

STUDI KELAYAKAN PEMBANGUNAN PUSAT PERBELANJAAN COKROAMINOTO

I Kadek Sutika¹
I G. B. Wiksuana²
Luh Gede Sri Artini³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
E-mail : ka.sutika@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini tentang evaluasi rencana investasi pada Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto yang direncanakan oleh Pemerintah Kota Denpasar. Penyediaan fasilitas berupa pembangunan Pusat Perbelanjaan yang berlokasi di Jalan Cokroaminoto, Desa Pemecutan Kaja, Denpasar. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kelayakan pada rencana pengembangan aset pemerintah yang akan direvitalisasi menjadi Pusat Perbelanjaan dari aspek hukum, teknis dan manajemen, pasar dan pemasaran, sosial, dan aspek keuangan. Data dikumpulkan dengan metode observasi dan wawancara. Hasil kajian kelayakan bisnis ini menunjukkan pembangunan Pusat Perbelanjaan layak untuk dilaksanakan, baik dari aspek hukum, teknis dan manajemen, pasar dan pemasaran, sosial, dan aspek keuangan. Kajian dari aspek keuangan ditunjukkan oleh ARR sebesar 50,32%; PP 4,6 tahun; NPV positif sebesar Rp 95.747.663.065; dan PI 1,83 kali.

Kata kunci: Studi Kelayakan, ARR, PP, NPV, PI

ABSTRACT

This study was concerned with the evaluation of investment plans of Tjokroaminoto Shopping Center planned by the Government of the City of Denpasar. Provision of facilities in the form of the construction of Shopping Center located at Tjokroaminoto, the Village of North Pemecutan, Denpasar. This study aimed to determine the feasibility of the development plan of government assets which would be revitalized to be Shopping Center from the legal, technical and management, market and marketing, social and financial aspects. The data was collected through observation and interview methods. The results of the feasibility study showed that the construction of Shopping Centre is feasible both from a legal, technical and management, market and marketing, and social and financial aspects. The assessment of the financial aspects was indicated by the ARR amounting to 50.32%; PP would be 4.6 years; Positive NPV totaled Rp 95,747,663,065; and PI was 1.83.

Keywords: Feasibility Study, ARR, PP, NPV, PI

PENDAHULUAN

Retribusi daerah adalah salah satu sumber PAD, yang menunjukkan nilai yang relatif stabil adalah pendapatan dari retribusi pasar. Menyadari bahwa retribusi daerah merupakan sumber PAD yang penting, maka upaya untuk menggali potensi retribusi daerah, khususnya retribusi pasar sangat perlu untuk dikaji secara mendalam. Salah satu aset milik Pemerintah Kota Denpasar yang memiliki potensi untuk dikaji dan digali untuk memperoleh retribusi daerah adalah lahan yang terletak di Jalan Cokroaminoto dengan luas 9.800 m² yang merupakan bekas swalayan Tiara Grosir.

Aset daerah yang terletak di Desa Pemecutan Kaja ini sudah menjadi hak kelola Pemerintah Kota Denpasar sebagai pemegang Hak Pengelolaan Lahan No. 1 atas lahan tersebut. Ditinjau dari pemetaan lokasi, aset daerah ini berada pada lokasi yang strategis, yaitu di jalur perdagangan yang cukup padat dan sangat berpotensi menjangkau berbagai pasar. Melalui Perusahaan Daerah (PD) Pasar Pemerintah Kota Denpasar, diajukan permohonan untuk mengelola lahan tersebut sesuai Surat No. 542A/PD.Pasar/Um/2014 tanggal 6 Oktober 2014 untuk mengembangkan pelayanan publik dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) serta Usaha Makro. Pengembangan yang dimaksudkan adalah membangun sebuah pusat perdagangan atau perbelanjaan yang inovatif, progresif, dan adaptif terhadap perkembangan perekonomian Kota Denpasar dengan menciptakan area perdagangan yang tertib, teratur, aman, bersih, nyaman dan sehat sebagaimana dijelaskan dalam peraturanyang berlaku, yaitu Peraturan Presiden RI Nomor 112

Tahun 2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern.

Rencana PD Pasar Kota dalam mengembangkan lahan seluas 9.800 m² tersebut adalah melakukan revitalisasi bangunan menjadi lima lantai dengan luas 5.800 m²/lantai. Usaha pengelolaan telah direncanakan guna memperoleh retribusi daerah, namun bukan berarti usaha tersebut tidak ada masalah. Masalah yang dihadapi oleh PD Pasar dalam hal pengelolaan ini adalah keterbatasan dana untuk melakukan pembaharuan dan penataan yang layak untuk menjadikan lahan tersebut tempat perdagangan yang modern bagi usaha atau industri di wilayah Kota Denpasar. Mengatasi permasalahan keterbatasan dana dalam mengelola aset, PD Pasar Kota Denpasar berencana melakukan kerja sama sebagaimana tercantum pada ketentuan Pasal 363 UU No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Menggantikan UU No.32/2004 tentang pemerintahan Daerah) telah diatur mengenai perjanjian kerjasama kemitraan antara Pemerintah Daerah dengan Pihak Swasta, dimana pemerintah daerah dalam hal ini Gubernur/Bupati/Walikota diberikan wewenang untuk menjalin kerja sama dengan pihak ketiga, yang diperuntukkan merevitalisasi bangunan fisik, sarana penunjang dan pendukung guna terwujudnya pusat perdagangan dan layanan publik yang representatif, sehingga diharapkan juga pemerintah daerah memperoleh penambahan PAD dari kerjasama memanfaatkan aset daerah tersebut.

Investasi yang akan ditanamkan investor terhadap kerjasama penataan pasar sebagai pusat perbelanjaan pada aset daerah ini akan bernilai cukup besar dan berpotensi memunculkan konsekuensi yang positif dan negatif.

Meminimalisir konsekuensi tersebut, maka diperlukan pengkajian berupa studi yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai kelayakan penataan pasar pada aset daerah tersebut. Studi ini bermanfaat baik bagi PD Pasar Kota Denpasar maupun investor untuk memberikan informasi mengenai kelayakan investasi yang akan dilakukan melalui berbagai aspek. Studi kelayakan ini memperhatikan Aspek Hukum, Pasar dan Pemasaran, Teknis dan Manajemen, Keuangan, Sosial/Lingkungan, dan Kontribusi terhadap PAD Pemerintah Kota Denpasar.

