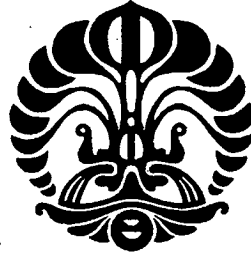


5072009



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

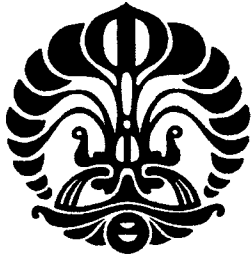
KARYA AKHIR

RENCANA BISNIS KEBAB BANDITOS

**Diajukan oleh:
Frans Jaya Iskandar
0606146570**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT - SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008**



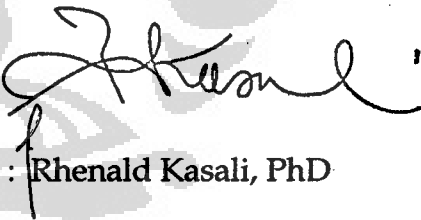


UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Frans Jaya Iskandar
Nomor Mahasiswa : 66 06 14 65 70
Konsentrasi : Manajemen Umum

Judul Karya Akhir : Rencana Bisnis Kebab Banditos

Ketua Program Studi
Tanggal Magister Manajemen :  Rhenald Kasali, PhD


Tanggal Pembimbing Karya Akhir : Imo Gandakusuma, MBA



**BERITA ACARA
PRESENTASI KARYA AKHIR**

Pada hari *MINGGU*, tanggal *06 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Frans Jaya Iskandar
No. Mhs : 0606146570
Konsentrasi : Manajemen Umum - Pagi

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Thomas H. Secokusumo, MBA
(Ketua)

2. Eko Rizkianto, ME
(Anggota 1)

3. Imo Gandakusuma, MBA
(Anggota 2/Pembimbing)

Mengetahui,

Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Frans Jaya Iskandar
No. Mahasiswa : 0606146570
Konsentrasi : Umum

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

- 1) Karya akhir yang berjudul:
“ Rencana Bisnis Kebab Banditos “
Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil kerja saya sendiri.
- 2) Setiap idea atau kutipan dari karya orang lain berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
- 3) Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh dari pembimbing saya, yaitu:
Bapak. Imo. Gandakusuma, MBA

Apabila di kemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal – hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan di tarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, 17 April 2008



Frans Jaya Iskandar

KATA PENGANTAR

Puji Syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat dan berkah-Nya penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Karya akhir ini dibuat sebagai persiapan bisnis penulis dan juga merupakan salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan program studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya pada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan atas terciptanya karya akhir ini, terutama kepada :

1. Bapak Rhenald Kasali, PHD. selaku Ketua Program Magister Manajemen FEUI.
2. Bapak Imo Gandakusuma, MBA, selaku pembimbing karya akhir. Terima kasih atas segala masukan, saran dan dorongan semangatnya yang tinggi dalam memberikan bimbingan.
3. Seluruh dosen pengajar dan staff akademik MM FEUI yang telah membantu penulis dalam penyelesaian karya akhir ini
4. Orang Tua dan seluruh anggota keluarga yang telah memberikan banyak dukungan secara moral dan material sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini dengan baik pada waktunya.

5. Teman - teman MM FEUI Angkatan 2006 yang saling memberikan support kepada penulis untuk terselesaikannya karya akhir ini.
6. Hario Rahadanto pemilik usaha Kebab Turki dan Bakmi Nampol yang menjadi inspirator penulis atas penulisan karya akhir ini.
7. Eunike Puspawidjaya kekasih tercinta atas segala doa, dukungan dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini.



Jakarta, April 2008

Frans Jaya Iskandar

RINGKASAN EKSEKUTIF

Sebelum memulai bisnis baru dalam industri apa pun, maka diperlukan perencanaan dan strategi yang matang agar bisnis tersebut dapat berjalan dengan lancar. Perencanaan dan strategi ini juga harus didukung oleh informasi, data, analisis dan penelitian yang tercakup dalam *business plan*. *Business Plan* yang dikembangkan sendiri adalah usaha makanan *fast food* Kebab Banditos yang berlokasi di Pademangan dan pusat perbelanjaan Mangga Dua. Dimana dalam penelitian ini harus mencakup permasalahan mendasar yaitu; apakah potensi pasar dari kedua lokasi ini, dan apakah secara finansial investasi ini layak untuk dijalankan.

Untuk melihat kondisi dan situasi yang berkembang saat ini maka diperlukan Analisis *Eksternal* yang meneliti kondisi dan potensi pertumbuhan pasar, diikuti oleh Analisis *Internal* dengan melihat teori manajemen dan *seven's framework*. Dari sisi pemasaran sendiri dasar yang digunakan adalah menggunakan Segmentasi, Targeting, Positioning dan *marketing mix*. Sedangkan untuk memutuskan kelayakan investasi tersebut maka digunakan analisis terhadap *cash flow* melalui perhitungan *Payback Period*, *Net Present Value*, *Internal Rate of Return* dan *Profitability Index*.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan tiga skenario yaitu pesimis, realistis dan optimis ditemukan hasil sebagai berikut: (1) Dengan menggunakan analisa *cash flow* maka didapat periode pengembalian modal untuk skenario pesimis adalah 6 tahun. Jangka waktu tersebut diatas umur investasi yaitu 4 tahun. Sehingga dalam proyeksi ini maka dianggap tidak layak karena terjadi kerugian yang tidak mencukupi untuk pengembalian modal

sebelum umur investasi. Sedangkan nilai *Internal Rate of Return* dibawah *cost of capital* yaitu sebesar 7% dengan nilai *Net Present Value* Rp. (47.696.951,50). Tingkat *profitability index* juga dibawah 1 yaitu sebesar 0.56, sehingga secara perhitungan untuk skenario pesimis investasi ini dianggap tidak menguntungkan dan tidak layak untuk dijalankan. (2) Untuk skenario realistis menggunakan analisa *cash flow* maka didapat periode pengembalian modal adalah 2 tahun 7 bulan, nilai ini masih dapat diterima mengingat masih dibawah umur investasi. Dari nilai *Internal Rate of Return* didapat angka 41% yang juga dianggap layak karena diatas *cost of capital*. Perhitungan *Net Present Value* menunjukkan angka Rp14.077.146,00, hasil yang positif mengindikasikan investasi ini layak. Sedangkan untuk nilai *profitability index* sebesar 1.13, sehingga secara keseluruhan dalam scenario realistis investasi ini masih dianggap menguntungkan dan layak untuk dijalankan. (3) Untuk skenario terbaik yaitu optimis dengan menggunakan analisa *cash flow* maka didapat periode pengembalian modal adalah 1 tahun 3 bulan. Dimana nilai *Internal Rate of Return* tetap berada diatas *cost of capital* yaitu sebesar 71% dengan nilai *Net Present Value* Rp 88.452.013,00. Sedangkan nilai *profitability index* sebesar 1.82, sehingga secara keseluruhan untuk skenario optimis investasi ini masih dianggap menguntungkan dan layak untuk dijalankan.

Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan analisis situasi dan pertumbuhan ekonomi, maka usaha *fast food* Kebab Banditos untuk segmen menengah ke bawah, masih merupakan alternatif usaha yang memiliki potensi cukup besar. Beberapa faktor kunci keberhasilan dalam bisnis ini adalah produk yang disukai, pemilihan lokasi, penanganan manajemen secara professional, pelayanan yang berkualitas dan pembangunan *brand name*.

EXECUTIVE SUMMARY

Before starting new business in any industry, there's a need for planning and solid strategy for that business to go as wanted. To build a plan and strategy, it has to be backed by information, data, research and analysis which are covered in business plan. The business plan that are develop here are about fast food named Kebab Banditos which are located in pademangan area and mangga dua shopping complex. In this research there's a basic problem that lies: what is the market potential in both location, and is the investment worth doing if seen from financial point of view.

To see the underlying situation that rises at this moment we need to do analysis externally dan observe the potential and growth of the market followed by internal analysis by looking at management theory dan seven's framework. From marketing point of view we are using segmentation, targeting, positioning and marketing mix. To decide the investment is valid or not than we analyze the cash flow with calculation by Payback Period, Net Present Value, Internal Rate of Return and Profitability Index.

Based on calculations done by using three scenarios which are pessimistic, realistic and optimistic it was found that: (1) For pessimistic scenario the payback period is 6. Where the Internal Rate of Return is below cost of capital that is 7% with Net Present Value Rp (41.696.951,50). The profitability index is 0.59, which in pessimistic scenario this investment is still consider to be a loss. (2) For realistic scenario the payback period is 2 years 7 months. Where the Internal Rate of Return is above cost of capital that is 41% with Net

Present Value Rp 14.077.146,00. The profitability index is 1.13, which in realistic scenario this investment is still consider to be profitable and deserve to be run. (3) For optimistic scenario the payback period is 8 months. Where the Internal Rate of Return is above cost of capital that is 71% with Net Present Value Rp 88.452.013,00. The profitability index is 1.82, which in optimistic scenario this investment is very much considered to be profitable and deserve to be run.

It was concluded based on the situation analysis and the economic growth, that the fast food business Kebab Banditos for the lower middle economic segment, still a good alternative business that have large potential. Several key factor for success in this business is to have likeable product, strategic location selection, professional management, good quality of service and the building of brand name.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
EXECUTIVE SUMMARY	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Kesmpatan Pasar	2
1.3 Perkembangan Masalah	3
1.4 Tujuan Penulisan	3
1.5 Pengumpulan Data	3
1.6 Alur Pikir Penulisan	4
1.7 Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 <i>Business Plan</i>	7
2.2 Keunggulan Bersaing	7
2.3 Analisis <i>External</i>	9
2.3.1 <i>The Macroenvironment</i>	9
2.3.2 Analisis Industri	11
	vii

2.4	<i>Analisis Internal</i>	14
2.4.1	<i>The Seven S Framework</i>	14
2.5	<i>Strategi Pemasaran</i>	16
2.5.1	<i>Segmentasi</i>	18
2.5.2	<i>Targeting</i>	19
2.5.3	<i>Positioning</i>	21
2.5.4	<i>Marketing Mix</i>	22
2.6	<i>Analisis Investasi</i>	24
2.6.1	<i>Payback Period</i>	24
2.6.2	<i>Net Present Value</i>	26
2.6.3	<i>Internal rate of Return</i>	26
2.6.4	<i>Profitability Index</i>	27
BAB III	ANALISIS BISNIS	
3.1	<i>The Macroenvironment</i>	28
3.1.1	<i>Analisis Politik dan Hukum</i>	28
3.1.2	<i>Analisis Ekonomi Makro</i>	29
3.1.3	<i>Analisis Sosial Budaya</i>	30
3.1.4	<i>Analisis Teknologi</i>	31
3.1.5	<i>Analisis Demografi</i>	32
3.2	<i>Analisis Industri</i>	34
3.2.1	<i>Ancaman Masuknya Pendatang Baru</i>	34
3.2.2	<i>Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri</i>	35
3.2.3	<i>Ancaman Produk Pengganti</i>	35

3.2.4	Kekuatan tawar – menawar Pembeli	36
3.2.5	Kekuatan tawar menawar Pemasok	36
3.3	Analisis Situasi	38
3.4	Analisis Pasar	39

BAB IV PROFIL PERUSAHAAN DAN PROYEKSI KEUANGAN

4.1	Profil Kebab Banditos	42
4.1.1	Produk	42
4.1.2	<i>Price</i>	43
4.1.3	<i>Place</i>	44
4.1.4	<i>Promotion</i>	47
4.2	Perancangan Organisasi	48
4.2.1	<i>Structure</i>	48
4.2.2	<i>Staffing</i>	49
4.2.3	<i>Style</i>	50
4.2.4	<i>Skills</i>	53
4.2.5	<i>Systems</i>	54
4.2.6	<i>Shared Values</i>	56
4.2.7	<i>Strategy</i>	57
4.3	<i>Key Success Factor</i>	58
4.4	Pendanaan Awal	60
4.5	Proyeksi Keuangan	61
4.5.1	Skenario Pesimis	67
4.5.2	Skenario Realistis	67
4.5.3	Skenario Optimis	68

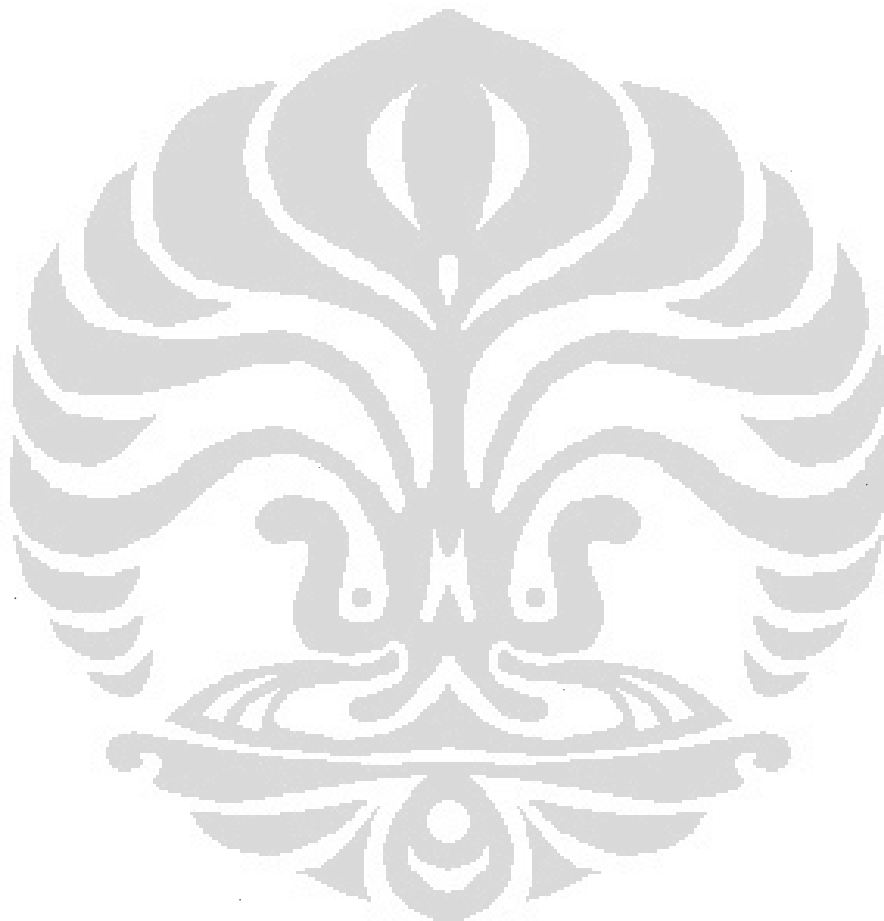
4.5.4	<i>Expected NPV</i>	69
-------	---------------------------	----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	70
-----	------------------	----

5.2	Saran	71
-----	-------------	----

DAFTAR PUSTAKA	72
----------------------	----



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Alur Pikir Penelitian Kebab Banditos	4
Gambar 2.1 <i>Startegy Requires External Analysis and Internal Analysis</i>	8
Gambar 2.2 <i>Porter's Five Forces Affecting Industry Attractiveness</i>	12
Gambar 2.3 <i>The Seven S's</i>	13
Gambar 2.4 <i>The four P's of the Marketing Mix</i>	22
Gambar 2.5 <i>Payback Period</i>	25
Gambar 3.1 Grafik Kepadatan Penduduk per Kotamadya	32
Gambar 4.1 Logo Kebab Banditos	42
Gambar 4.2 Pembagian Ruang Toko Pademangan	46
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Kebab Banditos	48
Gambar 4.4 Ilustrasi Sistem Satelit	58

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1	Hasil Analisis Industri Kebab dengan Porter <i>Five Forces</i>	42
Tabel 4.1	Harga Kebab Banditos	44
Tabel 4.2	Perhitungan Harga Pokok Penjualan	44
Tabel 4.3	Waktu Operasi Kebab Banditos	45
Tabel 4.4	Tabel Kualifikasi Karyawan Kebab Banditos	49
Tabel 4.5	Sistem Pembayaran Gaji Karyawan	51
Tabel 4.6	Perincian Biaya Investasi Awal Kebab Banditos	60
Tabel 4.7	Prediksi Pejualan per Hari Kebab Banditos	62
Tabel 4.8	Prediksi Omzet Penjualan Kebab Banditos	62
Tabel 4.9	Aset Terdepresiasi	63
Tabel 4.10	Tabel Perkiraan Biaya Usaha untuk satu bulan	64
Tabel 4.11	Persediaan Barang	65
Tabel 4.12	Tabel Perhitungan Cost of Equity	65
Tabel 4.13	Tabel Pengeluaran Perusahaan untuk Kompensasi Karyawan	66
Tabel 4.14	Tabel Asumsi Dasar	66
Tabel 4.15	Ketiga skenario <i>cashflow</i>	69

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Tabel Penduduk DKI Jakarta menurut jenis kelamin dan kabupaten L-1
Lampiran 2	<i>Questioner Survey</i> Makanan Pada Daerah Pademangan L-2
Lampiran 3	Estimasi Gaji yang Diterima Karyawan L-9
Lampiran 4	Peta Lokasi Perencanaan Kebab Banditos L-10
Lampiran 5	Proyeksi <i>Cash Flow</i> Pesimis L-11
Lampiran 6	Proyeksi <i>Cash Flow</i> Realistis L-16
Lampiran 7	Proyeksi <i>Cash Flow</i> Optimis L-21
Lampiran 8	Perhitungan Depresiasi Aset L-26
Lampiran 9	Tabel Rata-Rata Pengeluaran Rumahtangga L-27

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Business plan ini memuat perencanaan untuk pendirian suatu unit bisnis makanan, yaitu *restaurant fast food and booth* bernama Kebab Banditos yang berlokasi di daerah Jakarta Utara tepatnya di kompleks perumahan Pademangan dan pusat perbelanjaan Mangga Dua. Nama Kebab Banditos sendiri diciptakan untuk menarik perhatian masyarakat dengan nama yang unik dan mudah diingat.

Penciptaan nama diambil dari produk utama yang ditawarkan yaitu kebab dan banditos yang mempunyai arti bandit dalam bahasa meksiko. Diambil dari bahasa meksiko karena terdapat racikan bumbu khas meksiko yang pedas, dimana dalam produk telah disesuaikan dengan cita rasa konsumen Indonesia.

Kebab Banditos sendiri ingin menjadi penyedia *fast food* bermutu, dimana produk utamanya adalah kebab dengan ditunjang dengan produk *fast food* lainnya seperti *burger* dan *chilly* ciri khas meksiko. Tipe bisnis yang didirikan mengandalkan dua bentuk yaitu; *tipe booth* dan *tipe restaurant fast food*.

Pendirian usaha ini berdasarkan melihat potensi pasar pada daerah tersebut, yang juga diperkuat oleh kemampuan pemilik dengan sumber daya yang dimiliki yakni; lokasi, dana, tenaga kerja, kemampuan manajemen dan pengetahuan pasar.

Business plan ini akan membahas aspek-aspek yang tercakup dalam pendirian suatu bisnis baru yaitu; aspek strategik, aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia, aspek produksi dan operasional, dan aspek keuangan.

1.2 Identifikasi Kesempatan Pasar

Industri makanan di Indonesia secara umum adalah salah satu industry yang termasuk stabil, dimana tidak terlalu dipengaruhi oleh kondisi makro ekonomi sehingga permintaan terhadap makanan cenderung stabil. Masyarakat Indonesia saat ini mulai memasuki gaya hidup modern dimana harus bekerja 8 – 10 jam sehari dengan waktu istirahat yang pendek. Maka untuk memanfaatkan waktu makan yang singkat konsep *fast food* lebih banyak disukai.

Cara penyajiannya cepat, membuat makhluk supersibuk bisa menyantapnya sambil berdiri atau berjalan, bahkan jalan-jalan di taman kota. Salah satu faktor kesuksesan perkembangan *fast food*, adalah tuntutan ekonomi yang membuat ibu rumah tangga yang sekarang menjadi wanita pekerja. Tentu mereka tidak sempat lagi menyiapkan sarapan dan makan siang untuk anggota keluarganya¹.

Menurut Badan Pusat Statistik terdapat 1.130.000 jiwa bertempat tinggal di Jakarta Utara dari total 7.500.000 jiwa yang terdata tinggal di DKI Jakarta.² Sedangkan pusat perbelanjaan Mangga Dua sendiri merupakan salah satu tempat terramai di wilayah Jakarta yang terkenal juga sebagai kawasan wisata bagi pengunjung lokal dan mancanegara.

¹ Prof. Ali Khomsan, *Fast Food yang Dicari & Dicaci*, www.kompas.com, Article 2005

² Statistik populasi penduduk menurut wilayah, www.bps.go.id

1.3 Perkembangan Masalah

Beberapa masalah yang diharapkan dapat terjawab pada akhir dari penulisan, antara lain:

- Dalam industri makanan, dimana memiliki *barrier entry* yang kecil maka bagaimana usaha baru Kebab Banditos ini dapat bersaing dengan produk yang sudah tersedia di pasar sekarang ini?
- Bagaimana konsumen dapat menerima produk Kebab Banditos dan menciptakan *sustainable competitive advantage*?
- Bagaimana perusahaan dapat mencapai keuntungan sebelum trend dari makanan ini memudar?

1.4 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan *Business Plan* Kebab Banditos ini adalah antara lain untuk:

- Mengurangi resiko dalam memulai suatu usaha baru.
- Memberikan laporan penelitian terhadap *target* pasar.
- Analisa kelayakan pada pemasaran, sumber daya, manajemen dan strategi bersaing.
- Memprediksikan keberhasilan usaha baru Kebab Banditos.
- Sebagai bahan acuan untuk calon investor atau pengusaha yang tertarik untuk menanamkan modalnya apabila usaha dianggap layak untuk dijalankan.

1.5 Pengumpulan Data

Untuk pengambilan data dalam penelitian dilakukan dengan dua cara, yaitu; *Field Research*, Penelitian Lapangan yang dilakukan dengan pengamatan langsung terhadap objek penelitian melalui *survey* atau *interview*, dan *Library Research*, Penelitian Kepustakaan, pengumpulan data dari studi-studi terdahulu, literatur-literatur atau data-

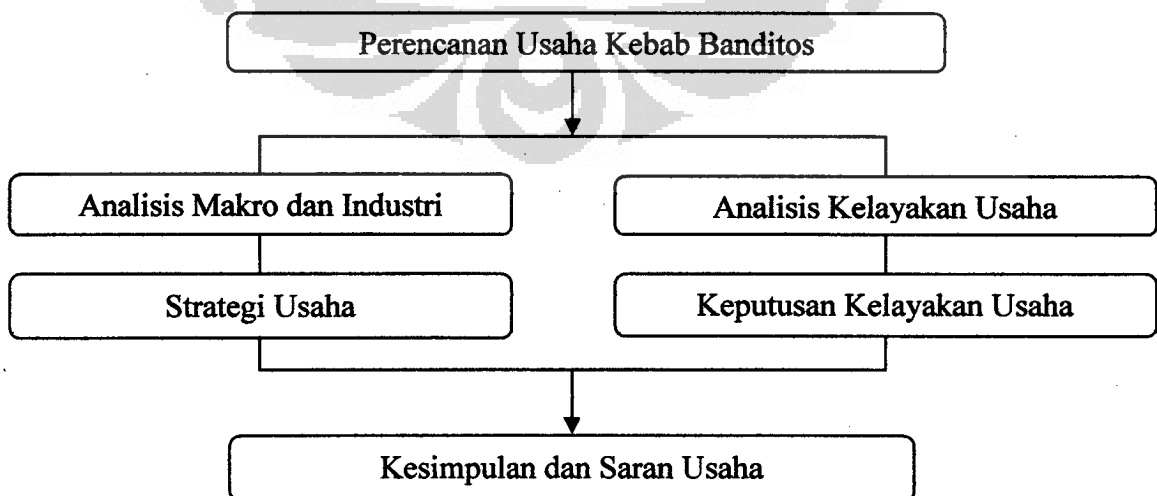
data lain yang relevan dengan penelitian ini. Penelitian lapangan ini dapat juga dilakukan dengan cara observasi yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung di obyek penelitian terhadap tema penelitian. Observasi pendepatan pedagang dan informasi lainnya diambil dari bulan juni sampai agustus 2007.

Selain observasi pada lokasi yang akan dijadikan tempat usaha, dilakukan pula survey di lokasi usaha untuk mengetahui potensi pasar. Data yang didapatkan juga terbagi atas dua jenis yaitu; data Primer dan data Sekunder. Data Primer adalah data yang dudapatkan dari penelitian secara langsung melalui *field reaserch* untuk mengetahui situasi dan potensi pasar. Data Sekunder merupakan data pendukung yang didapat melalui sumber – sumber terpercaya seperti artikel koran atau Biro Pusat Statistik.

1.6 Alur Pikir Penulisan

Alur Pikir dibuat sebagai acuan penulisan dan kerangka berpikir dari sebuah karya tulis, dalam rencana Kebab Banditos adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1 Alur Pikir Penulisan Kebab Banditos



Sumber: Hasil penelitian penulis

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran sistematis sehingga dapat mempermudah pembaca dalam memahami masalah dan analisis yang akan disajikan. Dalam karya akhir ini, maka penulis membagi pembahasan menjadi enam bab; *yaitu:*

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang, identifikasi kesempatan pasar, perkembangan masalah, perkembangan dan tujuan financial, kepemilikan dan bentuk badan hukum dan sistematika pembahasan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini terdapat tinjauan pustaka yang akan menjadi dasar teori penelitian, kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis untuk memudahkan dalam menjawab masalah penelitian.

