

Studi Kelayakan Pendirian Kantor Cabang Baru PT. XYZ di Provinsi Kalimantan Timur

Hendina Pratiwi¹, Rita Nurmalina², Noer Azam Achsan³, Mohamad Syamsul
Ma'arif⁴, Amzul Rifin⁵

^{1,2,3}*Sekolah Bisnis, IPB University*

^{2,5}*Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University*

INFO ARTIKEL	<i>Abstract</i>
Sejarah Artikel: Diterima : 2020 Diperbaiki : 2020 Disetujui : 2020 Keywords: Feasibility study, Financial Analysis, Financial Analysis, Non-Financial Analysis, Pharmaceutical Distributor, Switching Value Analysis	<p><i>The government's plan to move the capital city from Jakarta to East Kalimantan region and changing the sales system had made PT XYZ initiate to open a new branch office in the Kariangau Industrial Estate, Balikpapan City. The purpose of this research is to know whether the opening of the new branch is feasible or not. This business plan is assessed from non-financial and financial aspects. The calculation results obtained NPV value negative, Net B/C < 1, IRR value of 9,77 percent (< interest rate (12 percent). From Payback Period analysis, we can conclude that the investment return in 20,3 years. To conclude, the plan to develop a new office is not feasible to continue. Switching value analysis shows that investment in establishing a new branch office can be declared feasible if sales experience a minimum increase of 14 percent. The company can conduct a market test first at the nearest branch office.</i></p>
	<i>Abstraks</i>
Kata Kunci: Analisis Finansial, Analisis Non Finansial, Analisis Switching Value, Distributor Farmasi, Studi Kelayakan Bisnis	<p>Rencana pemerintah mengenai pemindahan ibu kota negara Indonesia dari provinsi DKI Jakarta ke provinsi Kalimantan Timur serta perubahan sistem penjualan membuat PT XYZ berinisiasi untuk membuka kantor cabang baru di daerah Balikpapan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelayakan bisnis dalam rencana pendirian kantor cabang baru dilihat dari aspek non finansial dan finansial. Hasil analisis aspek non finansial, rencana pembukaan kantor cabang baru di wilayah Kalimantan Timur layak untuk dilakukan. Hasil perhitungan yang dilakukan diperoleh nilai NPV negatif, nilai Net B/C Ratio <1, nilai IRR sebesar 9,77 persen (< diskon faktor 12%), Nilai Payback Period (PP) dapat disimpulkan bahwa biaya investasi akan kembali pada tahun ke 20,3. Dari hasil yang telah didapat, maka kegiatan pendirian kantor cabang baru tidak layak untuk dilanjutkan. Analisis switching value menunjukkan investasi pendirian kantor cabang baru ini dapat dinyatakan layak dijalankan apabila penjualan mengalami kenaikan minimal sebesar 14 persen. Perusahaan dapat melakukan test pasar terlebih dahulu pada kantor cabang terdekat</p>
DOI:	
Korespondensi: Nama: Hendina Pratiwi Email: hendina15@hotmail.com	ISSN: 2355-9643 (Print) ISSN: 2460-3775 (on-line)

PENDAHULUAN

Rencana pemerintah mengenai pemindahan ibu kota negara Indonesia dari provinsi DKI Jakarta ke provinsi Kalimantan timur tentunya akan membawa dampak terhadap wilayah Kalimantan khususnya Kalimantan Timur, salah satunya adalah pertumbuhan bisnis. Data Badan Pusat Statistik (2019) menunjukkan, provinsi Kalimantan Timur mengalami pertumbuhan penduduknya sebesar 2,05 persen per tahun. Jumlah penduduk di Provinsi Kalimantan Timur mencapai 3.795.152 jiwa di tahun 2019. Dalam konteks bisnis, pertumbuhan penduduk dapat menjadi satu hal positif karena berkaitan dengan target pasar khususnya jumlah konsumen.

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang farmasi atau tepatnya distribusi obat-obatan dan alat kesehatan. Bagi PT XYZ pindahnya ibu kota negara ke wilayah Kalimantan Timur menjadi peluang yang harus dijajaki, mengingat efek yang akan ditimbulkan dari pemindahan ibu kota salah satunya adalah pendirian infrastruktur fisik besar-besaran, dan akan mendorong wilayah sekitarnya menjadi terbuka. Saat ini PT XYZ menjalankan bisnis dengan dukungan jaringan distribusi yang tersebar di 26 provinsi. Bisnis utama PT XYZ adalah penyaluran obat-obatan dan alat kesehatan ke rumah Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) yaitu klinik pratama, dan Fasilitas Kesehatan Tingkat Lanjutan (FKTL) seperti klinik utama dan rumah sakit. Selain itu, secara ritel, PT XYZ menyalurkan obat-obatan dan alat kesehatan ke berbagai apotek maupun toko obat di seluruh Indonesia. PT XYZ menjembatani produsen produk farmasi untuk mencari dan memenuhi permintaan di pasar.

Saat ini PT XYZ melayani berbagai fasilitas kesehatan (faskes) di wilayah Kalimantan Timur melalui kantor cabang di Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Selain adanya rencana pemerintah dalam pemindahan lokasi ibu kota ke Kalimantan Timur, PT XYZ juga menginisiasi perubahan sistem penjualan di seluruh kantor cabang dengan membuat layanan e-customer portal. E-customer portal merupakan sistem layanan berbasis aplikasi yang memudahkan pelanggan melakukan proses pemesanan

dengan penunjang informasi real time sampai dengan pengantaran barang ke pelanggan. E-Customer Portal dapat dijadikan salah satu solusi untuk mempercepat proses pelayanan, mengurangi kesalahan human error, dan akses informasi yang real time mengenai ketersediaan barang di gudang sebagai nilai tambah untuk meningkatkan pelayanan ke pelanggan.

Saat ini PT XYZ telah memiliki 1355 pelanggan yang terdaftar dalam cakupan penjualan di wilayah Kalimantan Timur. Meskipun PT XYZ sudah cukup memahami situasi pasar di wilayah Kalimantan Timur, namun basis supply barang masih berasal dari kantor cabang Banjarmasin. Untuk mempercepat proses distribusi barang, maka PT XYZ berinisiasi untuk membuka kantor cabang baru di Wilayah Balikpapan yang merupakan kota terbesar di Provinsi Kalimantan Timur, sebagai kota transit dan sekaligus pusat perdagangan. Untuk mendukung rencana perusahaan dalam melakukan pendirian kantor cabang baru di Provinsi Kalimantan Timur membutuhkan investasi yang cukup besar untuk merealisasikannya maka perlu dilakukan analisis studi kelayakan.