Studi kelayakan ditinjau dari aspek hukum, aspek hukum digunakan untuk mengkajidokumen yang dimiliki mulai dari badan usaha, izin-izinsampai dokumen lainnya. Aspek pasar dan pemasaran meneliti seberapa besar pasar yang akan dimasuki dan seberapa besar kemampuan perusahaan untuk menguasai pasar, serta bagaimana strategi yang akan dijalankan nantinya. Tujuan penilaian aspek keuangan untuk menilai keuangan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pendapatan serta besarnya biaya yang dikeluarkan, sehingga dari penilaian keuangan akan menunjukkan seberapa lama pengembalian uang/dana yang diinvestasikan, menaksirkan penghasilan, memproyeksikeuangan, serta manfaat dan biaya *financial* (seperti ARR, PP, NPV, dan PI). Aspek teknis dan manajemen, aspek teknis adalah sarana untuk menentukan lokasi dijadikan sebagai lokasi bangunan dan spesifikasi gedung yang akan dibangun, sedangkan aspek manajemen mengukur kesiapan dan kemampuan sumber daya manusia yang akan menjalankan usaha tersebut dan membentuk organisasi yang sesuai dengan usaha yang akan dijalankan. Aspek sosial bertujuan menilai manfaat ekonomi secara sosial bagi masyarakat dengan adanya usaha tersebut.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah, apakah rencana Perusahaan Daerah (PD) Pasar Kota Denpasar melakukan pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto layak berdasarkan Aspek Hukum, Pasar dan Pemasaran, Teknis dan Manajemen, Sosial, dan Keuangan? Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kelayakan rencana Perusahaan Daerah (PD) Pasar Kota Denpasar melakukan pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto berdasarkan Aspek Hukum, Pasar dan Pemasaran, Teknis dan Manajemen, Sosial, dan Keuangan. Manfaat penelitian secara teoritis yaitu diharapkan memberikan bukti empiris mengenai Studi Kelayakan Pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto. Sedangkan manfaat secara praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu dasar dalam penentuan keputusan investasi bagi pihak Pemerintah Kota Denpasar.

Investasi

Investasi adalah penanaman dana yang dilakukan oleh suatu perusahaan ke dalam suatu asset dengan harapan memperoleh pendapatan dimasa yang akan datang (Martono dan Harjito, 2010). Dilihat dari jangka waktunya, investasi dibedakan menjadi 3 macam yaitu investasi jangka pendek, investasi jangka menengah dan investasi jangka panjang. Keputusan investasi yang dilakukan perusahaan sangat penting artinya bagi kelangsungan hidup perusahaan yang bersangkutan, hal ini dikarenakan keputusan investasi menyangkut dana yang digunakan untuk investasi, jenis investasi yang akan dilakukan, pengambilan investasi dan resiko investasi yang mungkin akan ada.

Studi Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan proyek merupakan penelitian tentang dapat tidaknya suatu proyek (biasanya merupakan proyek investasi) dilaksanakan dengan berhasil. Tentu saja semakin besar proyek yang akan dijalankan, semakin luas dampak yang terjadi (Afandi, 2009). Dampak yang dimaksud ini dapat berupa dampak ekonomis dan dapat juga dampak yang bersifat sosial, sehingga analisis kelayakan ini dilengkapi dengan analisis yang disebut analisis manfaat dan pengorbanan (*cost and benefit analysis*) termasuk di dalamnya semua manfaat dan pengorbanan sosial (*social cost and social benefit*).

Studi kelayakan dilakukan dengan tujuan adalah untuk menghindari keterlanjuran investasi yang terlalu besar untuk kegiatan yang ternyata tidak menguntungkan. Biaya yang dikeluarkan pada suatu studi kelayakan relatif kecil dibandingkan dengan risiko kegiatan suatu proyek yang menyangkut investasi dalam jumlah besar (Subagyo, 2008). Penilaian terhadap keadaan dan proyek suatu proyek investasi dilakukan atas dasar kriteria-kriteria yang bisa mempertimbangkan manfaat dari proyek bagi perusahaan, dan bisa juga dengan memperhatikan aspek yang lebih luas (Widiyanthi, 2007). Langkah pertama yang perlu ditentukan dalam studi kelayakan proyek adalah sejauhmana aspek-aspek yang mempengaruhi proyek yang akan diteliti, kemudian untuk masing-masing aspek tersebut perlu dianalisis sehingga mempunyai gambaran kelayakan masing-masing aspek. Dengan demikian, alat dan kerangka analisis perlu disiapkan. Setelah itu perlu ditentukan data dan sumber data untuk analisis tersebut, dengan mengendalikan sebagian besar data dari data sekunder, dan juga data primer (Sawir,

2005).Subagyo(2008) mengemukakan berbagai aspek yang perlu diperhatikan dalam melakukan kajian terhadap kelayakan suatu proyek.

1) Aspek Pasar dan Pemasaran

Aspek Pasar merupakan aspek yang sangat perlu diperhatikan dan dikaji oleh investor dalam memberikan dananya pada perusahaan agar dapat meningkatkan laba perusahaan. Kajian terhadap aspek pasar pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui seberapa besar potensi/peluang pasar yang bisa dimanfaatkan guna memperoleh keuntungan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan pada aspek ini yaitu: pasar dan jenisnya, analisis penawaran dan permintaan serta analisis tren perkembangan permintaan. Kajian atas peluang pasar ini merupakan fondasi bagi perencanaan dan strategi pemasaran.

2) Aspek Keuangan

Aspek keuangan memperhitungkan berapa jumlah dana yang dibutuhkan untuk membiayai suatu proyek. Pembiayaan diperoleh dari dua sumber, yaitu dari modal sendiri dan modal asing atau pinjaman. Dari aspek keuangan ini bisa diketahui berapa besarnya pendapatan dan biaya-biaya yang dikeluarkan serta tingkat laba yang dicapai oleh perusahaan. Apabila perusahaan sudah mampu menutup pengeluaran investasi dan mendapatkan laba sesuai dengan yang diharapkan, maka perusahaan dianggap layak untuk melakukan perluasan usaha. Namun apabila dari analisis keuangan diketahui bahwa perusahaan rugi dan tidak bisa menutupi pengeluaran investasinya, maka dengan kata lain perluasan usaha yang dilakukan oleh perusahaan tidak layak untuk dilakukan. Berdasarkan uraian di atas, analisis studi kelayakan proyek

dalam hal ini investasi merupakan penelitian tentang layak tidaknya suatu proyek investasi dilaksanakan dengan berhasil, yang bertujuan menghindari keterlanjuran investasi yang terlalu besar untuk kegiatan yang ternyata tidak menguntungkan. *Capital Budgeting* adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kelayakan suatu proyek atau investasi modal dalam jangka panjang yang diharapkan akan menghasilkan keuntungan dimasa datang (Peterson, 2002). Cara yang dilakukan dalam menganalisis kelayakan yaitu menggunakan metode penilaian atau kriteria proyek investasiberikut:

1) *Payback Period* (PP)

Metode *Payback Period* merupakan metode penilaian investasi yang menunjukkan berapa lama investasi dapat tertutup kembali dari aliran kas bersihnya (Sjahrial, 2010). Metode *Payback Period* merupakan suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran suatu investasi dengan menggunakan aliran kas masuk netto (*proceeds*) yang diperoleh (Martono dan Harjito, 2010).