BAB III : ANALISIS BISNIS

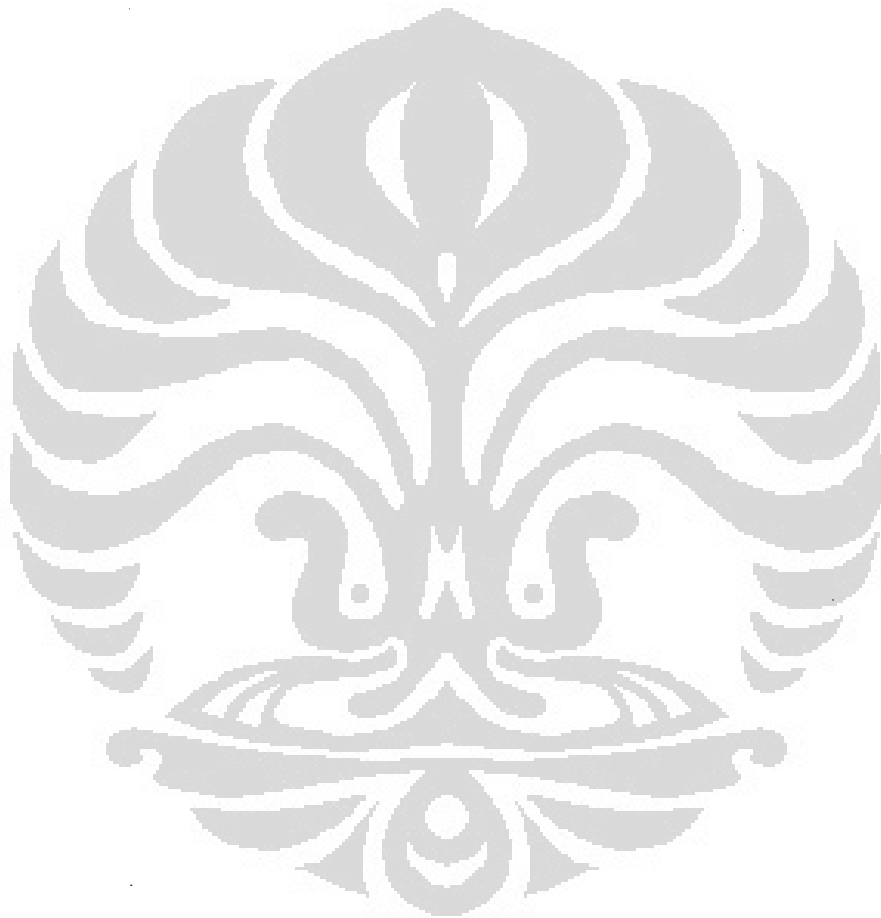
Pada bab ini berisi analisa bisnis makanan mulai dari analisis pasar dan kompetitor, keinginan pelanggan, potensi pasar dan cara meraihnya.

BAB IV : PROFIL PERUSAHAAN DAN PROYEKSI KEUANGAN

Company Profile yang berisikan rancangan program operasi, visi dan misi, perencanaan kedepan. Status kepemilikan, pengaturan lokasi, system manajemen dan pengadaan produk yang akan dipasarkan. Termasuk juga didalamnya perhitungan investasi dan proyeksi keuntungan dan pertumbuhannya.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai penutup pada bab ini akan diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian yang disertai dengan saran dari penulis. Kesimpulan dan saran yang diambil merupakan dasar dari hasil analisis dan pembahasan yang dapat diambil sebagai bahan pertimbangan untuk menjalankan bisnis ini atau tidak.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Business Plan

Menurut Wikipedia *A business plan is a formal statement of a set of business goals, the reasons why they are believed attainable, and the plan for reaching those goals. It may also contain background information about the organization or team attempting to reach those goals*³.

Bentuk dari *business plan* sendiri amat tergantung dari jenis perusahaan dan tujuan dibuatnya *business plan* tersebut, sehingga tidak ada bentuk *format* yang paten. Namun dalam esensi, *business plan* sebaiknya memiliki misi, *key success*, analisa pasar, strategi implementasi, *summary*, dan perhitungan keuangan laba rugi (*projected income statement*).

2.2 Keunggulan Bersaing (*Sustainable Competitive Advantage*)

Perusahaan dalam industry apapun ingin bertahan dan berkembang secara terus menerus, salah satu cara adalah dengan mempunyai *sustained competitive advantage* (SCA) atau keunggulan bersaing yang stabil.

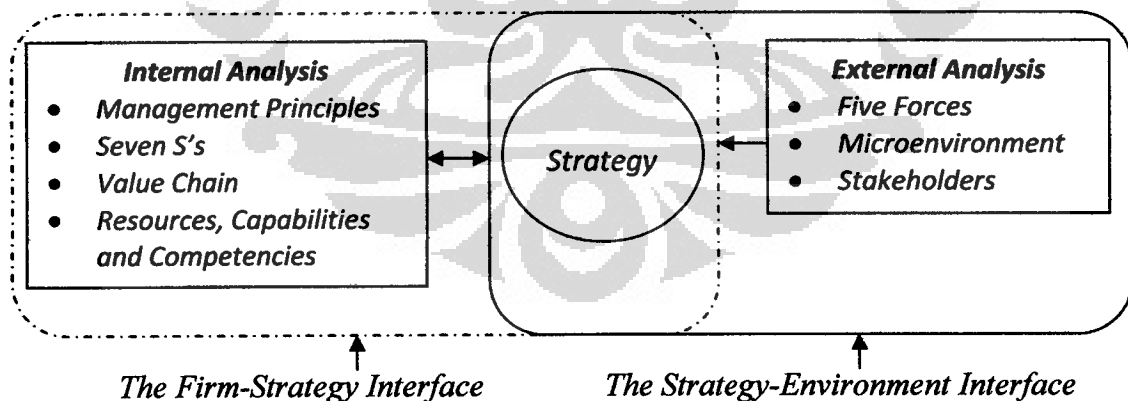
Dimana *sustained competitive advantage* (SCA) adalah performa diatas rata-rata industry untuk setidaknya 10 tahun. Kebanyakan dari perusahaan dapat menghasilkan performa lebih baik dari kompetitornya untuk beberapa tahun saja.

³ Business Plan, http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan, 2005

Untuk menciptakan SCA secara terus menerus, maka harus dilihat beberapa mekanisme yang dapat melindungi keunggulan yang telah dicapai perusahaan⁴:

- *The industry structure*, apabila struktur industri sangat terkonsentrasi dimana beberapa perusahaan memiliki market share yang besar dan barrier entry yang tinggi maka, *long-term above average return* kemungkinan besar dapat dicapai.
- *Peculiar configurations of resources, capabilities, and competencies*, cara penempatan dan pengolahan sumber daya, kemampuan dan keahlian yang unik akan membuat perusahaan lain sulit untuk meniru.
- *Continuous positioning and competencies*, dengan terus menerus mengerjakan posisi perusahaan dengan cara *merger*, akuisisi, dan *divestitures*. Dapat juga menggunakan keunggulan dari globalisasi, atau tetap menjaga pesaingnya agar tidak dapat bersaing.

Gambar 2.1 *Strategy Requires External Analysis and Internal Analysis*



Sumber: Alfred A. Marcus, *Management Strategy: Achieving sustained-competitive advantage*, hal 47, 2005

⁴ Alfred A. Marcus, *Management Strategy: Achieving sustained-competitive advantage*, 2005

Sebelum menentukan strategi yang akan digunakan perusahaan untuk mencapai SCA, maka perusahaan pertama harus melakukan analisis. Dua macam analisis yang harus dilakukan yaitu; analisis *external* perusahaan dan analisis *internal*.

2.3 Analisis Eksternal (*External Analysis*)

Menurut David, F.R. dalam melakukan analisis *eksternal* maka perusahaan menganalisis lingkungan bisnis dimana perusahaan itu berada, dengan melihat tiga unsur yaitu; *industry analysis, the macroenvironment, dan stakeholders relations*⁵.

2.3.1 *The Macroenvironment*

Lingkungan makro dapat memiliki situasi dan kondisi, dimana baik secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan secara luas (makro) terdiri dari faktor - faktor yang pada dasarnya merupakan kondisi yang terlepas dari perusahaan yang bersifat dinamis dan tidak dapat dikendalikan.

Lingkungan makro ini berada di luar jangkauan operasional perusahaan dan dapat menciptakan iklim serta mempunyai pengaruh yang sama bagi semua perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan antara lain bidang Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi dan Hukum. Adanya perubahan lingkungan makro ini berdampak baik langsung maupun tidak langsung bagi kehidupan perusahaan. Itulah sebabnya dikatakan bahwa perubahan lingkungan makro ini dapat memberikan kesempatan - kesempatan bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk maju.

⁵ David, F. R. *Manajemen Strategis*, hal 104, 2006

Penilaian *macroenvironment* menurut David, F.R. lebih ditekankan pada lingkungan eksternal yang pengaruhnya tidak langsung dirasakan perusahaan⁶. Lingkungan *makroenvironment* perusahaan adalah tempat di mana perusahaan harus memulai pencariannya atas peluang dan kemungkinan ancaman, yang terdiri atas:

- **Demografi (*Demographics*)**

Lingkungan demografi memperlihatkan statistik dari pasar dan pergerakan pasar melalui pengelompokan angka dan wilayah. Pertumbuhan penduduk, perubahan distribusi umur, etnis, pendidikan, jenis rumah tangga, penghasilan dan *budget* belanja.

- **Sosial Budaya (*Social Culture*)**

Sosial budaya memperlihatkan kecenderungan jangka panjang melihat kebiasaan dan pola perilaku yang dianut kelompok orang tertentu. Dimana dari sisi individu akan menuju realisasi diri, kepuasan langsung, dan orientasi yang lebih sekuler.

- **Politik (*Politics*)**

Sistem Politik yang baik akan menghasilkan investasi bisnis yang kuat, dimana secara makro dapat menarik investor dari luar negeri. Dimana dalam pengaturan bisnis yang kuat, peranan badan pemerintah sangatlah penting untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan kepentingan umum.

- **Teknologi (*Technology*)**

Perubahan teknologi yang semakin cepat dengan inovasi yang terus menerus terjadi akan membuat semua produk yang dihasilkan menjadi lebih baik dan lebih ekonomis.

⁶ David, F. R. *Manajemen Strategis*, hal 113, 2006

- **Ekonomi Makro (*Macroeconomics*)**

Macroeconomics memperlihatkan pada pertumbuhan GNP, tingkat bunga, tingkat inflasi, tingkat tabungan, dan defisit atau surplus neraca barang dan jasa.

- **Global (*Globalization*)**

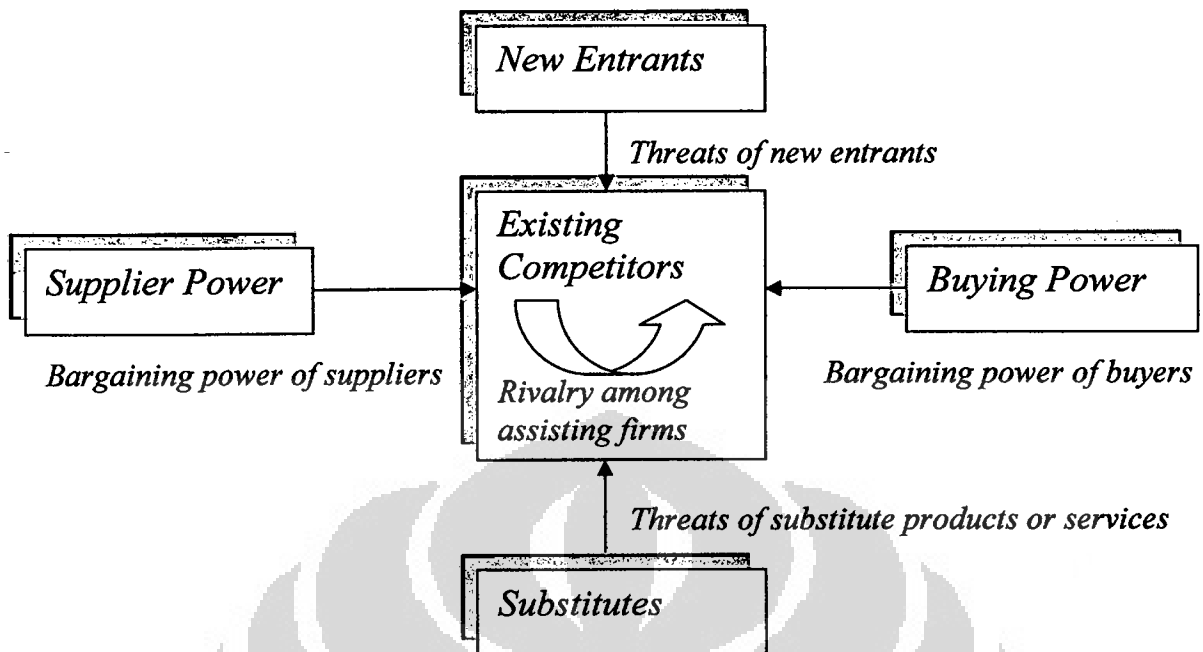
Kemajuan jaman dan lingkungan ekonomi makro mendorong terciptanya lingkungan global, dimana ruang lingkup dari perusahaan bukan hanya terbatas wilayah tertentu saja. Hal ini disebabkan banyak faktor, salah satunya transportasi yang lebih murah dan cepat, komunikasi global, pencapaian *economics of scale*. Dengan melihat pasar dunia, maka para manajer harus mulai berpikir untuk *think global* dimana adanya pesaing nasional maupun internasional.

2.3.2 Analisis Industri (*Industry Analysis*)

Melalui analisa industry maka perusahaan dapat menciptakan logika dan struktur yang baik bagi perusahaan dalam mencapai keputusan untuk memasuki bidang baru atau wilayah baru dalam bisnis. Menurut Michael E. Porter dalam menciptakan strategi terdapat dua pertanyaan kunci yang kritis, yaitu; *Is it a good game? What is the company's position in the game?*

Michael E. Porter menjabarkan dalam menciptakan *competitive strategy* terdapat lima unsur dasar yang mempengaruhi *industry attractiveness* dan disebut sebagai *Five Forces Framework*. Kelima unsur ini adalah dengan melihat *existing rivals, new entrants, substitutes, customers dan suppliers*. Unsur – unsur ini akan mempengaruhi profitabilitas dari industry karena adanya kekuatan harga, biaya dan investasi yang diperlukan untuk memulai.

Gambar 2.2 Porter's Five Forces Affecting Industry Attractiveness



Sumber: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, The Free Press, 1980.

Dalam gambar 2.2 yaitu *Porter's Five Forces* kelima kekuatan yang mempengaruhi baik atau buruknya industry adalah:

- ***Substitutes Product***

Dengan adanya barang pengganti maka akan membatasi harga jual dan keuntungan yang dapat dicapai. Perusahaan harus memonitor pergerakan harga secara cermat, dengan kecanggihan teknologi dan persaingan yang meningkat dalam industry tersebut maka harga dan keuntungan akan cenderung menurun.

- ***Existing Rivals and New Entrants***

Sebelum memasuki *industry*, pemain baru harus memperhitungkan reaksi dari pemain lama dan seberapa besar pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk

bersaing. Dalam berbagai *industry* akan mempunyai *barrier of entry* yang berbeda dimana ada pemain yang langsung membela wilayahnya dengan mengajak pemain baru untuk perang harga, ada juga yang lebih relax. Pemain baru akan lebih mudah untuk masuk ke dalam *industry* yang sedang berkembang dibanding dengan yang sedang menurun, dimana telah dipenuhi dengan banyak kompetitor.

- ***Suppliers Bargaining Power***

Sebuah *segment* akan menjadi tidak menarik apabila *supplier* perusahaan dapat menaikkan harga atau menurunkan kuantitas dari barang yang di masukan. *Supplier* cenderung lebih kuat apabila mereka terkonsentrasi atau terorganisir, dengan substitusi rendah, saat bahan *supply* tersebut sangatlah penting, saat mengganti *supplier* lain sangat tinggi dan *supplier* dapat mengintegrasikan *downstream*. Untuk mengatasi ini cara terbaik adalah untuk menjalin hubungan *win-win* dengan *supplier* atau menggunakan banyak sumber *supplier*.

- ***Buyers Bargaining Power***

Segment akan menjadi tidak menarik apabila pembeli memiliki kekuatan *bargaining* yang tinggi. Kekuatan pembeli dapat bertumbuh apabila mereka menjadi lebih terkonsentrasi dan terorganisir, apabila produk tidak berbeda dengan yang lain, apabila biaya mengganti dengan yang lain rendah, saat pembeli *sensitive* dengan harga, dan saat pembeli dapat menghasilkan sendiri. Untuk melindungi dari hal ini, maka perusahaan harus memberikan penawaran yang lebih baik dimana pembeli tidak dapat menolak.

- ***Intense Segment Rivalry***

Segemen akan menjadi tidak menarik apabila telah dipenuhi oleh banyak *competitor* yang kuat dan *aggressive*, dan lebih tidak menarik lagi apabila industry dalam kondisi stabil atau menurun. Apabila kapasitas produksi dilakukan dalam penambahan besar, *fixed cost* tinggi, *exit barrier* juga tinggi atau *competitor* harus mempertaruhkan besar dalam segment tersebut, dalam kondisi seperti ini akan banyak menimbulkan perang harga, perang promosi dan perputaran produk baru yang cepat, hal ini semua akan membuat sangat mahal untuk bersaing.

2.4 Analisis Internal (*Internal Anaysis*)

Internal analysis adalah proses pemeriksaan dari kekuatan (*core competencies*) dan kelemahan organisasi. Dimana tujuannya adalah untuk mengerti seberapa jauh organisasi dapat bertahan dalam menghadapi ancaman dan kesempatan dari luar. Banyak cara untuk membedah organisasi dan mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi.

Peters and Waterman's *In Search of Excellence* dibangun sekitar konsep dari *Seven S's - framework* untuk menganalisa kekuatan internal dan eksternal. Porter juga menciptakan metode untuk analisa *internal* dengan nama *value chain analysis*. Menurut Prahalad dan Hamel "*Core competencies are the collective learning in organizations, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies..*"⁷

Core Competencies sendiri terdiri dari tiga atribut, yaitu: memberikan jalan ke pasar baru, memberikan konsumen keuntungan, dan sulit bagi pesaing untuk meniru. Tidak seperti *asset* fisik dimana akan terdepresiasi seiring dengan waktu, *core competencies* adalah mesin yang akan mendorong pertumbuhan bisnis dan pengembangan.

⁷ Hamel, Gary and Prahalad, C. K., "*The Core Competence of The Corporation*"

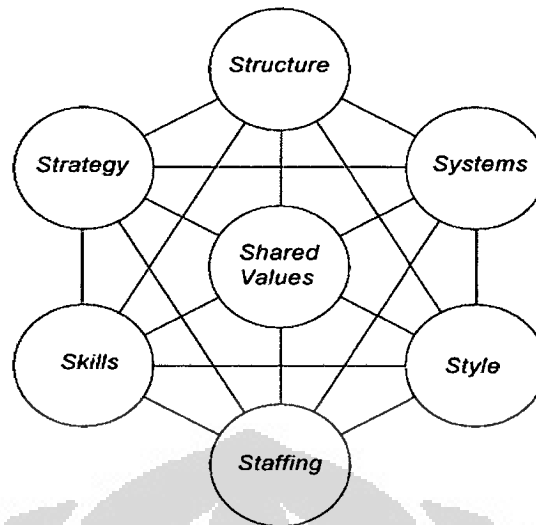
2.4.1 *The Seven – S Frameworks*

Metodologi Peter's and Waterman's untuk menganalisa kekuatan organisasi dan kelemahannya terdapat tujuh atribut dalam management yang dapat memanipulasi perusahaan menuju kesuksesan.

The Seven – S framework terdiri dari:

1. *Strategy*, organisasi harus mempunyai logika dan aksi yang diambil memiliki keunggulan bersaing, memperbaiki posisinya dimata konsumen dan mengalokasikan sumber daya untuk mendapatkan tingkat pengembalian tinggi.
2. *Structure*, organisasi mempunyai kemampuan untuk membagi tugas, tanggung jawab, tugas dan memastikan keuangannya baik.
3. *Systems*, organisasi mendiskripsikan bagaimana bekerjanya suatu proses dan tugas dapat diselesaikan di area yang kritis, seperti *capital budgeting*, manufaktur, hubungan konsumen dan *supplier*, akunting, pengukuran kinerja.
4. *Style*, adanya bukti bahwa waktu, perhatian dan perilaku management dari karyawan benar diselaraskan dengan kebutuhan strategis organisasi.
5. *Staffing*, adanya keselarasan antara manajemen dan pengalaman karyawan dan pengalaman untuk sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan.
6. *Skills*, organisasi seutuhnya mempunyai kemampuan untuk bersaing dengan bisnis yang ada dan menghasilkan bisnis baru yang menghasilkan pertumbuhan.
7. *Shared Values*, adanya kesatuan dibalik tujuan dan visi yang sama yang dapat membawa organisasi ke tujuan yang sudah diarahkan.

Gambar 2.3 The Seven S's



Sumber: Peters, J.T. and Waterman, Robert H.Jr, *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*, Harper Collins, 1982

Banyak dari manager hanya terpaku kepada strategy, struktur dan sistem saja yang dianggap penting dari ketujuh elemen tersebut. Elemen lain dinilai sebagai tambahan yang tidak terlalu penting, maka jika ini terjadi maka analisa tersebut tidak akan menjadi kuat. Salah satu kelemahan dari *Seven – S framework* adalah tidak bisa menjadi indicator masa depan yang dapat dipercaya.

2.5 Strategi Pemasaran

Dengan melakukan strategi pemasaran, perusahaan dapat lebih mempersiapkan dukungan yang perlu dilakukan untuk membujuk potensial konsumen untuk membeli produk yang ada. Perusahaan pada dasarnya melakukan penciptaan nilai sekaligus penyerahan nilai. Philip Kotler (1997) menggabungkan proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen yang disebut STP, yaitu; *Segmentasi, Targeting dan Positioning*.⁸

⁸ Kasali, Rhenald, R., *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*, hal 48, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998

Segmentasi pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memahami struktur pasar. Sedangkan Targeting adalah persoalan bagaimana memilih, menyeleksi dan menjangkau pasar. Bagaimana perusahaan menyeleksi pasar sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan melihat pasar itu sendiri. Dengan demikian pasar yang dilihat oleh dua perusahaan berbeda, yang mendekati dengan metode berbeda akan menghasilkan peta yang berbeda pula. Untuk itu penting dipahami struktur – struktur atau kelompok – kelompok yang ada di pasar.

Setelah sasaran pasar telah dipilih maka selanjutnya adalah melakukan *positioning*. Positioning pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memasuki jendela otak konsumen. Positioning biasanya tidak menjadi masalah dan tidak dianggap penting selama barang – barang yang tersedia dalam masyarakat tidak terlalu banyak, dan persaingan belum sengit.

Di dalam manajemen pemasaran terdapat dua konsep mendasar, yaitu kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*). Kebutuhan adalah hal yang mendasar yang dibutuhkan makhluk hidup untuk melangsungkan kehidupannya.

Contohnya dalam manusia tidak hanya makanan, minuman tetapi sosialisasi, komunikasi, teman hidup. Sedangkan Keinginan adalah pernyataan manusia terhadap kebutuhan-kebutuhannya yang dipertajam oleh budaya dan kepribadiannya. Perbedaan dengan kebutuhan adalah terletak pada barang yang dipilih untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan orang adalah untuk makan sedangkan keinginan adalah untuk makan pizza hut.

Semakin berkembangnya perekonomian Indonesia, maka keinginan masyarakat juga semakin kompleks. Konsumen belajar menikmati barang – barang lewat iklan, kenalan atau konsumsi coba – coba. Manusia memiliki keinginan untuk mencoba hal yang baru, sementara produsen mencoba memenuhi permintaan tersebut dengan hal yang baru pula. Kebutuhan antara lain haus, lapar, bersosialisasi, sudah tercipta secara alami, sedangkan yang dikreasikan oleh pemasaran adalah keinginan.

2.5.1 Segmentasi

Tujuan segmentasi pasar menurut Weinstein adalah *“to improve your company competitive position an better serve the needs of your consumers”*⁹. Konsumen pada dasarnya berbeda – beda maka dibutuhkan program pemasaran berbeda pula untuk menjangkaunya.

Segmentasi terhadap pasar dapat dilakukan melalui:

- **Segmentasi Demografis**, konsumen dibedakan berdasarkan karakteristik demografi, seperti usia, gender, pendidikan, pekerjaan dan sebagainya.
- **Segmentasi Geografis**, konsumen dibedakan berdasarkan wilayah tempat tinggalnya, misalnya wilayah dalam suatu negara, pulau, propinsi, kota atau desa.
- **Segmentasi Geodemografis**, gabungan dari segmentasi demografis dan geografis. Dipercaya bahwa mereka yang menempati wilayah geografis yang sama cenderung memiliki kesamaan pula dalam demografis.
- **Segmentasi Psikografis**, konsumen dibedakan berdasarkan gaya hidup dan kepribadian manusia, dimana gaya hidup mencerminkan bagaimana seseorang menghabiskan waktu dan uangnya yang dinyatakan dalam aktivitas – aktivitas, minat dan opininya.

⁹ Weinstein, A., *Market Segmentation*, Chicago, Probus, 1994

- **Segmentasi dengan cara lain**, selain keempat cara segmentasi utama diatas banyak cara untuk melakukan segmentasi. Contohnya segmentasi berdasarkan manfaat konsumen, berdasarkan pemakaian produk, berdasarkan kesetiaan konsumen, dan lain-lain.

