung lama, mereka berpendapat bahwa usahanya tutup dikarenakan lokasi usaha yang dimilikinya memiliki potensi daerahnya yang kurang menarik. Sedangkan pengambilan keputusan penentuan lokasi yang dilakukan oleh pemilik UKM biasanya hanya menggunakan pendapat mereka pribadi tanpa menggunakan analisis. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menghasilkan alat analisis yang dapat digunakan oleh UKM dalam menentukan lokasi usaha dalam bentuk studi kelayakan (*feasibility study*) lokasi usaha menggunakan alat ukur BCG-Matriks yang dimodifikasi dengan analisa potensi pasar dan proyeksi keuangan. Penelitian ini merupakan studi kasus pada salah satu UKM di kota Bandung Berdasarkan hasil perhitungan maka lokasi yang dipilih dan layak direkomendasikan untuk dibuka yaitu lokasi di daerah Buahbatu.

Kata Kunci : Feasibility Study, Potensi Pasar, Proyeksi Keuangan, BCG Matriks, Usaha Kecil Menengah

PENDAHULUAN

Pembukaan lokasi usaha merupakan keputusan investasi yang cukup besar bagi UKM, selain berpeluang untuk meningkatkan pangsa pasar dan menumbuhkan usaha, pembukaan lokasi usaha pun memiliki resiko kegagalan. Maka dari itu sebaiknya UKM melakukan riset terlebih dulu dalam studi kelayakan lokasi. BCG Matriks merupakan salah satu alat analisis bisnis yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam mempertimbangkan peluang pertumbuhan dengan perencanaan strategis jangka panjang dan meninjau portofolio produk perusahaan tersebut agar dapat mengambil keputusan untuk berinvestasi. BCG Matriks juga membantu manajemen untuk memetakan posisi produk/bisnis unit mereka dibandingkan dengan produk/bisnis unit pesaingnya. BCG matriks terdiri dari matriks yang memiliki 2 dimensi klasifikasi bisnis unit yaitu *relative market share* (pangsa pasar relatif) dan *market growth rate* (tingkat pertumbuhan pasar). Namun, dalam praktiknya BCG matriks pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengguna, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan BCG-matriks yang dimodifikasi sebagai alat untuk memetakan studi kelayakan suatu lokasi usaha (khususnya untuk usaha kuliner).

Usaha Kecil Menengah (UKM) adalah salah satu poros kekuatan dalam ekonomi kerakyatan. Munculnya UKM membuktikan bahwa masyarakat mampu untuk mandiri dan mempertaruhkan waktu, uang, dan tenaga untuk mewujudkan ide dan gagasannya. Kota Bandung memiliki cukup banyak UKM yang memiliki ide dan gagasan yang bagus, khususnya dalam bidang usaha makanan dan minuman.

Perusahaan skala kecil dan menengah menghadapi banyak masalah, salah satunya adalah persaingan yang ketat dalam lingkungan yang dinamis. Dalam situasi ini, sebagian besar UKM kesulitan menerapkan strategi yang akan mendorong kinerja bisnis mereka. (Ebitu 2016)

Mapping BCG Matriks yang dimodifikasi akan menghasilkan sistem/alat analisa lokasi usaha yang memiliki 4 jenis keputusan yang berbeda, yang dapat digunakan UKM untuk menentukan keputusan strategi dalam penetapan lokasi usaha yang baru. Parameter BCG Matriks yang awalnya *relative market share* (pangsa pasar relatif) dan *market growth rate* (tingkat pertumbuhan pasar) dimodifikasi menjadi proyeksi keuangan / Faktor-faktor Internal dan potensi pasar / Faktor-faktor Eksternal atas proyek investasi lokasi usaha.

Penelitian ini merupakan wujud kepedulian peneliti bagi pertumbuhan skala bisnis UKM di Indonesia agar mampu mengoptimalkan potensi usahanya. Serta, agar pemilik UKM dapat mengevaluasi alternatif-alternatif lokasi dan memilih alternatif lokasi yang paling menguntungkan bagi usaha mereka dengan menggunakan sistem/alat analisa lokasi usaha. Maka judul penelitian ini ialah "Penyusunan Studi Kelayakan Lokasi Melalui Analisa Potensi Pasar dan Proyeksi Keuangan Menggunakan Mapping BCG Matriks

yang Dimodifikasi Pada Usaha Kecil Menengah” (Studi Kasus pada Usaha Kuliner “Ayam Edward”).

Maka penelitian ini dilakukan terhadap pengambilan keputusan penentuan lokasi usaha melalui studi kasus dari usaha kuliner “Ayam Edward” yang merupakan pengusaha awal (*nascent entrepreneur*) di kota Bandung. Rumusan masalah dalam penelitian ialah “Bagaimana penyusunan studi kelayakan lokasi usaha yang diperlukan dalam pengambilan keputusan lokasi usaha melalui analisa potensi pasar dan proyeksi keuangan menggunakan mapping BCG Matriks yang dimodifikasi pada Usaha Kecil Menengah?”

TINJAUAN PUSTAKA

Salah perbedaan antara UKM dengan perusahaan-perusahaan besar ialah dalam hal pemanfaatan ilmu pengetahuan. Jarang wirausaha/UKM di Indonesia yang menggunakan ilmu pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif mereka, khususnya dalam menetapkan keputusan dalam menentukan lokasi usaha.

Salah satu ruang lingkup manajemen keuangan ialah Keputusan Investasi (*Investment decision*). Investasi adalah alokasi sumber daya untuk jangka menengah atau panjang dan efek yang diharapkan adalah memulihkan biaya investasi dan memiliki laba tinggi. Selain sumber daya keuangan, bahan dan sumber daya manusia juga digunakan. Lingkungan ekonomi dan keuangan memengaruhi investasi, sehingga hasil yang diharapkan tidak pasti. (Avram et al., 2009)

Keputusan investasi dibuat setelah analisis lengkap dari proyek investasi. Salah satu faktor dasar yang mempengaruhi keputusan adalah faktor risiko dari investasi. Risiko ini ada karena tidak pasti bahwa biaya investasi akan pulih dan keuntungan akan diperoleh. (Virlics 2015).

