

Analisis Strategi Penentuan Lokasi Ekspansi Pasar Isabela Tanki

Maria Gratiana Yudith Tallo

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Kupang
Lasiana, Kec. Kelapa Lima, Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur, 85258, Indonesia
Email: talloyudith@gmail.com

ABSTRAK

Kota Kupang yang merupakan ibukota Provinsi Nusa Tenggara Timur sering dijuluki dengan kota karang, karena 80% dari wilayah ini tersusun dari batu karang. Kondisi cuaca yang kurang stabil, membuat kota ini sering mengalami kemarau panjang, dan berdampak pada krisis air. Krisis air juga disebabkan oleh ketidakpastian jadwal distribusi air dari PDAM Kota Kupang, sehingga masyarakat sering melakukan kritik terhadap pihak PDAM. Usaha ini berlokasi di Perumahan BTN Baumata. Namun, ternyata dalam menjalankan usaha ini terdapat tantangan dimana setelah usaha ini beroperasi, beberapa warga ikut membeli mobil tanki, sehingga menjadikan mereka sebagai kompetitor dari Isabela Tanki. Karena mulai bermunculan kompetitor yang ada pada lokasi BTN Baumata, maka usaha ini harus melakukan ekspansi pasar yang masih berdekatan dengan lokasi utama. Berdasarkan hasil analisis Metode *Factor Rating*, maka lokasi yang di tentukan adalah Nasipanaf. Faktor-faktor utama yang dipertimbangkan antara lain jarak lokasi dengan sumber air, pendapatan masyarakat di lokasi tersebut, jumlah penduduk, dan banyaknya kompetitor yang ada di lokasi tersebut. Lokasi yang baru ini diharapkan dapat menambah pendapatan yang lebih bagi usaha ini.

Kata kunci: penentuan lokasi, ekspansi, metode *factor rating*

PENDAHULUAN

Kota Kupang ibukota Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah salah satu kota yang sedang berkembang di wilayah Indonesia Timur. Kota ini dijuluki sebagai kota karang, karena 80% dari wilayah ini tersusun dari batu karang. Kota ini merupakan kota yang kering, dan tandus serta sering mengalami kemarau yang panjang mengakibatkan Kota Kupang masuk pada zona krisis akan air bersih.

Krisis air bersih sudah menjadi keluhan warga setiap tahunnya. Warga sering memberikan kritik tentang kiat dan program yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang dalam pendistribusian air bersih. Jadwal pendistribusian air dari PDAM yang tidak pasti mengakibatkan masyarakat Kota Kupang mengalami krisis air bersih yang berkepanjangan. Dengan melihat adanya krisis air yang menimpa daerah Kota Kupang, beberapa orang mencoba untuk membuka usaha dalam bidang jasa di bidang jasa pendistribusian air bersih.

Usaha distribusi air bersih ini hanya memerlukan satu buah kendaraan mobil tanki air dengan kapasitas 5000 liter. Mobil ini akan beroperasi ketika ada permintaan dari pelanggan. Air bersih yang didistribusikan ke para pelanggan, diambil dari beberapa sumber air yang ada di Kota Kupang. Untuk tarif jasa pengantaran cukup relatif,

3. Bagi lokasi gudang untuk memaksimalkan speed delivery dan biaya minimum. Jarak gudang dengan lokasi pabrik yang tepat akan mempercepat penyerahan barang sekaligus meminimalkan biaya.

Menurut Kasmir (2014), pemilihan lokasi usaha merupakan salah satu keputusan bisnis yang harus dibuat secara hati-hati. Penentuan lokasi perlu dilakukan dengan matang yang terdiri dari lokasi untuk kantor pusat, cabang, dan pabrik. Dalam kaitannya dengan studi kelayakan bisnis, hal yang paling kompleks dan rumit yaitu penentuan lokasi pabrik. Pertimbangannya yaitu apakah dekat dengan bahan baku atau pasar atau konsumen, biaya dan luas produksi.