2.5.2 Targeting

Setelah mengidentifikasi segmentasi pasar langkah selanjutnya adalah menentukan target pasar yang ingin dibidik dan seberapa banyak macam target pasar yang diinginkan. Dalam mengevaluasi bermacam segmen pasar, perusahaan harus melihat dua faktor yaitu; seberapa menarik segmen secara keseluruhan dan kecocokan dengan perusahaan.

Apakah segmen tersebut memiliki karakteristik yang menarik dari sisi ukuran, pertumbuhan, keuntungan, risiko dan skala ekonomi? Apakah memasuki segmen tersebut sesuai dengan tujuan perusahaan, kemampuan dan sumber daya perusahaan?

Setelah mengevaluasi berbagai segmen maka perusahaan dapat mempertimbangkan lima pola untuk *targeting* pasar yang dipilih:

1. *Single Segment Concentration*, melalui kegiatan *marketing* yang terkonsentrasi pada satu segmen, maka perusahaan mendapatkan pengetahuan yang besar tentang segmen tersebut dan menciptakan kehadiran yang kuat pada segmen tertentu tersebut. Apabila dapat menjadi pemimpin dalam segmen tersebut maka dapat menghasilkan tingkat pengambilan yang tinggi untuk investasi tersebut. Namun hal ini diimbangi oleh resiko yang besar pula, apabila pasar tersebut tiba – tiba berhenti membeli produk atau pesaing lain memasuki pasar tersebut. Maka lebih banyak perusahaan beroperasi untuk membidik lebih dari satu *target market*.

2. *Selective Specialization*, perusahaan memilih beberapa segmen yang layak dimana sedikit atau tidak ada sinergi antara tiap segmen, tetapi menjanjikan keuntungan. Dengan mengambil beberapa segmen akan mencampurkan resiko dari perusahaan.
3. *Product Specialization*, perusahaan membuat produk tertentu yang dijual untuk beberapa segmen. Risiko dengan ini adalah apabila produk yang dibuat digantikan dengan teknologi yang jauh berbeda, maka produk akan ditingalkan.
4. *Market Specialization*, perusahaan memfokuskan untuk memenuhi banyak kebutuhan dari segmen tertentu. Perusahaan dapat menciptakan reputasi yang kuat untuk melayani *group* konsumen tersebut dan menjadi *channel* untuk produk tambahan dan *group* lain. Resikonya adalah apabila *group* tersebut bangkrut atau menurunkan anggaran belanjanya.
5. *Full Market Coverage*, perusahaan berusaha melayani seluruh segmen pasar dan semua kebutuhannya. Perusahaan besar seperti Sony, Toyota, dapat melakukan hal ini. Dimana mencapai seluruh *market* dengan dua cara yaitu melalui; *undifferentiated marketing* atau *differentiated marketing*. Dalam *undifferentiated marketing*, perusahaan mengabaikan perbedaan segmen dan membuat program marketing untuk pasar secara keseluruhan. Dalam *differentiated marketing* perusahaan mengenali perbedaan dalam setiap segmen dan membuat produk sesuai dengan segmen tersebut.

2.5.3 Positioning

Positioning adalah tindakan strategi komunikasi yang dibuat oleh perusahaan untuk memberikan gambaran yang unik untuk diingat oleh *target market*. Hasil akhir dari *positioning* adalah terciptanya kumpulan konsumen yang memfokuskan kepada *value proposition*, yaitu alasan kuat mengapa *target market* harus membeli produk tersebut.

Menurut Al Ries dan Jack Trout *positioning* adalah pelatihan kreatifitas terhadap produk yang ada. "*Positioning starts with a product. A Piece of merchandise, a service, a company, an institution or even a person.. But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect.*"¹⁰

Michael Treacy and Fred Wiersema mengajukan *positioning framework* dinamakan *value disciplines*.¹¹ Di dalam *industry*, perusahaan dapat menjadi *product leader*, *the operationally excellent firm* atau *the customer intimate firm*. Hal ini berdasarkan bahwa dalam pasar selalu ada campuran dari tiga macam pembeli; ada yang menyukai perusahaan yang sedang bertumbuh di bidang teknologi (*product leadership*); konsumen yang ingin performa yang dapat diandalkan (*operational excellence*), dan yang ketiga konsumen yang ingin respon yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan individu (*customer intimacy*).

Menurut treacy and wiersema, perusahaan tidak dapat menjadi yang terbaik dalam ketiga cara tersebut, atau bahkan dua cara tersebut. Dikarenakan tiap disiplin diperlukan kemampuan *mind-sets* yang berbeda dan investasi yang bertantangan.

¹⁰ Ries, A. and Trout, J., *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: Warner Brooks, 1982

¹¹ Treacy, M. and Wiersema, F. *The Disciplines of Market Leaders*, Addison weasley, 1994

2.5.4 Marketing Mix

Marketing Mix adalah salah satu set dari alat marketing yang digunakan perusahaan untuk mengejar objektif dalam *target market*. Alat – alat ini dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok utama yang disebut *four P's of marketing*; *product*, *price*, *place* and *promotion*. Keputusan dalam *marketing mix* harus dibuat untuk mempengaruhi *channel* perdagangan dan juga konsumen.

Gambar 2.4 The four P's of the Marketing Mix



Sumber: Kotler, P., *Marketing Management an Asian Perspective*, hal 17, Prentice Hall, 2003

Product didefinisikan sebagai sekumpulan atribut yang unik pada barang atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen, yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen. **Place** meliputi kegiatan – kegiatan yang mengakibatkan tersedianya dan akses terhadap produk terhadap target pasar, termasuk didalamnya tempat, distribusi, dan fungsi lain yang mengakibatkan konsumsi produk tersebut.

Price, adalah jumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen, ada beberapa strategi untuk menentukan harga terhadap pasar:

- *Skimming*, menetapkan harga tinggi diawal dan secara berkala menurunkan dengan tujuan untuk mendapatkan harga yang ideal.
- *Market Penetration*, penetapan harga yang rendah untuk memperoleh pasar dengan cepat.
- *Neutral Pricing*, penetapan harga dalam *range* yang pembeli yakini atau sesuai dengan *economic value* dari produk dan jasa tersebut.
- *Segmented Pricing*, penerapan harga yang disesuaikan dengan segmen masing – masing. Ini merupakan gabungan dari, *skimming*, *penetration* dan *neutral pricing strategy*.

Promotion, adalah kegiatan yang mengakibatkan konsumen sadar akan produk dan menarik konsumen untuk membeli produk tersebut. Lima tujuan dasar dari melakukan promosi yaitu; menstimulasi penjualan, menawarkan *diferensiasi*, penyebaran informasi, penekanan pada *value* yang ditawarkan perusahaan, menstabilisasi permintaan yang sifatnya musiman.

Place adalah tempat atau penempatan dimana mencakup semua kegiatan yang mengakibatkan ketersediannya produk untuk target pasar. Hal ini mencakup tidak hanya tempat dan lokasi tetapi juga kegiatan transportasi, distribusi, penyimpanan barang dan penyaluran produk. Tujuan utama dari *Place* adalah untuk meminimkan biaya dan memaksimalkan pendapatan dan kepuasan konsumen. Pemilihan tempat dalam hal ini salah satu elemen yang terpenting, karena untuk market makanan jadi, lokasi produk tidak boleh jauh dari pasar yang di targetkan.

2.6 Analisis Investasi

Untuk memperhitungkan apakah investasi terhadap tempat makan Kebab banditos ini menguntungkan atau tidak maka dilakukan analisa aliran kas atau analisa *cash flow*. Analisa dengan *cash flow* dengan menggunakan lima langkah yaitu; menentukan umur ekonomis dari asset perusahaan, hitung jumlah *cash flow* yang akan diterima selama umur ekonomis dari asset perusahaan, hitung *gross investment* atau *total non-depreciating asset*, dan *internal rate of return*.

Untuk melihat apakah investasi menguntungkan maka harus dibandingkan dengan *cost of capital* atau *required rate of return*. Investasi menguntungkan apabila nilai pengembalian lebih besar dari bunga pinjaman (*cost of capital*) atau *required rate of return*. Maka perhitungan dilakukan dengan analisa sebagai berikut; *Payback Period*, *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, *Profitability Index*.

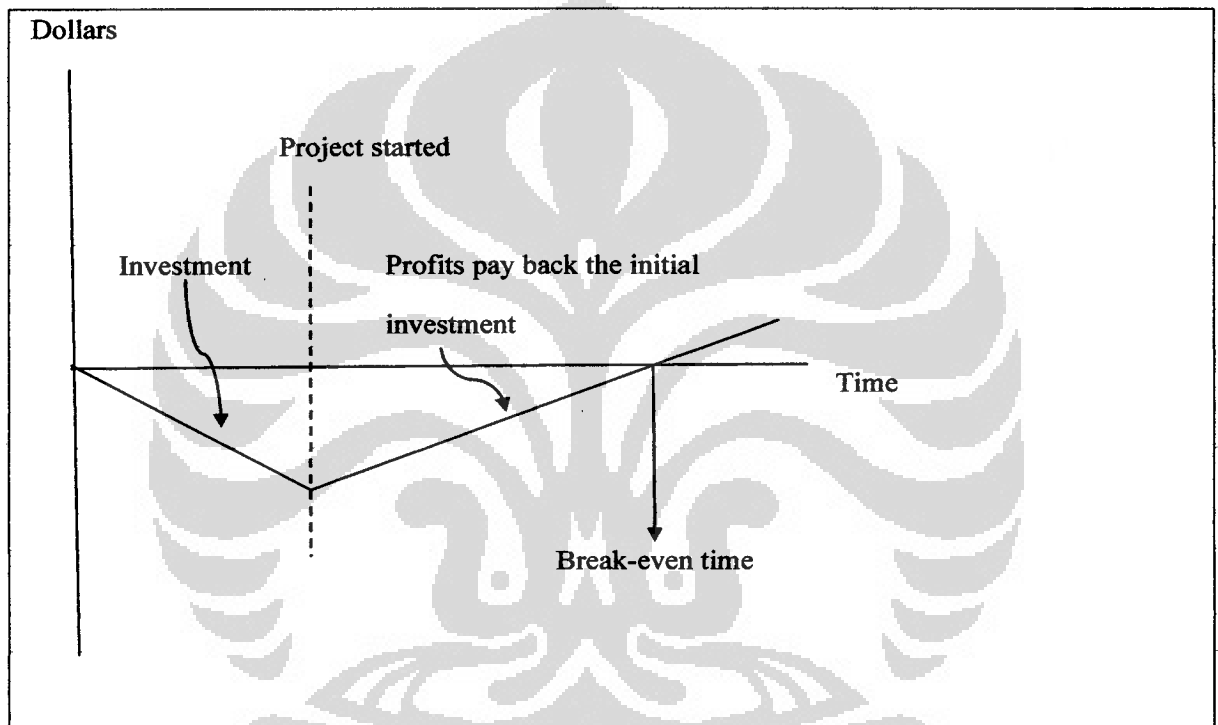
2.6.1 Payback Period (PP)

Definisi *payback period* adalah suatu periode yang menunjukkan berapa lama modal yang ditanamkan dalam proyek tersebut dapat kembali. Perhitungan dilakukan dengan cara menjumlahkan seluruh *cash flow* mulai dari *initial outlay* atau *cash flow* yang dikeluarkan pada tahun ke-0 sampai dengan *cash inflow* tahun-tahun berikutnya, sampai dengan *cash flow* tahun ke-n dimana total penjumlahan *cash flow* tersebut menghasilkan nilai nol.

Dengan kata lain modal yang telah kita keluarkan diawal dapat kembali pada selang waktu tertentu. Semakin cepat waktu pengembalian biaya investasi, rencana investasi tersebut semakin menguntungkan, atau semakin kecil waktu *payback period* maka proyek tersebut semakin baik. Pada dasarnya metode ini merupakan metode yang paling

sederhana yang dapat digunakan untuk mengevaluasi layak tidaknya suatu proyek. Hal tersebut dikarenakan metode *payback period* adalah metode perhitungan yang cepat dan *intuitive* serta banyak digunakan dalam bisnis. Metode ini juga memberikan informasi penting berkaitan dengan adanya *cash deficit* yang berhubungan dengan suatu proyek. Lebih mudahnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.5 Payback Period



Sumber: Simons, Robert. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. 2000. Halaman 146, diadaptasi.

Berdasarkan gambar tersebut yang disebut *payback period* adalah pada saat *break-even time* yaitu pada saat total investasi yang dilakukan sama dengan jumlah *revenue* yang didapat dari suatu proyek. Diharapkan perhitungan *payback period* sama dengan atau lebih pendek dari waktu pengembalian investasi yang diharapkan oleh pemilik.

2.6.2 Net Present Value (NPV)

Net Present Value atau nilai bersih sekarang merupakan perbandingan antara PV kas bersih dengan PV investasi selama umur investasi. Selisih antara nilai kedua PV tersebutlah yang dikenal dengan *Net Present Value*. Untuk menghitung NPV terlebih dahulu kita harus tahu berapa PV Kas bersihnya. Rumus untuk menghitung NPV :

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t} - C_0.$$

- C_t dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n dan merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke-n
- C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan yaitu investasi awal pada tahun 0.
- n adalah perkiraan umur proyek
- k adalah suku bunga

PV Kas bersih dapat dicari dengan jalan membuat dan menghitung dari cash flow perusahaan selama umur investasi tertentu. Apabila nilai NPV positif, maka investasi diterima dan bila negatif maka sebaiknya investasi ditolak.

2.6.3 Internal Rate of Return (IRR)

Internal Rate of Return (IRR) merupakan alat untuk mengukur tingkat pengembalian hasil investasi. Tingkat investasi adalah suatu tingkat bunga dimana seluruh *net cash flow* setelah dikalikan *discounted factor* atau telah di-*present value*-kan, nilainya sama dengan *initial investment* (biaya investasi). Nilai IRR dapat dihitung dengan mencari tingkat bunga yang akan menghasilkan NPV sama dengan 0.

$$\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+irr)^t} = C_0$$

- C_t yang dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke-n
- C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan investasi awal pada tahun 0.
- n adalah perkiraan umur proyek
- r adalah tingkat bunga

Nilai investasi IRR akan diterima apabila nilainya lebih besar ($>$) dari *cost of capital*.

2.6.4 Profitability Index (PI)

Profitability Index (PI) atau *benefit and cost ratio (B/C Ratio)* merupakan rasio aktifitas dari jumlah nilai sekarang penerimaan bersih dengan nilai sekarang pengeluaran investasi selama umur investasi. Rumus untuk mencari *Profitability Index* adalah sebagai berikut:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t}}{C_0}$$

- C_t dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n dan merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke-n
- C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan yaitu investasi awal pada tahun 0.
- n adalah perkiraan umur proyek
- k adalah suku bunga

Apabila nilai PI lebih besar dari 1 maka menguntungkan dan investasi diterima, sedangkan apabila lebih kecil maka merugi dan investasi ditolak.

BAB III

ANALISIS BISNIS

Pada bab ketiga ini terdapat berbagai analisis dimulai dari kondisi ekonomi Indonesia, lalu bisnis makanan itu sendiri. Melalui analisis pasar dan lingkungan dari daerah perencanaan investasi, kompetitor, keinginan pelanggan, dan potensi pasar.

3.1 Lingkungan Makro

Lingkungan makro dapat memiliki situasi dan kondisi, dimana baik secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan secara luas (makro) terdiri dari faktor - faktor yang pada dasarnya merupakan kondisi yang terlepas dari perusahaan yang bersifat dinamis dan tidak dapat dikendalikan. Faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan antara lain bidang Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi dan Hukum.

3.1.1 Analisis Politik dan Hukum

Agar aktivitas bisnis dapat berjalan baik dan berkembang dengan sehat, maka diperlukan kondisi politik yang stabil dan kondusif. Kepastian penegakan hukum juga diperlukan agar terdapat aturan main yang jelas dan transparan bagi para pelaku bisnis. Semenjak pemilu tahun 2004 dengan terpilihnya Pasangan Presiden SBY dan Kalla, kondisi perekonomian Indonesia termasuk stabil dengan nilai tukar rupiah terhadap dollar bermain di angka 9.000 rupiah untuk satu dollarnya.¹²

¹² Nilai tukar rupiah dengan dollar, www.bi.go.id

Dengan adanya pemilihan presiden kembali dilakukan kembali secara langsung pada tahun 2009, hampir sebagian besar pengamat politik memastikan bahwa dengan tingkat kedewasaan masyarakat yang baik maka pemilu akan berjalan secara lancar. Diramalkan juga pada lima tahun ke depan kondisi politik di Indonesia akan tetap stabil. Kondisi stabilitas politik ini tentu menjadi peluang bagi semua industri usaha untuk melakukan pengembangan usaha maupun investasi baru di berbagai daerah di Indonesia.¹³

3.1.2 Analisis Ekonomi Makro

Ekonomi makro suatu negara adalah faktor eksternal yang jelas akan mempengaruhi semua industri di negara tersebut. Apabila kondisi makro baik maka akan ditopang juga dengan kemampuan daya beli masyarakat yang akan semakin menggairahkan perekonomian itu sendiri. Sebaliknya apabila ekonomi makro suatu negara buruk maka akan menurunkan daya beli masyarakat yang juga berimbas kepada kriminalitas yang tinggi dan akhirnya lingkungan bisnis yang tidak mendukung.

Penguatan rupiah pada akhir tahun 2007 dan dicapainya rekor indeks di pasar modal memang tidak bisa semata-mata dikaitkan dengan membaiknya kredibilitas perekonomian Indonesia di mata para investor asing.

Berdasarkan data Biro Pusat Statistik pada tahun 2006 tingkat inflasi mencapai 8%. Kelompok bahan makanan dan kelompok makanan jadi, minuman, rokok dan tembakau adalah penyumbang terbesar dalam inflasi tersebut.¹⁴

¹³ CAF-Outlook Ekonomi Indonesia & Rupiah 2008 oleh Andri Zakarias Siregar, <http://www.caf-institute.com/content/view/3107/82/>

¹⁴ Tingkat inflasi, www.bi.go.id

Bank Indonesia Sendiri merespon dengan menerapkan kebijakan moeter ketat melalui kenaikan suku bunga dan penggabungan bank-bank kecil. Naiknya suku bunga adalah salah satu cara untuk menjaga kestabilan nilai tukar rupiah. Bank Indonesia memperkirakan tahun ini inflasi akan berada di kisaran 8%.¹⁵

Laju inflasi akan tentu mempengaruhi semua industry, termasuk industry makanan yang pastinya mengalami kenaikan harga. Namun industri makanan jadi yang termasuk kedalam kebutuhan pokok tidak akan terlalu dipengaruhi, hal ini dikarenakan kenaikan pada bahan baku makanan tentu akan diimbangi dengan kenaikan konsumsi barang lainnya.

3.1.3 Analisis Sosial Budaya

Masyarakat Indonesia secara tradisional adalah masyarakat yang peternalistik dimana pria menjadi kepala keluarga yang mencari nafkah, sedangkan wanita menjadi ibu rumah tangga yang mengurus keluarga dan membesarkan anak.

Namun di kota – kota besar seperti Jakarta mulai terlihat pergeseran terhadap peran wanita dalam rumah tangga, terutama bagi pasangan muda yang aktif sering dilihat tak hanya kepala keluarga yang bekerja tetapi juga wanita.

Menurut data Badan Pusat Statistik DKI Jakarta pada tahun 1999 partisipasi angkatan kerja wanita adalah 36,42% dan terus meningkat 5,17% pertahun, sehingga saat ini berarti hampir 70% dari wanita telah bekerja untuk memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga.¹⁶

¹⁵ Tingkat inflasi, www.bi.go.id

¹⁶ Biro pusat statistic, angkatan kerja wanita, www.bps.go.id/sector/employ/table1.shtml

Masyarakat Indonesia saat ini mulai memasuki gaya hidup modern dimana orang harus bekerja 8 – 10 jam sehari dengan waktu istirahat yang relatif pendek. Maka untuk memanfaatkan waktu makan yang singkat konsep *fast food* lebih banyak disukai. Cara penyajiannya cepat, membuat makhluk kota supersibuk bisa menyantapnya sambil berdiri atau berjalan, bahkan jalan-jalan di taman kota.

Dari Biro Pusat Statistik pada Tabel rata – rata pengeluaran rumah tangga per kapita sebulan menurut kelompok makanan di Lampiran 9, tercatat hampir 40% dari anggaran belanja konsumsi rumah tangga digunakan untuk membeli makanan jadi yang menjadi urutan nomor satu. Ini menjadi pendukung bahwa sebenarnya masyarakat Jakarta sudah hampir tidak mempunyai waktu untuk memasak, dan lebih banyak membeli makanan jadi daripada membuatnya sendiri.

Urutan kedua dalam anggaran konsumsi rumah tangga adalah tembakau dan diikuti oleh padi – padian. Hal ini menunjukkan pola konsumsi masyarakat yang memang mengindikasikan bahwa banyak masyarakat Jakarta yang lebih mementingkan kesenangan merokok daripada kesehatan. Namun kebutuhan makanan jadi masih menjadi prioritas utama dan permintannya masih sangat tinggi di daerah Jakarta.

3.1.4 Analisis Teknologi

Teknologi berkembang sangat cepat sepanjang abad – 20 dan telah mempengaruhi semua aspek kehidupan manusia ke arah yang lebih baik. Perubahan teknologi yang semakin cepat dengan inovasi yang terus menerus terjadi membuat semua produk yang dihasilkan menjadi lebih baik dan lebih ekonomis. Kemudahan dalam segala hal telah membentuk manusia untuk menginginkan segalanya dengan mudah dan cepat.

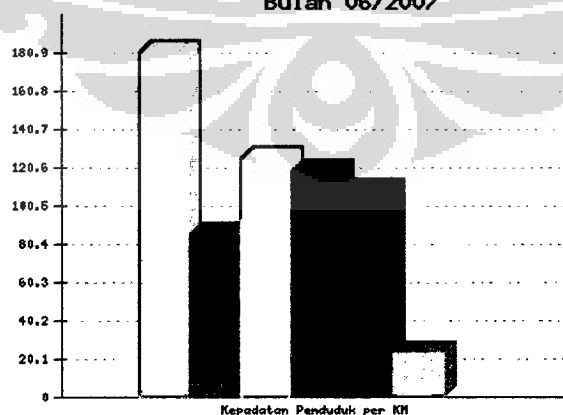
Dalam usaha Kebab Banditos penggunaan perkembangan teknologi tentu akan diterapkan untuk membantu proses operasi dan pembukuan. Karena sistem penjualan dari banditos masih tergolong sederhana dan terpecah – pecah maka untuk setiap booth dari kebab akan diberikan satu telepon selular untuk mempermudah komunikasi. Ditambahkan juga komputer pada tempat makan Banditos untuk mempermudah perhitungan *stock* barang dan keuangan.

3.1.5 Analisis Demografi

Karena tempat usaha dari Kebab Banditos untuk saat ini adalah terfokus di wilayah Pademangan, Jakarta Utara maka analisa ini akan berdasarkan wilayah tersebut. Menurut Suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kotamadya pada Tabel Lampian 1, tahun 2004 tercatat sebanyak 1.182.749 jiwa bertempat tinggal di wilayah Jakarta Utara sendiri. Sedangkan data ini belum termasuk pendatang yang berstatus sementara pada area tersebut. Dimana pada daerah tersebut juga banyaknya tempat kost dan pembangunan apartemen di wilayah Kemayoran.

Gambar 3.1

Grafik Kepadatan Penduduk Per Wilayah Kotamadya Bulan 06/2007



Jakarta Pusat
 Jakarta Utara
 Jakarta Barat
 Jakarta Selatan
 Jakarta Timur
 Kep. Seribu

Sumber : Suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kotamadya

Apabila dibandingkan dengan wilayah lain di daerah Jakarta, maka kepadatan penduduk per wilayah Jakarta Utara menempati urutan keenam dibandingkan dengan yang lain. Namun di wilayah Jakarta Utara, kecamatan Pademangan sendiri berlokasi sangat dekat dengan pusat perbelanjaan Mangga Dua.

Dimana diketahui pusat perbelanjaan Mangga Dua sudah sangat terkenal baik untuk wisatawan lokal dan juga manca negara. Hal ini membuat pasar daerah tersebut tentu lebih besar dikarenakan banyaknya orang yang berdatangan ke pusat perbelanjaan tersebut. Banyak pemilik dari para toko dan karyawan juga bermukim di wilayah Pademangan dan bersatatus sebagai penduduk sementara. Oleh karena itu pada wilayah tersebut banyak dijumpai rumah kost dan rumah untuk disewakan kepada pendatang tersebut.

Dilihat dari lokasi, maka wilayah Pademangan sangatlah strategis karena sangat dekat dengan pusat – pusat keramaian. Di sebelah utara terdapat taman impian jaya ancol, barat terdapat pusat perbelanjaan mangga dua, timur terdapat kompleks perumahan Sunter dan sekolah Gandhi international school, sebelah selatan terdapat Pasar Mobil Kemayoran. Karena lokasi yang strategis maka membuka sangat cocok untuk Kebab Banditos untuk membuka sistem satelit, dimana satu tempat makan pusat sebagai pusat operasi dengan *stall – stall* kecil ditempatkan di pusat – pusat keramaian.