2) NPV (*Net Present Value*)

Net Present Value merupakan suatu perhitungan yang didasarkan atas selisih atas perhitungan PV (*present value*) penerimaandengan *present value* pengeluaran. Bilamana NPV ini positif maka proyek (investasi) yang diharapkan ini akan menguntungkan, akan tetapi bilamana NPV tersebut negatif maka proyek (investasi) ini tidak dapatdiharapkan. NPV adalah selisih antara nilai sekarang aliran kas masuk bersih dengan nilai sekarang investasi

(Sjahrial, 2009). Martono dan Harjito (2010) mengemukakan bahwa metode NPV ini merupakan metode untuk mencari selisih antara nilai sekarang dan aliran kas neto (*proceeds*) dengan nilai sekarang dari suatu investasi (*outlays*). Penilaian proyek investasi berdasarkan NPV, memiliki kriteria yaitu jika $NPV > 0$, Proyek investasi dinilai layak. Jika $NPV < 0$, Proyek investasi dinilai tidak layak.

3) *Average Rate of Return (ARR)*

Metode ARR merupakan cara mengukur rata-rata pengembalian bunga dengan cara membandingkan antara rata-rata laba setelah pajak (EAT) dengan rata-rata investasi (Kasmir, 2012). Kesederhanaan metode ini menjadikannya mudah dilakukan dari data akuntansi yang tersedia. Halnya kemudian dibandingkan dengan tingkat bunga tertentu, diterima atau ditolak usulan investasi tersebut. Kelemahan utama dari metode ini adalah keuntungan didasarkan pada keuntungan berdasarkan laporan akuntansi, dan bukannya mendasarkan diri atas aliran kas, dan tidak memperhatikan nilai waktu uang (*time value of money*), sedangkan NPV sangat memperhatikan sekali konsep nilai waktu uang ini.

4) *Profitability Index (PI)*

Metode *Profitability Index* merupakan metode yang memiliki hasil keputusan sama dengan metode NPV maka akan diterima pula jika dihitung menggunakan metode *Profitability Index (PI)* (Martono dan Harjito, 2010). Selanjutnya, PI merupakan rasio nilai sekarang dari arus kas bebas masa depan terhadap pengeluaran awal (Keown, *et.al*, 2011). Metode *Profitability Index*

merupakan metode yang menghitung perbandingan antara nilai sekarang penerimaan kas bersih dimasa yang akan datang (*proceeds*) dengan nilai sekarang investasi (*outlays*) (Suliyanto, 2010). Apabila *proceeds* suatu investasi tidak sama besarnya dari tahun ke tahun maka, seperti halnya dalam metode NPV untuk menghitung dengan metode PI, harus menghitung *Present Value* dari *proceeds* setiap tahunnya terlebih dahulu untuk dijumlahkan sehingga diperoleh jumlah *Net Present Value* dari keseluruhan *proceeds* yang diharapkan dari investasi. Kriteria untuk Profitabilitas Indeks yaitu Proyek dinilai layak jika $PI > 1,00$, sebaliknya dinilai tidak layak jika $PI < 1,00$.

Analisis sensitivitas

Analisis sensitivitas dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana perubahan unsur-unsur aspek finansial ekonomi berpengaruh terhadap keputusan yang dipilih. Usulan investasi lazimnya analisis sensitivitas proyeksi aliran kas selama siklus investasi akibat kemungkinan perubahan berbagai unsur atau kondisi. Bila unsur tertentu berubah dengan variasi yang relatif besar tetapi tidak berakibat terhadap keputusan, maka dikatakan keputusan tersebut tidak sensitif terhadap unsur tersebut begitu juga sebaliknya.

KERANGKA BERPIKIR

Berdasarkan kajian pustaka dan teori, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai, maka sebelum suatu studi dijalankan perlu dilakukan beberapa persiapan. Kemudian hendaknya suatu studi dilakukan mengikuti prosedur yang berlaku, yaitu mulai dari tahap-tahap yang telah ditentukan. Tahapan dalam studi

kelayakan dilakukan untuk mempermudah pelaksanaan studi kelayakan dan keakuratan dalam penilaian. Adapun tahap-tahap dalam melakukan studi kelayakan yang umum dilakukan sebagai berikut: Pengumpulan data dan informasi; Melakukan pengolahan data; Analisis data; Mengambil keputusan; dan Memberikan rekomendasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian ini adalah penelitian deskriptif tentang evaluasi rencana investasi pembangunan pusat perbelanjaan melalui Hak Pengelolaan Lahan No. 1 pada sebidang tanah/lahan dengan luas 9.800 m² yang berlokasi di jalan Cokroaminoto, Desa Pemecutan Kaja Denpasar. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan metode wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rincian area pengembangan, pemanfaatan lahan dan bangunan dengan luas area keseluruhan 9.800 m² dengan rencana revitalisasi bangunan menjadi 5 lantai dengan luas 5.800 m²/lantai.

Tabel 1.
Fasilitas yang ditawarkan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto

No.	Lantai	Peruntukan	Jumlah
1.	Basement	UMKM	106 unit Stand
2.	Lantai I	Investor	5800 m ² Mall
3.	Lantai II	UMKM	125 unit stand
4.	Lantai III	Pelayanan Publik	- 458 m ² Meeting Room - 650 m ² Ruang Perijinan - 190 m ² Kantor Bank

Sumber: Data diolah, 2016.

Analisis Aspek Hukum

Rencana pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto berdasarkan aspek hukum menunjukkan hasil yang layak untuk dilaksanakan berdasarkan kesesuaian perencanaan padaperaturan yang berlaku, sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan UU Perusahaan Daerah mengenai penggunaan dan pemanfaatan Barang Milik Daerah.
- 2) Berdasarkan Pasal 33 Ayat 2 UU Dasar 1945 diatur bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara.
- 3) Undang-Undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah dikemukakan bahwa secara yuridis Pemkot Denpasar dapat memiliki usaha yang dijalankan lebih kepada pelayanan publik (*public utility*).
- 4) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, oleh karenanya tidak akan melakukan “Perjanjian yang Dilarang” serta “Kegiatan yang Dilarang”.
- 5) Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dalam upaya pengembangan potensi UMKM.
- 6) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dan bentuk pemanfaatan Barang Milik Daerah.