Nurmalina et al. (2010) menyatakan, analisis studi kelayakan merupakan analisis mengenai manfaat nyata yang dapat diberikan sebagai imbalan dari suatu kegiatan investasi. Menurut Nurmalina et al. (2014), investasi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan keuangan dan ekonomi yang berkaitan dengan akumulasi suatu bentuk aktivitas dengan suatu harapan. Bennett (2003), modal yang diinvestasikan oleh perusahaan harus menunjukkan potensi untuk menghasilkan pengembalian ekonomi kepada investor dan perusahaan setidaknya sama dengan yang tersedia dari investasi berisiko serupa lainnya, yaitu pengembalian investasi harus sama atau lebih tinggi. Karenanya, perkiraan biaya operasi dan pemeliharaan pabrik, serta pendapatan yang diharapkan, sangat penting dalam menentukan keuangan kelayakan fasilitas. Adler (2000); Meredith dan Mantel (2000); Mohamed dan McCowan (2001); Love et al. (2002) menyatakan, dalam mempertimbangkan keputusan penganggaran modal perlunya memperhitungkan aspek finansial dan

nonfinansial. Analisis kelayakan finansial adalah alat analitik yang digunakan untuk mengevaluasi kelayakan ekonomis suatu investasi. Ini terdiri dari mengevaluasi kondisi keuangan dan kinerja operasi investasi dan memperkirakan kondisi dan kinerja di masa depan.

Keputusan keuangan tergantung pada dua faktor spesifik, pengembalian yang diharapkan dan risiko yang diharapkan, dan analisis kelayakan finansial merupakan sarana untuk memeriksa kedua faktor tersebut (Fabozzi dan Peterson 2003). Skitmore et al. (1989) menyatakan, banyak proyek cenderung kualitatif dan tidak mudah terukur, selain dari tujuan jangka panjang dan tidak dapat segera diverifikasi, sehingga pengetahuan apa pun yang dapat membantu pengambil keputusan serta untuk mengenali dan meminimalkan ketidakpastian dan risiko diharapkan memiliki beberapa nilai potensial. Moutinho (2011), analisis non finansial digunakan untuk mengenali dan meminimalkan ketidakpastian dan risiko diharapkan memiliki beberapa nilai potensial. Remer dan Nieto (1995) mengategorikan metode evaluasi finansial menjadi lima tipe dasar, yaitu 1) metode net present value (NPV); 2) metode rate of return (IRR); 3) metode rasio; 4) metode pengembalian; 5) metode akuntansi.

Analisis kelayakan yang akan dilakukan dengan aspek-aspek kelayakan bisnis, yaitu aspek pasar, teknis, sosial dan ekonomi, manajemen dan hukum, dan aspek finansial. Aspek finansial dianalisis menggunakan analisis Cost Benefit Analysis (CBA) yang terdiri dari Net Present Value (NPV), Net B/C Ratio, Internal Rate Return (IRR), dan Payback Period (PP) (Nurmalina et al. 2010). Hasil dari penelitian menentukan apakah rencana investasi ini layak atau tidak layak untuk direalisasikan disertai dengan implikasi manajerial. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kelayakan pendirian kantor cabang baru dan perubahan sistem penjualan berbasis digital jika dilihat dari aspek non finansial.
2. Menganalisis kelayakan bisnis dalam pendirian kantor cabang baru dan perubahan sistem penjualan dan jika dilihat dari aspek finansial.

TINJAUAN PUSTAKA

Analisis studi kelayakan menurut Nurmalina et al. (2010) dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa aspek, yaitu aspek pasar, teknis, manajemen dan hukum, sosial dan ekonomi, dan finansial. Wulan (2010) menyatakan, analisis non finansial yang dikaji dari aspek ekonomi menjelaskan bahwa akan menghasilkan pertumbuhan terhadap perkembangan ekonomi seperti terbukanya lapangan pekerjaan dan kemudahan konsumen untuk memperoleh barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan.

Setiawan (2018) menjelaskan studi kelayakan dari aspek manajemen, yaitu usaha yang didirikan dapat diandalkan karena didukung oleh karyawan yang handal dan memiliki tanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak dikerjakan dengan benar. Aspek teknis menurut Wulan dan Putra (2012) dapat dilihat dari lokasi pendirian yang terletak strategis. Aspek hukum menurut Aningrum (2015) meliputi dokumen untuk kelengkapan persyaratan yang dibutuhkan untuk membangun suatu usaha di daerah tertentu. Putra (2017) menjelaskan, aspek pasar yaitu pangsa pasar produk yang akan dijual atau didistribusikan. Tersedianya pangsa pasar untuk produk yang akan dijual merupakan salah satu penentu kelangsungan suatu usaha. Puspitaningsih (2014) menjelaskan bahwa peluang pasar merupakan selisih dari demand dan supply dengan selisih positif yang berarti masih terdapat peluang pasar terhadap usaha yang kita jalani.

Sahala et al. (2016) dan Jatiningtyas et al. (2018) mengkaji analisis finansial untuk investasi usaha dengan perhitungan NPV, IRR, PP. Analisis finansial yang dilakukan oleh Nurjanah (2013) menggunakan tiga skenario, yaitu moderat, pesimis, dan optimis untuk mengetahui pertumbuhan pasar perusahaan terhadap penjualan. Nilai discount rate yang digunakan oleh Bakar et al. (2014) adalah 12 persen, lebih besar dari suku bunga Bank.

Analisis switching value adalah analisis yang dilakukan untuk mengukur perubahan maksimum dari suatu variabel dari komponen inflow (penurunan output, penurunan harga output) atau komponen outflow (peningkatan biaya produksi atau

peningkatan harga input) yang masih dapat ditoleransi agar bisnis masih layak (Nurmalina et al. 2010). Odelia (2020) juga menjelaskan bahwa analisis switching value diperlukan untuk mengetahui seberapa besar perubahan maksimum yang masih menunjukkan kriteria layak pada usaha yang dijalankan. Menurut Hilda (2014), switching value atau disebut dengan analisis nilai pengganti digunakan untuk mengetahui seberapa besar perubahan pada nilai penjualan dan biaya variabel yang akan menghasilkan keuntungan normal, yaitu NPV sama dengan 0 atau mendekati, IRR sama dengan tingkat suku bunga yang berlaku, B/C Ratio sama dengan 1, dan PBP sama dengan periode yang digunakan.