3.2 Analisis Industri

Di Jakarta banyak sekali penjual makanan dengan harga yang bervariasi pula ada yang berasal dari dalam ataupun luar negeri. Dalam pembahasan ini maka sesuai dengan produk yang dijual Kebab Banditos maka akan memfokuskan kepada industri makanan *fast food* bagi target pasar ekonomi menengah kebawah dan pedagang makanan kaki lima. Untuk itu dilihat juga unsur - unsur dasar yang mempengaruhi *industry attractiveness* dan disebut sebagai Michael Porter *Five Forces Framework*. Kelima unsur ini adalah dengan melihat *new entrants*, *substitutes*, *existing rivals*, *customers bargaining power* dan *suppliers bargaining power*.

3.2.1 Ancaman Masuknya Pendetang Baru (*New Entrants*)

Ancaman masuknya pendatang baru untuk industri makanan cukup tinggi, untuk saat ini segmen makanan *fast food* yang produk andalanya Kebab masih belum terlalu banyak. Namun segmen makanan cepat saji untuk golongan menengah kebawah ini masih pada skala bertumbuh sehingga pastinya nanti banyak pemain – pemain baru. Hal ini dikarenakan memang minat masyarakat Indonesia golongan menengah kebawah terhadap makanan cepat saji ini cukup tinggi.

Faktor utama yang dapat menghambat pendatang baru untuk masuk ke dalam segmen ini adalah diferensiasi produk dan *brand name*. Perbedaan produk yang dilakukan perusahaan adalah pada saat ini paling tidak mempunyai ciri khas rasa sendiri yang membedakannya dengan yang lain. Rasa makanan yang ditawarkan akan mempengaruhi keberhasilan di industri ini. Bagi pendatang baru yg ingin masuk ke segmen yang ini berarti harus mempunyai sesuatu yang berbeda dan lebih dibandingkan dengan yang ada

sekarang. *Brand name* juga akan menjadi faktor penting dimana perusahaan yang sudah membangun brandnya ini akan menjadi salah satu keunggulan dibandingkan dengan pendatang baru. Apabila perusahaan sudah mempunyai *brand* yang kuat maka tidak perlu takut lagi dengan pendatang baru, karena sudah mempunyai konsumen yang loyal.

3.2.2 Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri (*existing rivals*)

Persaingan antar perusahaan masih belum banyak terjadi, karena memang dalam segmen ini masih dalam tahap pertumbuhan sehingga belum terjadi perebutan pasar yang signifikan. Di Jakarta sendiri makanan cepat saji untuk segmen menengah kebawah ini belum didominasi spesifik oleh merek atau jenis makanan tertentu. Saat ini perusahaan yang ada masih mencoba mengepakan sayapnya ke daerah – daerah yang belum terdapat jenis makanan tertentu di daerah tersebut dan mencoba membangun *brand* masing – masing, sehingga belum terjadi kompetisi head to head yang patut diwaspadai.

3.2.3 Ancaman dari Produk Pengganti (*Substitutes*)

Dalam industri makanan cepat saji memang pilihan dan produk pengganti sangat tinggi. Mengingat bahwa makanan adalah kebutuhan pokok tetapi sampai kapan pun akan terus bergairah. Dalam hal ini bermain hukum *needs and wants*, dimana setiap manusia membutuhkan makanan dan banyak pilihannya. Kuncinya adalah untuk menciptakan *wants* terhadap merek dan jenis makanan tertentu. Bagaimana membedakan diri agar konsumen dapat melihat merek tertentu memiliki segemen yang berbeda dan unik.

3.2.4 Kekuatan tawar – menawar Pembeli (*Customer bargaining power*)

Kekuatan tawar menawar pembeli sangatlah bergantung pada lokasi, untuk daerah Pademangan dan Mangga Dua dalam perencanaan ini tergolong menengah, karena memang tidak terlalu banyak penjual makanan cepat saji dengan harga jual yang cukup terjangkau dan rasa yang enak. Oleh karena itu kecepatan membuka di daerah baru dan perluasan jaringan akan langsung menempatkan makanan tersebut di mata pelanggannya. Namun memang banyak juga penjual makanan lainnya di sekitar area tersebut sehingga dapat dikatakan kekuatan tawar menawar pembeli tergolong menengah (*Medium*). Penting sekali untuk menjadi first mover untuk wilayah tersebut, sehingga konsumen dapat merasa familiar dengan produk yang ditawarkan.

3.2.5 Kekuatan tawar menawar Pemasok (*Suppliers bargaining power*)

Untuk pemasok dalam hal ini adalah industry kecil untuk membuat bahan baku, pasar induk untuk sayuran dan distributor lainnya untuk bahan baku pelengkap. Di Jakarta sendiri jumlah pemasok sangatlah banyak dan harga yang ditawarkan satu sama lainnya cukup kompetitif maka untuk itu, tekanan dari pemasok tergolong rendah. Secara ringkas maka analisa industry dengan Porter *Five Forces* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

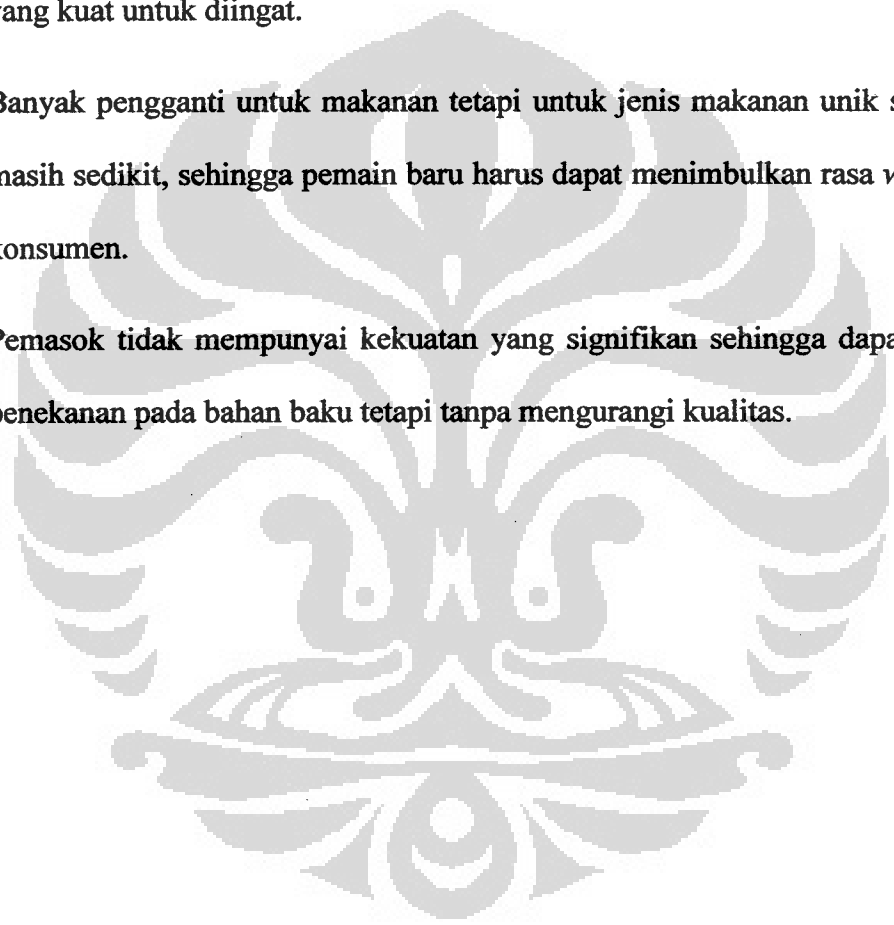
Tabel 3.1 Hasil Analisis Industri Kebab dengan Porter *Five Forces*

<i>Forces</i>	Tingkat Persaingan
<i>New entrants</i>	<i>High</i>
<i>Existing rivals</i>	<i>Low</i>
<i>Substitutes</i>	<i>High</i>
<i>Customers bargaining power</i>	<i>Medium</i>
<i>Suppliers bargaining power</i>	<i>Low</i>

Sumber: Hasil penelitian penulis

Dari analisa diatas maka kita dapat tarik beberapa kesimpulan dari industri makanan cepat saji untuk kalangan menengah kebawah ini, adalah:

- Usaha makanan cepat saji untuk segmen menengah kebawah ini masih tergolong baru, sehingga peluang untuk mengembangkan usaha ini masih sangat terbuka.
- Untuk masuk kedalam industri makanan cepat saji ini maka harus mempunyai *deferensiasi* yang unik agar konsumen dapat membedakan dan membangun merek yang kuat untuk diingat.
- Banyak pengganti untuk makanan tetapi untuk jenis makanan unik seperti kebab masih sedikit, sehingga pemain baru harus dapat menimbulkan rasa *wants* di mata konsumen.
- Pemasok tidak mempunyai kekuatan yang signifikan sehingga dapat melakukan penekanan pada bahan baku tetapi tanpa mengurangi kualitas.



3.3 Analisis Situasi

Dalam industri ini beberapa faktor kunci yang paling penting yang harus diperhatikan adalah Lokasi, Rasa, dan Standarisasi. Secara garis besar pola konsumsi manusia untuk memenuhi kebutuhannya untuk makan tidak akan jauh dari tempat tinggal atau beraktifitas pada saat itu. Maka pemilihan lokasi yang baik akan menjadi unsur yang sangat penting untuk memudahkan penjualan. Lokasi yang terbuka atau di jalan raya akan lebih baik karena semakin banyak orang melihat tempat tersebut semakin besar peluang orang ingin mencoba makan di tempat tersebut.

Agar Kebab Banditos mendapatkan pemasukan ganda yaitu pada waktu siang dan malam, maka harus mendapatkan lokasi yang dekat dengan pusat keramaian, sekolah, mall, stasiun dan juga dekat dengan permukiman. Untuk itu Kebab Banditos menggunakan sistem satelit dengan berpusat di Pademangan yang padat permukiman sehingga diharapkan banyak penjualan terjadi pada sore ke malam hari. Untuk penjualan pada jam kerja maka dibantu dengan stall kecil yang tersebar disekitarnya termasuk didalamnya Mangga Dua mall yang selalu ramai dengan pengunjung.

Satu hal lagi yang terpenting adalah Rasa, banyak dari perusahaan *fast food* yang lebih mementingkan efesiensi operasi dan penekanan harga sehingga cita rasa dikurangi. Contohnya donner kebab, demi mengurangi harga maka porsi dan bahan – bahan yang digunakan untuk membuat kebab pun dikurangi. Alhasil kesuksesan donner kebab di Indonesia sudah tidak terdengar lagi.

Rasa adalah salah satu kunci dari kepuasan konsumen, apabila rasa yang diciptakan sudah cocok dengan selera konsumen maka tentu konsumen akan kembali lagi. Dari sini lah perusahaan dapat memulai membangun brand-nya, apabila perusahaan dapat mencapai kepuasan konsumen maka untuk selanjutnya konsumen akan lebih percaya terhadap perusahaan tersebut.

Standarisasi menjadi penting apabila kita ingin membangun *brand* dalam hal ini merek Kebab Banditos. Banyak turis datang dari luar kota suka mencari makan di KFC, salah satu alasan mereka makan disana adalah mereka tau apa yang mereka dapatkan dengan harga yang dikeluarkan, ini adalah kekuatan standarisasi. Bagi merek Kebab Banditos yang ingin dikembangkan, penting untuk menciptakan standarisasi ini untuk mendapatkan kepercayaan konsumen.

3.4 Analisis Pasar

Analisa terhadap pasar diambil dari beberapa pendekatan yaitu, pengamatan, interview dan questioner di area tersebut. Dari hasil pengamatan dan survey terhadap 100 sampel yang hasilnya terdapat pada Lampiran 2, didapatkan beberapa gambaran tentang situasi dan kondisi masyarakat di daerah Pademangan. Survey tersebut dilakukan pada waktu makan siang pada hari kerja yaitu pada hari selasa 23 Oktober 2007 pada waktu 11.30 siang. Dimana ditemukan lebih banyak laki – laki yang mengikuti survey dengan populasi terbanyak yaitu golongan umur antara umur 20 sampai 35 tahun.

Taraf pendidikan di dominasi oleh lulusan SMA atau dibawahnya, yang kebanyakan bekerja sebagai karyawan dan juga wiraswasta. Wilayah Pademangan termasuk daerah dengan pendapatan yang cukup rendah, dimana kebanyakan memiliki pendapatan kepala keluarga perbulan dibawah 4 juta rupiah sebanyak 34 % sedangkan dibawah 2 juta rupiah 41 %. Dari penduduk bertempat tinggal di daerah pademangan hanya 14% yang memiliki tempat tinggal sendiri selebihnya menyewa antara rumah, ruko, kost – kostan, atau masih tinggal dengan keluarga.

Dari selera makanan hanya 47% yang menyukai makanan barat seperti Burger, Sosis atau *Sandwich*, dan 63% menjawab belum pernah mencoba makanan Kebab. Namun sebagian besar dari masyarakat justru ingin mencoba makanan Kebab jika tersedia. frekuensi pembelian makanan jadi untuk satu individu sebagian besar antara 2 sampai 5 kali seminggu, dengan budget untuk setiap pembelian makanan satu porsi antara 5.000 sampai 10.000 rupiah.

Daerah Pademangan dengan luas wilayah 9.9187 km² sendiri termasuk daerah padat penduduk dengan kepadatan 12.284 jiwa untuk tiap km².¹⁷ Pada daerah tersebut cukup bervariasi di beberapa area masih terdapat perumahan kumuh tetapi di beberapa area juga banyak perumahan mewah. Sehingga untuk memperhitungkan pendapatan rata – rata untuk daerah tersebut sangatlah sulit.

Untuk mengetahui kemampuan beli masyarakat maka pengamatan diambil harga rata – rata penjual makanan jadi pada daerah tersebut. Untuk makanan jadi pada daerah tersebut

¹⁷ Kepadatan penduduk berdasarkan wilayah, www.bps.go.id

banyak penjual variasi makanan tradisional seperti bakmi, bakso dan nasi goreng dengan harga berkisar 7.000 – 10.000 rupiah untuk satu porsinya. Melalui *interview* omzet per harinya yang didapatkan oleh penjual berkisar antara 1.000.000 - 1.200.000 rupiah.

Pada pusat perbelanjaan di Mangga Dua, penjual makanan pada daerah tersebut sangatlah *bervariatif* untuk jajanan dengan segmen *stall* banyak yang menjual jenis jagung rebus, kue-kue basah, lumpia, kue lapis dan minuman kaleng atau jus segar. Harga yang ditawarkan juga berkisar antara 5.000 - 10.000 untuk satu porsinya.

Dimana melalui *interview* omzet yang didapatkan pada hari kerja berkisar antara 200.000 - 500.000 rupiah per harinya sedangkan pada hari libur mencapai dua kali lipat. Jumlah pengunjung dan pedagang yang melewati pintu mangga dua setiap harinya diatas 5.000 orang setiap harinya pada hari kerja sedangkan pada hari libur mencapai tiga kali lipat dari itu, menjadikan pasar Mangga Dua menjadi pasar yang ramai pengunjung.

BAB IV

PROFIL PERUSAHAAN DAN KEUANGAN

4.1 Profil Kebab Banditos

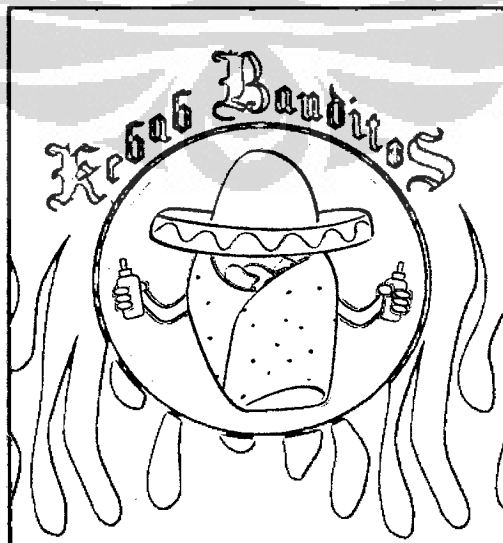
Visi Kebab Banditos: Produsen fast food berkualitas untuk seluruh Indonesia.

Misi Kebab Banditos: Menciptakan produk - produk yang dapat diterima konsumen.

4.1.1 Product

Nama Kebab Banditos diciptakan untuk menarik perhatian dari konsumen, dan menumbulkan rasa ingin tahu terhadap produk yang ditawarkan. Produknya sendiri termasuk makanan modern yang unik yaitu makanan Kebab, yang dimodifikasi dengan bumbu pedas ciri khas ala Meksiko. Diambil dasar rasa pedas ala Meksiko karena target market dari Kebab Banditos sendiri adalah kalangan ekonomi menengah ke bawah yang diketahui menyukai rasa pedas dan manis. Berikut adalah design logo yang diciptakan untuk menarik perhatian konsumen.

Gambar 4.1 Logo Kebab Banditos



Sumber: Hasil ilustrasi penulis

Konsep Kebab Banditos sendiri tergolong dalam sistem fast food, dimana untuk penyajiannya tidak lebih dari 5 menit untuk satu produk. Namun walaupun penyajian yang cepat tetapi tidak mengorbankan kualitas dan rasa yang dimiliki untuk itu Kebab Banditos menjamin menggunakan bahan baku yang berkualitas walaupun lebih mahal.

Hal ini penting untuk mendapatkan pangsa pasar tersendiri dan mengharapkan *return business* dari konsumen, karena diharapkan Kebab Banditos dapat mempunyai pangsa pasar yang terus bertumbuh. Jenis produk yang ditawarkan hanya terdapat dua jenis yaitu Kebab Banditos dan Kebab Banditos Keju.

4.1.2 Price

Untuk penetapan harga maka dilakukan penelitian terhadap kemampuan beli masyarakat. Maka dari pengamatan diambil harga rata – rata penjual makanan jadi pada daerah Pademangan dan Mangga Dua. Untuk makanan jadi pada daerah Pademangan banyak penjual variasi makanan tradisional seperti bakmi, bakso dan nasi goreng dengan harga berkisar 7.000 – 10.000 rupiah untuk satu porsi.

Melalui *interview* omzet per harinya yang didapatkan oleh penjual berkisar antara 1.000.000 - 1.200.000 rupiah. Pada pusat perbelanjaan di Mangga Dua, penjual makanan pada daerah tersebut sangatlah *bervariatif* untuk jajanan dengan segmen *stall* banyak yang menjual jenis jagung rebus, kue-kue basah, lumpia, kue lapis dan minuman kaleng atau jus segar.

Harga yang ditawarkan juga berkisar antara 5.000 - 10.000 untuk satu porsinya. Dimana melalui *interview* omzet yang didapatkan pada hari kerja berkisar antara 200.000 - 500.000 rupiah per harinya sedangkan pada hari libur mencapai dua kali lipat. Untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal maka harga yang ditentukan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Harga Kebab Banditos

Produk	Harga
Kebab Banditos	Rp 9.000,00
Kebab Banditos Keju	Rp 10.000,00
Minuman Botol (Aqua)	Rp 2.000,00

Sumber: Hasil penelitian penulis

Dari penerapan harga tersebut diketahui harga pokok penjualan adalah 45%, dengan perhitungan bahan baku terinci dibawah ini.

Tabel 4.2 Perhitungan Harga Pokok Penjualan

Penjualan	Omzet		Jenis	Harga
50 kebab	500,000	=	Daging	100,000
			Sayuran	30,000
			Roti	40,000
			Saos& Pembungkus	30,000
			Keju Slice	25,000
			Total Bahan Baku	225,000
Harga Pokok Penjualan =		45%		

Sumber: Hasil penelitian penulis

4.1.3 Place

Untuk mencapai wilayah yang luas maka strategi pemasaran yang dilakukan adalah dengan sistem satelit, dimana terdapat satu pusat dan dibantu oleh *stall* kecil disekelilingnya. Pusat dari Kebab Banditos saat ini terdapat di daerah Pademangan, dan

lima satelitnya tersebar di mall mangga dua. Jam operasi dari Kebab Banditos adalah sebagai berikut.

Tabel 4.3 Waktu Operasi Kebab Banditos

	Jam Buka Hari Biasa	Jam Buka Hari Libur
Pademangan Pusat	10.00 – 21.00	10.00 – 22.00
Mangga Dua	10.00 – 17.00	10.00 – 21.00

Sumber: Hasil penelitian penulis

Penempatan pusat dari Kebab Banditos akan dibuka pada satu unit toko berlantai dua di daerah pademangan. Dilihat dari lokasinya daerah pademangan merupakan lokasi yang sangat strategis seperti pada gambar peta Lampiran 4. Pusat Kebab Banditos berada di jalan raya pademangan yang merupakan jalan penghubung antara kompleks Pekan Raya Jakarta dan area perbelanjaan Mangga Dua.

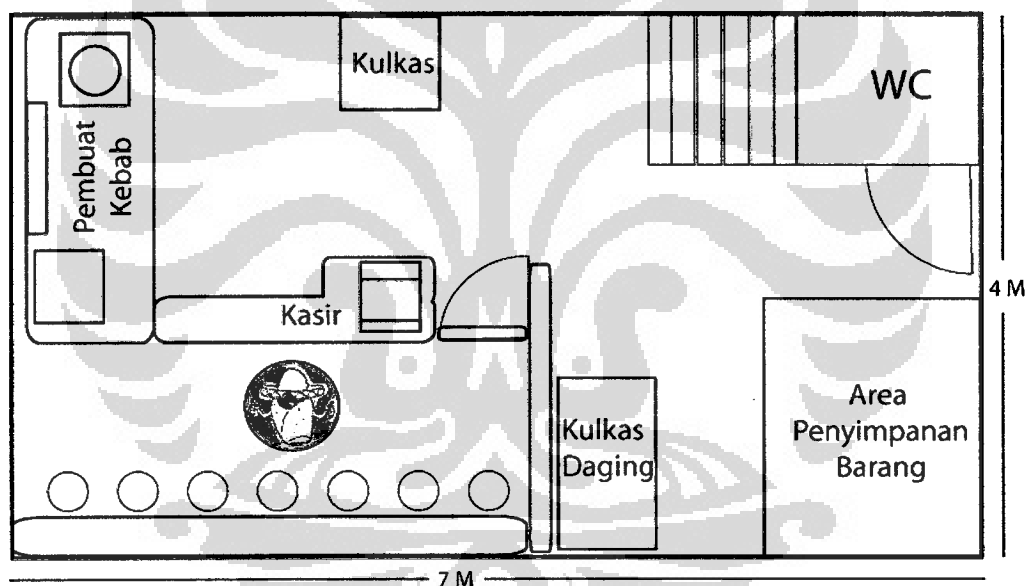
Kawasan juga merupakan daerah padat penduduk dengan luas wilayah 9.9187 km² sendiri termasuk daerah padat penduduk dengan kepadatan 12.284 jiwa untuk tiap km² dimana banyak rumah tinggal dan rumah kostan. Daerah ini dengan sendirinya mempunyai pasar yang besar, namun untuk menambah peluang maka satelit disebarkan di pusat perbelanjaan Mangga Dua.

Diketahui jarak tempuh antara mangga dua dan pademangan hanya 10 menit menggunakan motor, sehingga memudahkan pengontrolan dan pengantaran bahan baku. Karena lokasinya yang strategis tidak menutup kemungkinan untuk ekspansi ke daerah lain di sekitarnya seperti pasar mobil Kemayoran atau permukiman Sunter.

Ukuran toko Pademangan sendiri adalah 4 meter kali 7 meter yang merupakan bangunan dua lantai dengan luas per lantai 28 m². Lantai satu dari bangunan tersebut akan dipergunakan untuk berjualan dan penyimpanan barang. Sedangkan untuk lantai dua dapat digunakan sebagai tempat tinggal karyawan.

Muka dari toko di Pademangan akan dibuatkan tempat pembuatan kebab sehingga konsumen dapat melihat cara pembuatan kebab. Pembagian ruangan pada lantai satu adalah sebagai berikut.

Gambar 4.2 Pembagian Ruang Toko Pademangan



Sumber: Hasil ilustrasi penulis

Karena konsep dari Kebab Banditos adalah *take away fast food* maka tidak menyediakan meja makan, hanya kursi untuk menunggu pesanan. Lantai dua akan digunakan sebagai tempat berkumpul para karyawan dan tempat tinggal karyawan jika belum mempunyai tempat.

4.1.4 Promotion

Kegiatan promosi awal dilakukan dengan cara yang sederhana yaitu dengan pembagian gantungan kunci merek Kebab Banditos dan flyer ke daerah sekitar. Pengadaan soft launching juga akan dilakukan dengan memberikan sampe kebab ukuran kecil untuk dibagikan kepada masyarakat sekitar.

Dimana biaya tersebut akan dipotong dari biaya promosi yang sebesar 500.000 rupiah sebulannya. Untuk kedepannya akan dibuatkan *Pouch* handphone kecil dengan cetakan Kebab banditos dimana untuk mendapatkan pouch tersebut, pembeli harus membeli lima Kebab Banditos. Dimana untuk pembuatan tas tersebut hanya 5.000 rupiah sehingga dapat dibagikan kira- kira 100 pouch per bulan.

Untuk Kebab Banditos pada saat ini biaya promosi tidak terlalu besar, karena untuk saat ini cukup mengandalkan *word of mouth*. Penjagaan kualitas produk dan pelayanan yang cepat dapat menjadi sumber promosi yang cukup baik.