Menurut Haming dan Nurnajamuddin (2007), dalam penentuan dan pemilihan suatu lokasi usaha, manajemen perlu mempertimbangkan beberapa aspek sebagai berikut:

1. Lokasi berkaitan dengan investasi jangka panjang yang sangat besar jumlahnya yang berhadapan dengan kondisi-kondisi yang penuh ketidak-pastian.
2. Lokasi menentukan suatu kerangka pembatas atau kendala operasi yang permanen (mencakup undang-undang, tenaga kerja, masyarakat, dan lain-lain) dan kendala itu mungkin sulit dan mahal untuk diubah.
3. Lokasi mempunyai akibat yang signifikan dengan posisi kompetitif perusahaan, yaitu akan meminimumkan biaya produksi dan juga biaya pemasaran keluaran yang dihasilkan.

Karena lokasi Keputusan pemilihan lokasi sering bergantung pada tipe bisnis. Untuk keputusan lokasi industri, strategi yang digunakan adalah dengan meminimalkan biaya, meskipun inovasi dan kreativitas juga sangat penting. Bagi organisasi ritel dan jasa profesional, strategi dipusatkan dalam memaksimalkan pendapatan. Strategi lokasi gudang, bahkan didorong oleh kombinasi dari biaya dan kecepatan pengiriman. Intinya tujuan dari strategi lokasi adalah untuk memaksimalkan keuntungan dari lokasi perusahaan (Heizer dan Barry, 2014).

mempengaruhi biaya dan menentukan penghasilan, lokasi sepenuhnya memiliki kekuatan untuk membuat atau menghancurkan strategi bisnis perusahaan. Keputusan lokasi yang berdasarkan pada strategi biaya rendah (*low-cost*) membutuhkan pertimbangan yang cermat. Ketika manajemen telah memutuskan untuk beroperasi di satu lokasi tertentu, banyak biaya yang menjadi biaya tetap dan sulit dikurangi. Oleh karena itu, kerja keras yang dilakukan manajemen untuk menetapkan lokasi yang optimal merupakan investasi yang baik.

Menurut Heizer dan Barry (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan lokasi antara lain: ekonomi pasar, komunikasi internasional yang baik, perjalanan dan pengiriman yang cepat dan dapat diandalkan, kemudahan aliran modal antara negara-negara, perbedaan yang besar dalam biaya tenaga kerja. Ada sejumlah faktor lain yang juga mempengaruhi keputusan pemilihan lokasi, yaitu:

1. Produktivitas tenaga kerja. Saat memutuskan sebuah lokasi, manajemen mungkin tergiur dengan tingkat upah yang rendah pada suatu daerah. Dengan tingkat pendidikan yang rendah atau kebiasaan kerja yang buruk, pekerja yang tidak terlatih mungkin bukan merupakan hal yang baik bagi perusahaan walaupun upahnya rendah. Demikian pula pekerja yang tidak dapat atau tidak konsisten dalam bekerja tidak dapat memberikan kebaikan bagi perusahaan walaupun upahnya rendah.
2. Resiko nilai tukar dan mata uang. Walaupun tingkat buruh dan produktivitas dapat membuat sebuah negara terlihat ekonomis, tingkat nilai tukar yang tidak menguntungkan dapat menghilangkan penghematan yang telah dilakukan. Perusahaan terkadang dapat mengambil keuntungan dari nilai tukar yang menguntungkan dengan memindahkan lokasi atau mengekspor produk ke negara asing. Walaupun demikian, nilai mata uang asing hampir di semua negara terus berfluktuasi