Analisis Aspek Teknis dan Manajemen

Berdasarkan aspek teknis menunjukkan hasil layak, yaitu lokasi pembangunan memenuhi Peraturan Walikota Denpasar Nomor 9 Tahun 2009

Tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan, dan Toko Modern yaitu pada Nomor 1 Pasal 3, yaitu Lokasi pendirian Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern wajib mengacu pada Rencana Tata Ruang Wilayah, dan Rencana Detail Tata Ruang, termasuk Peraturan Zonasinya; Nomor 3 Pasal 6, yaitu berlokasi pada akses sistem jaringan jalan arteri atau kolektor dan tidak berada pada kawasan pelayanan lokal atau lingkungan dalam kota/perkotaan. Gambaran pembangunan yang jelas dan skema kerjasama dilakukan dengan skema Bangun Guna Serah atau Bangun Serah Guna Barang. Pelaksanaan investasi dengan Bangun Guna Serah atau Bangun Serah Guna (*Build Operate Transfer/Build Transfer Operate (BOT/BTO)*), setelah masa kontrak BOT/BTO, aset dalam bentuk bangunan diatas objek kerjasama menjadi hak milik pemerintah. BOT merupakan metode yang baik karena memiliki aturan yang spesifik serta meminimalisir adanya risiko divisi dan koordinasi pada jenis proyek eksekutif (Ahmadi et al, 2012). Berdasarkan aspek manajemen menunjukkan hasil yang layak, hal ini dilihat dari pengurus PD Pasar Pemerintah Kota Denpasar yang telah memiliki pengalaman membawahi 17 pasar yang ada di Wilayah Denpasar dan memiliki 623 karyawan pada seluruh pasar, serta struktur organisasi yang memadai sesuai kebutuhan sangat membantu dalam mendukung operasional perusahaan.

Analisis Aspek Pasar dan Pemasaran

Meningkatnya pertumbuhan jumlah penduduk yang bermata pencaharian di sektor berdagang dari tahun ke tahun menunjukkan semakin luasnya pangsa pasar. Karena pasar tersebut sebelumnya adalah pasar modern, maka pangsa pasar

Tiara Grosir adalah pangsa pasar utama pasar ini kedepan, dan mampu memberi *added value* dalam persaingan saat ini, seperti lokasi yang strategis, tempat yang memadai, dan aman. Bagian penting dari aspek pasar yang memberikan masukan mengenai kondisi pasar, kondisi persaingan dan kondisi perusahaan adalah strategi pasar, yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh pihak manajemen perusahaan. Tahapan pembentukan strategi ada tiga tahap yaitu tahap pengumpulan data melalui analisis SWOT. Untuk tahap analisis menggunakan Matrik IE (Internal-Eksternal), Matrik Space, Matrik SWOT dan Matrik Grand Strategy. Dan tahap pengambilan keputusan menggunakan model QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*). Matrik IE (Internal-Eksternal) melihat hasil dari matrik strategi faktor eksternal dan matrik strategi faktor internal dimana nilai dari keduanya menunjukkan posisi strategi perusahaan pada kuadran I, yaitu fase *growth* atau fase pertumbuhan, yang menandakan perusahaan dalam kondisi yang baik.

Tabel 2.
Matriks Space

Posisi Faktor Strategi Internal	Rating	Posisi Faktor Strategi Eksternal	Rating
FS (Kekuatan Keuangan)		ES (Stabilitas Lingkungan)	
• Pertumbuhan penjualan	2	• Inflasi	-2
• Pertumbuhan pendapatan	3	• Tingkat persaingan	-3
• Hutang	2	• Perubahan Teknologi	-1
Total	7	Total	-6
FS (7/3)	2,33	ES (-6/3)	-2
CA (Keuntungan Kompetitif)		IS (Kekuatan Industri)	
• Harga bersaing	-3	• Pangsa Pasar	3
• Kesetiaan konsumen	-2	• Kondisi Keuangan	2
• Kualiatas fasilitas	-2	• Potensi SDM	4
Total	-7	Total	9
CA (-7/3)	-2,33	IS (9/3)	3

Sumber: Data diolah, 2016.

Matrik Spacemenunjukkan bahwa FS (Kekuatan Keuangan) nilainya 2,33. Strategi ES (Stabilitas Lingkungan) nilainya -2. Nilai CA (Keuntungan Kompetitif) nilainya -2,33. Nilai IS (Kekuatan industri) sebesar 3. Perhitungan FS dan ES nilainya sebesar 0,33 dan perhitungan CA dan IS sebesar 0,67. Hasil perhitungan ini menunjukkan arah posisi strategi agresif, dimana PD Pasar sebagai pengelola tetap harus meningkatkan kekuatan internal untuk menghindari ancaman persaingan dan mengambil keuntungan dari peluang eksternal, dimana hal yang sama ditunjukkan melalui Matrik Grand Strategy pada posisi kuadran 1 yaitu *excellent strategic*. Penguatan internal harus disesuaikan dengan kondisi perubahan eksternal, mempertahankan dan mengembangkan pasar, meningkatkan pelayanan dan melakukan penetrasi pasar. Strategi alternatif yang ditekankan adalah upaya PD Pasar untuk meningkatkan kualitas fasilitas seperti dalam bidang pelayanan untuk mencapai keadaan keunggulan bersaing yang lebih baik.

Analisis Aspek Sosial

Keberadaan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto berdasarkan Aspek Sosial Ekonomi, dilihat dari jumlah pegawai/karyawan yang dapat menyerap lebih kurang 16 orang, sehingga keberadaannya dapat menciptakan lapangan pekerjaan. Serta adanya fasilitas yang dibangun pada Pusat Perbelanjaan menjadi sarana yang layak untuk memenuhi kebutuhan UMKM dalam mengembangkan usaha, lokasi yang strategis membuat pertumbuhan usaha UMKM semakin berkembang baik, kontribusi tidak hanya untuk meningkat pendapatan daerah tapi juga mampu meningkatkan kesejahteraan UMKM, sehingga pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto layak untuk dilaksanakan.

Analisis Aspek Keuangan

Dana investasi yang dibutuhkan untuk pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto adalah sebesar Rp 116.000.000.000. Aspek Ekonomi dan Keuangan dianalisis dengan menggunakan asumsi sebagai berikut:

- a. Jumlah Investasi yang dianalisis diperkirakan menghabiskan dana sebesar Rp 116.000.000.000,- (Seratus Enam Belas Juta Milyar Rupiah).
- b. Umur Ekonomis Bangunan 20 tahun sesuai jangka waktu kerjasama Pemerintah dengan pihak ketiga, sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, dengan nilai sisa 40%, penyusutan menggunakan metode garis lurus.
- c. Tingkat bunga yang relevan yang disyaratkan maksimal adalah 14,75% per tahun karena dibiayai oleh investor.
- d. *Discount factor* yang digunakan dalam analisis 14,75% per tahun dan periode analisis 20 tahun berdasarkan atas tingkat bunga modal.
- e. Sewa stand dan lahan meningkat sebesar 25% setiap 5 tahun untuk menyesuaikan tingkat inflasi dan kenaikan harga sewa lahan.
- f. Biaya Operasional meningkat sebesar 5% per tahun dari tahun sebelumnya untuk menyesuaikan dengan tingkat inflasi.