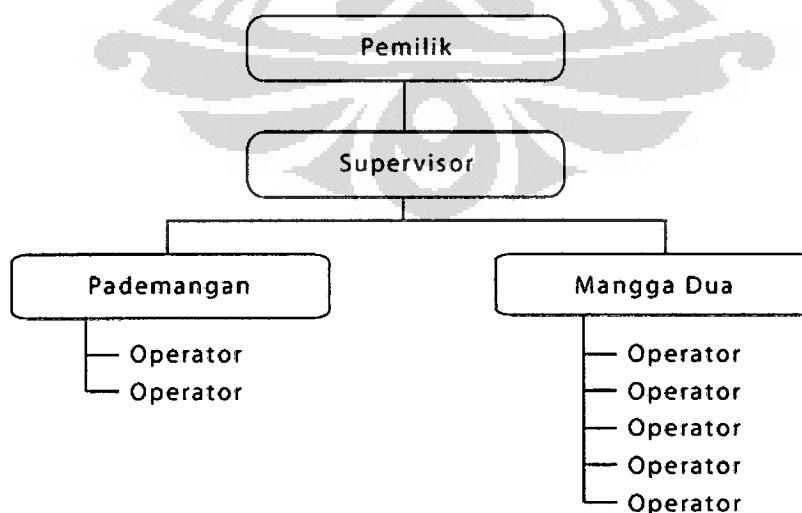
4.2 Perancangan Organisasi

Untuk merancang organisasi dengan baik diambil acuan menggunakan *The seven-S framework*, sebagai check list perusahaan untuk memeriksa kekuatan dan kelemahan organisasi.

4.2.1 Structure

Kebab Banditos secara struktur masih sangat sederhana, dimana pemilik masih bertindak aktif dalam seluruh aspek dari kegiatan perusahaan. Mulai dari kegiatan Operasi, Akunting, Pemasaran dan Manajemen, dimana dalam proses hari – harinya dibantu oleh seorang *Supervisor*. Ujung tombak dari perusahaan sendiri yaitu pekerjaan berjualan kebab sendiri dilakukan oleh *Operator*. Kesuksesan dari perusahaan ini sedikit banyak bergantung kepada kualitas dari *operator* ini, sangatlah penting untuk mempersiapkan *operator* dengan pelatihan yang matang. Berikut ini adalah gambaran organisasi kebab banditos sesuai dengan kriteria pekerjaannya.

Gambar 4.3 Struktur Organisasi Kebab Banditos



Sumber: Hasil ilustrasi penulis

4.2.2 Staffing

Proses *staffing* atau penempatan *staff* sangatlah penting bagi perusahaan untuk dapat berkembang dan berhasil, karena proses penempatan orang dengan kemampuan yang sesuai dengan keahliannya dapat menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Tahapan dalam melakukan *staffing* antara lain:

1. Penetapan tujuan dari penempatan staff atau analisa kebutuhan tenaga kerja.
2. Menetapkan kriteria yang dibutuhkan.
3. Melakukan proses *recruitment*, memberitakan kepada relasi akan menerima tenaga kerja baru dan memasang iklan di tempat mau dibukanya usaha kebab.
4. Mengumpulkan Informasi dari para calon pelamar.
5. Melakukan seleksi dan wawancara kepada calon pelamar.
6. Penerimaan tenaga kerja baru dan penempatan kerja.

Dapat dilihat pada struktur organisasi (gambar 4.3) diatas dibutuhkan tujuh orang sebagai *operator* dan satu orang bertindak sebagai *supervisor*, sehingga untuk saat ini total jumlah karyawan yang diperlukan adalah 8 orang. Kualifikasi karyawan yang dibutuhkan untuk posisi di Kebab Banditos adalah:

Tabel 4.4 Tabel Kualifikasi Karyawan Kebab Banditos

	Operator	Supervisor
Jenis Kelamin	Pria / Wanita	Pria
Umur	18 – 27 tahun	25 – 30 tahun
Pendidikan Terakhir	SMA	D1
Pengalaman Kerja	1 tahun	1 - 2 tahun
Kondisi Fisik	Sehat dan Menarik	Sehat
Syarat lainnya	Berhitung dengan baik, Sopan, Supel, Jujur, Bertanggung jawab, dapat Bekerja sama dengan yang lain.	

Sumber: Hasil penelitian penulis

Untuk seorang *operator* hanya dibutuhkan minimal memiliki ijazah SMA atau yang setara, dikarenakan deskripsi kerja yang mengharuskan komunikasi langsung dengan konsumen dimana faktor kepribadian lebih dipentingkan daripada yang lain. Untuk *supervisor* dibutuhkan minimal memiliki ijazah D1 atau setaranya, dikarenakan selain dibutuhkan kemampuan memimpin dan memotivasi karyawan juga dapat melakukan pembukuan.

Untuk jangkauan umur *supervisor* antara umur 25 – 30 tahun dipilih dikarenakan budaya Indonesia yang menuakan orang yang di atasnya, sehingga seorang *supervisor* harus lebih tua dari bawahanya. Sedangkan untuk seorang *operator* antara 18 – 27 tahun kriteria diatas dipilih karena dianggap pada usia tersebut banyak kandidat yang tingkat pendidikannya baru lulus SMA dan pada umur tersebut tingkat produktivitas dianggap tinggi dan masih bisa untuk di *training* lebih lanjut.

4.2.3 Style

Gaya manajemen yang diterapkan adalah keterbukaan antara manajemen dan karyawan dengan membangun rasa kepemilikan dari setiap karyawan terhadap Kebab Banditos. Hal ini dapat dilakukan dengan cara komunikasi secara langsung dengan manajemen, dimana setiap karyawan yang bekerja bebas memberikan masukan demi kemajuan perusahaan.

Untuk mendorong performa kerja manajemen juga menerapkan sistem pembayaran gaji melalui komisi, sehingga memberikan keuntungan sesuai dengan pendapatan perusahaan. Berikut adalah sistem pembayaran kompensasi kepada karyawan Kebab Banditos.

Tabel 4.5 Sistem Pembayaran Gaji Karyawan

Pademangan	1 Supervisor dan 2 operator <i>Omzet Bulanan</i>								
Supervisor	<table border="1"> <tr> <td>Uang Makan (15rb)</td> <td>405,000 / bulan</td> </tr> <tr> <td>Komisi</td> <td>3.0% / omzet bulan</td> </tr> <tr> <td>Bonus Kerajinan</td> <td>100,000 / bulan</td> </tr> <tr> <td>Uang Komunikasi</td> <td>50,000 / bulan</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Gaji Supervisor</p>	Uang Makan (15rb)	405,000 / bulan	Komisi	3.0% / omzet bulan	Bonus Kerajinan	100,000 / bulan	Uang Komunikasi	50,000 / bulan
Uang Makan (15rb)	405,000 / bulan								
Komisi	3.0% / omzet bulan								
Bonus Kerajinan	100,000 / bulan								
Uang Komunikasi	50,000 / bulan								
Operator Pademangan	<table border="1"> <tr> <td>Uang Makan (10rb)</td> <td>270,000 / bulan</td> </tr> <tr> <td>Komisi</td> <td>3.0% / omzet bulan</td> </tr> <tr> <td>Bonus Kerajinan</td> <td>50,000 / bulan</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Gaji Operator Pademangan</p>	Uang Makan (10rb)	270,000 / bulan	Komisi	3.0% / omzet bulan	Bonus Kerajinan	50,000 / bulan		
Uang Makan (10rb)	270,000 / bulan								
Komisi	3.0% / omzet bulan								
Bonus Kerajinan	50,000 / bulan								
Mangga Dua	5 Operator <i>Omzet Bulanan</i>								
Operator Mangga Dua	<table border="1"> <tr> <td>Uang Makan (15rb)</td> <td>405,000 / hari</td> </tr> <tr> <td>Komisi</td> <td>5% / omzet bulan</td> </tr> <tr> <td>Bonus Kerajinan</td> <td>100,000 / bulan</td> </tr> <tr> <td>Uang Komunikasi</td> <td>50,000 / bulan</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Gaji Operator Mangga Dua</p>	Uang Makan (15rb)	405,000 / hari	Komisi	5% / omzet bulan	Bonus Kerajinan	100,000 / bulan	Uang Komunikasi	50,000 / bulan
Uang Makan (15rb)	405,000 / hari								
Komisi	5% / omzet bulan								
Bonus Kerajinan	100,000 / bulan								
Uang Komunikasi	50,000 / bulan								

Sumber: Hasil perhitungan penulis

Sistem pembayaran gaji karyawan seperti pada Tabel 4.5 diatas, yang diterapkan Kebab Banditos terdiri dari:

- **Gaji pokok atau uang makan**

Agar karyawan dapat bekerja dengan baik maka kebutuhan dasarnya harus terpenuhi, untuk itu diberikan gaji pokok atau uang makan. Besarnya disesuaikan dengan pasaran, pada saat ini untuk satu karyawan sekitar 10.000 sampai 15.000 rupiah untuk satu harinya. Tentunya dengan seiring waktu gaji pokok akan mengalami kenaikan disesuaikan dengan pengalaman, performa kerja dan lama bekerja.

- **Uang Komunikasi**

Uang komunikasi diberikan untuk membeli pulsa agar dapat berkomunikasi langsung dengan manajemen, jumlahnya tetap tiap bulan yaitu 50.000 rupiah.

- **Komisi**

Komisi bervariasi sesuai dengan jabatan dan wilayah pekerjaan untuk *operator* wilayah pademangan diberikan 3% sedangkan untuk *operator* wilayah mangga dua 5%. Wilayah mangga dua diberikan presentase lebih besar dikarenakan harus bekerja sendiri dalam operasinya setiap hari. Asumsi pendapatan di pusat pademangan juga lebih besar daripada pendapatan wilayah mangga dua. Komisi diberikan untuk mendorong kinerja karyawan sehingga semakin besar omzet yang dihasilkan maka semakin besar juga komisi yang diterima karyawan.

- **Bonus Kerajinan**

Diberikan juga insentif kerajinan sebesar 100.000 rupiah untuk karyawan yang masuk sebanyak 27 hari selama satu bulan. Untuk libur karyawan maka diatur untuk tidak mengambil pada hari sabtu, minggu, dikarenakan tentunya pada waktu libur penjualan akan meningkat.

Dari sistem pembayaran diatas seperti terhitung pada Lampiran 3 maka rata – rata total kompensasi yang diterima seorang *supervisor* adalah sekitar 1.400.000 rupiah dan yang diterima *operator* adalah sekitar 1.100.000 rupiah untuk satu bulannya. Kebab Banditos juga menyiapkan tempat tinggal untuk karyawan sehingga para karyawan tidak perlu lagi mengeluarkan biaya tambahan dan karyawan juga dapat merasa di jaga dan lebih dekat satu sama lainnya.

4.2.4 Skills

Kemampuan yang dimiliki Kebab Banditos sebagai perusahaan yang menghasilkan bisnis baru dan menghasilkan pertumbuhan antara lain:

- *Networking*, mempunyai link khusus dengan berbagai macam supplier makanan yang memungkinkan untuk membuka usaha kebab.
- *Manajemen*, mempunyai akses kepada tenaga kerja yang memadai dan kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia tersebut.
- *Marketing*, penciptaan program marketing dan pembangunan brand untuk kelangsungan usaha tersebut secara jangka panjang.
- *Entrepreneur*, dengan membidik segmen baru yaitu *fast food* dengan *target market* menengah kebawah dan jenis makanan yang relatif baru maka Kebab Banditos mempunyai ke unikan tersendiri.

Dari sisi karyawan, pekerjaan yang dilakukan termasuk cukup sederhana dimana yang berperan lebih besar adalah kepribadian dan keinginan untuk bekerja keras. Kesuksesan dari perusahaan tidak akan terlepas dari kemampuan (*skill*) dari karyawan yang dimilikinya. Maka sangatlah penting untuk mempersiapkan karyawan dari semenjak karyawan tersebut belum mulai bekerja atau pelatihan melalui program orientasi.

Massa training dan orientasi ini adalah selama satu minggu sebelum waktu pembukaan, dimana tujuan dari orientasi antara lain adalah:

- Memberikan gambaran objektif dari tujuan pendirian perusahaan, dengan mengkomunikasikan visi dan misi dari perusahaan dan keuntungan yang dapat diraih oleh karyawan di masa mendatang.

- Melakukan pengenalan terhadap struktur organisasi perusahaan beserta peraturan dan norma – norma yang ingin di bangun oleh organisasi.
- Mengadakan pelatihan terhadap alat – alat yang digunakan, cara pembuatan kebab dan penyabutan kepada konsumen dengan baik.
- Masa orientasi ini juga ditujukan untuk menciptakan komunikasi informal antara karyawan dan manajemen, sehingga di masa mendatang diharapkan terjadi komunikasi yang transparan antara pengelola dan karyawan.

4.2.5 Systems

Kebab Banditos masih menggunakan sistem yang sederhana dimana perhitungan akunting dan stock barang menggunakan buku besar masing – masing untuk Pendapatan, Pengeluaran, dan Jumlah Barang. Untuk mengkontrol dan komunikasi setiap *operator* di bekali dengan *handphone* untuk melaporkan hasil penjualan setiap harinya.

Karena organisasi Kebab Banditos masih sangat kecil maka karyawan diharapkan dapat merangkap beberapa peran dan lebih fleksibel dalam melakukan pekerjaan. Seperti layanan delivery dapat dilakukan oleh salah satu *operator* atau *supervisor*. Pada situasi dimana karyawan sakit maka *supervisor* juga diharapkan dapat turun tangan langsung menggantikan sebagai *operator*.

Untuk lebih jelas pembagian tugas bagi setiap posisi maka Kebab Banditos mempunyai *job description* sebagai berikut:

- **Supervisor**
 - Setiap pagi mulai pukul 8.00 membeli kebutuhan sayuran apabila stock untuk hari tersebut dirasa kurang.

- Pukul 9.00 Menyetorkan uang ke rekening pemilik dari hasil penjualan semalam yang telah dikurangi biaya belanja pada pagi hari tersebut.
- Pukul 9.30 membantu mempersiapkan dan mengantar *operator* ke tempat kerja masing-masing termasuk mengecek semua yang dibutuhkan *operator* tersedia.
- Pukul 10.00 membuka toko di Pademangan dan mengawasi penjualan sampai tutup pukul 22.00.
- Penutupan pada pukul 19.00 setelah operator kembali maka *supervisor* menghitung barang pada hari tersebut dan menghitung penjualan pada hari tersebut untuk dimasukkan ke dalam buku besar.
- Setiap transaksi bahan baku yang diberikan kepada *operator* adalah tanggung jawab dari *supervisor* untuk mencatat setiap adanya penambahan atau permintaan dari *operator*.
- Memperhitungkan jumlah barang yang akan digunakan ke esok harinya dan melaporkan pesanan untuk hari esok untuk barang yang akan habis kepada supplier dan pemilik.
- Pada akhir bulan akan melakukan perhitungan dimulai dari Pengeluaran, Pendapatan, Stock Barang sampai pembayaran gaji karyawan.

- ***Operator***

- Pagi pukul 9.00 menyetorkan pendapatan ke rekening pemilik yang didapatkan pada hari sebelumnya, dimana jumlahnya sudah di laporkan melalui sms pada saat penutupan di hari sebelumnya.
- Pukul 10.00 sudah siap di lokasi untuk berjualan mengikuti jam buka dari pada Mall Mangga Dua.

- Pada saat penutupan yaitu pukul 17.00 atau pukul 19.00 pada waktu akhir pekan, maka *operator* harus menghitung stock akhir dari hari tersebut dan uang yang harus disetorkan ke esokan harinya.
- *Operator* mempunyai kewajiban untuk memprediksi inventornya masing – masing dan untuk setiap kebutuhan yang diperlukan maka operator dapat menghubungi *supervisor* secara langsung untuk meminta tambahan bahan baku.
- Setiap adanya penambahan bahan baku maka *operator* harus meminta tandatangan kepada *supervisor* dan mencatat dalam buku stok barangnya masing – masing.

Perhitungan pendapatan dan evaluasi terhadap karyawan akan dilakukan pada setiap akhir bulan. Namun performa dari kinerja karyawan kurang lebih dapat dilihat dari pendapatan yang diterima dari tiap – tiap operator.

4.2.6 Shared Values

Penumbuhan *shared values* terhadap Kebab Banditos dilakukan sejak awal diterimanya karyawan baru untuk masuk kedalam program orientasi. Dimana akan dilakukan pengenalan terhadap pekerjaannya dan menumbuhkan rasa kesatuan dibalik tujuan dan visi yang sama yang dapat membawa organisasi ke tujuan yang sudah diarahkan.

Values yang ingin diciptakan oleh perusahaan Kebab Banditos adalah ‘Kekeluargaan dan Kerja keras’ dimana intinya ‘Kerja keras akan membuahkan keuntungan bagi semua’.

Visi Kebab Banditos adalah; Menciptakan *Brand Name* yang kuat dan mencapai seluruh area di Jakarta.

Misi Kebab Banditos adalah; Menyediakan makanan fast food yang berkualitas, enak dan pelayanan yang menarik dan menyenangkan.

4.2.7 *Strategy*

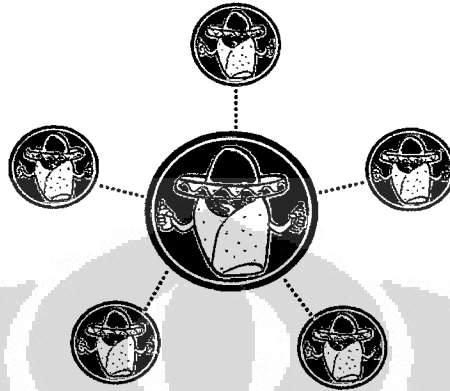
Strategi yang diterapkan saat ini untuk mencapai Visi Kebab Banditos adalah dengan menggunakan model bisnis satelit. Dimana dibangun satu pusat untuk daerah yang di targetkan sebagai pusat manajemen dan tempat penyimpanan bahan baku dimana penjualan dibantu oleh satelit yang berupa tipe *booth* atau gerobak.

Dengan strategi satelit ini maka akan menimbulkan beberapa keunggulan dari berbagai aspek antara lain:

- *Cost efficient*, dari segi biaya maka akan jauh lebih murah dan efektif untuk membangun sistem satelit. Dimana tempat penyimpanan dilakukan di pusat sedangkan untuk tiap satelit dapat ditempatkan di lokasi mana saja, permanen atau sementara.
- *Market Size*, dari segi jangkauan pasar maka dengan sistem ini dapat lebih banyak menjangkau konsumen.
- *Marketing*, dengan berada di berbagai tempat akan menimbulkan kesadaran dan rasa ingin tahu kepada konsumen yang dapat membantu pemasaran dari Kebab Banditos.
- *Manajemen*, sistem ini dapat juga memudahkan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dan keuangan. Dimana untuk lebih efisien satu pusat dapat minimal mengontrol minimal lima satelit dan maksimal sepuluh satelit.

Gambar dibawah ini adalah sebagai ilustrasi sistem satelit yang diterapkan untuk mencapai pasar yang lebih besar.

Gambar 4.4 Ilustrasi Sistem Satelit



Sumber: Hasil ilustrasi penulis

Dengan penerapan strategi satelit ini maka diharapkan pencakupan wilayah Jakarta dapat dimulai secara bertahap, kesuksesan dari strategi ini adalah dengan membangun sistem manajemen yang kuat yang dikelilingi orang – orang yang nantinya dapat membantu perkembangan Kebab Banditos seiring dengan waktu. Untuk itu sangatlah penting untuk mendapatkan tenaga manusia yang tepat dengan kepribadian yang baik untuk mengimbangi visi Kebab Banditos.

4.3 Key Success Factor

Beberapa kunci karakteristik yang akan menentukan kunci kesuksesan dari Kebab Banditos adalah:

- **Lokasi**

Pada saat ini manusia Jakarta yang sibuk akan lebih menyukai membeli makanan di arah yang akan dikunjunginya apakah itu di rumah atau ke tempat bekerja.

Maka pembelian makanan akan dilakukan dimana orang tersebut banyak beraktivitas, lokasi yang ramai tentunya akan mendorong tingkat penjualan.

- **Sumber Daya Manusia**

Hidup mati dari perusahaan akan selalu berada pada karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Kemampuan manajemen untuk memotivasi dan mengawasi karyawan terutama dalam keuangan akan menjadi kunci keberhasilan Kebab Banditos.

- **Produk**

Penciptaan produk yang cocok dengan konsumen adalah dasar dari bisnis ini. Produk kebab yang enak dengan harga yang terjangkau akan mengundang konsumen untuk *repeat business*.

- **Standarisasi dan *Brand Name***

Standarisasi menjadi penting untuk rencana ekspansi dan jangka panjang perusahaan dimana kuncinya adalah untuk membangun image dan *brand name* Kebab Banditos.

- **Penerapan Sistem Satelit**

Pada jangka panjangnya penerapan sistem satelit ini akan memudahkan ekspansi untuk membuka cabang baru. Ekspansi untuk mencapai seluruh daerah di Jakarta akan jauh lebih mudah dari sisi manajemen dan kontrol terhadap operasi.

4.4 Pendanaan Awal

Investasi awal minimal yang dibutuhkan untuk memulai Kebab Banditos adalah sebesar Rp 108.325.000,00 dimana perincian investasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Perincian Biaya Investasi Awal Kebab Banditos

Perhitungan Biaya Awal Investastasi Kebab Banditos				
Jenis Pengeluaran	Quantity	Harga per unit	Investasi	Total Biaya
Biaya Peralatan Produk				
Rotary Kebab	6	1,100,000 / piece	6,600,000	
Kompot Kecil	6	200,000 / piece	1,200,000	
Botol Saos	40	10,000 / piece	400,000	
Kulkas daging	1	4,500,000 / piece	4,500,000	
Tabung LPG	7	300,000 / piece	2,100,000	
Container Sayuran	6	50,000 / piece	300,000	
Pisau, Talenan, Penjepit	6	50,000 / set	300,000	
Pengorengan datar	6	30,000 / piece	180,000	
Total Biaya Peralatan Produk				15,580,000
Jenis Pengeluaran	Quantity	Harga per unit	Investasi	Total Biaya
Penyiapan Tempat				
Pembuatan Platform Kebab Fast Food	1	10,000,000 / unit	10,000,000	
Pembuatan Booth Kebab	5	2,000,000 / unit	10,000,000	
Sewa tempat Mangga dua	5	9,000,000 / 6 bulan	45,000,000	
Sewa tempat Pademangan	1	12,000,000 / 6 bulan	12,000,000	
Total Penyiapan Tempat				77,000,000
Jenis Pengeluaran	Quantity	Harga per unit	Investasi	Total Biaya
Penyiapan Transport dan Komunikasi				
Motor Honda Bekas tahun 2004	1	7,000,000 / unit	7,000,000	
Telephone Esia	7	600,000 / unit	4,200,000	
Total Transport dan Komunikasi				11,200,000
Jenis Pengeluaran	Quantity	Harga per unit	Investasi	Total Biaya
Penyiapan Seragam				
Polo shirt logo Kebab	20	50,000 / piece	1,000,000	
Celana Coklat	20	50,000 / piece	1,000,000	
Total Penyiapan Seragam				2,000,000
Jenis Pengeluaran	Quantity	Harga per unit	Investasi	Total Biaya
Penyiapan Produk awal				
Daging Kebab	10	100,000 / piece	1,000,000	
Roti Kebab	7	40,000 / 50 roti	280,000	
Sayur Segar	7	30,000 / set	210,000	
Saos 5 macam	10	40,000 / 2 liter	400,000	
Keju Slice	7	25,000 / 50 slice	175,000	
Kertas minyak pembungkus	6	80,000 / rim	480,000	
Total Penyiapan Produk awal				2,545,000
Total Biaya Awal Investasi Kebab Banditos				108,325,000

Sumber: Hasil penelitian penulis

4.5 Proyeksi Keuangan

Untuk mengetahui apakah investasi Kebab Banditos itu layak atau tidak maka proyeksi laporan keuangan ini dibuat. Analisis dilakukan untuk mengetahui tingkat pengembalian melalui proyeksi *cash flow* dan perhitungan *NPV*, *IRR* dan *Payback Period*. Karena bisnis yang dibentuk ini adalah baru dan belum ada sejarah keuangan, maka untuk mencapai perhitungan tersebut maka dilakukan beberapa asumsi yaitu:

- **Penjualan**

Diambil harga jual yang bulat yaitu Rp 10.000,00 untuk satu porsi dimana merupakan harga jual Kebab Banditos Keju. Besarnya penjualan diprediksikan dalam tiga skenario dengan memperhitungkan omzet perharinya yaitu:

- Pesimis, Skenario terburuk dari penjualan untuk satu harinya Pusat Pademangan dapat menjual 63 kebab dan 35 botol minuman sehingga omzet untuk satu harinya Rp 700.000,00. Sedangkan minimal skenario untuk Mangga Dua per *stall*-nya menjual 23 kebab dan 15 botol minuman per harinya sehingga omzet hanya Rp 260.000,00.
- *Most-likely* atau realistis, Didapatkan dari hasil interview para pedagang yang berjualan dilokasi yaitu omzet per harinya untuk daerah Pademangan Rp 750.000,00 sedangkan satu *stall* di Mangga Dua adalah Rp 300.000,00.
- Optimis, Skenario yang diharapkan dapat melewati ekspektasi yaitu untuk pusat Pademangan sebesar Rp 800.000,00 sedangkan untuk Mangga Dua satu *stall* Rp 300.000,00.