In decision making processes, people are focused on expected utilities, rather than expected values (Roy 2012) Oleh karena itu sebelum wirausahawan mengambil keputusan investasi sebaiknya wirausahawan tersebut melakukan studi kelayakan dalam investasinya.

Studi Kelayakan (*Feasibility Study*)

Bagi perusahaan yang didirikan untuk tujuan total profit, yang paling utama adalah perlu dipikirkan seberapa lama pengembalian dana yang ditanam di proyek tersebut agar segera kembali. Artinya, sebelum perusahaan dijalankan, maka terlebih dahulu perlu dihitung apakah proyek atau usaha yang akan dijalankan benar-benar dapat mengembalikan uang yang telah diinvestasikan dalam proyek tersebut dalam jangka waktu tertentu dan dapat memberikan keuntungan finansial lainnya seperti yang diharapkan (Kasmir dan Jakfar 2013:2).

Dalam menjelaskan rencana proyek dan berapa lama nilai investasi pengembalian dana yang ditanam di proyek maka perusahaan menggunakan studi kelayakan sebelum menentukan proyek tersebut dilakukan. Studi

kelayakan digunakan untuk membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan pelaksanaan suatu proyek.

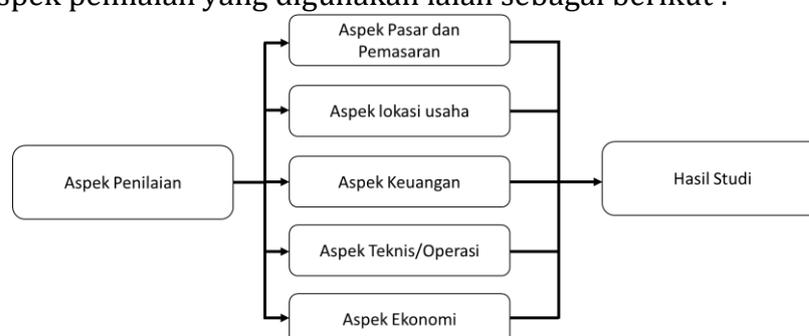
Studi kelayakan merupakan suatu alat yang mampu menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan untuk menerima atau menolak suatu usulan investasi dalam membangun atau mendirikan rencana proyek/usaha (Aziz et al. 2017).

Salah satu tujuan dari studi kelayakan ialah untuk mengatasi risiko kerugian di masa yang akan datang, karena ada kondisi ketidakpastian yang muncul di masa yang akan datang. Ketidakpastian tersebut ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau hal-hal yang sama sekali tidak dapat diramalkan. Dalam hal ini, fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan risiko yang tidak diinginkan. Selain itu tujuan studi kelayakan yaitu dapat memudahkan perencanaan, pelaksanaan pekerjaan, pengawasan dan pengendalian proyek/usaha yang dilakukan. Secara umum, prioritas aspek-aspek yang perlu dilakukan studi kelayakan ialah aspek hukum, aspek pasar dan pemasaran, aspek keuangan, aspek teknis/operasi, aspek manajemen/organisasi, aspek ekonomi sosial, dan aspek dampak lingkungan (AMDAL) (Kasmir dan Jakfar 2013:16-17)

Maka pengertian studi kelayakan bisnis (SKB) adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan (Kasmir dan Jakfar 2013:6-7).

Berdasarkan definisi sebelumnya maka penulis berpendapat bahwa, studi kelayakan merupakan suatu proses perencanaan proyek/investasi dengan melihat aspek-aspek internal dan eksternal usaha/perusahaan, hingga menghasilkan keputusan atas kelayakan investasi. Maka dari itu, Studi kelayakan ialah *output* dari optimalisasi kapabilitas organisasi di suatu perusahaan.

Pada penelitian ini, pengambilan keputusan yang menjadi tujuan studi kelayakan ialah pengambilan keputusan dalam penentuan lokasi usaha untuk UKM kuliner. Oleh karena itu peneliti menggunakan aspek penilaian yang telah dimodifikasi dan disesuaikan untuk penyusunan studi kelayakan usaha. Aspek-aspek penilaian yang digunakan ialah sebagai berikut :



Gambar 1. Aspek-aspek penilaian studi kelayakan

Aspek penilaian yang digunakan pada sistem/alat analisa lokasi usaha menggunakan BCG Matriks pada sumbu X ialah aspek keuangan menggunakan

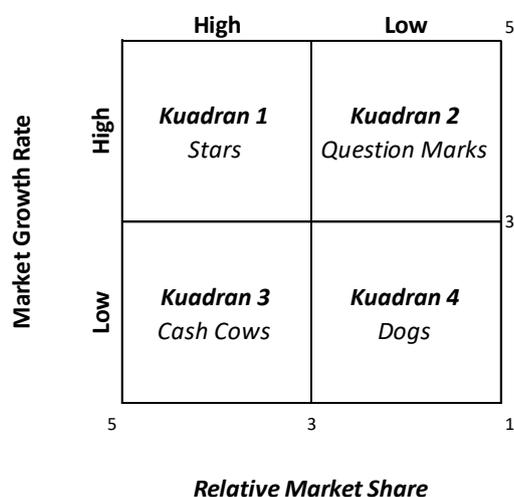
proyeksi keuangan sedangkan pada sumbu Y menggunakan aspek lokasi usaha dan aspek pasar dan pemasaran. Sedangkan aspek ekonomi dan aspek teknis/operasi dijelaskan berdasarkan perhitungan dalam proyeksi keuangan.

BCG Matriks

Analisa keputusan dalam teori ekonomi menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan didasarkan pada: (i) analisis obyektif, tepat waktu dari investasi dan kemungkinan hasilnya serta hasil yang diperhitungkan; tetapi juga (ii) pada perspektif subjektif dari investor. Risiko dan ketidakpastian dirasakan secara subyektif dan melibatkan faktor psikologis dan emosional. Bukti neuroekonomi menunjukkan bahwa pengaruh psikologis dan emosional pada pengambilan keputusan, yang melibatkan risiko dan ketidakpastian, mungkin memiliki peran informatif dan bermanfaat dalam proses pengambilan keputusan (Virlics 2015). Maka dari itu penting untuk menganalisis investasi dari sudut pandang ekonomi perilaku, dan tidak hanya sebagai komponen obyektif.

Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan teknik portofolio analisis dengan memetakan kinerja unit bisnis atau lini produk perusahaan sesuai dengan tingkat pertumbuhan industrinya dan pangsa pasar relatifnya. Posisi persaingan relatif sebuah bisnis adalah pangsa pasar perusahaan dalam industri dibagi dengan pesaing terbesar lainnya. Tingkat pertumbuhan bisnis adalah persentase pertumbuhan pasar yaitu persentase yang menunjukkan penjualan lini produk tertentu berada pada kondisi seperti apa. Pangsa pasar berhubungan dengan tingkat pendapatan bisnis yang dihasilkan (*Cash Generation*), sedangkan tingkat pertumbuhan berkaitan dengan tingkat kebutuhan dana untuk mengembangkan bisnis (*Cash Usage*) (Rufaidah 2013:267).

Dalam menentukan keputusan investasi, Matriks BCG dalam membantu memetakan dan mengevaluasi rencana investasi. Selanjutnya Matriks BCG membagi posisi pemetaan berdasarkan persaingan relatif dan tingkat pertumbuhan bisnis akan digambarkan pada kuadran-kuadran seperti pada gambar berikut ini :



Gambar 2. BCG Matriks

Berdasarkan gambar diatas sumbu X diukur menggunakan parameter *Relative Market Share* dan sumbu Y diukur menggunakan *Market Growth Rate*, setiap parameter diukur dengan interval nilai 1 – 5, dimana 1 berarti buruk dan 5 berarti sangat baik. Setiap kuadran pada BCG-Matriks memiliki ciri utama dan alternatif strategi yang spesifik dan berbeda. Ciri utama dan alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan bila berada pada setiap kuadran ialah sebagai berikut:

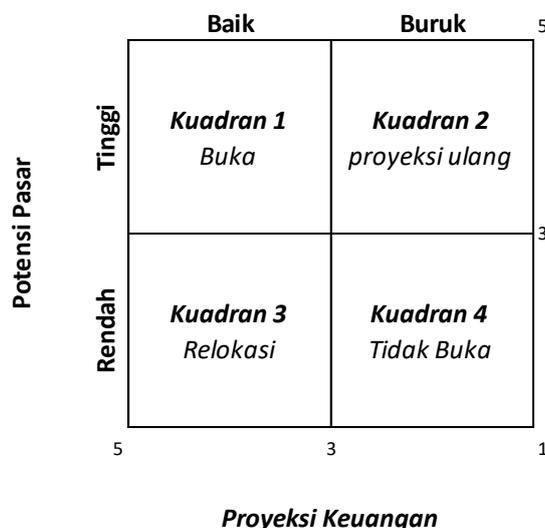
Tabel 2. Penjelasan Setiap Kuadran pada BCG-Matriks

Uraian	Kuadran 1 <i>Stars</i>	Kuadran 2 <i>Cash Cows</i>	Kuadran 3 <i>Question Marks</i>	Kuadran 4 <i>Dogs</i>
Ciri Utama	<i>High growth High market share</i>	<i>Low growth High market share</i>	<i>High growth Low market share</i>	<i>Low growth Low market share</i>
Saran/ Alternatif Strategi	Integrasi horizontal, Integrasi ke belakang, Integrasi ke depan	Pengembangan produk, Penciutan, Divestasi, Diversifikasi	Pengembangan pasar, Penetrasi pasar, Pengembangan produk, Divestasi	Penciutan, Divestasi, Likuidasi

Pada masing-masing kuadran memiliki ciri utama yang dapat menghasilkan alternatif strategi yang dapat diterapkan. Kuadran yang menunjukkan posisi yang paling baik ialah kuadran 1 (stars), sedangkan kuadran yang paling buruk ialah kuadran 4 (dogs).

Matriks BCG merupakan model paling awal dan paling sederhana serta yang paling dikenal. Mengingat sulitnya pada beberapa perusahaan untuk mendapatkan data industri seperti pangsa pasar dan pertumbuhan industri, maka pemetaan posisi perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan modifikasi pada matriks BCG (Guntara et al. 2017).

Pada penelitian ini matriks BCG yang dimodifikasi menjadi :



Gambar 3. BCG Matriks yang Dimodifikasi

Berdasarkan gambar 3 parameter sumbu X dan sumbu Y dimodifikasi dan akhirnya menghasilkan saran strategi yang berbeda yaitu : Lokasi layak dibuka, saran untuk proyeksi ulang, saran untuk relokasi dan saran untuk lokasi tidak dibuka. setiap parameter diukur dengan interval nilai 1 – 5, dimana 1 berarti buruk dan 5 berarti sangat baik. Penjelasan setiap kuadran dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3. Penjelasan Setiap Kuadran pada BCG-Matriks yang telah Dimodifikasi

Uraian	<i>Kuadran 1</i>	<i>Kuadran 2</i>	<i>Kuadran 3</i>	<i>Kuadran 4</i>
Ciri Utama	Potensi pasar tinggi, proyeksi keuangan baik	Potensi pasar tinggi, proyeksi keuangan buruk	Potensi pasar rendah, proyeksi keuangan baik	Potensi pasar rendah, proyeksi keuangan buruk
Saran Strategis	Lokasi usaha layak untuk di Buka	Melakukan proyeksi keuangan ulang dengan meninjau faktor biaya dan target penjualan	Melakukan pencarian lokasi lain yang memiliki kriteria yang sama dengan lokasi sebelumnya (Relokasi)	Lokasi usaha tidak layak untuk dibuka.

Dalam mengidentifikasi alternatif-alternatif lokasi dilakukan dengan survey lapangan menggunakan Berita Acara Survey Lokasi dan perhitungan proyeksi keuangan menggunakan *Breakeven Point (BEP) Payback Period* serta evaluasi kelayakan : *Net Present Value (NPV)*, dan *Profitability Index (PI)*.