Analisis finansial yang dilakukan Indah (2018), menggunakan analisis switching value yang dilakukan adalah dengan menghitung perubahan maksimum yang dapat terjadi akibat dari kenaikan harga bahan baku dan penurunan skala produksi yang menunjukkan bahwa kenaikan harga input sebesar 31,60% dan analisis sensitivitas berdasarkan penurunan produksi sebesar 11,21% akan berada pada titik impas. Apabila terjadi kenaikan kenaikan harga input dan penurunan produksi lebih besar dari angka tersebut maka perusahaan ini dapat dikatakan akan mengalami kerugian dan usaha tersebut tidak dapat dilanjutkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai rencana pendirian kantor cabang baru dan perubahan sistem penjualan dilakukan di PT XYZ mengambil data sekunder perusahaan cabang Balikpapan. Waktu penelitian ini dimulai dari bulan November 2019 hingga Maret 2020. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis kelayakan bisnis dari segi finansial dan non finansial. Analisis kelayakan dari segi finansial yaitu mengukur kelayakan dari perhitungan NPV, Net B/C, PP, IRR, dan analisis switching value. Sedangkan dari segi non finansial dilakukan analisis dari aspek pasar, teknis, manajemen dan hukum, dan sosial ekonomi. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan manajemen perusahaan yang terdiri dari kepala cabang Balikpapan, staf keuangan, dan supervisor sales. Data

sekunder yang berasal dari data internal perusahaan, data BPS (Badan Pusat Statistik), kajian literatur, jurnal, studi pustaka, artikel, buku maupun internet dan penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini. Metode pengambilan data merupakan cara yang dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab masalah yang terjadi dalam suatu kajian. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode sebagai wawancara langsung dengan manajemen PT XYZ dan studi pustaka dan melalui literatur yang berkaitan dengan ruang lingkup penelitian.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan analisis kuantitatif dan kualitatif berdasarkan data yang dikumpulkan untuk kemudian diolah sesuai dengan ruang lingkup penelitian. Aspek non finansial dilakukan secara deskriptif dengan metode kualitatif, diantaranya aspek pasar, aspek teknis, aspek manajemen dan hukum, serta aspek sosial dan ekonomi.

Analisis finansial yang dilakukan dengan pendekatan kuantitatif adalah sebagai berikut:

1. Menentukan asumsi-asumsi rencana investasi sebagai dasar untuk menyusun proyeksi arus kas dan proyeksi laporan keuangan termasuk di dalamnya jumlah perkiraan biaya investasi, kapasitas penjualan, harga jual produk, biaya-biaya operasional, umur ekonomis investasi, dan suku bunga bank.

2. Memperkirakan laporan keuangan perusahaan dengan menentukan besaran pos pos dalam laporan keuangan dan nilai pertumbuhan pada pos-pos tersebut setelah pembangunan beroperasi

3. Mengaitkan kebutuhan dana dengan sumber pendanaan untuk melihat kemungkinan yang terjadi meliputi jumlah pinjaman, jangka waktu pinjaman, dan besaran angsuran pokok dan bunga untuk kemudian menghitung struktur modal yang optimum yang dapat memberikan biaya modal terendah bagi perusahaan.

4. Menghitung kriteria penilaian investasi dengan menggunakan metode NPV (Net Present Value), Net Benefit and Cost Ratio (Net B/C Ratio), IRR (Internal Rate of Return), dan PP (Payback Period).

Pendirian kantor cabang baru di wilayah Kalimantan Timur membutuhkan manajemen biaya yang berguna untuk menganalisis apakah investasi ini layak untuk dijalankan. Salah satu cara untuk manajemen biaya, menentukan keuntungan dari setiap alternatif yaitu dengan CBA. Adapun metode-metode yang dapat digunakan dalam analisa CBA menurut Nurmalina et al. (2010) adalah sebagai berikut:

1. *Net Present Value (NPV)*

Net Present Value merupakan metode yang membandingkan keseluruhan pengeluaran dengan keseluruhan penerimaan pada tingkat bunga tertentu. Adapun perhitungannya dapat menggunakan rumus berikut ini:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^t}$$

Keterangan:

- B= Manfaat yang diperoleh pada tahun t
- Ct= Biaya yang dikeluarkan pada tahun t
- n = Jumlah tahun
- i =Tingkat suku bunga (diskonto)

Kriteria NPV:

- 1.Rencana bisnis sudah dinyatakan menguntungkan atau memberikan manfaat apabila NPV>0.
- 2.Rencana bisnis tidak menghasilkan nilai biaya yang dipergunakan apabila NPV<0.
- 3.Rencana bisnis tidak memperoleh keuntungan dan tidak juga mengalami kerugian NPV = 0 (titik impas).

2.*Net Benefit and Cost Ratio (Net B/C Ratio)*

Net Benefit and Cost Ratio (Net B/C Ratio) adalah angka perbandingan antara jumlah nilai sekarang yang bernilai positif dengan jumlah nilai sekarang yang bernilai negatif. Dengan kata lain manfaat bersih yang menguntungkan bisnis yang dihasilkan terdapat setiap satu satuan kerugian dari bisnis tersebut (Nurmalina et al. 2010). Kriteria investasi berdasarkan Net Benefit and Cost Ratio (Net B/C Ratio) adalah suatu bisnis dapat dikatakan layak bila Net B/C lebih dari satu dan dikatakan tidak layak bila Net B/C lebih kecil dari satu.

$$Net \frac{B}{C} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{(Bt-Ct)}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{(Bt-Ct)}{(1+i)^t}}$$

Keterangan:

- Bt= Manfaat (Benefit) pada tahun ke-t
- Ct= Biaya (Cost) pada tahun ke-t
- n = Jumlah tahun
- i = Tingkat bunga (diskonto)

berkaitan

Penilaian kelayakan untuk Net B/C Ratio adalah:

- b. Investasi layak untuk dilaksanakan jika Net B/C > 1
- c. Investasi tidak layak untuk dilaksanakan jika Net B/C < 1.

3. *Internal Rate Return (IRR)*

IRR adalah tingkat bunga yang menyamakan present value (PV) kas keluar yang diharapkan dengan PV kas masuk yang diharapkan atau dapat diartikan sebagai tingkat bunga yang menyebabkan NPV=0. IRR merupakan tingkat rata-rata keuntungan internal tahunan bagi perusahaan yang melakukan investasi dan dinyatakan dalam satuan persen Tingkat IRR mencerminkan tingkat suku bunga maksimal yang dapat dibayar oleh perusahaan untuk sumber daya yang digunakan. Suatu investasi dikatakan layak, apabila nilai IRR lebih besar dari tingkat suku bunga yang berlaku dan sebaliknya jika nilai IRR lebih kecil dari tingkat suku bunga yang berlaku, maka rencana bisnis tersebut tidak layak untuk dilaksanakan.

$$IRR = i_1 + \frac{NPV}{NPV - NPV'} \times (i' - i)$$

Keterangan:

- IRR= Internal Rate of Return
- i= Tingkat Diskonto yang akan menghasilkan NPV bernilai (+)
- i'=Tingkat Diskonto yang akan menghasilkan NPV bernilai (-)
- NPV = Net Present Value bernilai positif
- NPV' = Net Present Value bernilai negative

Penilaian kelayakan untuk IRR dalam suatu rencana bisnis adalah sebagai berikut:

- a.Rencana usaha tersebut layak atau menguntungkan jika IRR > i,
- a. Rencana usaha tersebut tidak layak atau tidak menguntungkan jika IRR < i
- b.Rencana usaha tersebut tidak memperoleh keuntungan dan tidak juga mengalami kerugian jika IRR = i, (titik impas).