Biaya pembangunan gedung (konstruksi) merupakan keseluruhan biaya yang akan dikeluarkan untuk pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto beserta sarana penunjang yang telah direncanakan.

Tabel 3.
Rincian Pembiayaan oleh Pihak Ketiga (dalam Rupiah)

No.	Pekerjaan Utama	Volume (m ²)	Unit	Harga Satuan (Rupiah)	Jumlah (Rupiah)
1	Basement - Pekerjaan pembangunan stand	5.685	106	3.740.000	21.261.900.000
	Basement - Pekerjaan pembangunan MCK	90	2	3.814.000	343.260.000
	Basement - Pembangunan tempat ibadah	25	1	3.770.000	94.250.000
2	Lantai 1 - Pekerjaan pembangunan ruko/kios/toko	5.710	125	3.828.000	21.857.880.000
	Lantai 1 - Pekerjaan pembangunan MCK	90	2	3.814.000	343.260.000
3	Lantai 2 - Pekerjaan pembangunan stand	5.710	125	3.740.000	21.355.400.000
	Lantai 2 - Pekerjaan pembangunan MCK	90	2	3.814.000	343.260.000
4	Lantai 3 - Pekerjaan pembangunan meeting room	458	1	3.984.000	1.824.672.000
	Lantai 3 - Pekerjaan pembangunan ruang perijinan	650	1	3.984.000	2.589.600.000
	Lantai 3 - Pekerjaan pembangunan ruang bank	190	1	3.984.000	756.960.000
	Lantai 3 - Pekerjaan pembangunan MCK	90	2	3.814.000	343.260.000
	Lantai 3 - Pembangunan area parkir	3.600	-	3.720.000	13.392.000.000
	Lantai 3 - Ruang sisa	812	-	3.740.000	3.036.880.000
5	Lantai 4 - Pekerjaan pembangunan area parkir	5.800	-	3.720.000	21.576.000.000
6	Pekerjaan pembangunan parkir kendaraan	3.628	-	780.000	2.829.840.000
7	Pekerjaan jalan akses pengunjung	240	-	780.000	187.200.000
8	Pekerjaan pembangunan tempat sampah	100	1	562.000	56.200.000
9	Pekerjaan pembangunan pos keamanan	16	1	3.580.000	57.280.000
10	Pekerjaan pembangunan area ATM	16	3	660.000	10.560.000
Jumlah A		33.000			112.259.662.000
No.	Persiapan	Volume		Harga Satuan	Jumlah
1	Perencanaan	1,75%		112.259.662.000	1.964.544.085
2	Pengawasan	1,27%		112.259.662.000	1.425.697.707
3	Administrasi	0,31%		112.259.662.000	348.004.952
Jumlah B					3.738.246.745
Jumlah A dan B					115.997.908.745
Pembulatan					116.000.000.000

Sumber: Data diolah, 2016.

Biaya perencanaan dan pengawasan. Biaya perencanaan dan pengawasan merupakan biaya yang dikeluarkan untuk tahapan perencanaan dan pengawasan pembangunan, diasumsikan sebesar 3,33% dari biaya konstruksi, pembagiannya meliputi 1,75% untuk perencanaan, 1,27% untuk pengawasan, dan 0,31% untuk administrasi.

Biaya Pengelolaan, meliputi Biaya Operasional yang merupakan biaya yang dikeluarkan untuk operasional sebuah perusahaan terdiri dari Pembayaran Gaji Karyawan, Biaya Pakaian Dinas, Sepatu, Listrik untuk fasilitas umum (parkir, halaman, kantor pasar, dan lain-lain untuk fasilitas bersama), serta Biaya Pemeliharaan, Biaya Asuransi, dan Biaya Lain-lain. Pemakaian fasilitas lain yang disewakan dibebankan kepada masing-masing pengguna/penyewa.

Tabel 4.
Perkiraan Biaya Operasional (dalam Rupiah)

No.	Keterangan	Jumlah	Nilai (Rupiah)	BIAYA	
				per Bulan (Rupiah)	per Tahun (Rupiah)
1	Gaji				
	a. Gaji Kepala Pengelola	1	4.000.000	4.000.000	48.000.000
	b. Staf Karyawan	5	3.000.000	15.000.000	180.000.000
	c. Petugas Keamanan	5	1.750.000	8.750.000	105.000.000
	e. Petugas Kebersihan	5	1.500.000	7.500.000	90.000.000
2	Pakaian Dinas	16	500.000		8.000.000
3	Sepatu	16	200.000		3.200.000
4	Listrik	-	7.000.000	7.000.000	84.000.000
5	Pemeliharaan	-	2.000.000	2.000.000	24.000.000
6	Asuransi	-	28.208.047		28.208.047
7	Lain-lain	-	1.000.000	1.000.000	12.000.000
	Jumlah Biaya Operasional				582.408.047
8	Penyusutan Bangunan	-			3.480.000.000
	Jumlah Biaya Operasional		49.158.047	45.250.000	4.062.408.047

Sumber: Data diolah, 2016.

Biaya operasional diproyeksi pada awal operasionalnya adalah Rp 582.408.047,- diasumsikan naik 5% setiap tahun sebagai dampak penyesuaian inflasi. Penyusutan Bangunan dilakukan secara Garis Lurus dengan usia ekonomis 20 tahun dan nilai sisi 40%, maka nilai penyusutan bangunan diperoleh dari perhitungan berikut:

$$\begin{aligned} \text{Penyusutan Bangunan} &= \frac{116.000.000.000 - 40\%(116.000.000.000)}{20} \\ &= 3.480.000.000/\text{tahun} \end{aligned}$$

Pendapatan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto ditahun awal adalah Rp 36.038.400.000. Pendapatan tersebut diproyeksi setiap 5 (lima) tahun naik 25% dan biayaoperasionaldiproyeksikanmeningkatsebesar 5 % dari tahun ke tahundiluarpensyutanaktivatetap.