Hasil identifikasi tersebut disusun dalam hasil studi kelayakan lokasi untuk setiap alternatif-alternatif lokasi usaha yang ada.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian pada penelitian ini ialah mengenai penggunaan studi kelayakan lokasi usaha sebagai dasar pengambilan keputusan penentuan lokasi usaha, melalui pendekatan BCG Matriks yang Dimodifikasi. Menggunakan parameter potensi dan proyeksi keuangan. Penelitian ini dilakukan pada Usaha Kecil Menengah (UKM) yang berada di kota Bandung.

Ayam Edward merupakan salah satu UKM kuliner yang ada di kota Bandung, berokasi di Jalan Tata surya di komplek margahayu raya. Sampai dengan saat ini, gerobak ayam edward baru memiliki satu lokasi yaitu di Jl. Tata surya dan pemilik berkeinginan untuk menambah jumlah gerobak untuk beberapa lokasi di kota Bandung. Namun penentuan lokasi usaha masih menjadi hal yang membuat pemilik ragu untuk memulai pembukaan lokasi baru. Beberapa alternatif lokasi usaha yang menjadi pertimbangan yaitu di Jalan Taman Sari (dekat dengan kampus Universitas Islam Bandung), di komplek kampus Universitas Telkom Bandung, dan di Komplek Margahayu Raya Bandung. Agar proyek pengembangan usaha dengan pembukaan lokasi baru dapat sesuai dengan tujuan strategis, maka perlu di lakukan studi kelayakan terhadap proyek pembukaan lokasi usaha dengan menganalisis

peluang pasar dan mempertimbangkan risiko-risiko pada setiap alternatif-alternatif lokasi. Sedangkan waktu penelitian ini dimulai dari Bulan Januari 2019 sampai dengan Agustus 2019.

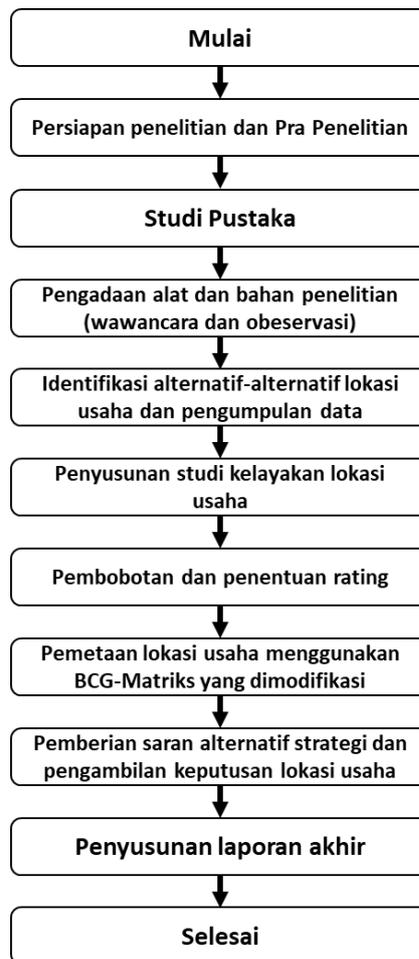
Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif terhadap objek penelitian. Penelitian studi kasus menurut stake dalam (Creswell 2009) adalah strategi penyelidikan di mana peneliti mengeksplorasi secara mendalam suatu program, acara, kegiatan, proses, atau satu atau lebih individu. Kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi terperinci menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode waktu yang berkelanjutan.

Pada penelitian ini BCG-Matriks dipilih untuk menjadi alat untuk pengambilan keputusan dengan paramater yang telah dimodifikasi sesuai dengan hasil dari studi kelayakan yang di analisis. Sedangkan aspek-aspek yang dianalisis dan di nilai dalam studi kelayakan yaitu : aspek pasar dan pemasaran, aspek lokasi usaha, aspek teknis/operasi, aspek sosial dan ekonomi, serta aspek keuangan melalui proyeksi keuangan dan evaluasi kelayakan keuangan. Sedangkan aspek yang digunakan untuk penyusunan sistem/alat analisa jaringan kantor menggunakan BCG-Matriks yaitu aspek keuangan, aspek pasar dan pemasaran, dan aspek lokasi usaha.

Pada penelitian ini data yang digunakan ialah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui wawancara dan observasi lapangan berdasarkan jadwal penelitian. Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan dari pihak lain yang berkaitan dengan penelitian. Seperti : informasi biaya, data penjualan, data mengenai potensi pasar dan pemasaran, data mengenai alternatif lokasi usaha, dan lain sebagainya.

Kerangka Penelitian

Hasil dari penelitian ini yaitu berupa kesimpulan dan saran alternatif strategi bagi UKM mengenai rencana strategis pembukaan lokasi usaha berdasarkan hasil pemetaan menggunakan BCG-Matriks. Tahapan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:



Gambar 4. Diagram Alur (flowchart) Tahapan Penelitian

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini diambil dari berbagai sumber informasi, yaitu: (1) Wawancara yang dilakukan kepada pemilik UKM, masyarakat setempat, pelaku usaha, pemilik lokasi usaha, pihak pemerintahan setempat (2) Focus Group Discussion (FGD) yang dilakukan dengan pemilik UKM, untuk mengetahui rencana dan komposisi biaya investasi lokasi usaha. (3) Survey lapangan yang dilakukan sebanyak 8 kali yang menghasilkan Berita Acara Survey Lokasi. (4) Data Sekunder dari pihak pemerintah dan pemilik usaha. Pengumpulan data dilakukan selama 4 bulan yang dilakukan oleh tim peneliti dan bantuan dari pihak lainnya.

Pembuatan Studi kelayakan (Feasibility Study)

Setelah dilakukan pengumpulan data yang merupakan data masa lalu (lampau) selanjutnya dilakukan pengolahan data dan tahap pembuatan studi kelayakan lokasi yang harus mencakup seluruh aspek penilaian yaitu: aspek pasar dan pemasaran, aspek lokasi usaha, aspek keuangan, aspek teknis/operasi dan aspek ekonomi.