2.*Payback Period (PP)*

Payback period adalah tingkat pengembalian investasi, salah satu metode dalam menilai

kelayakan usaha yang digunakan untuk mengukur periode waktu pengembalian modal usaha. Semakin cepat modal dapat kembali, maka semakin baik suatu investasi untuk diusahakan karena modal yang digunakan akan cepat kembali dan digunakan untuk membiayai kegiatan lain.

$$\text{Payback Period} = T_{\text{NBK}} + \frac{\text{NBK}(-)}{\text{NBt}} \times 12 \text{ bulan}$$

Keterangan:

T_{NBK} = Tahun sebelum terdapat *payback period*

NBK (-) = Jumlah *Net Benefit* kumulatif negatif terakhir

NBt = Jumlah *Net Benefit* saat *payback period*

Hasil perhitungan *payback period* dinyatakan dalam satuan waktu, dalam hal ini adalah tahun. Penilaian untuk *payback period* dalam suatu rencana bisnis adalah nilai PP berbanding terbalik dengan nilai NPV. Jika nilai NPV semakin besar, maka menunjukkan waktu pengembalian semakin cepat. Suatu rencana bisnis dikatakan layak jika PP lebih kecil dari umur investasi ($PP < n$).

Setelah dilakukan perhitungan finansial kemudian tahap selanjutnya adalah melakukan analisis *switching value* untuk mengetahui tingkat kepekaan investasi terhadap perubahan agar rencana pembukaan kantor cabang baru masih menunjukkan kriteria layak untuk dijalankan. Perubahan tersebut salah satunya disebabkan oleh adanya proyeksi ketidakpastian tentang apa yang terjadi di masa mendatang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN Aspek Non Finansial

Aspek non finansial adalah kelayakan bisnis yang ditinjau dari aspek pemasaran, manajemen, social ekonomi, teknis, dan hukum. Segmen atau target pasar yang dituju oleh PT XYZ adalah sarana kesehatan seperti rumah sakit, dinas kesehatan, klinik, puskesmas, apotek, toko obat, modern market, dan lain sebagainya. Saat ini PT XYZ telah berhasil memasok produk kesehatan ke 800 fasilitas kesehatan di Kalimantan Timur, penyebaran saluran distribusi kota dan kabupaten yang dimiliki oleh Provinsi Kalimantan Timur. Data BPJS (2019) menunjukkan, fasilitas kesehatan di Provinsi Kalimantan Timur tercatat sebesar 3.731

faskes. Hingga saat ini, PT XYZ baru memiliki 800 pelanggan (26 persen) sarana kesehatan yang dimiliki di Provinsi Kalimantan Timur dan masih terdapat peluang 2.931 pelanggan.

Produk yang dimiliki oleh PT XYZ bukan hanya produk obat-obatan namun meliputi produk vaksin dan alat kesehatan. Produk kesehatan yang dimiliki oleh PT XYZ sebanyak 7.906 produk, yang terdiri dari Non Elektromedik Steril Medical, In Vitro Diagnostic Medical, Produk Red Dot, Produk Kosmetik, Non Elektromedik Non Steril Medical, Produk Medical Device Consume, Elektromedik Non Radiasi Medical, Produk Consumer, Produk Vaksin, dan produk lainnya.

Dalam kompetisi pasar, posisi dari PT. XYZ merupakan distributor obat-obatan kedua terbesar di Provinsi Kalimantan Timur. Hal ini menunjukkan PT. XYZ memiliki *positioning* yang kuat. Menurut Etale et al. (2016), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *market share* dengan *profitability*. Pencapaian *profitability* dalam perusahaan adalah fungsi dari pangsa pasar, prospek pasar, dll. Artinya, peningkatan pangsa pasar akan menyebabkan keuntungan organisasi yang lebih tinggi. Strategi bisnis biasanya mencakup perencanaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik daripada pesaing. PT. XYZ masih memiliki peluang yang besar untuk memperluas pangsa pasar di area Provinsi Kalimantan Timur.

Selain itu, PT. XYZ juga akan membantu perusahaan-perusahaan obat-obatan untuk lebih memperluas pangsa pasar mereka ke area Provinsi Kalimantan Timur. Salah satu permasalahan terbesar dari penjualan barang adalah proses pendistribusian barang tersebut untuk sampai ke tangan konsumen. Fungsi dari perusahaan distributor adalah memberikan solusi bagi perusahaan kecil maupun besar untuk dapat memperbaiki sistem distribusi barang perusahaan. PWC (2020) menyatakan, pada tahun 2020, tidak ada perusahaan farmasi yang dapat "untung sendiri". Namun sebaliknya, harus "keuntungan bersama", dengan bergabung dengan berbagai organisasi, dari lembaga akademik, rumah sakit dan penyedia teknologi untuk perusahaan yang menawarkan program kepatuhan, saran gizi, manajemen stres,

fisioterapi, fasilitas olahraga, pemeriksaan kesehatan dan layanan serupa lainnya. PT XYZ memiliki jaringan komunitas yang kuat di Kalimantan Timur. Hal ini akan menjadi peluang bagi perusahaan untuk memperluas jaringan distribusi. Perusahaan juga akan menambah jumlah salesman untuk menunjang kegiatan pemasaran.

Dilihat dari aspek ekonomi, dampak dari pendirian kantor cabang baru, yaitu terbukanya lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat sekaligus dapat mengurangi angka pengangguran. Bagi masyarakat dengan adanya pendirian kantor cabang baru di wilayah Kalimantan Timur akan memberikan peluang untuk meningkatkan pendapatan masyarakat. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2018, wilayah DKI Jakarta merupakan Provinsi dengan PDRB perkapita tertinggi, tercatat nominalnya sebesar (\$16,586), dan diikuti oleh Kalimantan Timur (\$12,738). Meskipun pendapatan perkapita Kalimantan Timur terbilang tinggi, namun masih banyak ketimpangan ekonomi yang terjadi di Kaltim. Angka kemiskinan di wilayah Kalimantan Timur berkisar 6,11 persen. Data tahun 2017 menunjukkan, wilayah Kaltim memiliki pengangguran sebanyak 7,95 persen (Bontangpost 2018).