Tabel 4.7 Prediksi Pejualan per Hari Kebab Banditos

	Prediksi Pesimistic		
	Pademangan	Mangga Dua	Total per Hari
Kebab Terjual (Rp 10.000,00)	63	23	178
Minuman Terjual (Rp 2.000,00)	35	15	110
	Prediksi Realistic		
	Pademangan	Mangga Dua	Total per Hari
Kebab Terjual (Rp 10.000,00)	67	26	197
Minuman Terjual (Rp 2.000,00)	40	20	140
	Prediksi Optimist		
	Pademangan	Mangga Dua	Total per Hari
Kebab Terjual (Rp 10.000,00)	70	30	220
Minuman Terjual (Rp 2.000,00)	50	25	175

Sumber: Hasil perhitungan penulis

Tabel 4.8 Prediksi Omzet Penjualan Kebab Banditos

	Prediksi Pesimistic		
	Pademangan	Mangga Dua	Total
Omzet per Hari	700,000	260,000	2,000,000
Omzet per Bulan (26 Hari)	18,200,000	6,760,000	52,000,000
Omzet per Tahun (11 Bulan)	200,200,000	74,360,000	572,000,000
	Prediksi Realistic		
	Pademangan	Mangga Dua	Total
Omzet per Hari	750,000	300,000	2,250,000
Omzet per Bulan (26 Hari)	19,500,000	7,800,000	58,500,000
Omzet per Tahun (11 Bulan)	214,500,000	85,800,000	643,500,000
	Prediksi Optimist		
	Pademangan	Mangga Dua	Total
Omzet per Hari	800,000	350,000	2,550,000
Omzet per Bulan (26 Hari)	20,800,000	9,100,000	66,300,000
Omzet per Tahun (11 Bulan)	228,800,000	100,100,000	729,300,000

Sumber: Hasil perhitungan penulis

- **Ekspetasi Ketiga Skenario**

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari penjual yang berada di lokasi sekarang maka dapat diramalkan kemungkinan terjadinya skenario *Realistic* adalah 50%, *Pesimis* 25% dan *Optimis* 25%. Nilai ini ditarik dari asumsi penjualan yang ada dan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam penelitian terhadap pasar.

- **Harga Pokok Penjualan**

Berdasarkan perhitungan diatas seperti tercatat pada tabel 4.2 pada halaman 44, perkiraan harga bahan baku dari harga pokok penjualan *Kebab Banditos* adalah sebesar 45%.

- **Depresiasi**

Perhitungan depresiasi menggunakan metode *straight line* selama umur ekonomis yaitu 4 tahun. Asset yang terdepresiasi sebesar Rp 31.200.000,00 dimana lebih rincinya dapat dilihat di tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9 Aset Terdepresiasi

<i>Mebel dan Stand</i>			Nilai	
Meja Kebab	1	10,000,000 / unit	10,000,000	
Booth Kebab	5	2,000,000 / unit	10,000,000	Rp 20,000,000
<i>Kendaraan dan Komunikasi</i>			Nilai	
Motor Honda Bekas tahun 2004	1	7,000,000 / unit	7,000,000	
Telephone Esia	7	600,000 / unit	4,200,000	Rp 11,200,000
Total Aset Terdepresiasi				Rp 31,200,000

Sumber: Hasil perhitungan penulis

Dimana setelah tahun ke 4 akan dilakukan pembelian ulang untuk menggantikan asset yang di pakai. Harga perolehan asset yang dipakai telah diperhitungkan kenaikan sebesar 10% per tahunnya mengikuti rata-rata inflasi tahunan Indonesia.

perhitungan detail depresiasi secara *straight line* selama 8 tahun dapat dilihat dalam Lampiran – 8.

- **Pajak Pertambahan Nilai**

Untuk penjualan makanan menurut sistem pajak Indonesia akan dikenakan pajak pertambahan nilai sebesar 10% dari harga jual. Untuk kebab banditos dimana seharusnya dibebankan ke pada konsumen tetapi untuk saat ini akan dibebankan oleh perusahaan agar harga jual tidak terlalu tinggi.

- **Pajak Pendapatan**

Pajak pendapatan yang disetorkan negara sebesar 20% dari keuntungan bersih perusahaan.

- **Biaya Usaha**

Keperluan utilitas seperti air, listrik, gas dan pembelian bensin untuk transportasi diperkirakan total Rp 600.000,00 untuk satu bulannya. Nilai tersebut didapat dari penghuni sebelumnya yang juga bergerak dalam bidang yang sama, untuk perincian lebih jelas dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel 4.10 Tabel Perkiraan Biaya Usaha untuk satu bulan

Jenis	Biaya
Air	100,000.00
Listrik	100,000.00
Gas Elpiji	380,000.00
Bensin	20,000.00
Total	600,000.00

Sumber: Hasil perhitungan penulis

- **Persediaan Barang**

Untuk persediaan barang dibagi dalam dua jenis, barang untuk 3 hari dan untuk 1 bulan. Dimana persediaan yang termasuk dalam 3 hari adalah barang yang harus dijaga kesegarannya, yaitu daging kebab, roti kebab dan sayuran. Sedangkan yang dapat disimpan cukup lama boleh dibelanjakan setiap satu bulan, yaitu: saos lima macam, keju potongan dan kertas pembungkus. Dimana untuk perputaran stok barang untuk tiga hari, selama satu tahun sebanyak 122 kali. Persediaan barang dijaga kecil untuk menjaga produk yang digunakan tetap segar tetapi cukup waktu untuk pemesanan penambahan stok.

Tabel 4.11 Persediaan Barang

Persediaan Untuk 3 Hari		Persediaan Untuk 1 Bulan	
Daging Kebab	15 Piece	Saos 5 macam	10 Liter
Roti Kebab	600 Roti	Keju Potong	350 potong
Sayur Segar	5 Kg	Kertas minyak pembungkus	1 rim

Sumber: Hasil perhitungan penulis

- **Discount Rate**

Discount rate yang dipakai adalah *cost of capital*. Perusahaan tidak mempunyai hutang jangka panjang sehingga *cost of capital* sama dengan *cost of equity*. Tingkat pengembalian yang digunakan untuk total *cost of equity* atau *cost of capital* sebesar 35%, didapat dengan menambahkan rata-rata bunga pinjaman (15%) dengan resiko negara menurut *damodaran* (5%) dan keinginan *Investor* (15%).

Tabel 4.12 Tabel Perhitungan Cost of Equity

Bunga Pinjaman	<i>Country Risk Premium</i>	Keinginan <i>Investor</i>	Cost of Equity
15%	5%	15%	35%

Sumber: Hasil perhitungan penulis

- **Komisi dan Gaji Karyawan**

Gaji karyawan seperti dijabarkan pada Tabel 4.5 diatas terdiri dari gaji pokok, komisi dan bonus lain-lainnya dengan pengeluaran total sebagai berikut.

Tabel 4.13 Tabel Pengeluaran Perusahaan untuk Kompensasi Karyawan

Pengeluaran Perusahaan untuk Kompensasi Bulanan		Prediksi Pesemistic	Prediksi Realistic	Prediksi Optimistic
Pademangan	Total Gaji Supervisor	1,101,000	1,140,000	1,179,000
1 Supervisor dan 2 operator	Total Gaji Operator Pademangan	1,732,000	1,810,000	1,888,000
Mangga Dua	Total Gaji Operator Mangga Dua	4,465,000	4,725,000	5,050,000
5 Operator				
Total Pengeluaran Kompensasi Bulanan		7,298,000	7,675,000	8,117,000

Sumber: Hasil perhitungan penulis

- **Asumsi dasar**

Berapa asumsi dasar yang diambil untuk mempermudah perhitungan dengan asumsi situasi dan kondisi ekonomi stabil adalah sebagai berikut.

Tabel 4.14 Tabel Asumsi Dasar

Asumsi Dasar	
<i>Cost of Capital / Equity</i>	35%
Inflasi/tahun	10%
Pajak pendapatan perusahaan	30%
Pajak Pertambahan Nilai (PPN)	10%
Nilai Ekonomis (Tahun)	4

Sumber: Hasil perhitungan penulis

4.5.1 Skenario Pesimis

Pada skenario terburuk diproyeksikan penjualan untuk satu harinya Pusat Pademangan hanya dapat menjual 63 kebab dan 35 botol minuman sehingga omzet hanya mencapai Rp700.000,00. Sedangkan untuk Mangga Dua per *stall*-nya hanya menjual 23 kebab dan 15 botol minuman per harinya sehingga omzet hanya Rp 260.000,00.

Dengan menggunakan analisa *cash flow* maka didapat periode pengembalian modal untuk skenario pesimis adalah 6 tahun. Jangka waktu tersebut diatas umur investasi yaitu 4 tahun. Sehingga dalam proyeksi ini maka dianggap tidak layak karena terjadi kerugian yang tidak mencukupi untuk pengembalian modal sebelum umur investasi. Sedangkan nilai *Internal Rate of Return* dibawah *cost of capital* yaitu sebesar 7% dengan nilai *Net Present Value* Rp. (47.696.951,50).

Tingkat *profitability index* juga dibawah 1 yaitu sebesar 0.56, sehingga secara perhitungan untuk skenario pesimis investasi ini dianggap tidak menguntungkan dan tidak layak untuk dijalankan. Untuk perincian proyeksi *profit* dan *loss* dan perhitungan *cash flow* dalam skenario pesimis tercantum dalam **Lampiran 5**.

4.5.2 Skenario Realistis

Most-likely atau realistis, didapatkan dari hasil interview para pedagang yang berjualan dilokasi dan juga perkiraan penulis terhadap pasar, yaitu dengan omzet per harinya untuk daerah Pademangan Rp750.000,00 sedangkan satu *stall* di Mangga Dua adalah Rp300.000,00.

Untuk skenario realistis menggunakan analisa *cash flow* maka didapat periode pengembalian modal adalah 2 tahun 7 bulan, nilai ini masih dapat diterima mengingat masih dibawah umur investasi. Dari nilai *Internal Rate of Return* didapat angka 41% yang juga dianggap layak karena diatas *cost of capital*. Perhitungan *Net Present Value* menunjukkan angka Rp14.077.146,00, hasil yang positif mengindikasikan investasi ini layak. Sedangkan untuk nilai *profitability index* sebesar 1.13, sehingga secara keseluruhan dalam skenario realistis investasi ini masih dianggap menguntungkan dan layak untuk dijalankan. Untuk proyeksi *profit* dan *loss* dan perhitungan *cash flow* dalam skenario realistis tercantum dalam **Lampiran 6**.

4.5.3 Skenario Optimis

Dalam skenario ini diharapkan peneliti dapat melewati ekspektasi perhitungan pemilik, yaitu untuk omzet pusat Pademangan per hari sebesar Rp 800.000,00 sedangkan untuk Mangga Dua satu stall Rp 350.000,00.

Untuk skenario terbaik yaitu optimis dengan menggunakan analisa *cash flow* maka didapat periode pengembalian modal adalah 1 tahun 3 bulan. Dimana nilai *Internal Rate of Return* tetap berada diatas *cost of capital* yaitu sebesar 71% dengan nilai *Net Present Value* Rp 88.452.013,00. Sedangkan nilai *profitability index* sebesar 1.82, sehingga secara keseluruhan untuk skenario optimis investasi ini masih dianggap menguntungkan dan layak untuk dijalankan. Untuk proyeksi *profit* dan *loss* dan perhitungan *cash flow* dalam skenario optimis tercantum dalam **Lampiran 7**.

4.5.4 *Expected NPV*

Dari aspek keuangan maka ketiga perhitungan skenario diatas dapat disimpulkan analisa terhadap *cash flow* dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.15 Ketiga skenario *cashflow*

Skenario	Pesimis	Realistis	Optimis
<i>Payback Period</i>	6 Tahun	2 Tahun 7 Bulan	1 Tahun 3 Bulan
<i>Net Present Value</i>	Rp (47,696,951.52)	Rp 14,077,146.88	Rp 88,452,013.66
<i>Internal Rate of Return</i>	7%	41%	71%
<i>Profitability Index</i>	0.56	1.13	1.82

Sumber: Hasil penelitian penulis

Dari ketiga skenario diatas maka dapat diperhitungkan *Expected NPV* dari usaha ini, dengan cara berikut:

$$\text{Expected NPV} = [25\% \times (47,696,951.52)] + [50\% \times 14,077,146.88] + [25\% \times 88,452,013.66]$$

Maka didapatkan nilai *Expected NPV* dari *Kebab Banditos* adalah sebesar Rp 17,227,338.98. Dimana nilai tersebut adalah ($>$) dari pada 0, maka investasi ini dianggap layak untuk dijalankan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka disampaikan beberapa kesimpulan di akhir penelitian ini, yaitu:

- Berdasarkan analisis situasi dan pertumbuhan ekonomi, maka usaha *fast food* khususnya untuk segmen menengah ke bawah, masih merupakan alternatif usaha yang memiliki potensi cukup besar.
- Beberapa kunci faktor keberhasilan dalam bisnis ini adalah produk yang disukai, pemilihan lokasi, penanganan manajemen secara professional, pelayanan yang berkualitas dan pembangunan *brand name*.
- Pembayaran gaji melalui sistem komisi akan menimbulkan rasa kepemilikan dan juga meminimalkan resiko bisnis dengan menghindari *fixed cost* yang besar. Dengan sistem ini karyawan juga akan lebih termotivasi dan adanya kendali alami dan kompetisi antar karyawan.
- Walaupun dalam ketiga skenario *cashflow* terdapat nilai *NPV* negatif yaitu pada skenario pesimis, namun secara perhitungan *Expected NPV* didapatkan nilai sebesar Rp17,227,338.98 yang berada dalam posisi positif, maka investasi ini secara keseluruhan dianggap layak.

Saran bagi yang ingin menjalankan usaha ini adalah sebagai berikut:

- Penelitian *Business Plan* Kebab Banditos ini sebaiknya disesuaikan kembali dan dievaluasi secara periodic untuk mengikuti kondisi pasar yang dinamis, karena keinginan konsumen selalu berubah dengan seiring waktu.
- Perusahaan dan manajemen juga harus dapat mengikuti kondisi pasar, melalui research pasar yang intensif dan penciptaan produk sesuai dengan keinginan konsumen.
- Untuk berhasil dalam penjualan dan meraih target market, maka harus benar – benar memperhatikan *key success factor* dari hasil penelitian ini.
- Lokasi yang menjadi kunci kritikal harus dipilih secara matang, dikarenakan pada lokasi tersebut terdapat target konsumen juga.
- Harga sewa akan menyerap keuntungan cukup banyak untuk itu harus benar – benar diperhatikan dan melakukan studi yang intensif terhadap target pasar sekitar.
- Untuk program promosi maka dapat dibuatkan menu paket spesial, seperti beli 2 Kebab dan 1 minuman dengan harga Rp 20.000,00. Atau paket hemat beli 1 Kebab dengan 1 gelas minum dengan hanya Rp 12.000,00.
- Apabila setelah promosi yang dilakukan masih belum berhasil maka perusahaan dapat melakukan beberapa alternative untuk mengatasinya, antara lain; untuk outlet mencari lokasi lain untuk mencoba pasar baru, karena sistem outlet yang digunakan mudah untuk dipindahkan.
- Apabila dalam waktu enam bulan masih belum ada perubahan terhadap pendapatan perusahaan maka lebih baik untuk berhenti dan menjual aset yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

David, F. R. *Manajemen Strategis*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2006

Dess, Gregory David dan Alex Miller, 1995, *Strategic Management*, McGraw Hill International, Singapura.

Hayek, F. "The Corporation in Democratic Society: In whose Interests Ought It and Will It Be Run", *Business Strategy*, New York, Pinguin, 1977

Hitt, M. A., R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001

Kasali, R., *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998

Kasmir dan Jakfar, 2003, *Studi Kelayakan Bisnis*, Prenada Media

Marcus, Alfred A. *Management Strategy: Achieving sustained-competitive advantage*, 2005

Peters, J.T. and Waterman, Robert H.Jr, *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*, Harper Collins, 1982

Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980

Porter, M. E., 2003, *Strategi Bersaing*, Erlangga, Jakarta

Ries, A. and Trout, J., *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: Warner Brooks, 1982

Taylor, F. *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper, 1911

Treacy, M. and Wiersema, F. *The Disciplines of Market Leaders*, Addison weasley, 1994

Weinstein, A., *Market Segmentation*, Chicago, Probus, 1994

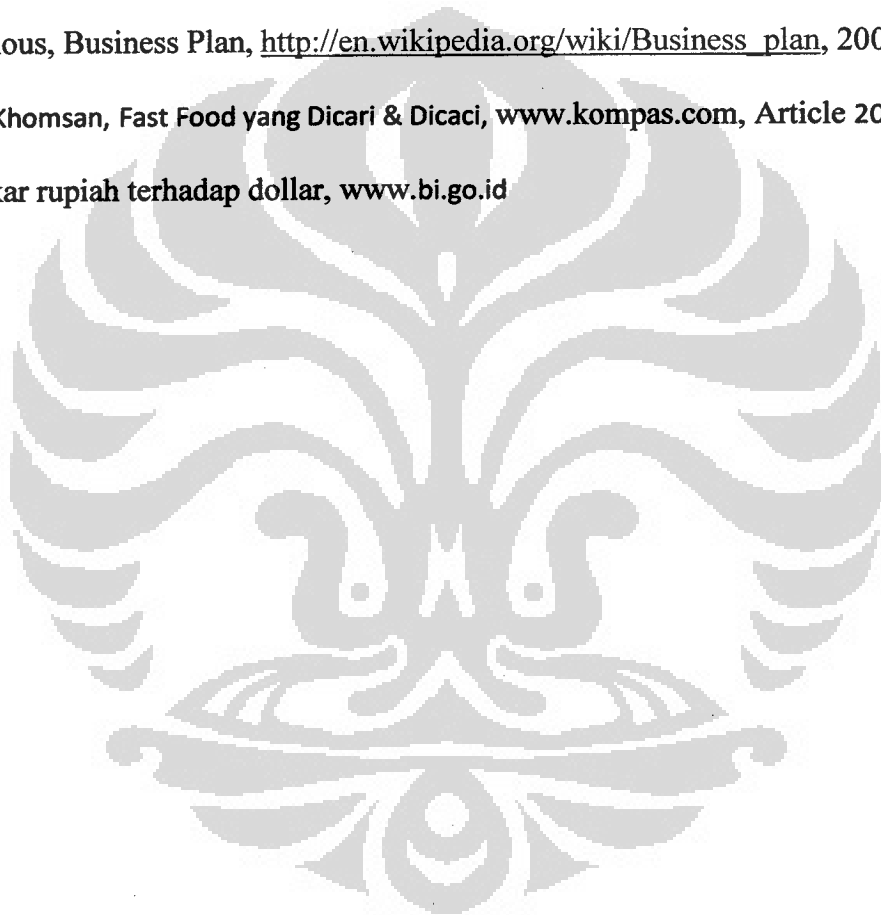
Woodward, J. *Industrial Organization*, London, Oxford Uni. Press, 1965

Internet:

Anonymous, Business Plan, http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan, 2005

Prof. Ali Khomsan, Fast Food yang Dicari & Dicaci, www.kompas.com, Article 2005

Nilai tukar rupiah terhadap dollar, www.bi.go.id



Lampiran 1

PENDUDUK MENURUT JENIS KELAMIN, DAN KABUPATEN/KOTA
POPULATION BY SEX AND REGENCY/MUNICIPALITY
DKI JAKARTA, 2004

Kabupaten/Kota <i>Regency/Municipality</i>	Laki-laki / <i>Male</i>	Perempuan / <i>Female</i>	Jumlah / <i>Total</i>
(1)	(2)	(3)	(4)
Jakarta Selatan	894.661	812.432	1.707.093
Jakarta Timur	1.116.604	986.921	2.103.525
Jakarta Pusat	449.325	443.870	893.195
Jakarta Barat	795.210	770.498	1.565.707
Jakarta Utara	605.018	577.731	1.182.749
Kepulauan Seribu	9.933	9.663	19.596
Jumlah / <i>Total</i>	3.870.751	3.601.115	7.471.866

Sumber : Suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kotamadya

Lampiran 2

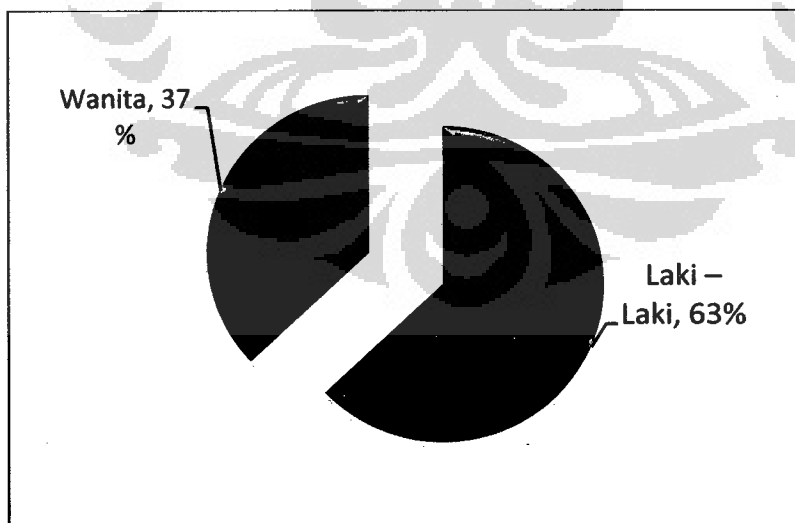
Hasil Survey Makanan pada lokasi Pademangan

Penyebaran survey ini dilakukan secara acak, diberikan kepada 105 orang yang melewati tempat rencana dibukanya kebab di daerah Pademangan dan juga karyawan dan pemilik took di sekitar lokasi. Dari keseluruhan hasil responden hanya digunakan 100 hasil dari kuesioner yang diterima untuk diolah datanya.

Penyebaran pertanyaan dilakukan di Lokasi pada jam 11.30 pada hari Selasa 23 Oktober 2007 dengan hasil sebagai berikut:

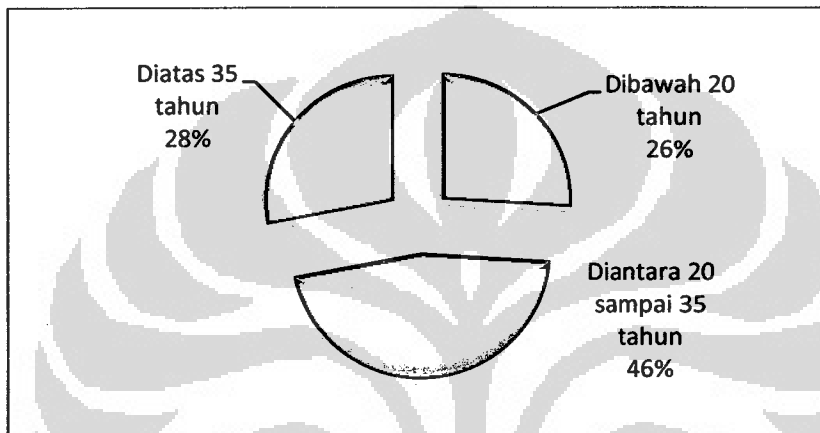
1. Jenis Kelamin

Pilihan	Frekwensi	Persentase
Laki – Laki	63	63 %
Wanita	37	37 %
Total	100	100 %



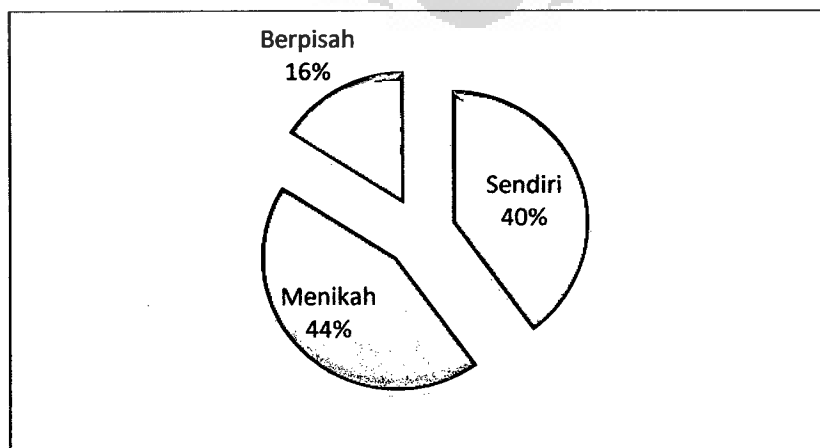
2. Usia

Pilihan	Frekwensi	Persentase
Dibawah 20 tahun	26	26 %
Diantara 20 sampai 35 tahun	46	46 %
Diatas 35 tahun	28	28 %
Total	100	100 %



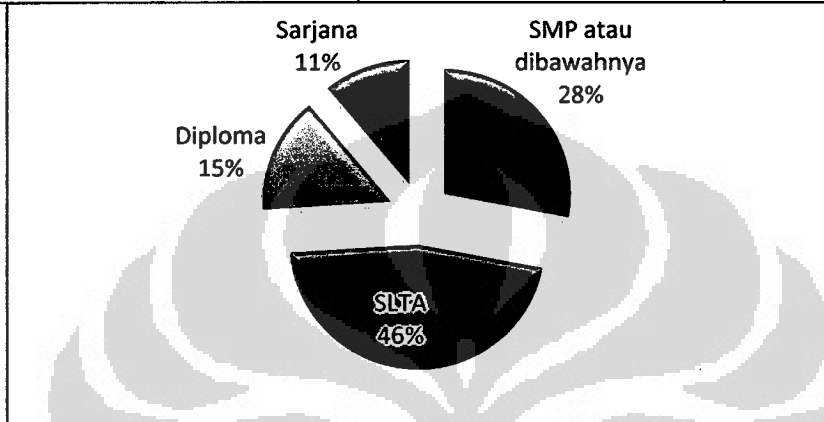
3. Menikah

Pilihan	Frekwensi	Persentase
Sendiri	40	40 %
Menikah	44	44 %
Berpisah	16	16 %
Total	100	100 %