3. Biaya. Biaya lokasi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu *tangible cost* dan *intangible cost*. *Tangible cost* merupakan biaya-biaya yang mudah diidentifikasi dan diukur secara cepat. Biaya ini meliputi utilitas, tenaga kerja, bahan material, pajak, depresiasi, dan biaya lainnya yang dapat diidentifikasi oleh departemen akuntansi dan manajemen. Sedangkan *intangible cost* merupakan kategori biaya lokasi yang tidak dapat dihitung dan meliputi mutu pendidikan, fasilitas transportasi umum, perilaku komunitas mengenai industri dan perusahaan, dan kualitas serta perilaku karyawan yang prospektif.
4. Risiko politik, nilai dan budaya. Risiko politik berhubungan dengan kemungkinan berfluktuasinya sikap pemerintah nasional, negara bagian, dan lokal terhadap kepemilikan swasta dan intelektual, penetapan zona, polusi, serta stabilitas ketenagakerjaan. Posisi pemerintah saat keputusan lokasi dibuat mungkin tidak berlangsung lama. Walaupun demikian pihak manajemen mungkin mendapati sikap ini dapat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan mereka sendiri. Sikap pekerja mungkin berbeda dari satu negara dengan negara lain, satu daerah dengan daerah lain. Dilain pihak sikap ini dapat mempengaruhi keputusan perusahaan apakah akan memberikan penawaran pada pekerja yang ada sekarang jika perusahaan pindah ke lokasi baru. Satu dari tantangan terbesar keputusan operasi global adalah berkompromi dengan budaya negara lain. Perbedaan budaya bekerja dan pemasok dalam hal ketepatan waktu membuat perbedaan besar dalam jadwal produksi dan pengiriman.
5. Kedekatan dengan pangsa pasar. Bagi sejumlah perusahaan, berada pada lokasi yang dekat dengan pelanggan adalah sangat penting. Perusahaan jasa seperti toko obat, restoran, kantor pos, atau pencukur rambut mendapati bahwa kedekatan dengan pasar merupakan aktor lokasi utama. Perusahaan manufaktur mendapati berdekatan dengan pelanggan ketika biaya pengiriman barang jadi mahal atau sulit (mungkin disebabkan produk yang dikirim banyak, berat, atau mudah pecah) merupakan hal yang sangat berguna. Selain itu dengan produksi yang *just in time* pemasok menginginkan lokasi yang dekat dengan pelanggan.
6. Kedekatan dengan para pemasok. Perusahaan menempatkan diri dekat dengan barang mentah dan pemasok karena (1) barang –barang yang mudah busuk, (2) biaya transportasi, (3) jumlah produk yang sangat banyak. Para penghasil roti, susu, sayur-sayuran dan makanan laut beku berhubungan dengan barang mentah yang mudah busuk sehingga mereka kerap berlokasi dekat pemasok. Perusahaan yang bergantung pada input yang berupa bahan mentah yang berat atau yang berjumlah sama (seperti produsen baja yang menggunakan batu bara dan biji besi) harus membayar biaya transportasi yang sangat mahal sehingga biaya transportasi menjadi faktor utama.
7. Kedekatan dengan para pesaing. Mungkin terasa jika perusahaan-perusahaan juga senang berdekatan dengan para pesaingnya. Kecenderungan yang disebut pengelompokan atau *clustering* yang sering terjadi apabila sumber daya utama ditemukan di wilayah tersebut. Sumber daya ini meliputi sumber daya alam, informasi, modal proyek, dan bakat.

Salah satu cara memilih lokasi usaha yang baik dengan mengikuti proses pemilihan sistematis (Monks, 1987):

1. Mendefinisikan objek lokasi usaha
2. Mengidentifikasi kriteria pemilihan yang relevant
3. Menggunakan model lokasional
4. Mengumpulkan data lokasi yang akan dijadikan tempat usaha dan alternatif lokasi lain
5. Memilih lokasi yang memiliki pemenuhan kriteria yang paling banyak.

Sementara itu fokus dalam analisis sektor industrial adalah pada meminimalisasi biaya, maka fokus dalam sektor jasa adalah untuk memaksimalkan pendapatan. Hal ini disebabkan oleh perusahaan manufaktur menemukan bahwa biaya pada intinya

cenderung bervariasi di antara lokasi, sementara untuk perusahaan jasa menemukan bahwa lokasi sering memiliki lebih banyak dampak pada pendapatan daripada biaya. Oleh karenanya, bagi perusahaan jasa, lokasi yang spesifik sering kali mempengaruhi pendapatan daripada terhadap biaya. Hal ini berarti fokus lokasi perusahaan jasa adalah untuk menentukan volume konsumen dan pendapatan. Terdapat 8 faktor yang menentukan volume dan pendapatan bagi perusahaan jasa, yaitu:

1. daya beli konsumen pada area yang dituju
2. jasa dan gambaran sesuai dengan demografis konsumen pada area yang dituju
3. persaingan di dalam area
4. kualitas persaingan
5. keunikan dari lokasi perusahaan dan para pesaingnya
6. kualitas fisik dari tempat fasilitas bisnis di sekitarnya
7. kebijakan operasional perusahaan
8. kualitas dari manajemen

METODE

Metode yang digunakan dalam penentuan lokasi ekspansi adalah metode *factor rating*. Menurut Agisni, dkk (2014), metode *factor rating* merupakan suatu pendekatan umum yang berguna untuk mengevaluasi dan membandingkan berbagai alternatif lokasi. Metode ini sering digunakan karena mencakup variasi faktor yang luas dan berguna untuk mengevaluasi serta membandingkan berbagai alternatif lokasi. *Factor rating* ini memberikan suatu landasan rasional dalam melakukan analisis dengan cara memberikan bobot terhadap faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi, seperti faktor kuantitatif (kapasitas, biaya, jarak) dan faktor kualitatif (tersedianya fasilitas umum, sikap masyarakat, atau sarana sosial).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan dalam memilih lokasi, usaha Isabela Tanki beroperasi di perumahan BTN Baumata. Lokasi ini cukup strategis, karena dengan banyaknya penduduk yang menempati perumahan tersebut dapat berdampak pula dengan banyaknya permintaan akan air bersih. Selama kurang lebih 9 tahun beroperasi, permintaan yang diperoleh setiap harinya bisa mencapai lebih dari 20 permintaan. Sedangkan untuk pemilihan lokasi sumber air, yaitu di kawasan Baumata dan Fenun yang memiliki jarak kurang lebih 3 km. Berikut merupakan prosedur kerja:



Penjelasan :

1. Permintaan air dari pelanggan. Orderan bisa dengan datang ke rumah atau melalui telepon. Jam operasional dibuka pukul 07.00 WITA – 20.00 WITA. Apabila ada pesanan lebih dari pukul 20.00 WITA, maka akan dilayani hari berikutnya. Sopir tanki telah difasilitasi dengan sebuah handphone khusus untuk menerima orderan dari pelanggan. Setelah orderan masuk, dicatat pada buku yang telah disediakan di dalam mobil.

2. Mobil mengambil air di sumber air. Setelah menerima pesanan, mobil akan langsung bergerak menuju lokasi sumber air. Lokasi ini tidak terlalu jauh dari perumahan, jaraknya kurang lebih 3 km.
3. Antri. Karena di lokasi sumber air tersebut terdapat beberapa mobil tanki yang akan mendistribusikan air ke lokasi-lokasi yang berada di sekitar sumber air, maka setibanya mobil di lokasi tersebut, mobil akan ikut mengantri. Waktu tunggu biasanya sekitar 5-10 menit.
4. Pengisian air ke mobil tanki. Pengisian air ke dalam mobil tanki tidak membutuhkan waktu yang terlalu lama, hanya sekitar 2-3 menit.
5. Pembayaran biaya retribusi. Biaya retribusi yang dibayarkan ketika mengambil air sebesar Rp15.000 untuk satu kali pengisian.
6. Air di antar ke rumah pelanggan. Setelah air terisi, mobil akan segera mengantarkan ke rumah pelanggan. Untuk biayanya cukup variative berkisar Rp.60.000-Rp.80.000, tergantung pada kesulitan dalam menjangkau rumah pelanggan tersebut serta jarak antara bak dengan jalan raya. Apabila jaraknya jauh, akan dikenakan biaya yang lebih, karena membutuhkan selang yang panjang (± 15 m), dan membutuhkan tenaga yang lebih.