Kedua, bagi pemerintah dapat memberikan pemasukan berupa pendapatan baik bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, yaitu dengan bertambahnya sarana dan prasarana di bidang kesehatan yang dibangun oleh pemerintah atau pihak swasta. Ketiga, tersedianya jenis produk kesehatan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Timur (2018) melaporkan, persentase anggaran terhadap anggaran Kabupaten/Kota pada tahun 2016 adalah 7,18% dan meningkat di tahun 2017 sebesar 12,51%. Anggaran ini dialokasikan oleh pemerintah untuk meningkatkan kesehatan serta mencegah dan menanggulangi timbulnya masalah kesehatan di masyarakat. Adapun pelayanan kesehatan yang dilakukan adalah pelayanan kesehatan ibu hamil, penanganan neonatal komplikasi, kunjungan neonatal, pelayanan imunisasi, dan pelayanan keluarga berencana.

Sedangkan untuk aspek sosial yang berkaitan dengan dampak sosial dengan

didirikannya kantor cabang baru di Provinsi Kalimantan Timur, yaitu perubahan kesehatan masyarakat dengan didirikannya kantor cabang baru di wilayah Kalimantan Timur maka penyebaran produk kesehatan akan semakin merata sampai dengan pelosok daerah dengan harapan tingkat kesehatan masyarakat setempat akan lebih baik. Perubahan demografi pada perubahan komposisi tenaga kerja baik pada tingkat partisipan angkatan kerja maupun tingkat pengangguran.

Untuk mendukung didirikannya kantor cabang baru di Provinsi Kalimantan Timur maka perlu didukung oleh sumber daya manusia. Pemenuhan sumber daya manusia diperoleh dengan cara mengadakan rekrutmen dari luar perusahaan. Pengadaan rekrutmen dari luar perusahaan selain ingin membuka lapangan pekerjaan yang baru di daerah tersebut juga pertimbangan domisili karyawan itu sendiri.

Penilaian aspek hukum dianggap penting dilakukan sebelum proyek terlanjur diberhentikan oleh pihak-pihak yang berwajib karena dianggap beroperasi secara illegal. Terdapat beberapa dokumen yang digunakan sebagai persyaratan pendirian kantor cabang baru ini dimana badan usaha yang akan didaftarkan yaitu berbentuk Perseroan Terbatas (PT) diantaranya adalah Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Surat Izin Tempat Usaha (SITU), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), dan Kartu Tanda Penduduk (KTP). Aspek hukum mengkaji tentang legalitas suatu proyek atau bisnis yang akan dibangun atau dioperasikan. Setiap proyek atau bisnis yang akan didirikan dan dibangun di wilayah tertentu harus memenuhi hukum dan tata peraturan yang berlaku di wilayah tersebut. Kantor cabang yang dimiliki PT XYZ sudah cukup banyak tersebar di wilayah Indonesia, sehingga untuk persiapan legalitas dokumen perusahaan sudah mempunyai pengalaman dalam mengurus pendirian kantor cabang baru. Dengan penjelasan tersebut maka dari aspek hukum untuk pendirian kantor cabang di wilayah Kalimantan Timur dapat dikatakan layak dan bisa dilanjutkan. Hal ini didasari oleh perusahaan dapat memenuhi aturan yang berlaku dan pendiriannya mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh pemerintah setempat.

Pendirian kantor cabang baru di wilayah Kalimantan Timur direncanakan akan didirikan di Kawasan Industri Kariangau, Kota Balikpapan.

Kawasan Industri Kariangau atau yang lebih dikenal dengan singkatan KIK ini mempunyai akses hanya berjarak \pm 13 km dari Terminal Peti Kemas (TPK) Kariangau, Pelabuhan Internasional Kariangau, Jembatan Pulau Balang, dan jalan tol yang menghubungkan Balikpapan dan Samarinda. Lokasi rencana pendirian kantor cabang berada di Kawasan Industri Kariangau dimana banyak perusahaan industri yang memiliki pabrik atau gudang untuk proses operasionalnya. Selain itu pada lokasi tersebut dimungkinkan penguasaan/perolehan lahan sampai dengan \pm 1.750 m² yang direncanakan untuk pendirian kantor dan gudang. Kantor akan digunakan untuk kegiatan operasional sedangkan gudang untuk mendukung kegiatan distribusi yang dilengkapi dengan area penerimaan barang, penyimpanan barang, pengambilan barang, dan persiapan barang yang akan dikirim.

Operasional bisnis yang dilakukan perusahaan PT XYZ cabang Balikpapan hanya kegiatan distribusi tanpa adanya kegiatan produksi. Seluruh produk kesehatan yang akan didistribusikan ke kantor cabang berasal dari gudang utama yang terletak pada Kawasan Industri Jababeka, Jawa Barat. Produk kesehatan tersebut dikirimkan ke kantor cabang yang nantinya akan disimpan di dalam gudang penyimpanan. Sebagai perusahaan distributor farmasi, aspek penyimpanan gudang menjadi sangat penting dalam suatu rantai distribusi sediaan farmasi. Gudang penyimpanan akan dibangun sesuai standard BPOM (Balai Pengawasan Obat dan Makanan) yaitu dengan sistem penyimpanan yang baik dan benar diatur dalam Cara Distribusi Obat yang Baik (CDOB). Tujuan dari CDOB adalah untuk memastikan mutu sediaan farmasi sepanjang jalur distribusi sesuai dengan persyaratan dan tujuan penggunaannya. Gudang penyimpanan juga akan menerapkan sistem First Expired First Out (FEFO) untuk mencegah terjadinya obat rusak akibat kadaluarsa. Obat yang mengalami kadaluarsa karena tidak adanya sistem ini akan menimbulkan kerugian secara finansial

karena obat tidak dapat dipakai kembali dan memerlukan biaya pemusnahan.

Suhu pada gudang penyimpanan juga harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing produk kesehatan. Gudang dilengkapi dengan pengatur suhu ruangan beserta thermometer. Contohnya obat, suplemen, dan produk kosmetik memerlukan suhu khusus di dalam lemari pendingin atau ruangan khusus seperti yang dipersyaratkan oleh BPOM. Lemari pendingin sudah dilengkapi dengan sistem pemantauan suhu berupa thermometer dan alarm untuk mendeteksi apabila terjadi penyimpangan suhu. Penyimpanan produk kesehatan menjadi parameter yang penting dalam rantai pasok yang akan menentukan kelancaran alur pendistribusian dari pemasok ke pelanggan. Penyimpanan yang sesuai akan menghindarkan dari kesalahan, penggunaan yang tidak bertanggung jawab, menjaga kelangsungan persediaan, dan memudahkan pencarian dan pengawasan.