Tabel 5.
Perkiraan Pendapatan (dalam Rupiah)

No.	Item	Kapasitas/ Satuan	Sewa		Pendapatan	
			per m2/ Bulan (Rupiah)	per Unit/ Bulan (Rupiah)	per Bulan (Rupiah)	per Tahun (Rupiah)
1	Basement Stand Fresh Food	106 unit		1.500.000	159.000.000	1.908.000.000
2	Lantai I Mall/Pasar Modern	5.800 m ²	250.000		1.450.000.000	17.400.000.000
3	Lantai II Stand UMKM	125 unit		7.000.000	875.000.000	10.500.000.000
4	Lantai III Pelayanan Publik	1.298 m ²	400.000		519.200.000	6.230.400.000
	Jumlah Pendapatan				3.003.200.000	36.038.400.000

Sumber: Data diolah, 2016.

Menganalisis Laba Setelah Pajak Pasar Cokroaminoto yaitu dengan selisih antara Pendapatan dengan Biaya Operasional dan Biaya Tetap (Penyusutan).

Sebagaimana layaknya BUMD, PD Pasar Kota Denpasar tentu harus memenuhi juga kewajiban perpajakannya.

Sesuai Peraturan Pajak No 46 Tahun 2013, tarif pajak penghasilan lapisan peredaran / pendapatan bruto di atas Rp. 4,8 milyar memiliki tarif pajak 25%.

Tabel 6.
Perkiraan Laba Setelah Pajak (dalam Rupiah)

Tahun	Laba Operasi	Laba Sebelum Pajak	Laba Setelah Pajak	Operational Cash Flow
1	31.975.991.953	15.258.096.120	11.443.572.090	27.461.993.965
2	31.946.871.551	16.084.475.718	12.063.356.788	27.440.153.663
3	31.916.295.129	16.909.399.295	12.682.049.471	27.417.221.346
4	31.884.189.885	17.732.794.052	13.299.595.539	27.393.142.414
5	31.850.479.379	18.554.583.546	13.915.937.660	27.367.859.535
6	40.824.683.348	28.384.287.515	21.288.215.636	34.098.512.511
7	40.787.517.516	29.202.621.682	21.901.966.262	34.070.638.137
8	40.748.493.392	30.019.097.558	22.514.323.169	34.041.370.044
9	40.707.518.061	30.833.622.228	23.125.216.671	34.010.638.546
10	40.664.493.964	31.646.098.131	23.734.573.598	33.978.370.473
11	51.881.318.662	43.718.422.829	32.788.817.122	42.390.988.997
12	51.833.884.595	44.526.488.762	33.394.866.572	42.355.413.447
13	51.784.078.825	45.332.182.992	33.999.137.244	42.318.059.119
14	51.731.782.767	46.135.386.933	34.601.540.200	42.278.837.075
15	51.676.871.905	46.935.976.071	35.201.982.054	42.237.653.929
16	65.696.715.500	61.811.319.667	46.358.489.750	52.752.536.625
17	65.636.176.275	62.606.280.442	46.954.710.331	52.707.132.206
18	65.572.610.089	63.398.214.255	47.548.660.692	52.659.457.567
19	65.505.865.593	64.186.969.760	48.140.227.320	52.609.399.195
20	65.435.783.873	64.972.388.040	48.729.291.030	52.556.837.905

Sumber: Data diolah, 2016.

Penilaian Kelayakan dengan *Accounting Rate of Return* (ARR)

Perhitungan ARR didasarkan atas jumlah laba bersih setelah pajak (EAT).

Perhitungan ini juga sering disebut *Accounting Rate of Return*. Apabila ARR sama atau lebih besar dari keuntungan yang disyaratkan, maka proyek dikatakan layak.

ARR yang disyaratkan dalam penelitian ini adalah 14,75%, jika ARR

menunjukkan nilai lebih besar dari 14,75% maka proyek pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto layak untuk dilaksanakan. Perolehan ARR:

Tabel 7.
Hasil Analisis ARR

Jumlah Laba Setelah Pajak	Rp 583.686.529.197
Rata-rata Laba Setelah Pajak	Rp 29.184.326.460
Investasi	Rp 116.000.000.000
Rata-rata investasi	Rp 58.000.000.000
ARR	50,32%
Keterangan Hasil	>14,75% ; layak +
	LAYAK

Sumber: Data diolah, 2016.

Perhitungan dari metode ARR sebagai berikut:

$$\text{Rata - rata Laba Setelah Pajak} = \frac{\text{Total Laba Setelah Pajak}}{\text{Umur Ekonomis}}$$

$$\text{Rata - rata Laba Setelah Pajak} = \frac{583.686.529.197}{20} = 29.184.326.460$$

$$\text{Rata - rata Investasi} = \frac{\text{Investasi}}{2}$$

$$\text{Rata - rata Investasi} = \frac{116.000.000.000}{2} = 58.000.000.000$$

$$\text{ARR} = \frac{\text{Rata - rata Laba Setelah Pajak}}{\text{Rata - rata Investasi}}$$

$$\text{ARR} = \frac{29.184.326.460}{58.000.000.000} = 50,32\%$$

Berdasarkan metode ARR diperoleh 50,32%. Tingkat keuntungan yang dipersyaratkan sebesar 14,75%. Sehingga pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto dinilai layak dilaksanakan.

Penilaian Kelayakan dengan *Payback Period*

Metode ini digunakan untuk menganalisis jangka waktu pengembalian seluruh modal yang diinvestasikan Investor pada Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto. Proyek dinilai layak apabila memerlukan waktu pemulihan lebih pendek dari umur ekonomis. Jika hasil dari *Payback Period* lebih rendah dari 20 tahun maka proyek dapat dikatakan layak untuk dilakukan.

Perhitungan dari metode PP sebagai berikut:

Jumlah *Cash flow* (arus kas bersih) setiap tahun berbeda.

Investasi	=	116.000.000.000	
Kas bersih tahun 1	=	<u>27.461.993.965</u>	(-)
		88.538.006.035	
Kas bersih tahun 2	=	<u>27.440.153.663</u>	(-)
		61.097.852.372	
Kas bersih tahun 3	=	<u>27.417.221.346</u>	(-)
		33.680.631.025	
Kas bersih tahun 4	=	<u>27.393.142.414</u>	(-)
		6.287.488.611	

Karena sisa tidak dapat dikurangi *proceed* tahun kelima, maka sisa *proceed* tahun keempat dibagi *proceed* tahun kelima, yaitu:

$$PP = \frac{\text{sisa proceed tahun keempat}}{\text{proceed tahun kelima}} \times 20 \text{ tahun}$$

$$PP = \frac{6.287.488.611}{27.367.859.535} \times 20 \text{ tahun} = 4,6 \text{ tahun}$$

Tabel 8.
Hasil Analisis PP

Payback Periode	4,6 tahun
Keterangan	<20 tahun ; layak
Hasil	+
	LAYAK

Sumber: Data diolah, 2016.