Pembobotan, Penentuan Rating dan Skor, dan Pemetaan Lokasi menggunakan BCG-Matriks

Proses penentuan rating dan skor dan pengolahan pemetaan lokasi menggunakan aplikasi Ms.Excel. Sedangkan pembobotan dari masing-masing indikator ialah :

Tabel 4. Pembobotan Indikator Analisa

BOBOT (Sumbu X)		BOBOT (Sumbu Y)	
Break Even Point (BEP)	35%	Risk Analisis (RA)	30%
Payback Period (PP)	30%	Site Analisis (SA)	15%
Net Present Value (NPV)	25%	Market Feasibility (MF)	25%
Profitability Index (PI)	10%	Supply & Demand (SD)	10%
		Competition (CM)	20%
Bobot Total	100%	Bobot Total	100%

Pemberian saran dan penyusunan laporan akhir

Hasil pemetaan lokasi usaha menentukan saran alternatif strategi yang diberikan. Selanjutnya saran tersebut diserahkan kepada pemilik UKM untuk diambil keputusan penentuan lokasi usahanya.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum

Usaha kuliner “Ayam Edward” didirikan sejak tahun 2017, berada di daerah komplek yang padat di Kota Bandung yaitu komplek Margahayu Raya, tepatnya berada di Jl. Tata Surya. Usaha kuliner ini menjual ayam goreng dan makanan rumahan, yang keunggulan usaha ini ialah memiliki berbagai jenis sambal yang dapat dipilih sesuai keinginan konsumen. Dalam hal pemasaran “Ayam Edward” memiliki wilayah pemasaran di sekitar komplek Margahayu Raya, segmen pasarnya usaha ini ialah pemukiman, dan perusahaan/usaha dalam bidang perdagangan barang/jasa. Dengan nilai penjualan rata-rata 40pcs per hari dengan omzet Rp. 1.000.000. Namun hasil penjualan ini masih belum mencapai target dari pemilik yaitu 100pcs perhari.

Lokasi/tempat/ruang usaha yang digunakan oleh “Ayam Edward” selama ini ialah berupa lahan garasi dari rumah orangtua pemilik, yang dirasa masih tidak tepat. Karena adanya faktor-faktor yang menjadi hambatan menurut pemilik, yaitu :

1. Lokasi berada dipinggir jalan yang padat, namun tidak memiliki lahan parkir yang memadai.
2. Lokasi sudah memiliki pesaing yang menjual makanan serupa (olahan ayam goreng) yang sudah berjalan jauh lebih lama.
3. Memiliki banyak pesaing dengan makanan yang beraneka ragam, namun memiliki harga yang relatif lebih rendah dari usaha kuliner “ayam edward”
4. Lokasi tidak aman, banyaknya kasus barang hilang, motor hilang, atau mobil dibobol maling didaerah tersebut.

5. Bukan merupakan lokasi titik kumpul dan cukup jauh dari pusat keramaian.

Berdasarkan faktor diatas, pemilik usaha kuliner “ayam edward” merasa lokasi usahanya tidak tepat, dan menjadi faktor penghambat tumbuhnya usaha “Ayam edward” dan berencana untuk melakukan pemindahan lokasi usaha di lokasi yang lain. Lokasi yang telah disurvei yaitu:

1. Di Daerah Kampus Universitas Telkom. Calon lokasi usaha berada di kawasan lingkungan kampus, yang memiliki pangsa pasar mahasiswa dan karyawan toko/kantor.
2. Di Daerah Buah Batu, Calon lokasi usaha berada di daerah Jalan Rajamantri Kulon, yang memiliki pangsa pasar anak sekolah dan karyawan toko/kantor.
3. Di Daerah Kampus Universitas Islam Bandung (UNISBA), Calon lokasi usaha berada di Jl. Taman Sari, yang memiliki pangsa pasar mahasiswa dan karyawan toko/kantor.

Agar proyek pemindahan lokasi usaha yang dilakukan dapat sesuai dengan tujuan strategis dan dapat meningkatkan keuntungan, maka calon lokasi usaha tersebut akan di analisis potensi pasar dan proyeksi keuangan, dan akan hasilnya berupa pemetaan menggunakan BCG Matriks yang telah dimodifikasi. Perhitungan yang diperlukan dalam penyusunan studi kelayakan lokasi ialah :

1. Perhitungan biaya-biaya
 - a. Biaya Tenaga Kerja Per Bulan

dalam bilangan penuh

No.	Uraian	Jumlah Personil	Besaran Gaji Per Bulan	Total Gaji Per Bulan
1	Karyawan Toko	2	3.000.000	6.000.000
	Jumlah	2	3.000.000	6.000.000

- b. Biaya Toko Per Bulan

dalam bilangan penuh

No.	Uraian	Lokasi 1	Lokasi 2	Lokasi 3
1	Biaya Kebersihan	200.000	0	150.000
2	Biaya Listrik	500.000	500.000	500.000
3	Biaya tak terduga	200.000	200.000	200.000
	Jumlah	900.000	700.000	850.000

c. Biaya Umum Per Bulan

dalam bilangan penuh

No.	Uraian	Lokasi 1	Lokasi 2	Lokasi 3
1	Promosi	1.000.000	1.000.000	1.000.000
2	Pemeliharaan aktiva	100.000	100.000	100.000
3	Keamanan	150.000	0	200.000
	Jumlah	1.250.000	1.100.000	1.300.000

d. Biaya Amortisasi Sewa Per Bulan

dalam bilangan penuh

No.	Uraian	J. Waktu Amort. (bln)	Lokasi 1		Lokasi 2		Lokasi 3	
			Biaya Sewa Per Tahun	B. Amortisasi Per Bulan	Biaya Sewa Per Tahun	B. Amortisasi Per Bulan	Biaya Sewa Per Tahun	B. Amortisasi Per Bulan
1	Biaya sewa gedung	24	42.000.000	1.750.000	45.000.000	1.875.000	54.000.000	2.250.000
	Jumlah		42.000.000	1.750.000	45.000.000	1.875.000	54.000.000	2.250.000