Transportasi yang digunakan untuk proses inbound dan outbound menggunakan perusahaan 3PL (Third Party Logistics) dalam menunjang proses bisnis perusahaan. Pengiriman produk kesehatan yang dikirimkan dari gudang pusat yang berada di Kawasan Jababeka, Jawa Barat ke seluruh kantor cabang nasional mempunyai frekuensi yang berbeda-beda. Perusahaan 3PL yang digunakan perusahaan sebagai vendor transportasi juga ikut andil dalam menyusun jadwal pengiriman ke cabang-cabang di nasional. Kantor cabang yang terletak di daerah Kalimantan hanya mempunyai frekuensi pengiriman sebanyak dua kali dalam satu bulan. Pengiriman pertama dilakukan pada minggu pertama dan pengiriman kedua dilakukan di minggu ketiga setiap bulannya. Pengiriman produk kesehatan ke cabang nasional menggunakan 3 moda transportasi yaitu darat, laut, dan udara. Pengiriman ke daerah timur khususnya Kalimantan dilakukan pengiriman via laut. Pengiriman barang via laut dipilih karena memiliki berbagai keuntungan dimana salah satunya adalah harga yang lebih rendah dengan jangkauan jarak yang lebih jauh.

Aspek Finansial

Dalam penelitian studi kelayakan ini, analisis finansial akan dibahas secara mendalam. Penekanan tersebut selain dengan

pertimbangan pada kompleksitas permasalahan yang lebih besar juga sebagai masukan bagi pihak manajemen agar tidak terlanjur menginvestasikan dana yang cukup besar untuk suatu kegiatan yang belum diketahui secara pasti tingkat kelayakan dan risiko secara finansial.

Dalam pelaksanaan proyek tersebut diasumsikan bahwa perusahaan menggunakan sumber dana bank dengan persentase pembiayaan 80% dana bank dan 20% modal sendiri. Pinjaman dana melalui bank menggunakan asumsi suku bunga 7% p.a menyesuaikan dengan tingkat suku bunga kredit dan berlaku. Perhitungan suku bunga efektif ini didasarkan atas nilai sisa pinjaman pada saat dilakukan perhitungan. Pokok pinjaman yang dijadikan dasar akan terus berubah setelah dilakukan perhitungan angsuran. Nilai bunga efektif akan berubah sesuai dengan nilai sisa pokok angsuran. Semakin lama angsuran akan semakin mengecil karena dihitung dari pokok yang sudah dikurangi angsuran. Jangka waktu peminjaman yaitu selama 5 tahun.

Arus kas terdiri dari pendapatan yang merupakan pemasukan bagi perusahaan dan pengeluaran yang merupakan biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Discount rate yang digunakan untuk analisis finansial ini sebesar 12% berdasarkan rata-rata suku bunga yang dimiliki bank umum di Indonesia diantaranya Bank Rakyat Indonesia (12,5%), Bank Mandiri (12%), Bank Negara Indonesia (12,5%), dan Bank Central Asia (8,98%) (OJK, 2019). Arus kas operasional pada tahun pertama bernilai negatif. Nilai kas negatif tersebut disebabkan karena pada tahun pertama proses operasional perusahaan belum terlalu kondusif karena produk kesehatan yang diperuntukkan untuk kebutuhan cabang dikirim secara berkala mengingat keterbatasan armada pengiriman dan cukup tinggi permintaan di wilayah Kalimantan Timur. Pengiriman dilakukan secara bertahap karena mengingat produk kesehatan yang dimiliki oleh PT XYZ sangat banyak. Selain itu walaupun perusahaan sudah memiliki pelanggan tetap di wilayah tersebut tetapi tetap diperlukan company branding agar pelaku farmasi dapat mengetahui keberadaan perusahaan.

Pada tahun kedua dan ketiga arus kas mulai menunjukkan laju fluktuatif

dikarenakan adanya kompetitor sejenis di wilayah tersebut. Menurut informasi di lapangan, terdapat beberapa perusahaan distributor farmasi yang menjadi saingan perusahaan. Kantor cabang baru secara ekspansi pelanggan masih butuh usaha lebih besar lagi karena masih banyak outlet yang bergerak dalam penjualan produk kesehatan yang belum menjadi pelanggan perusahaan. Pada bulan keempat dan kelima arus kas sudah menunjukkan kenaikan penjualan karena meningkatnya jumlah pelanggan yang didukung oleh ekspansi yang sudah cukup luas sehingga banyak pelanggan yang bergabung dan bertransaksi dalam pembelian produk kesehatan di PT XYZ. Selain itu sesuai dengan historical perusahaan bahwa selalu akan ada penambahan dua sampai tiga mitra bisnis/ produsen produk kesehatan baru yang bergabung di PT XYZ setiap tahunnya. Dengan penambahan mitra bisnis maka produk yang dijual akan bertambah dan target penjualan juga akan naik.

Pendapatan yang diperoleh perusahaan berasal dari penjualan produk kesehatan yang dilakukan perusahaan terhadap pelanggan yang berada di wilayah Kalimantan Timur. Pendapatan perusahaan sangat berpengaruh pada kelangsungan suatu usaha atau bisnis. Semakin besar pendapatan yang diperoleh maka semakin besar kemampuan usaha untuk membiayai seluruh pengeluaran atau biaya operasional perusahaan. Pada tahun pertama jumlah pelanggan mengacu pada data pelanggan yang sudah dimiliki perusahaan di area ini sebanyak 800 outlet. Outlet yang sudah terdaftar di perusahaan ini terdiri dari beberapa kategori diantaranya rumah sakit, apotek, toko obat, dokter, institusi kesehatan, klinik, dan lain-lain. Outlet yang sudah terdaftar ini tersebar di berbagai area di Kalimantan Timur.

Kriteria finansial yang akan digunakan untuk mengetahui kelayakan investasi dari aspek finansial adalah NPV (Net Present Value), Net B/C Ratio, IRR (Internal Return Rate), dan PP (Payback Period) (Nurmalina et al. 2010). Dasar perhitungan kriteria tersebut menggunakan nilai kas bersih dari proyeksi arus kas.

a. Net Present Value (NPV)

NPV merupakan perhitungan nilai kas bersih (net cashflow) proyeksi arus kas

dengan menggunakan discount rate tertentu. Pada penelitian arus kas ini nilai discount rate diasumsikan adalah 12%. Apabila nilai penerimaan kas bersih di masa yang akan datang lebih besar daripada nilai investasi maka rencana bisnis tersebut dapat dikatakan menguntungkan sehingga dapat dikategorikan layak, begitu pula sebaliknya. Hasil perhitungan terhadap kas bersih diperoleh nilai NPV sebesar Rp - 1.118.381.804.881 Nilai NPV yang dihasilkan menunjukkan nilai yang negative. Hasil tersebut menunjukkan penerimaan kas bersih lebih sedikit dibandingkan biaya yang dikeluarkan, atau dengan kata lain usaha akan mengalami kerugian.

b. Net B/C Ratio

Berdasarkan hasil analisa Net B/C Ratio menunjukkan hasil 0. Dengan melihat kriteria investasi maka pendirian kantor cabang baru menunjukkan Net B/C Ratio < 1 yang artinya tidak layak untuk dikembangkan.

c. Internal Rate of Return (IRR)