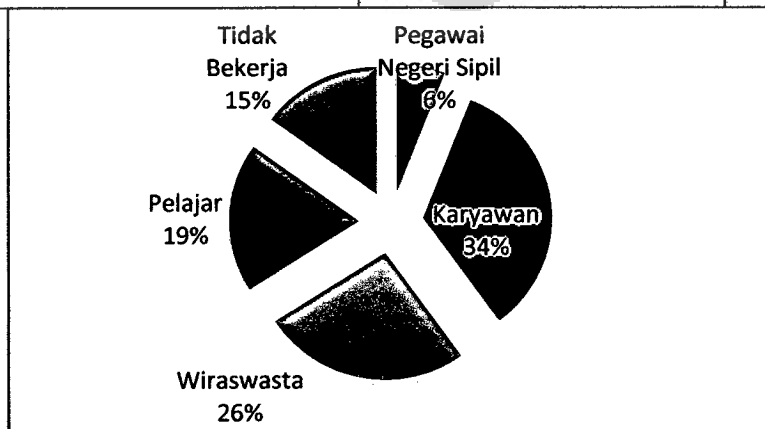
4. Pendidikan Terakhir

Pilihan	Frekuensi	Persentase
SMP atau dibawahnya	28	28 %
SLTA	46	46 %
Diploma	15	15 %
Sarjana	11	11 %
Jumlah	100	100 %



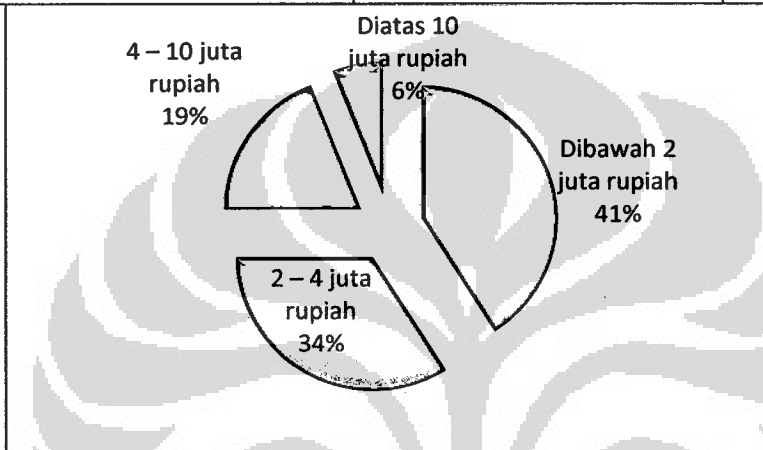
5. Pekerjaan

Pilihan	Frekuensi	Persentase
Pegawai Negeri Sipil	6	6 %
Karyawan	34	34 %
Wiraswasta	26	26 %
Pelajar	19	19 %
Tidak Bekerja	15	15 %
Jumlah	100	100 %



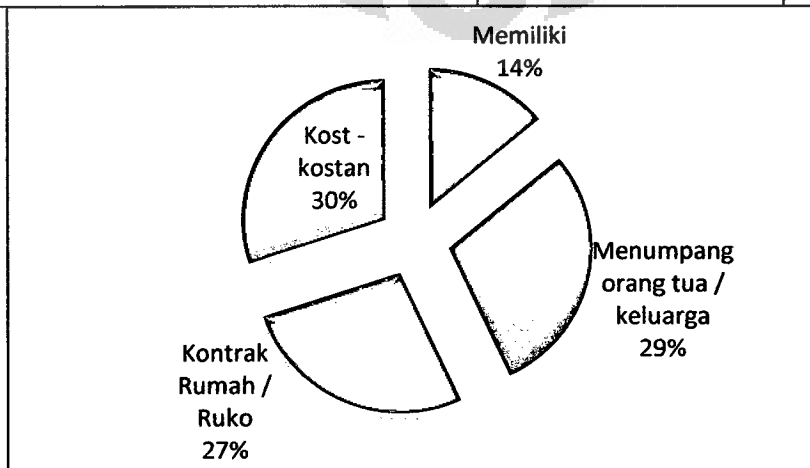
6. Pendapatan kelapa keluarga per bulan

Pilihan	Frekuensi	Persentase
Dibawah 2 juta rupiah	41	41 %
2 – 4 juta rupiah	34	34 %
4 – 10 juta rupiah	19	19 %
Diatas 10 juta rupiah	6	6 %
Jumlah	100	100 %



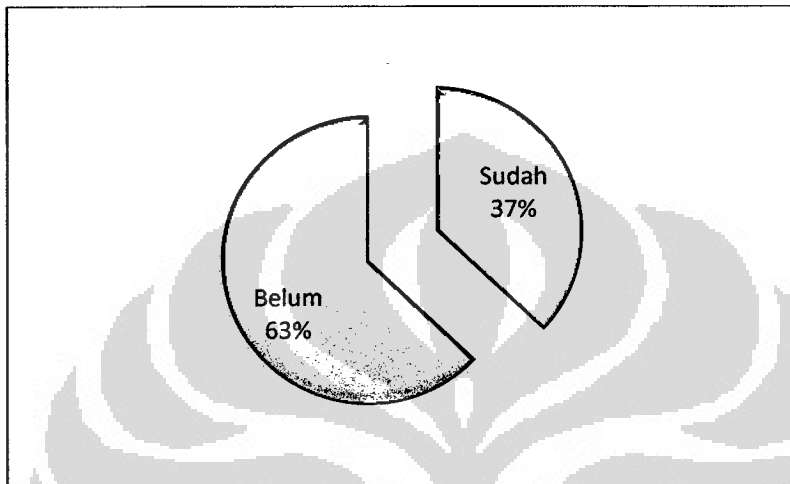
7. Situasi tempat tinggal

Pilihan	Frekuensi	Persentase
Memiliki Sendiri	14	14 %
Menumpang orang tua / keluarga	29	29 %
Kontrak Rumah / Ruko	27	27%
Kost - kostan	30	30 %
Jumlah	100	100 %



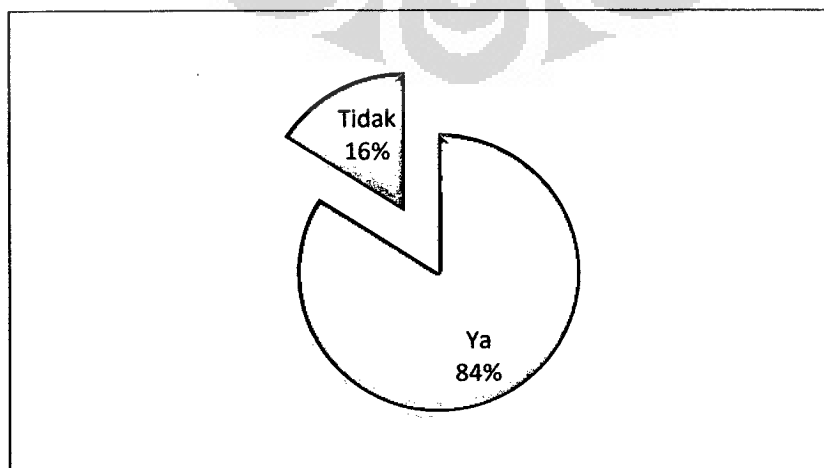
8. Pernah makan Kebab

Pilihan	Frekuensi	Persentase
Sudah	37	37 %
Belum	63	63 %
Jumlah	100	100 %



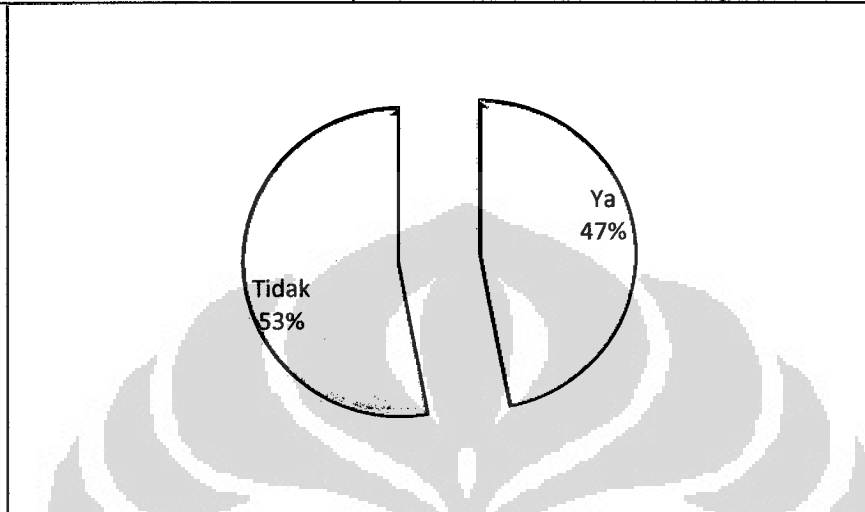
9. Ingin mencoba makan Kebab jika belum

Pilihan	Frekuensi	Persentase
Ya	84	84 %
Tidak	16	16 %
Jumlah	100	100 %



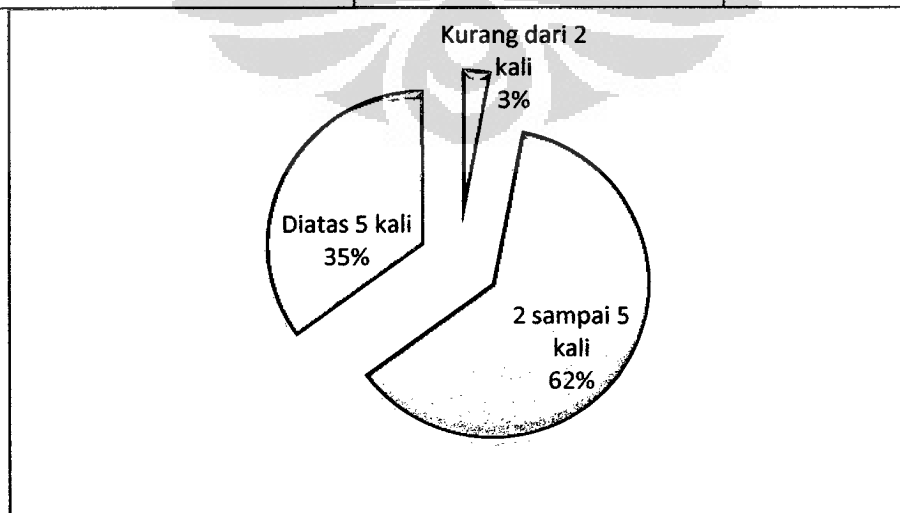
10. Menyukai makanan barat (Burger, Sosis, Sandwich)

Pilihan	Frekuensi	Persentase
Ya	47	47 %
Tidak	53	53 %
Jumlah	100	100 %



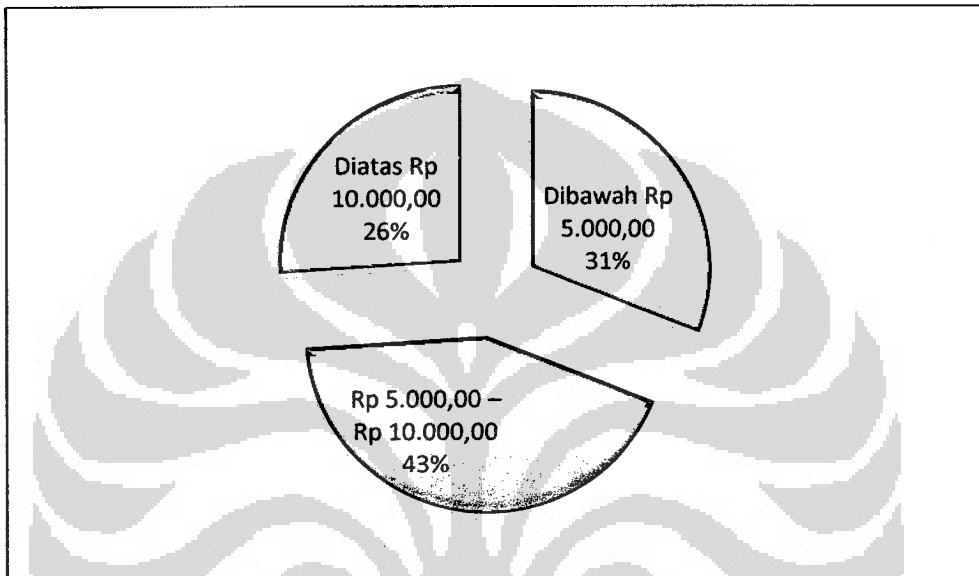
11. Frekuensi membeli makanan jadi dalam Seminggu

Pilihan	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 2 kali	3	3 %
2 sampai 5 kali	62	62 %
Diatas 5 kali	35	35 %
Jumlah	100	100 %



12. Harga rata-rata yang dibayar untuk membeli makanan satu porsinya

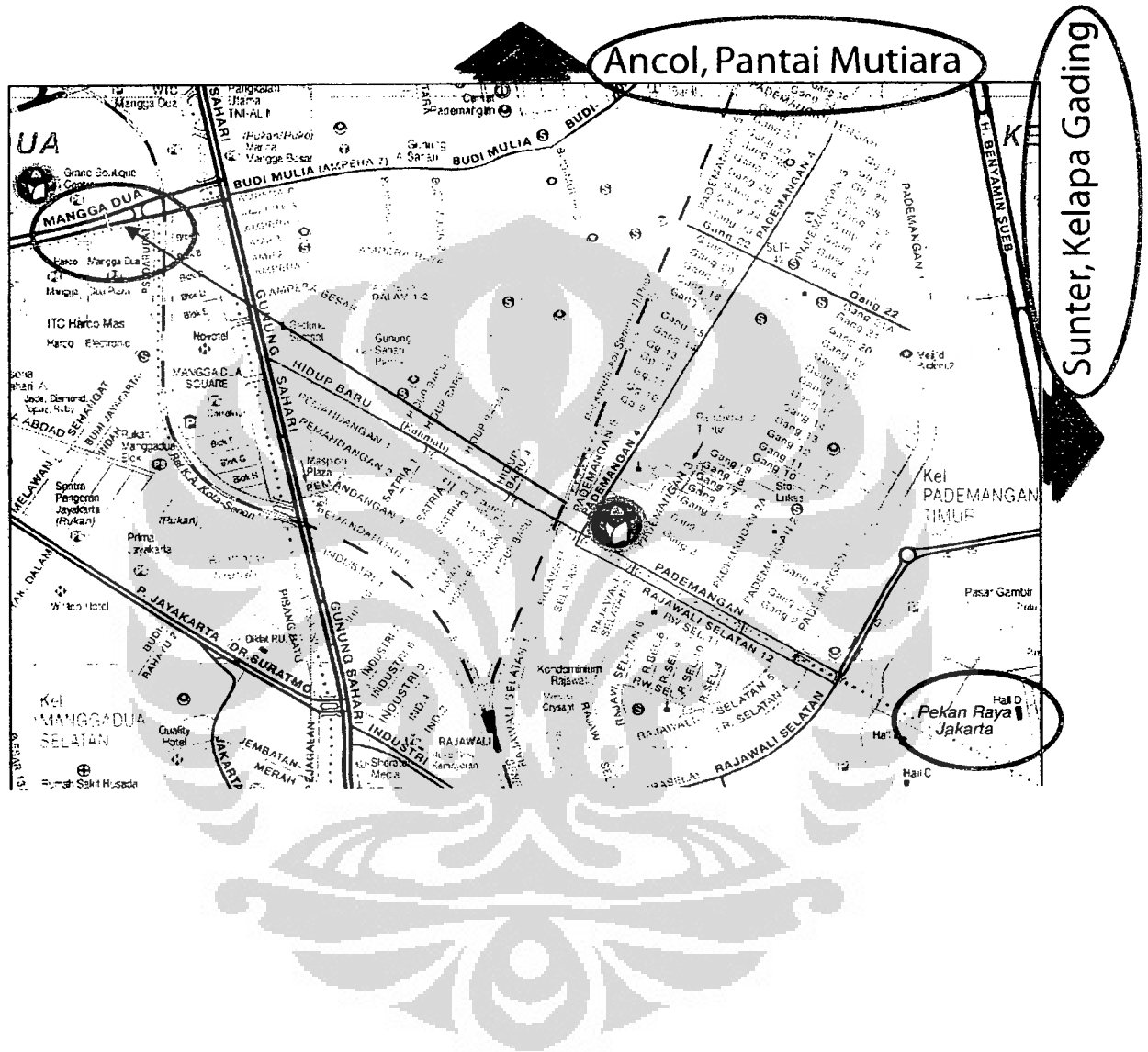
Pilihan	Frekuensi	Persentase
Dibawah Rp 5.000,00	31	31 %
Rp 5.000,00 – Rp 10.000,00	43	38 %
Diatas Rp 10.000,00	26	26 %
Jumlah	100	100 %



Prediksi Gaji Diterima Karyawan					
Pademangan	1 Supervisor dan 2 operator Omzet Bulanan		<i>Prediksi Pesemistic</i>	<i>Prediksi Realistic</i>	<i>Prediksi Optimistic</i>
					18,200,000
Supervisor					
	Uang Makan (15rb) 405,000 / bulan		405,000	405,000	405,000
	Komisi 3.0% / omzet bulan		546,000	585,000	624,000
	Bonus Kerajinan 100,000 / bulan		100,000	100,000	100,000
	Uang Komunikasi 50,000 / bulan		50,000	50,000	50,000
	Gaji Supervisor		1,101,000	1,140,000	1,179,000
Operator Pademangan					
	Uang Makan (10rb) 270,000 / bulan		270,000	270,000	270,000
	Komisi 3.0% / omzet bulan		546,000	585,000	624,000
	Bonus Kerajinan 50,000 / bulan		50,000	50,000	50,000
	Gaji Operator Pademangan		866,000	905,000	944,000
Mangga Dua	5 Operator				
	Omzet Bulanan		6,760,000	7,800,000	9,100,000
Operator Mangga Dua					
	Uang Makan (15rb) 405,000 / hari		405,000	405,000	405,000
	Komisi 5% / omzet bulan		338,000	390,000	455,000
	Bonus Kerajinan 100,000 / bulan		100,000	100,000	100,000
	Uang Komunikasi 50,000 / bulan		50,000	50,000	50,000
	Gaji Operator Mangga Dua		893,000	945,000	1,010,000

Lampiran 4

Gambar Peta Lokasi Toko Pademangan dan Sekelilingnya



Lampiran 5
Skenario Pesimis

Projected Profit and Loss (Pesimis)													
Prediksi Pasar	50%	60%	70%	80%	90%	100%							
Bulan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Tahun Pertama
Penjualan Pademangan	9,100,000	10,920,000	12,740,000	14,560,000	16,380,000	18,200,000	18,200,000	18,200,000	18,200,000	18,200,000		18,200,000	172,900,000
Penjualan Mangga Dua	16,900,000	20,280,000	23,660,000	27,040,000	30,420,000	33,800,000	33,800,000	33,800,000	33,800,000	33,800,000		33,800,000	321,100,000
Pajak Pertambahan Nilai (10%)	2,600,000	3,120,000	3,640,000	4,160,000	4,680,000	5,200,000	5,200,000	5,200,000	5,200,000	5,200,000		5,200,000	49,400,000
Penjualan Bersih	23,400,000	28,080,000	32,760,000	37,440,000	42,120,000	46,800,000	46,800,000	46,800,000	46,800,000	46,800,000		46,800,000	444,600,000
Harga Pokok Penjualan (45%)	11,700,000	14,040,000	16,380,000	18,720,000	21,060,000	23,400,000	23,400,000	23,400,000	23,400,000	23,400,000		23,400,000	222,300,000
Depresiasi	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	11,170,000
Laba Kotor	10,769,167	13,109,167	15,449,167	17,789,167	20,129,167	22,469,167	22,469,167	22,469,167	22,469,167	22,469,167	(930,833)	22,469,167	211,130,000
Sewa Tempat						59,850,000						62,842,500	122,692,500
Uang Makan Karyawan	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	35,640,000
Komisi Karyawan Pademangan	819,000	982,800	1,146,600	1,310,400	1,474,200	1,638,000	1,638,000	1,638,000	1,638,000	1,638,000		1,638,000	15,561,000
Komisi Karyawan Mangga Dua	845,000	1,014,000	1,183,000	1,352,000	1,521,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000		1,690,000	16,055,000
Bonus Kerajinan	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	8,400,000
Komunikasi	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	3,600,000
Biaya Transportasi	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Listrik dan Air	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	6,000,000
Biaya lain-lain, thr	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	3,000,000	5,200,000
Promosi	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	6,000,000
Laba	3,835,167	5,842,367	7,849,567	9,856,767	11,863,967	(45,978,833)	13,871,167	13,871,167	13,871,167	13,871,167	(6,200,833)	(51,771,333)	(9,218,500)
Pajak Pendapatan (30%)													(2,765,550)
Laba Bersih													(6,452,950)

Projected Profit and Loss (Pesimis)								
Tahun	1	2	3	4	5	6	7	8
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Penjualan Pademangan	172,900,000	220,220,000	242,242,000	266,466,200	293,112,820	322,424,102	354,666,512	390,133,163
Penjualan Mangga Dua	321,100,000	408,980,000	449,878,000	494,865,800	544,352,380	598,787,618	658,666,380	724,533,018
Pajak Pertambahan Nilai (10%)	49,400,000	62,920,000	69,212,000	76,133,200	83,746,520	92,121,172	101,333,289	111,466,618
Penjualan Bersih	444,600,000	566,280,000	622,908,000	685,198,800	753,718,680	829,090,548	911,999,603	1,003,199,563
Harga Pokok Penjualan (45%)	222,300,000	283,140,000	311,454,000	342,599,400	376,859,340	414,545,274	455,999,801	501,599,782
Depresiasi	11,170,000	11,170,000	11,170,000	11,170,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000
Laba Kotor	211,130,000	271,970,000	300,284,000	331,429,400	361,221,340	398,907,274	440,361,801	485,961,782
Sewa Tempat	122,692,500	138,253,500	152,078,850	167,286,735	184,015,409	202,416,949	222,658,644	244,924,509
Uang Makan Karyawan	35,640,000	39,204,000	43,124,400	47,436,840	52,180,524	57,398,576	63,138,434	69,452,277
Komisi Karyawan Pademangan	15,561,000	19,819,800	21,801,780	23,981,958	26,380,154	29,018,169	31,919,986	35,111,985
Komisi Karyawan Mangga Dua	16,055,000	20,449,000	22,493,900	24,743,290	27,217,619	29,939,381	32,933,319	36,226,651
Bonus Kerajinan	8,400,000	9,240,000	10,164,000	11,180,400	12,298,440	13,528,284	14,881,112	16,369,224
Komunikasi	3,600,000	3,960,000	4,356,000	4,791,600	5,270,760	5,797,836	6,377,620	7,015,382
Biaya Transportasi	1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200	1,756,920	1,932,612	2,125,873	2,338,461
Listrik dan Air	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Biaya lain-lain, thr	5,200,000	5,720,000	6,292,000	6,921,200	7,613,320	8,374,652	9,212,117	10,133,329
Promosi	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Laba	(9,218,500)	20,803,700	24,001,070	27,518,177	26,918,995	31,174,694	35,855,964	41,005,360
Pajak Pendapatan (30%)	(2,765,550)	6,241,110	7,200,321	8,255,453	8,075,698	9,352,408	10,756,789	12,301,608
Laba Bersih	(6,452,950)	14,562,590	16,800,749	19,262,724	18,843,296	21,822,286	25,099,175	28,703,752

Cash Flow Pesimis									
Tahun	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Kas Masuk									
Investasi Awal	108,325,000								
Pendapatan	494,000,000	629,200,000	692,120,000	761,332,000	837,465,200	921,211,720	1,013,332,892	1,114,666,181	
Total Kas Masuk	602,325,000	629,200,000	692,120,000	761,332,000	837,465,200	921,211,720	1,013,332,892	1,114,666,181	
Kas Keluar									
Pembelian Asset	44,680,000				62,552,000				
Gaji Karyawan	35,640,000	39,204,000	43,124,400	47,436,840	52,180,524	57,398,576	63,138,434	69,452,277	
Komisi Karyawan	31,616,000	40,268,800	44,295,680	48,725,248	53,597,773	58,957,550	64,853,305	71,338,636	
Sewa Tempat	122,692,500	138,253,500	152,078,850	167,286,735	184,015,409	202,416,949	222,658,644	244,924,509	
Bonus Karyawan	8,400,000	9,240,000	10,164,000	11,180,400	12,298,440	13,528,284	14,881,112	16,369,224	
Komunikasi	3,600,000	3,960,000	4,356,000	4,791,600	5,270,760	5,797,836	6,377,620	7,015,382	
Transportasi	1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200	1,756,920	1,932,612	2,125,873	2,338,461	
Listrik dan Air	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303	
Biaya lain-lain, thr	5,200,000	5,720,000	6,292,000	6,921,200	7,613,320	8,374,652	9,212,117	10,133,329	
Promosi	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303	
Depresiasi	11,170,000	11,170,000	11,170,000	11,170,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000	
Harga Pokok Penjualan	222,300,000	283,140,000	311,454,000	342,599,400	376,859,340	414,545,274	455,999,801	501,599,782	
Persiapan Produk Awal	2,545,000								
Total Kas Keluar	501,043,500	545,476,300	598,906,930	657,680,623	789,351,685	797,915,854	876,143,639	962,194,203	
Surplus (Defisit)	101,281,500	83,723,700	93,213,070	103,651,377	48,113,515	123,295,866	137,189,253	152,471,978	
Pajak									
Pajak Pertambahan Nilai	49,400,000	62,920,000	69,212,000	76,133,200	83,746,520	92,121,172	101,333,289	111,466,618	
Pajak Pendapatan	(2,765,550)	6,241,110	7,200,321	8,255,453	8,075,698	9,352,408	10,756,789	12,301,608	
Total Pembayaran Pajak	46,634,450	69,161,110	76,412,321	84,388,653	91,822,218	101,473,580	112,090,078	123,768,226	
Pendapatan Setelah Pajak /EAT	54,647,050	14,562,590	16,800,749	19,262,724	(43,708,704)	21,822,286	25,099,175	28,703,752	
Saldo Awal Kas	Rp -	54,647,050	69,209,640	86,010,389	105,273,113	61,564,409	83,386,695	108,485,870	
Saldo Akhir Kas	54,647,050	69,209,640	86,010,389	105,273,113	61,564,409	83,386,695	108,485,870	137,189,622	