e. Biaya Penyusutan Aktiva Tetap dan Inventaris Per Bulan

dalam bilangan penuh

No.	Uraian	Biaya Perolehan	Jumlah Barang	Jumlah biaya perolehan	J. Waktu Penyusutan (tahun)	Biaya Penyusutan per bulan
I	AKTIVA TETAP :					
1	Renovasi & Desain Interior	10.000.000			2	416.667
	Sub Jumlah Aktiva Tetap	10.000.000				416.667
II	INVENTARIS :					
1	Display Kaca	800.000	1	800.000	2	33.333
2	Meja Kasir	300.000	1	300.000	2	12.500
3	Neon Sign	3.500.000	1	3.500.000	2	145.833
4	Peralatan Kebersihan	500.000	1	500.000	2	20.833
5	Meja	150.000	4	600.000	2	25.000
6	Kursi	75.000	8	600.000	2	25.000
7	Peralatan Kebersihan	500.000	1	500.000	2	20.833
	Sub Jumlah Inventaris	5.825.000		6.800.000		283.333
	TOTAL	15.825.000		6.800.000		700.000

f. Total Biaya Investasi

	Lokasi 1	Lokasi 2	Lokasi 3
Total Investasi	58.800.000	61.800.000	70.800.000

g. Total Biaya Perbulan

Keterangan	Lokasi 1		Lokasi 2		Lokasi 3	
	Biaya Overhead Perbulan	Biaya Overhead Pertahun	Biaya Overhead Perbulan	Biaya Overhead Pertahun	Biaya Overhead Perbulan	Biaya Overhead Pertahun
- Biaya Pegawai	6.000.000	72.000.000	6.000.000	72.000.000	6.000.000	72.000.000
- Biaya Kantor	900.000	10.800.000	700.000	8.400.000	850.000	10.200.000
- Biaya Umum	1.250.000	15.000.000	1.100.000	13.200.000	1.300.000	15.600.000
- Biaya Amortisasi Sewa	1.750.000	21.000.000	1.875.000	22.500.000	2.250.000	27.000.000
- Biaya Penyusutan Aktiva	700.000	8.400.000	700.000	8.400.000	700.000	8.400.000
TOTAL	10.600.000	127.200.000	10.375.000	124.500.000	11.100.000	133.200.000

2. Perhitungan Asumsi penjualan

Jenis Penjualan

No.	Uraian	Jumlah Pembelian	Harga Pokok	Margin Keuntungan
1	Nasi+ayam	25.000	30%	70%
2	Ayam	15.000	30%	70%
3	Lainnya	5.000	20%	80%

Asumsi Penjualan

dalam bilangan penuh

Keterangan	Jumlah Transaksi Per Bulan	Jumlah Pelanggan	Rata - Rata Penjualan	Rata-Rata penjualan Perbulan	Rata - Rata Penjualan Pertahun
	a	b	c	d=a x b x c	e = d x 12
Pendapatan:					
Nasi + ayam	5	150	25.000	18.750.000	225.000.000
Ayam	5	50	15.000	3.750.000	45.000.000
Lainnya	5	150	5.000	3.750.000	45.000.000
Jumlah Transaksi Perbulan	1.750	Total Omzet		26.250.000	315.000.000

3. Perhitungan Margin keuntungan

Asumsi COGS

dalam bilangan penuh

Keterangan	% COGS	Rata - Rata COGS Per Bulan	Rata-rata COGS Pertahun
Harga Beli			
Nasi + ayam	30,00%	5.625.000	67.500.000
Ayam	30,00%	1.125.000	13.500.000
Lainnya	20,00%	750.000	9.000.000
Rata-Rata COGS	26,67%	7.500.000	90.000.000

Margin Keuntungan

Asumsi Total Penjualan Pertahun	315.000.000
Asumsi Total COGS Pertahun	<u>90.000.000</u>
Asumsi Total Laba Kotor Pertahun	225.000.000
Margin Keuntungan	71,43%

4. Perhitungan Breakeven Point

Analisis Breakeven Point (BEP)

dalam bilangan penuh

	Lokasi 1		Lokasi 2		Lokasi 3	
	Pertahun	Perbulan	Pertahun	Perbulan	Pertahun	Perbulan
Asumsi Laba Kotor	225.000.000	18.750.000	225.000.000	18.750.000	225.000.000	18.750.000
Total BOH	127.200.000	10.600.000	124.500.000	10.375.000	133.200.000	11.100.000
Laba Bersih	97.800.000	8.150.000	100.500.000	8.375.000	91.800.000	7.650.000
BEP	56,53%	56,53%	55,33%	55,33%	59,20%	59,20%
BEP atas Penjualan	178.080.000	14.840.000	174.300.000	14.525.000	186.480.000	15.540.000