Internal Rate of Return (IRR) merupakan tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan kas bersih di masa mendatang. Suatu investasi layak dijalankan akan mempunyai nilai IRR yang lebih besar dari faktor diskonto, artinya investasi tersebut memberikan manfaat lebih dibandingkan dengan suku bunga yang diberikan oleh bank. IRR yang dihasilkan dari perhitungan ini yaitu 9,77% Nilai ini lebih kecil dibandingkan faktor diskonto yang digunakan yaitu 12% maka dari perhitungan tersebut dapat dikatakan strategi ini layak untuk direalisasikan.

d. Payback Period (PP)

Payback Period (PP) atau periode pengambilan adalah suatu periode yang menunjukkan berapa lama modal yang ditanam pada investasi tersebut dapat kembali. Penilaian nvestasi menggunakan Payback Period atau periode pengembalian merupakan cara penilaian investasi yang paling sederhana dan paling banyak digunakan pada analisis kelayakan finansial. Periode pengembalian didefinisikan sebagai banyaknya periode (tahun) yang diperlukan untuk menutup pengeluaran investasi oleh perusahaan. Penyusutan dalam akuntansi adalah alokasi sistematis jumlah yang dapat

disusutkan dari suatu asset selama umur manfaatnya. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 96/PMK.03/2009 masa manfaat bangunan adalah 20 tahun. Investasi dapat dikatakan layak jika periode pengembalian lebih pendek dari jangka waktu umur ekonomi sebuah investasi. Hasil perhitungan periode pengembalian adalah selama 20,3 tahun. Jangka waktu tersebut dikaitkan dengan nilai investasi awal baik aktiva tetap maupun modal kerja belum terpenuhi. Apabila dibandingkan dengan nilai ekonomis investasi selama 20 tahun maka dengan menggunakan perhitungan Payback Period usulan tidak dapat diterima.

Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas pada penelitian ini untuk memberikan gambaran sejauh mana keputusan akan cukup kuat berhadapan dengan perubahan parameter yang mempengaruhi. Analisis sensitivitas dilakukan dengan mengubah nilai dari suatu parameter yang selanjutnya dilihat bagaimana pengaruhnya terhadap akseptabilitas suatu investasi. Perubahan NPV, Net B/C Ratio, IRR, dan PP dapat terjadi karena adanya perubahan tertentu. Analisis sensitivitas dilakukan dengan melakukan dua skenario, yaitu skenario moderat (kondisi normal) dan optimis. Sesuai dengan data perhitungan analisis finansial diperoleh hasil perhitungan kelayakan bisnis pembangunan PT XYZ cabang Balikpapan tidak layak untuk dilakukan. Hasil analisis sensitivitas disajikan pada Tabel 15. Hasil analisis sensitivitas, jika pertumbuhan pasar yang meningkat sebesar 16 persen akan membuat proyek ini layak untuk dijalankan.

Tabel 15 Hasil analisis sensitivitas pembangunan kantor PT XYZ cabang Balikpapan

Keterangan	NPV	Net B/C	IRR	PP
Kriteria kelayakan pada kondisi normal	Rp -1.118.381.804.881	0	9.77	20.3 tahun
Kriteria kelayakan pada kondisi pertumbuhan pasar	Rp 231.027.585.457.190	2.09	17,50	3,5 tahun

Analisis Switching Value

Sebagai perusahaan distributor obat-obatan, PT XYZ sangat sensitiv terhadap jumlah penjualan produk dari para principal atau produsen produk kesehatan. Maka akan dilakukan analisis switching value dengan asumsi terdapat peningkatan penjualan per tahun agar investasi ini dapat dijalankan. Setelah dilakukan trial error untuk tingkat persentase peningkatan penjualan yang diharapkan adalah minimal sebesar 16% agar investasi ini dapat dikatakan layak untuk

dijalankan. Asumsi bahwa pertumbuhan pasar (market growth) perusahaan sebesar 16%. Kenaikan penjualan diasumsikan dengan jumlah pelanggan yang terus bertambah karena besarnya potensi pasar yang membutuhkan produk kesehatan di wilayah Kalimantan Timur. Berdasarkan data BPJS (2019) dimana saran kesehatan yang dimiliki wilayah ini adalah sebanyak 3.731 outlet. Maka dari itu perusahaan berusaha untuk dapat ekspansi pelanggan lebih giat lagi agar pendistribusian produk kesehatan dapat tersebar merata. Selain itu setiap tahunnya perusahaan selalu ada penambahan dua sampai tiga mitra bisnis per produsen produk kesehatan baru yang bergabung.

Dengan penambahan mitra bisnis tersebut maka produk yang dijual akan bertambah dan target penjualan juga akan naik. Dengan hasil penjualan pada tahun pertama yaitu sebesar Rp 144.000.000.000 dengan asumsi akan mengalami peningkatan 16% pada tahun kedua, ketiga, dan seterusnya. Pada tahun pertama, perusahaan masih berusaha untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan karena salesman butuh beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang memang baru pertama kali dijajaki. Pelanggan yang sudah terdaftar di daerah Kalimantan Timur menjadi fokus utama perusahaan dalam menjaga hubungan baik. Hasil perhitungan analisis sensitivitas secara finansial dengan tingkat diskonto 12% diperoleh:

Net Present Value (NPV)	: Rp 231.027.585.457.190
Net B/C Ratio	: 2,09
Internal Rate of Return (IRR)	: 17,501%
Payback Period (PP)	: 3,5 tahun

Dengan meningkatkan penjualan sebesar 16% investasi pendirian kantor cabang baru di wilayah Kalimantan Timur dapat dikatakan layak untuk dijalankan. Hasil perhitungan finansial menunjukkan hasil NPV bernilai positif, Net B/C Ratio > 1, IRR bernilai lebih dari 12%, dan PP lebih singkat dari umur ekonomis.

Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian menghasilkan implikasi manajerial untuk perusahaan. Hasil perhitungan analisis finansial diketahui bahwa pembangunan kantor cabang baru di provinsi Kalimantan Timur sebaiknya tidak dijalankan. Namun, jika perusahaan memiliki

pertimbangan lain untuk tetap menjalankan rencana ini, perusahaan dapat melakukan uji coba dengan menambah armada di cabang Banjarmasin untuk mengukur potensi pasar di Kalimantan Timur. Sekalipun terjadi kerugian sebagaimana hasil penelitian ini, perusahaan masih dapat mengukur tingkat loss-nya dan menjadi evaluasi praktis atas rencana ekspansi tersebut. Kedua, Manajemen harus memastikan rencana pembangunan ibu kota yang dilakukan oleh pemerintah sudah on the track, sehingga dampaknya akan memacu perkembangan perekonomian wilayah sekitar ibu kota baru, yang akan menjadi potential market. Ketiga, perusahaan dapat melibatkan para pakar untuk memberikan experience judgement dalam rencana pembangunan kantor cabang baru ini.