Hasil PP adalah 4,6 tahun lebih kecil dari umur investasi. Seluruh investasi pada Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto diperkirakan akan kembali dalam waktu 4,6 tahun.

Sehingga dapat disimpulkan Pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto layak dilaksanakan.

Penilaian Kelayakan dengan *Net Present Value (NPV)*

Penilaian kelayakan dengan metode NPV memperhatikan perubahan uang karena faktor waktu. Arus kas masuk yang akan diterima selama umur ekonomis proyek dinilai sekarang dengan *Discount Factor (DF)* sesuai dengan tingkat keuntungan yang disyaratkan. NPV dihitung dengan mengurangi nilai sekarang arus kas selama umur ekonomis proyek dengan nilai investasi. Dinyatakan layak apabila menghasilkan NPV positif.

Tabel 9.
Penilaian kelayakan dengan NPV (dalam Rupiah)

Tahun	Operation Cash Flow	DF 14,75%	Present Value Cash Flow	NPV
1	27.461.993.965	0,8715	23.932.020.748	(92.067.979.252)
2	27.440.153.663	0,7594	20.839.205.178	(71.228.774.074)
3	27.417.221.346	0,6618	18.145.350.151	(53.083.423.923)
4	27.393.142.414	0,5768	15.799.053.782	(37.284.370.141)
5	27.367.859.535	0,5026	13.755.530.930	(23.528.839.211)
6	34.098.512.511	0,4380	14.935.482.986	(8.593.356.225)
7	34.070.638.137	0,3817	13.005.031.394	4.411.675.169
8	34.041.370.044	0,3326	11.323.624.817	15.735.299.986
9	34.010.638.546	0,2899	9.859.174.295	25.594.474.281
10	33.978.370.473	0,2526	8.583.721.282	34.178.195.563
11	42.390.988.997	0,2202	9.332.412.260	43.510.607.823
12	42.355.413.447	0,1919	8.125.995.770	51.636.603.594
13	42.318.059.119	0,1672	7.075.232.477	58.711.836.070
14	42.278.837.075	0,1457	6.160.065.458	64.871.901.528
15	42.237.653.929	0,1270	5.363.019.669	70.234.921.197
16	52.752.536.625	0,1107	5.837.141.504	76.072.062.701
17	52.707.132.206	0,0964	5.082.508.174	81.154.570.875
18	52.659.457.567	0,0840	4.425.149.049	85.579.719.924
19	52.609.399.195	0,0732	3.852.673.109	89.432.393.032
20	52.556.837.905	0,0638	6.315.270.033	95.747.663.065

Sumber: Data diolah, 2016.

Tabel 10.
Hasil Analisis NPV

Net Present Value	Rp 95.747.663.065
Keterangan	Lebih besar dari nol; layak
Hasil	+ (positif) LAYAK

Sumber: Data diolah, 2016.

Metode perhitungan NPV dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$NPV = Present Value Cash Flow - Investasi$$

$$Present Value Cash Flow = Discount factor \times Cash Flow$$

Penilaian Kelayakan dengan Profitability Index

Indeks profitabilitas adalah rasio antara jumlah nilai sekarang arus kas selama umur ekonomisnya dan investasi awal proyek. Proyek dinilai layak bila perbandingan menunjukkan hasil lebih besar dari 1. Hasil perhitungan menunjukkan indeks sebesar 1,83 atau lebih besar dari 1, sehingga dinyatakan Pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto yang dilakukan oleh investor layak dilaksanakan.

Tabel 11.
Hasil Analisis PI

Jumlah Present Value Cash Flow	Rp 211.747.663.065
Investasi	Rp 116.000.000.000
Profitability Index	1,83
Keterangan	>1 ; layak
Hasil	+ LAYAK

Sumber: Data diolah, 2016.

Perhitungan dari metode PI sebagai berikut;

$$PI = \frac{Jumlah PV CF (PV kas bersih)}{Investasi} \times 100\%$$

$$PI = \frac{211.747.663.065}{116.000.000.000} \times 100\% = 1,83$$

Kontribusi Terhadap Pemkot Denpasar

Manfaat bagi Pemkot Denpasar dari revitalisasi Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto yaitu memperoleh pemasukan dari penyewaan area parkir, baik dari kendaraan roda dua dan roda empat, yang berada di area parkir Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto yaitu di halaman parkir, di lantai III, dan lantai IV. Serta pemasukan juga diperoleh dari pemungutan retribusi pasar yang dipungut oleh PD Pasar pada UMKM atau penyewa stand dan lahan yang disediakan pada Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto. Kontribusi pada Pendapatan Asli Daerah (PAD) akan dialokasikan 35% dari pendapatan retribusi pasar selama proyek ini berjalan yaitu selama 20 tahun. Setelah 20 tahun pengelolaan akan sepenuhnya diambil oleh pihak PD Pasar, sehingga kontribusi untuk PAD akan berubah sesuai dengan pemasukan yang diperoleh setelah PD Pasar mengelola bangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto.

Analisis Sensitivitas

Skenario ini dibuat untuk melihat proyeksi keuangan investor dalam kondisi yang berbeda dari perencanaan, melihat perubahan nilai ARR, PP, NPV, dan PI bila beberapa faktor yang dalam beberapa waktu bersamaan berubah. Faktor-faktor yang mengalami perubahan dalam analisis skenario ini, sebagai berikut; Perubahan terhadap pendapatan yang menurun 10%, sedangkan biaya tidak mengalami penurunan; dan Perubahan terhadap biaya yang meningkat 10%, sedangkan pendapatan tidak mengalami perubahan.

Tabel 12.
Analisis Sensitivitas

Variabel	I	II	III
	Awal	Pendapatan Turun 10%; Biaya Tetap	Pendapatan Tetap; Biaya Naik 10%
DF	14,75%	14,75%	14,75%
Pendapatan rata-rata	Rp 51.945.975.000	Rp 46.751.377.500	Rp 51.945.975.000
Total biaya	Rp 88.857.877.737	Rp 88.857.877.873	Rp 90.783.665.511
ARR	50,32%	43,60%	50,19%
PP	4,6 tahun	13,9 tahun	4,7 tahun
NPV	Rp 95.747.663.065	Rp 75.049.057.098	Rp 95.375.517.352
PI	1,83	1,65	1,82

Sumber: Data diolah, 2016.