5. Perhitungan Payback Period

Analisis Payback Period

Month	Lokasi 1		Lokasi 2		Lokasi 3	
	Operating Cash Inflow		Operating Cash Inflow		Operating Cash Inflow	
Initial Investment	-	58.800.000	-	61.800.000	-	70.800.000
Bulan 1	8.150.000	- 50.650.000	8.375.000	- 53.425.000	7.650.000	- 63.150.000
Bulan 2	8.150.000	- 42.500.000	8.375.000	- 45.050.000	7.650.000	- 55.500.000
Bulan 3	8.150.000	- 34.350.000	8.375.000	- 36.675.000	7.650.000	- 47.850.000
Bulan 4	8.150.000	- 26.200.000	8.375.000	- 28.300.000	7.650.000	- 40.200.000
Bulan 5	8.150.000	- 18.050.000	8.375.000	- 19.925.000	7.650.000	- 32.550.000
Bulan 6	8.150.000	- 9.900.000	8.375.000	- 11.550.000	7.650.000	- 24.900.000
Bulan 7	8.150.000	- 1.750.000	8.375.000	- 3.175.000	7.650.000	- 17.250.000
Bulan 8	8.150.000	6.400.000	8.375.000	5.200.000	7.650.000	- 9.600.000
Bulan 9	8.150.000	14.550.000	8.375.000	13.575.000	7.650.000	- 1.950.000
Bulan 10	8.150.000	22.700.000	8.375.000	21.950.000	7.650.000	5.700.000
Bulan 11	8.150.000	30.850.000	8.375.000	30.325.000	7.650.000	13.350.000
Bulan 12	8.150.000	39.000.000	8.375.000	38.700.000	7.650.000	21.000.000
Bulan 13	8.150.000	47.150.000	8.375.000	47.075.000	7.650.000	28.650.000
Bulan 14	8.150.000	55.300.000	8.375.000	55.450.000	7.650.000	36.300.000
Bulan 15	8.150.000	63.450.000	8.375.000	63.825.000	7.650.000	43.950.000
Bulan 16	8.150.000	71.600.000	8.375.000	72.200.000	7.650.000	51.600.000
Bulan 17	8.150.000	79.750.000	8.375.000	80.575.000	7.650.000	59.250.000
Bulan 18	8.150.000	87.900.000	8.375.000	88.950.000	7.650.000	66.900.000
Bulan 19	8.150.000	96.050.000	8.375.000	97.325.000	7.650.000	74.550.000
Bulan 20	8.150.000	104.200.000	8.375.000	105.700.000	7.650.000	82.200.000
Bulan 21	8.150.000	112.350.000	8.375.000	114.075.000	7.650.000	89.850.000
Bulan 22	8.150.000	120.500.000	8.375.000	122.450.000	7.650.000	97.500.000
Bulan 23	8.150.000	128.650.000	8.375.000	130.825.000	7.650.000	105.150.000
Bulan 24	8.150.000	136.800.000	8.375.000	139.200.000	7.650.000	112.800.000
	7 Bulan 6 Hari	136.800.000	7 Bulan 11 Hari	139.200.000	9 Bulan 8 Hari	112.800.000

6. Perhitungan NPV dan PI

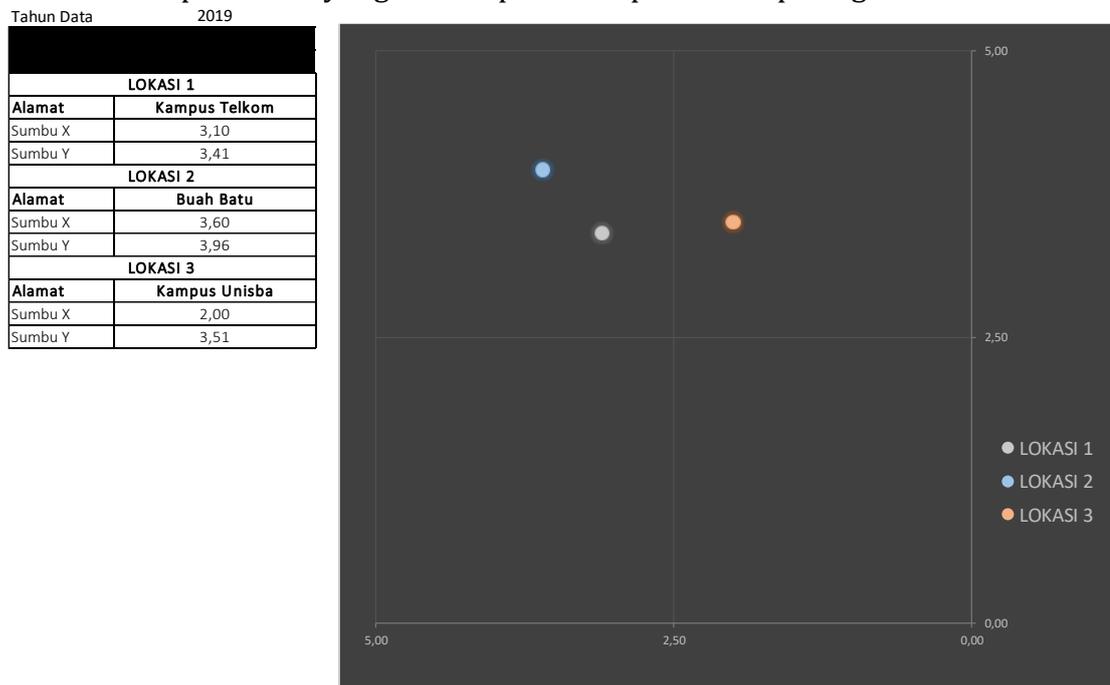
Year	r = 6%	Net Present Value								
		Operating Cash Inflow Lokasi 1	Present Value	Total Operating Cash Inflow	Operating Cash Inflow Lokasi 2	Present Value	Total Operating Cash Inflow	Operating Cash Inflow Lokasi 3	Present Value	Total Operating Cash Inflow
Initial Investment			- 58.800.000			- 61.800.000				- 70.800.000
Tahun 1	0,943	97.800.000	92.225.400	179.267.400	100.500.000	94.771.500	184.216.500	91.800.000	86.567.400	168.269.400
Tahun 2	0,890	97.800.000	87.042.000		100.500.000	89.445.000		91.800.000	81.702.000	
Profitability Index			120.467.400	3,05		122.416.500	2,98		97.469.400	2,38

7. Penetapan Rating dan Skoring Sumbu X dan Sumbu Y

Ket	Alternatif Lokasi			SKOR		
	Lokasi 1	Lokasi 2	Lokasi 3	Lokasi 1	Lokasi 2	Lokasi 3
Biaya Tenaga Kerja Per Bulan	6.000.000	6.000.000	6.000.000			
Biaya Kantor Per Bulan	900.000	700.000	850.000			
Biaya Umum Per Bulan	1.250.000	1.100.000	1.300.000			
Biaya Amortisasi Sewa Per Bulan	1.750.000	1.875.000	2.250.000			
Biaya Penyusutan Per Bulan	700.000	700.000	700.000			
TOTAL BIAYA	10.600.000	10.375.000	11.100.000			
TOTAL BIAYA PERTAHUN	127.200.000	124.500.000	133.200.000			
ASUMSI PENJUALAN PERTAHUN	315.000.000	315.000.000	315.000.000			
ASUMSI COGS PERTAHUN	90.000.000	90.000.000	90.000.000			
Margin Keuntungan	71,4%	71,4%	71,4%	4	4	4
BEP	56,53%	55,33%	59,20%	3	4	2
BEP PENJUALAN	178.080.000	174.300.000	186.480.000			
Payback Period	7 Bulan 6 Hari	7 Bulan 11 Hari	9 Bulan 8 Hari	3	3	2
NPV	120.467.400	122.416.500	97.469.400	3	4	2
PI	3,05	2,98	2,38	4	3	2