KESIMPULAN

Hasil analisis aspek non finansial yaitu untuk aspek pasar, aspek teknis, aspek manajemen dan hukum, serta aspek sosial dan ekonomi untuk investasi pembangunan kantor cabang baru dapat dinyatakan layak. Pembangunan kantor cabang baru di daerah Provinsi Kalimantan Timur akan membuka peluang pekerjaan bagi masyarakat setempat. Peluang untuk memperluas pasar juga masih terbuka lebar.

Hasil analisis aspek finansial diperoleh nilai investasi Rp Rp 19,135,000,000 menghasilkan nilai NPV sebesar Rp - 1.118.381.804.881 dan Net B/C Ratio sebesar 0. Nilai IRR sebesar 9,77 persen dan pengembalian investasi selama 20,3 tahun yang artinya investasi pendirian kantor cabang baru ini tidak layak untuk dijalankan. Analisis switching value menunjukkan investasi pendirian kantor cabang baru ini dapat dinyatakan layak dijalankan apabila penjualan mengalami kenaikan minimal sebesar 14 persen. NPV yang dihasilkan adalah nol, nilai Net B/C Ratio 1,1, IRR 12,5 persen dan Payback Period selama 5,2 tahun.

Hasil analisis menunjukkan bahwa objek yang dianalisis dinyatakan tidak layak secara finansial untuk mengembangkan cabang baru di Kalimantan Timur, dan apabila dipaksakan untuk dilakukan, maka dikhawatirkan dapat menimbulkan kerugian finansial bagi perusahaan. Dalam praktik bisnis, seringkali terdapat perbedaan penyikapan antara keputusan pengembangan

bisnis dengan hasil studi kelayakan. Aspek subjektivitas pemilik ataupun pengelola perusahaan tidak jarang mendominasi pengambilan keputusan. Namun, diperlukan penerapan prinsip-prinsip keilmuan manajemen sehingga setiap keputusan dapat dilandasi dengan scientific problem solving, sehingga setiap keputusan atau kebijakan yang diambil menjadi terukur dan memiliki dasar yang dapat dipertanggungjawabkan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka peneliti memberikan saran jika perusahaan tetap ingin melanjutkan rencana pembukaan cabang baru di Kalimantan Timur yaitu agar perusahaan dapat mempersiapkan rencana pembukaan cabang baru dengan melakukan uji coba menambah armada di cabang Banjarmasin untuk mengukur potensi pasar di Kalimantan Timur. Sekalipun terjadi kerugian sebagaimana hasil penelitian ini, perusahaan masih dapat mengukur tingkat loss-nya dan menjadi evaluasi praktis atas rencana ekspansi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R. W. (2000). Strategic investment decision appraisal techniques: the old and the new. *Business Horizons*, 43(6), 15-22.
- Badan Pusat Statistik. (2019). Proyeksi penduduk provinsi Kalimantan Timur menurut kabupaten/kota (perempuan+laki-laki), 2010 -2020. Versi online <https://kaltim.bps.go.id/dynamictable/2017/07/07/49/-sp2010-proyeksi-penduduk-provinsi-kalimantan-timur-menurut-kabupaten-kota-perempuan-laki-laki-2010-2020.html>
- Bakar, A., & Fitria, L., Lazuardi, R. (2014). Analisis Kelayakan Usaha Mobile Carwash di Kota Bandung. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 1(3).
- Bennett, F.L. (2003). *The management of construction: a project life cycle approach*. 1st ed. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Etale L., & Bingilar PF, Ifureze MS. (2016). Market share and profitability relationship: a study of the banking sector in Nigeria. *International Journal of Business, Economics, and Management*, 3(8), 103-112.
- Fabozzi, F.J. & Peterson, P.P. (2003). *Financial management & analysis*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Indah, M.N. (2018). Analisis kelayakan finansial usaha franchise O'Chicken di Kelurahan Simpang Tiga Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru. *Jurnal Agribisnis*, 20(2).
- Jatiningtyas, L., & Hadi, R.M., Praptono, B. (2018). Analisis Kelayakan Pembukaan Cabang Baru Outlet Pol Takoyaki. *E-Proceeding of Engineering*, 5(3).
- Love, P., & Holt, G., Shen, L., Li, H., Irani, Z. (2002). Using Systems Dynamics to Better Understand Change and Rework in Construction Project Management 25 Systems. *International Journal of Project Management*, 20(6), 425- 436.
- Meredith, J., & S.Mantel. (2000). *Project Management: A Managerial Approach*. USA: John Wiley & Sons.
- Mohamed, S., & A. McCowan. (2001). Modelling Project Investment Decisions Under Uncertainty Using Possibility Theory. *International Journal of Project Management*, 19(4), 231-241.
- Moutinho N. (2011). Non-financial analysis project appraisal – an empirical study [Paper]. Polytechnic Institute of Braganca. Versi Online <https://core.ac.uk/download/pdf/153407658.pdf>
- Nurjanah, S. (2013). Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis Pada PT Dagang Jaya Jakarta. *Jurnal The Winners*, 4(1).
- Nurmalina, R., & Sarianti, T., Karyadi, A. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Bogor: Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Nurmalina, R., & Sarianti, T., Karyadi, A. (2014). *Studi Kelayakan Bisnis*. Bogor: IPB Press.
- Puspitaningsih, R., & Winantara, M. Y., Bakar, A. (2014). Analisis Kelayakan Usaha Kopi Luwak di Bali. *Jurnal Online Intitu Teknologi Nasional*, 2(3).
- Putra, R.S. (2017). Analisis Kelayakan Usaha Gerabah Anggota Koperasi Kasongan Usaha Bersama (KUB). *Jurnal Profita*, 5(7).

- Remer, D.S., & Nieto, A.P. (1995). A compendium and comparison of 25 project evaluation techniques. Part 1: Net present value and rate of return methods. *International Journal of Production Economics*, 42, 79-96.
- Salam, T., & Muis, M., Rumengan, A. (2006). Analisis Finansial Usaha Peternakan Ayam Broiler Pola Kemitraan. Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian Gowa. *Jurnal Agrisistem*, 2(1).
- Setiawan, W. (2017). Era Digital dan Tantangannya. Universitas Pendidikan Indonesia. Seminar Nasional Pendidikan.
- Skitmore, R.M., & Stradling, S.D., Tuohy, A.P. (1989). Project Management Under Uncertainty. *Construction Management and Economics*, 7(2), 103-113.
- Wulan, S. 2010. Studi Kelayakan Usaha Pencucian Mobil Otomatis Pada Perusahaan Auto Car Wash di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 21-33.
- Wulan, S., & Putra, A, R. (2012). Analisis Studi Kelayakan Bisnis Guest House Family di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 77-100.