Hasil analisis sensitivitas dapat dikatakan bahwa investasi kondotel tersebut sensitif terhadap penurunan pendapatan, karena adanya perubahan terhadap pendapatan sebesar 10% diperoleh selisih nilai NPV yang memiliki selisih cukup besar jika dibandingkan dengan perubahan terhadap biaya dengan peningkatan biaya sebesar 10% (kecuali biaya penyusutan dan bunga), hal ini dikarenakan jumlah biaya operasional yang tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan jumlah pendapatan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian pada hasil pembahasan mengenai investasi pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto yang dilihat dari aspek pasar dan pemasaran serta aspek keuangan dapat disimpulkan sebagai berikut: Aspek Hukum, telah menunjukkan kesesuaian dengan Perundang-undangan dan Peraturan yang berlaku, yaitu berdasarkan UU Perusahaan Daerah mengenai penggunaan dan pemanfaatan Barang Milik Daerah, berdasarkan Pasal 33 Ayat 2 UU Dasar 1945,

UU No. 5 Tahun 1962, UU Nomor 5 Tahun 1999, UU No. 20 Tahun 2008, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014. Aspek Teknis dan Manajemen, berdasarkan Lokasi pembangunan memenuhi Peraturan Walikota Denpasar Nomor 9 Tahun 2009 Pasal 3, 4 dan 5 Tahun 2009 Tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan, dan Toko Modern. Gambaran pembangunan yang jelas dan skema kerjasama Bangun Guna Serah atau Bangun Serah Guna Barang, dimana setelah masa kontrak BOT/BTO, aset dalam bentuk bangunan diatas objek kerjasama menjadi hak milik pemerintah. Berdasarkan aspek manajemen, PD Pasar Pemerintah Kota Denpasar yang telah memiliki SDM dengan pengalaman yang memadai sesuai kebutuhan sangat membantu dalam mendukung operasional perusahaan. Aspek Pasar dan Pemasaran, menunjukkan adanya potensi yang baik dilihat perkembangan sektor perdagangan dan jumlah penduduk kota Denpasar yang terus meningkat. Fasilitas yang memadai dan lokasi yang strategis mampu menjadi *added value* dalam persaingan saat ini. Posisi perusahaan pada posisi agresif, Matrik Grand Strategy yaitu pada posisi *excellent strategic*. Penguatan internal harus disesuaikan dengan kondisi perubahan eksternal, mempertahankan dan mengembangkan pasar, meningkatkan pelayanan dan melakukan penetrasi pasar. Strategi alternatif yang ditekankan adalah upaya PD Pasar untuk meningkatkan kualitas fasilitas seperti dalam bidang pelayanan untuk mencapai keunggulan bersaing. Aspek Sosial dilihat dari adanya penyerapan tenaga kerja, keberadaan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto dapat menciptakan lapangan pekerjaan sehingga mengurangi pengangguran. Fasilitas pada Pusat Perbelanjaan menjadi sarana yang layak untuk

memenuhi kebutuhan UMKM dalam mengembangkan usaha, kontribusi tidak hanya untuk meningkat pendapatan daerah tapi juga mampu meningkatkan kesejahteraan UMKM. Aspek Keuangan, menunjukkan bahwa jumlah investasi yang dibutuhkan untuk Revitalisasi Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto sebesar Rp 116.000.000.000,- (Seratus Enam Belas Milyar Rupiah); adalah layak/*feasible*, ini terlihat dari membutuhkan waktu pengembalian investasi (*Payback Periode*) yang pendek yaitu 4,6 tahun, *Accounting Rate of Return* adalah 50,32 % lebih besar dari tingkat bunga yang relevan (14,75%), *Net Present Value* adalah Positif yaitu sebesar Rp95.747.663.065 dan *Profitability of Index* lebih besar dari 1 yaitu 1,83. Adanya analisis sensitivitas dengan adanya perubahan pendapatan dan biaya menunjukkan rencana pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto tetap layak dilaksanakan.

Sebagai tindak lanjut atas hasil kajian ini berikut adalah hal-hal yang direkomendasikan kepada PD Pasar Kota Denpasar maupun investor, berdasarkan hasil penelitian proyek pembangunan Pusat Perbelanjaan Cokroaminoto dapat segera dilakukan, karena dari aspek hukum, teknis dan manajemen, pasar dan pemasaran, sosial, dan keuangan memperlihatkan hasil yang layak. Adanya keterbatasan dalam penelitian ini, bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengkaji lebih mendalam berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis.

REFERENSI

Ahmadi, Parhizkar, Hamedani, & Forsatkar. 2012. *A Feasibility Study on The Urban Project Implementation Through Using BOT Contract. IJCRB. Vol. 4, No. 7.*

- Afandi, 2009. *Analisis Studi Kelayakan Investasi Pengembangan Usaha Distribusi PT. Aneka Andalan Karya. Jurnal Ekonomi*. Vol. 1. No. 2:11-13.
- Alexandri, Moh. Benny, 2008. *Manajemen Keuangan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Giatman, M., 2006. *Ekonomi Teknik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Haming, Murdifin dan Basalamah, Salim. 2010. *Studi Kelayakan Investasi Proyek dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husnan, S. dan Suwarsono, M. 2000. *Studi Kelayakan Proyek*. Edisi ke-4. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan.
- Husnan, Suad, 2004. *Pembelanjaan Perusahaan, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Liberty.
- Kamaruddin, A. 2004. *Dasar-dasar Manajemen Investasi dan Portofolio, Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kasmir, 2003. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir, 2012. *Studi Kelayakan Bisnis, Edisi Revisi*. Jakarta: Kencana.
- Lukman, S., 2005. *Manajemen Keuangan Perusahaan, Edisi Baru, Cetakan Keempat*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Martono dan Harjito, D. Agus, 2005. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Muslich, M. 2008. *Manajemen Keuangan Modern (Analisis, Perencanaan, dan Kebijakan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Peterson, PPI& Fabozzi, FJ. 2002. *Capital Budgeting: Theory and Practice*. John Wiley& Sons inc.
- Sawir, Agnes. 2005. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sjahrial, D. 2008. *Manajemen Keuangan, Edisi Kedua*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Subagyo, A. 2008. *Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sumastuti, AM. 2006. *Keunggulan NPV sebagai Alat Analisis Uji Kelayakan Investasi dan Penerapannya*.

- Sucipto, 2006, Pada Skripsi Dede Moch. Fathurrohman. *Analisis Kelayakan Investasi untuk Rencana Perluasan Jaringan pada PT. Telkom (Persero) Cabang Malang.*
- Suliyanto, 2010. *Studi Kelayakan Bisnis.* Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, H. 2005. *Studi Kelayakan Bisnis.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Warsono, 2003, *Manajemen Keuangan Perusahaan,* Bayumedia, Malang.
- Widiyanthi, F. 2007. *Analisis Kelayakan Investasi Penambahan Mesin Vacuum Frying Untuk Usaha Kecil Pengolahan Kacang Studi Kasus Di PD. Barokah Cikuing Majalengka Jawa Barat.* Institut Pertanian Bogor: Bogor. *Skripsi Manajemen Agribisnis.* Vol. 2. No.3:24-27.