Ket	Alternatif Lokasi			SKOR		
	Lokasi 1	Lokasi 2	Lokasi 3	Lokasi 1	Lokasi 2	Lokasi 3
Risk Analysis				2,50	4,50	3,00
Ledakan/Kebakaran	1,0	0,5	0,5	2,50	4,50	3,00
Gempa Bumi	0,0	0,0	0,5			
Banjir	1,0	0,0	0,0			
Keamanan	0,5	0,0	1,0			
Pertumbuhan PDRB	10,72%	10,72%	10,72%	4	4	4
Location				3,600	3,200	3,200
Fasilitas Kesehatan	1,00	0,50	0,50	0,800	0,400	0,400
Fasilitas Pendidikan	0,50	1,00	1,00	0,400	0,800	0,800
Fasilitas Perdagangan	1,00	1,00	1,00	0,800	0,800	0,800
Pusat Keramaian	1,00	1,00	1,00	0,800	0,800	0,800
Transportasi Umum	1,00	0,50	0,50	0,800	0,400	0,400
Potensi Daerah				3,118	3,008	5,504
Manufactur Sector	1,00	0,50	0,50	1,408	0,704	0,704
Service Sector	0,50	1,00	1,00	0,570	1,140	1,140
Trade Sector	1,00	1,00	1,00	0,792	0,792	0,792
Agricultural Sector	1,00	1,00	1,00	0,324	0,324	0,324
Mining Sector	0,50	1,00	1,00	0,024	0,048	2,544
Government Sector	-	-	-	-	-	-
Potensi Pasar				4	4	4
Pertumbuhan Pinjaman	0,05	0,05	0,05	4	4	4
Pertumbuhan Simpanan	0,10	0,10	0,10	4	4	4

Hasil pemetaan yang telah diproses dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5. Gambar Hasil Pemetaan Menggunakan BCG Matriks yang telah Dimodifikasi

Hasil pengolahan data dan pemetaan penentuan lokasi usaha menggunakan BCG-Matriks ialah sebagai berikut :

HASIL EVALUASI MAPPING BCG-MATRIX	
0	
Segmen	1 Buka
Skor Potensi Pasar	3,80
Skor Proyeksi Keuangan	2,90
Segmen	1 Buka
Skor Potensi Pasar	3,73
Skor Proyeksi Keuangan	3,90
Segmen	2 Reposisi/Survey Ulang
Skor Potensi Pasar	3,73
Skor Proyeksi Keuangan	2,30

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pemetaan Lokasi 1 (Kampus Telkom) memiliki skor sumbu X sebesar 3,10 dan sumbu Y sebesar 3,41 dan berada pada segmen 1 dengan rekomendasi “buka toko”, Lokasi 2 (Buah Batu) memiliki skor sumbu X sebesar 3,60 dan sumbu Y sebesar 3,96 dan berada pada segmen 1 dengan rekomendasi “buka toko”. Sedangkan lokasi 3 (Kampus Unisba) memiliki skor sumbu X sebesar 2,00 dan sumbu Y sebesar 3,51 dan berada pada segmen 2 rekomendasi “proyeksi ulang”.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pemetaan penentuan lokasi usaha menggunakan BCG-Matriks, maka untuk lokasi yang direkomendasikan untuk dibuka ialah lokasi 1 dan lokasi 2, namun berdasarkan aspek proyeksi keuangan dan aspek potensi pasar lokasi 2 lebih baik dibandingkan dengan lokasi 1.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2016. *Manajemen Strategi, Teori, Konsep-kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Aziz, Abdul, Putri Silvia, Vivi Dwi Yanti, Siti Nur Jannah, and Nuzul Purnama. 2017. "(Studi Kasus Kedai Kopi Robusta Di Kota Surabaya)." (2009):67–77.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd ed. London: SAGE Publications, Inc.
- David, Fred R., *Strategic Manajemen, Manajemen Strategis, Konsep, Edisi Kesepuluh*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2006
- David, r Fred. 2012. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba empat.
- Ebitu, Ezekiel Tom. 2016. "MARKETING STRATEGIES AND THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN AKWA IBOM STATE, NIGERIA." *British Journal of Marketing Studies* 4(5):51–62.
- Guntara, Satria Regi, Budhi Yogaswara, Rio Aurachman, Fakultas Rekayasa Industri, and Universitas Telkom. 2017. "Strategi Transformasi Pt Greeneration Indonesia Menuju Pendekatan Matriks Boston Consulting Group Transformation Strategy of Pt Greeneration Indonesia Towards an Excellent Environmentally Friendly Company." 4(3):4436–44.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2009. *Manajemen Strategis*, terjemahan Yulianto. Yogyakarta: Andi.
- Kasmir and Jakfar. 2013. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta 13220: Kencana Prenada Media Group.
- Lukiastuti Fitri, Hamdani Muliawan, *Manajemen Strategik dalam organisasi*, CAPS, Jakarta, 2011-11-26
- Pearce, John A. II dan Richard B. Robinson. 2013. *Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Roy, Olivier. 2012. "Philosophy : Rational Choice , Itzhak Gilboa , MIT Press , 2010 , Xv + 158 Pages ." 28(01):102–7.
- Rufaidah, Popy. 2013. *Manajemen Strategik*. 1st ed. edited by S. P. Santorsa. Humaniora.
- Thomas.l Wheelen dan David Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*: Yogyakarta. ANDI.
- Virlics, Agnes. 2015. "Investment Decision Making and Risk Investment Decision Making and Risk." *Procedia Economics and Finance* 6(November):169–77.