Payback Period Pesimis		
Investasi awal	108,325,000	
Cash Flow	EAT	(Investasi - EAT)
Tahun 1	54,647,050	53,677,950
Tahun 2	14,562,590	39,115,360
Tahun 3	16,800,749	22,314,611
Tahun 4	19,262,724	3,051,887
Tahun 5	(43,708,704)	46,760,591
Tahun 6	21,822,286	24,938,305
Tahun 7	25,099,175	(160,870)
Tahun 8	28,703,752	(28,864,622)
Payback Period	6 Tahun	
Investasi Tidak Layak		

Net Present Value Pesimis	
Investasi	108,325,000
Cash Flow	EAT
Tahun 1	54,647,050
Tahun 2	14,562,590
Tahun 3	16,800,749
Tahun 4	19,262,724
Tahun 5	(43,708,704)
Tahun 6	21,822,286
Tahun 7	25,099,175
Tahun 8	28,703,752
Cost of Capital	35%
Total Present Value Kas Bersih	60,628,048
Net Present Value	-47,696,952
Investasi Tidak Layak	

Internal Rate of Return Pesimis	
Cash Flow	EAT
Investasi	-108,325,000
Tahun 1	54,647,050
Tahun 2	14,562,590
Tahun 3	16,800,749
Tahun 4	19,262,724
Tahun 5	(43,708,704)
Tahun 6	21,822,286
Tahun 7	25,099,175
Tahun 8	28,703,752
Cost of Capital	35%
IRR	7%
Investasi Tidak Layak	

Profitability Index Pesimis	
Investasi	108,325,000
Cash Flow	EAT
Tahun 1	54,647,050
Tahun 2	14,562,590
Tahun 3	16,800,749
Tahun 4	19,262,724
Tahun 5	(43,708,704)
Tahun 6	21,822,286
Tahun 7	25,099,175
Tahun 8	28,703,752
Cost of Capital	35%
Total Present Value Kas Bersih	60,628,048.48
Profitability Index	0.56
Investasi Tidak Layak	

Lampiran 6

Skenario Realistis

Projected Profit and Loss (Realists)												
Prediksi Pasar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Bulan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total Tahun Pertama
Penjualan Pademangan	9,750,000	11,700,000	13,650,000	15,600,000	17,550,000	19,500,000	19,500,000	19,500,000	19,500,000	19,500,000	19,500,000	185,250,000
Penjualan Mangga Dua	19,500,000	23,400,000	27,300,000	31,200,000	35,100,000	39,000,000	39,000,000	39,000,000	39,000,000	39,000,000	39,000,000	370,500,000
Pajak Pertambahan Nilai (10%)	2,925,000	3,510,000	4,095,000	4,680,000	5,265,000	5,850,000	5,850,000	5,850,000	5,850,000	5,850,000	5,850,000	55,575,000
Penjualan Bersih	26,325,000	31,590,000	36,855,000	42,120,000	47,385,000	52,650,000	52,650,000	52,650,000	52,650,000	52,650,000	52,650,000	500,175,000
Harga Pokok Penjualan (45%)	13,162,500	15,795,000	18,427,500	21,060,000	23,692,500	26,325,000	26,325,000	26,325,000	26,325,000	26,325,000	26,325,000	250,087,500
Depresiasi	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	11,170,000
Labra Kotor	12,231,667	14,864,167	17,496,667	20,129,167	22,761,667	25,394,167	25,394,167	25,394,167	25,394,167	25,394,167	25,394,167	238,917,500
Sewa Tempat	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	122,692,500
Uang Makan karyawan	877,500	1,053,000	1,228,500	1,404,000	1,579,500	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	16,438,500
Komis Karyawan Pademangan	975,000	1,170,000	1,365,000	1,560,000	1,755,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000	1,950,000	17,745,000
Bonus Kerajinan	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	8,400,000
Komis Karyawan	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	3,600,000
Biaya Transportasi	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Listrik dan Air	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	6,000,000
Biaya lain-lain, th	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
Promosi	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	6,000,000
Labra	5,109,167	7,371,167	9,633,167	11,895,167	14,157,167	16,419,167	16,419,167	16,419,167	16,419,167	16,419,167	16,419,167	16,001,500
Pajak Pendapatan (30%)	4,800,450											4,800,450
Labra Bersih												11,201,050

Projected Profit and Loss (Realistic)								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Tahun	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Penjualan Pademangan	185,250,000	235,950,000	259,545,000	285,499,500	314,049,450	345,454,395	379,999,835	417,999,818
Penjualan Mangga Dua	370,500,000	471,900,000	519,090,000	570,999,000	628,098,900	690,908,790	759,999,669	835,999,636
Pajak Pertambahan Nilai (10%)	55,575,000	70,785,000	77,863,500	85,649,850	94,214,835	103,636,319	113,999,950	125,399,945
Penjualan Bersih	500,175,000	637,065,000	700,771,500	770,848,650	847,933,515	932,726,867	1,025,999,553	1,128,599,508
Harga Pokok Penjualan (45%)	250,087,500	318,532,500	350,385,750	385,424,325	423,966,758	466,363,433	512,999,777	564,299,754
Depresiasi	11,170,000	11,170,000	11,170,000	11,170,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000
Laba Kotor	238,917,500	307,362,500	339,215,750	374,254,325	408,328,758	450,725,433	497,361,777	548,661,754
Sewa Tempat	122,692,500	138,253,500	152,078,850	167,286,735	184,015,409	202,416,949	222,658,644	244,924,509
Uang Makan Karyawan	35,640,000	39,204,000	43,124,400	47,436,840	52,180,524	57,398,576	63,138,434	69,452,277
Komisi Karyawan Pademangan	16,438,500	21,235,500	23,359,050	25,694,955	28,264,451	31,090,896	34,199,985	37,619,984
Komisi Karyawan Mangga Dua	17,745,000	23,595,000	25,954,500	28,549,950	31,404,945	34,545,440	37,999,983	41,799,982
Bonus Kerajinan	8,400,000	9,240,000	10,164,000	11,180,400	12,298,440	13,528,284	14,881,112	16,369,224
Komunikasi	3,600,000	3,960,000	4,356,000	4,791,600	5,270,760	5,797,836	6,377,620	7,015,382
Biaya Transportasi	1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200	1,756,920	1,932,612	2,125,873	2,338,461
Listrik dan Air	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Biaya lain-lain, thr	5,200,000	5,720,000	6,292,000	6,921,200	7,613,320	8,374,652	9,212,117	10,133,329
Promosi	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Laba	16,001,500	51,634,500	57,914,950	64,823,445	67,954,790	76,314,068	85,509,275	95,624,003
Pajak Pendapatan (30%)	4,800,450	15,490,350	17,374,485	19,447,034	20,386,437	22,894,221	25,652,783	28,687,201
Laba Bersih	11,201,050	36,144,150	40,540,465	45,376,412	47,568,353	53,419,848	59,856,493	66,936,802

Cash Flow (Realistis)									
	Tahun	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kas Masuk									
Investasi Awal		108,325,000							
Pendapatan		555,750,000	707,850,000	778,635,000	856,498,500	942,148,350	1,036,363,185	1,139,999,504	1,253,999,454
Total Kas Masuk		664,075,000	707,850,000	778,635,000	856,498,500	942,148,350	1,036,363,185	1,139,999,504	1,253,999,454
Kas Keluar									
Pembelian Asset		44,680,000				62,552,000			
Gaji Karyawan		35,640,000	39,204,000	43,124,400	47,436,840	52,180,524	57,398,576	63,138,434	69,452,277
Komisi Karyawan		34,183,500	44,830,500	49,313,550	54,244,905	59,669,396	65,636,335	72,199,969	79,419,965
Sewa Tempat		122,692,500	138,253,500	152,078,850	167,286,735	184,015,409	202,416,949	222,658,644	244,924,509
Bonus Karyawan		8,400,000	9,240,000	10,164,000	11,180,400	12,298,440	13,528,284	14,881,112	16,369,224
Komunikasi		3,600,000	3,960,000	4,356,000	4,791,600	5,270,760	5,797,836	6,377,620	7,015,382
Transportasi		1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200	1,756,920	1,932,612	2,125,873	2,338,461
Listrik dan Air		6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Biaya lain-lain, thr		5,200,000	5,720,000	6,292,000	6,921,200	7,613,320	8,374,652	9,212,117	10,133,329
Promosi		6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Depresiasi		11,170,000	11,170,000	11,170,000	11,170,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000
Harga Pokok Penjualan		250,087,500	318,532,500	350,385,750	385,424,325	423,966,758	466,363,433	512,999,777	564,299,754
Persiapan Produk Awal		2,545,000							
Total Kas Keluar		531,398,500	585,430,500	642,856,550	706,025,205	842,530,726	856,412,798	940,490,278	1,032,975,506
Surplus (Defisit)		132,676,500	122,419,500	135,778,450	150,473,295	99,617,625	179,950,387	199,509,226	221,023,948
Pajak									
Pajak Pertambahan Nilai		55,575,000	70,785,000	77,863,500	85,649,850	94,214,835	103,636,319	113,999,950	125,399,945
Pajak Pendapatan		4,800,450	15,490,350	17,374,485	19,447,034	20,386,437	22,894,221	25,652,783	28,687,201
Total Pembayaran Pajak		60,375,450	86,275,350	95,237,985	105,096,884	114,601,272	126,530,539	139,652,733	154,087,146
Pendapatan Setelah Pajak /EAT		72,301,050	36,144,150	40,540,465	45,376,412	(14,983,647)	53,419,848	59,856,493	66,936,802
Saldo Awal Kas	Rp	-	72,301,050	108,445,200	148,985,665	194,362,077	179,378,429	232,798,277	292,654,770
Saldo Akhir Kas		72,301,050	108,445,200	148,985,665	194,362,077	179,378,429	232,798,277	292,654,770	359,591,572

Payback Period Realistis		
Investasi awal	108,325,000	
Cash Flow	EAT	(Investasi - EAT)
Tahun 1	72,301,050	36,023,950
Tahun 2	36,144,150	(120,200)
Tahun 3	40,540,465	(40,660,665)
Tahun 4	45,376,412	
Payback Period		
	2 Tahun	7 Bulan
Investasi Layak		

Net Present Value Realistis	
Investasi	108,325,000
Cash Flow	EAT
Tahun 1	72,301,050
Tahun 2	36,144,150
Tahun 3	40,540,465
Tahun 4	45,376,412
Tahun 5	(14,983,647)
Tahun 6	53,419,848
Tahun 7	59,856,493
Tahun 8	66,936,802
Cost of Capital	35%
Total Present Value Kas Bersih	122,402,147
Net Present Value	14,077,147
Investasi Layak	

Internal Rate of Return Realistic	
Cash Flow	EAT
Investasi	-108,325,000
Tahun 1	72,301,050
Tahun 2	36,144,150
Tahun 3	40,540,465
Tahun 4	45,376,412
Tahun 5	(14,983,647)
Tahun 6	53,419,848
Tahun 7	59,856,493
Tahun 8	66,936,802
Cost of Capital	35%
IRR	41%
Investasi Layak	

Profitability Index Realistic	
Investasi	108,325,000
Cash Flow	EAT
Tahun 1	72,301,050
Tahun 2	36,144,150
Tahun 3	40,540,465
Tahun 4	45,376,412
Tahun 5	(14,983,647)
Tahun 6	53,419,848
Tahun 7	59,856,493
Tahun 8	66,936,802
Tingkat Suku Bunga	35%
Total Present Value Kas Bersih	122,402,146.88
Profitability Index	1.13
Investasi Layak	

Projected Profit and Loss (Optimist)													
Prediksi Pasar	50%	60%	70%	80%	90%	100%							
Bulan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Tahun Pertama
Penjualan Pademangan	10,400,000	12,480,000	14,560,000	16,640,000	18,720,000	20,800,000	20,800,000	20,800,000	20,800,000	20,800,000		20,800,000	197,600,000
Penjualan Mangga Dua	22,750,000	27,300,000	31,850,000	36,400,000	40,950,000	45,500,000	45,500,000	45,500,000	45,500,000	45,500,000		45,500,000	432,250,000
Pajak Pertambahan Nilai (10%)	3,315,000	3,978,000	4,641,000	5,304,000	5,967,000	6,630,000	6,630,000	6,630,000	6,630,000	6,630,000	-	6,630,000	62,985,000
Penjualan Bersih	29,835,000	35,802,000	41,769,000	47,736,000	53,703,000	59,670,000	59,670,000	59,670,000	59,670,000	59,670,000	-	59,670,000	566,865,000
Harga Pokok Penjualan (45%)	14,917,500	17,901,000	20,884,500	23,868,000	26,851,500	29,835,000	29,835,000	29,835,000	29,835,000	29,835,000	-	29,835,000	283,432,500
Depresiasi	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	930,833	11,170,000
Laba Kotor	13,986,667	16,970,167	19,953,667	22,937,167	25,920,667	28,904,167	28,904,167	28,904,167	28,904,167	28,904,167	(930,833)	28,904,167	272,262,500
Sewa Tempat						59,850,000						62,842,500	122,692,500
Uang Makan Karyawan	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	35,640,000
Komisi Karyawan Pademangan	936,000	1,123,200	1,310,400	1,497,600	1,684,800	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,638,000		1,638,000	17,316,000
Komisi Karyawan Mangga Dua	1,137,500	1,365,000	1,592,500	1,820,000	2,047,500	2,275,000	2,275,000	2,275,000	1,690,000	1,690,000		1,690,000	19,857,500
Bonus Kerajinan	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	8,400,000
Komunikasi	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	3,600,000
Biaya Transportasi	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Listrik dan Air	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	6,000,000
Biaya lain-lain, thr	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	3,000,000	5,200,000
Promosi	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	6,000,000
Laba	6,643,167	9,211,967	11,780,767	14,349,567	16,918,367	(40,362,833)	19,487,167	19,487,167	20,072,167	20,306,167	(6,200,833)	(45,336,333)	46,356,500
Pajak Pendapatan (30%)													13,906,950
Laba Bersih													32,449,550

Projected Profit and Loss (Optimist)								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Tahun	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Penjualan Pademangan	197,600,000	251,680,000	276,848,000	304,532,800	334,986,080	368,484,688	405,333,157	445,866,472
Penjualan Mangga Dua	432,250,000	550,550,000	605,605,000	666,165,500	732,782,050	806,060,255	886,666,281	975,332,909
Pajak Pertambahan Nilai (10%)	62,985,000	80,223,000	88,245,300	97,069,830	106,776,813	117,454,494	129,199,944	142,119,938
Penjualan Bersih	566,865,000	722,007,000	794,207,700	873,628,470	960,991,317	1,057,090,449	1,162,799,494	1,279,079,443
Harga Pokok Penjualan (45%)	283,432,500	361,003,500	397,103,850	436,814,235	480,495,659	528,545,224	581,399,747	639,539,721
Depresiasi	11,170,000	11,170,000	11,170,000	11,170,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000
Laba Kotor	272,262,500	349,833,500	385,933,850	425,644,235	464,857,659	512,907,224	565,761,747	623,901,721
Sewa Tempat	122,692,500	138,253,500	152,078,850	167,286,735	184,015,409	202,416,949	222,658,644	244,924,509
Uang Makan Karyawan	35,640,000	39,204,000	43,124,400	47,436,840	52,180,524	57,398,576	63,138,434	69,452,277
Komisi Karyawan Pademangan	17,316,000	22,651,200	24,916,320	27,407,952	30,148,747	33,163,622	36,479,984	40,127,983
Komisi Karyawan Mangga Dua	19,857,500	27,527,500	30,280,250	33,308,275	36,639,103	40,303,013	44,333,314	48,766,645
Bonus Kerajinan	8,400,000	9,240,000	10,164,000	11,180,400	12,298,440	13,528,284	14,881,112	16,369,224
Komunikasi	3,600,000	3,960,000	4,356,000	4,791,600	5,270,760	5,797,836	6,377,620	7,015,382
Biaya Transportasi	1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200	1,756,920	1,932,612	2,125,873	2,338,461
Listrik dan Air	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Biaya lain-lain, thr	5,200,000	5,720,000	6,292,000	6,921,200	7,613,320	8,374,652	9,212,117	10,133,329
Promosi	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Laba	46,356,500	88,757,300	98,750,030	109,742,033	117,365,236	130,665,560	145,295,916	161,389,308
Pajak Pendapatan (30%)	13,906,950	26,627,190	29,625,009	32,922,610	35,209,571	39,199,668	43,588,775	48,416,792
Laba Bersih	32,449,550	62,130,110	69,125,021	76,819,423	82,155,665	91,465,892	101,707,141	112,972,515

Cash Flow (Optimist)									
	Tahun	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kas Masuk									
Investasi Awal		108,325,000							
Pendapatan		629,850,000	802,230,000	882,453,000	970,698,300	1,067,768,130	1,174,544,943	1,291,999,437	1,421,199,381
Total Kas Masuk		738,175,000	802,230,000	882,453,000	970,698,300	1,067,768,130	1,174,544,943	1,291,999,437	1,421,199,381
Kas Keluar									
Pembelian Asset		44,680,000				62,552,000			
Gaji Karyawan		35,640,000	39,204,000	43,124,400	47,436,840	52,180,524	57,398,576	63,138,434	69,452,277
Komisi Karyawan		37,173,500	50,178,700	55,196,570	60,716,227	66,787,850	73,466,635	80,813,298	88,894,628
Sewa Tempat		122,692,500	138,253,500	152,078,850	167,286,735	184,015,409	202,416,949	222,658,644	244,924,509
Bonus Karyawan		8,400,000	9,240,000	10,164,000	11,180,400	12,298,440	13,528,284	14,881,112	16,369,224
Komunikasi		3,600,000	3,960,000	4,356,000	4,791,600	5,270,760	5,797,836	6,377,620	7,015,382
Transportasi		1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200	1,756,920	1,932,612	2,125,873	2,338,461
Listrik dan Air		6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Biaya lain-lain, thr		5,200,000	5,720,000	6,292,000	6,921,200	7,613,320	8,374,652	9,212,117	10,133,329
Promosi		6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303
Depresiasi		11,170,000	11,170,000	11,170,000	11,170,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000	15,638,000
Harga Pokok Penjualan		283,432,500	361,003,500	397,103,850	436,814,235	480,495,659	528,545,224	581,399,747	639,539,721
Persiapan Produk Awal		2,545,000							
Total Kas Keluar		567,733,500	633,249,700	695,457,670	763,886,437	906,178,081	926,424,889	1,017,503,578	1,117,690,135
Surplus (Defisit)		170,441,500	168,980,300	186,995,330	206,811,863	161,590,049	248,120,054	274,495,860	303,509,246
Pajak									
Pajak Pertambahan Nilai		62,985,000	80,223,000	88,245,300	97,069,830	106,776,813	117,454,494	129,199,944	142,119,938
Pajak Pendapatan		13,906,950	26,627,190	29,625,009	32,922,610	35,209,571	39,199,668	43,588,775	48,416,792
Total Pembayaran Pajak		76,891,950	106,850,190	117,870,309	129,992,440	141,986,384	156,654,162	172,788,719	190,536,730
Pendapatan Setelah Pajak /EAT		93,549,550	62,130,110	69,125,021	76,819,423	19,603,665	91,465,892	101,707,141	112,972,515
Saldo Awal Kas	Rp	-	93,549,550	155,679,660	224,804,681	301,624,104	321,227,770	412,693,661	514,400,803
Saldo Akhir Kas		93,549,550	155,679,660	224,804,681	301,624,104	321,227,770	412,693,661	514,400,803	627,373,318

Payback Period Optimis		
Investasi awal	108,325,000	
Cash Flow	EAT	(Investasi - EAT)
Tahun 1	93,549,550	14,775,450
Tahun 2	62,130,110	(47,354,660)
Tahun 3	69,125,021	
Tahun 4	76,819,423	
Payback Period	1 Tahun	3 Bulan
Investasi Layak		

Net Present Value Optimis	
Investasi	108,325,000
Cash Flow	EAT
Tahun 1	93,549,550
Tahun 2	62,130,110
Tahun 3	69,125,021
Tahun 4	76,819,423
Tahun 5	19,603,665
Tahun 6	91,465,892
Tahun 7	101,707,141
Tahun 8	112,972,515
Cost of Capital	35%
Total Present Value Kas Bersih	196,777,014
Net Present Value	88,452,014
Investasi Layak	

Internal Rate of Return Optimis	
Cash Flow	EAT
Investasi	-108,325,000
Tahun 1	93,549,550
Tahun 2	62,130,110
Tahun 3	69,125,021
Tahun 4	76,819,423
Tahun 5	19,603,665
Tahun 6	91,465,892
Tahun 7	101,707,141
Tahun 8	112,972,515
Cost of Capital	35%
IRR	71%
Investasi Layak	

Profitability Index Optimis	
Investasi	108,325,000
Cash Flow	EAT
Tahun 1	93,549,550
Tahun 2	62,130,110
Tahun 3	69,125,021
Tahun 4	76,819,423
Tahun 5	19,603,665
Tahun 6	91,465,892
Tahun 7	101,707,141
Tahun 8	112,972,515
Tingkat Suku Bunga	35%
Total Present Value Kas Bersih	196,777,013.66
Profitability Index	1.82
Investasi Layak	

	Tahun	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Depresiasi			Rp 2,008	Rp 2,009	Rp 2,010	Rp 2,011	Rp 2,012	Rp 2,013	Rp 2,014	Rp 2,015
Mebel dan Stand										
Nilai ekonomis:	4 tahun									
Nilai Perolehan Asset:	20,000,000						28,000,000			
Depresiasi tahun berjalan:		5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000
Akumulasi depresiasi:		5,000,000	10,000,000	15,000,000	20,000,000	20,000,000	7,000,000	14,000,000	21,000,000	28,000,000
Nilai buku tahun berjalan:		15,000,000	10,000,000	5,000,000	0	0	21,000,000	14,000,000	7,000,000	0
Kendaraan dan Komunikasi										
Nilai ekonomis:	4 tahun									
Nilai Perolehan Asset:	11,200,000						15,680,000			
Depresiasi tahun berjalan:		2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	3,920,000	3,920,000	3,920,000	3,920,000
Akumulasi depresiasi:		2,800,000	5,600,000	8,400,000	11,200,000	11,200,000	3,920,000	7,840,000	11,760,000	15,680,000
Nilai buku tahun berjalan:		8,400,000	5,600,000	2,800,000	0	0	11,760,000	7,840,000	3,920,000	0
Total nilai Perolehan Asset:	31,200,000						43,680,000			
Total Nilai buku tahun berjalan:		23,400,000	15,600,000	7,800,000	0	0	32,760,000	21,840,000	10,920,000	0
Total depresiasi tahun berjalan:		7,800,000	7,800,000	7,800,000	7,800,000	7,800,000	10,920,000	10,920,000	10,920,000	10,920,000

Lampiran 9

**Tabel Rata-Rata Pengeluaran Rumah tangga Per Kapita Sebulan Menurut
Kelompok Makanan**

Average Monthly Consumption of Expenditure Household Percapita by Food Group

DKI Jakarta 2000 - 2005

Kelompok Makanan <i>Food Group</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Padi -padian <i>Cereals</i>	18.555	17.392	21.140	32.421	27.026	21.236
Umbi-umbian <i>Tuber</i>	1.645	1.754	1.856	2.525	1.926	1.956
Ikan <i>Fish</i>	9.547	10.015	14.351	15.179	13.077	17.314
Daging <i>Meat</i>	9.075	9.971	14.005	14.992	13.030	15.573
Telur dan Susu <i>Egg and milk</i>	10.209	11.562	13.679	14.482	15.629	19.455
Sayur-sayuran <i>Vegetables</i>	8.401	8.834	13.758	12.515	10.868	13.847
Kacang - kacangang <i>Legumes</i>	5.010	5.306	4.894	6.718	5.689	6.000
Buah-buahan <i>Fruit</i>	7.073	7.400	11.339	12.612	10.810	11.469
Minyak dan Lemak <i>Oil and fat</i>	4.689	4.780	5.969	7.109	6.701	6.754
Bahan Minuman <i>Beverage flavour</i>	5.162	5.605	6.945	7.837	7.441	8.210
Bumbu-bumbuan <i>Spices</i>	2.832	2.874	4.742	4.634	4.426	4.763
Konsumsi lainnya <i>Other food items</i>	3.356	3.431	5.164	4.667	4.502	7.998
Makanan dan Minuman Jadi <i>Prepared food</i>	26.489	31.522	57.643	48.843	56.612	80.629
Minuman Alkohol <i>Alcoholic beverages</i>	177	267	402	416	377	692
Tembakau dan Sirih <i>Tobacco and betel</i>	10.456	16.873	19.283	24.056	21.923	23.372
Total Makanan <i>Total of Food</i>	122.676	137.586	195.169	209.007	200.044	239.268

Sumber: Susenas - BPS DKI Jakarta 2007