Isabela Tanki beroperasi setiap hari. Untuk pendapatan bersih yang diterima dalam sehari cukup bervariasi. Hal ini dikarenakan jadwal distribusi air dari PDAM yang tidak pasti. Apabila air dari PDAM mengalir, maka permintaan air untuk Isabela Tanki hanya mencapai 5-10 permintaan saja. Selain itu semakin banyaknya pesaing yang menjalankan bisnis tersebut, sehingga Isabela Tanki perlu memperluas pasar, agar pendistribusiannya tidak hanya berfokus di Perumahan BTN Baumata saja. Untuk menganalisis pemilihan lokasi yang akan menjadi ekspansi pasar, digunakan metode *factor rating*. Metode ini merupakan metode lokasi yang objektif dalam proses untuk mengevaluasi biaya.

Tabel 1. Factor-Rating Method

Faktor Kunci Keberhasilan	Bobot	Skor		Skor Tertimbang	
		Penfui	Nasipanaf	Penfui	Nasipanaf
Jarak	0,3	50	60	15	18
Income	0,1	65	70	6,5	7
Jumlah penduduk	0,2	70	75	14	15
Kompetitor	0,4	60	70	24	28
total	1			59,5	68

Sumber: data diolah 2022

Berdasarkan tabel di atas, maka lokasi yang dapat dijadikan ekspansi pasar adalah Nasipanaf. Berikut merupakan analisis faktor kunci keberhasilan:

1. Jarak. Jarak lokasi dengan sumber air yaitu sejauh ± 3 km, sehingga apabila melakukan ekspansi pasar, masih tetap menghemat biaya bahan bakar minyak.
2. Income. Rata-rata pekerjaan warga yang bertempat tinggal di Nasipanaf adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sehingga untuk masalah biaya jasa pendistribusian tidak terlalu menjadi permasalahan. Untuk biaya pendistribusian ke lokasi ini, dikenakan biaya Rp70.000
3. Jumlah penduduk. Rata-rata jumlah penduduk di Nasipanaf berkisar antara 500-750 orang, dimana jumlah rumah sekitar 250-400. Dengan banyaknya jumlah penduduk di lokasi ini, akan meningkatkan permintaan akan air bersih
4. Kompetitor. Berdasarkan hasil survey, di wilayah ini terdapat 1 kompetitor yang sudah beroperasi cukup lama. Karena hanya memiliki 1 kompetitor maka lokasi ini cukup strategis apabila dijadikan sebagai lokasi ekspansi pasar.

KESIMPULAN

Karena lokasi yang spesifik sering kali mempengaruhi pendapatan daripada biaya.

Hal ini berarti bahwa fokus lokasi bagi perusahaan jasa adalah untuk menentukan volume konsumen dan pendapatan. Namun dalam menjalankan usaha, perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang menentukan volume dan pendapatan.

Usaha pendistribusian air bersih Isabela Tanki telah mempertimbangkan faktor-faktor tersebut. Namun, karena semakin bertambahnya kompetitor yang ada di lokasi perumahan BTN Baumata, maka penting untuk melakukan ekspansi pasar ke lokasi yang masih berdekatan dengan lokasi utama.

Sesuai dengan analisis *Factor-Rating Method*, maka lokasi yang di tentukan adalah Nasipanaf. Faktor-faktor utama yang dipertimbangkan antara lain jarak lokasi dengan sumber air, pendapatan masyarakat di lokasi tersebut, jumlah penduduk, dan banyaknya kompetitor yang ada di lokasi tersebut. Lokasi yang baru ini diharapkan dapat menambah pendapatan yang lebih bagi usaha ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agisni, F. Muchammad, and P. R. Soesanto. (2014). Perancangan Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Lokasi Perumahan Dengan Menggunakan Metode Delphi Dan Factor Rating Di Sekitar Telkom University. *Seminar Nasional IENACO-2014 ISSN: 2337-4349*. Bandung: Telkom University
- Alma, Buchari. 2003. Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung: Alfabeta.
- Haming, Murdifin dan Nurnajamuddin, Mahfud. 2007. Manajemen Produksi Modern, Operasi Manufaktur dan Jasa. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heizer, J., dan Barry, R. 2014. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. Edisi 11. Pearson. New Jersey.
- Kasmir. 2014. Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Monks, J.G. (1987) Operations Management. 3rd Edition, Theory and Problems. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Munawaroh, Munjiati. 2013. Manajemen Operasi. Yogyakarta: LP3M UMY.