

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Definisi dan Gambaran Umum Industri

Usaha yang akan dibentuk adalah restoran yang menyediakan makanan Jepang, khususnya makanan jenis *sushi*. *Sushi* merupakan makanan Jepang yang saat ini digemari oleh banyak masyarakat di Jakarta. Hal ini dapat dilihat semakin banyaknya restoran Jepang yang menyediakan *sushi* yang menjamur di mal-mal, selain itu, juga dapat dilihat dari ramainya orang yang berdatangan ke restoran-restoran tersebut.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan di daerah Kelapa Gading dapat disimpulkan bahwa yang menyukai makanan Jepang menyebar dari berbagai umur dan yang paling banyak menyukai *sushi* adalah kalangan muda dengan kisaran umur 15-35 tahun. Hasil survei ini memberikan indikasi bahwa terdapatnya peluang untuk mengembangkan usaha restoran Jepang dengan *sushi* sebagai menu utama di daerah Kelapa Gading. Hasil survei ini pula yang dapat menjadi faktor pendukung bagi PT. X untuk mengadakan pengembangan dimana kalangan muda dengan umur 15-35 tahun sebagai target pasar.

Untuk dapat memastikan bahwa suatu usaha yang akan dibentuk berjalan dengan baik, maka harus dilakukan analisis dari berbagai aspek. Analisis yang dapat dilakukan untuk melihat kelayakan suatu usaha yang akan dibentuk adalah *Five Forces Analysis*, *SWOT Analysis*, dan analisis kelayakan usaha dari sisi keuangan. Sebelum melakukan *Five Forces Analysis* dan *SWOT Analysis*, terlebih dahulu dilakukan survei terhadap target pasar, dimana hasil survei ini diharapkan dapat menjadi pegangan untuk membuat bisnis yang baru dan sesuai dengan harapan target pasar.

4.2. Hasil Survei Pasar

Dalam melakukan perencanaan usaha, survei terhadap target pasar perlu dilakukan. Survei terhadap target pasar berfungsi untuk mengetahui harapan konsumen terhadap usaha restoran yang akan dibentuk serta untuk mengetahui

kelebihan serta kekurangan kompetitor. Dengan mengetahui harapan konsumen diharapkan usaha yang akan dibentuk memiliki daya jual yang tinggi.

Pada perencanaan usaha ini, survei dilakukan terhadap target pasar secara langsung terhadap 30 orang koresponden yang bertempat tinggal, bersekolah, dan bekerja di daerah kelapa gading dan sekitarnya dengan kisaran umur antara 15-35 tahun. Selain itu survei ini juga terbatas pada koresponden yang menyukai makanan Jepang jenis *sushi* saja, dimana hal ini diterapkan karena usaha yang akan dibentuk akan mengkhususkan diri pada makanan jenis *sushi*.

Tiga restoran Jepang yang menyediakan menu *sushi* sebagai menu utama yang paling diingat oleh para responden adalah Sushi Tei, Poke Sushi, dan Sushi Groove. Dari ketiga restoran tersebut terdapat dua restoran yang dianggap cocok dan sesuai untuk kalangan muda menurut responden adalah Sushi Tei dan Sushi Groove. Hal ini dilihat dari segi kualitas rasa makanan, suasana yang didapatkan dari restoran tersebut, harga, serta banyaknya pilihan menu yang ditawarkan. Jika dihitung berdasarkan persentase, responden yang memilih Sushi Tei lebih banyak bila dibandingkan dengan Sushi Groove.

Untuk lebih mengetahui dan memahami apa yang diinginkan oleh kalangan muda terhadap sebuah restoran yang menyediakan *sushi* sebagai menu utama maka pada survei ini juga ditanyakan kesan terhadap kedua restoran yang dianggap cocok dan sesuai untuk kalangan muda. Dengan mengetahui kesan terhadap kedua restoran tersebut diharapkan bisnis yang akan dibentuk memiliki daya tarik yang lebih besar dibandingkan dengan kompetitornya.

Setiap restoran memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Kelebihan yang terdapat pada Sushi Tei adalah sebagai berikut: restoran ini telah memberikan menu yang cukup variatif, rasa makanan yang enak, dan suasana yang menyenangkan. Tetapi di samping kelebihan yang dimiliki, Sushi Tei juga memiliki kekurangan yaitu: pelayanan yang kurang cepat dalam penyajian, fasilitas yang standard (tidak memiliki *wifi*), dan panjangnya antrian serta kurangnya perhatian restoran terhadap konsumen yang sedang antri. Sushi Groove juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari Sushi Groove adalah menu yang lebih variatif, rasa *sushi* yang enak, desain ruangan yang modern, harga terjangkau, dan cocok untuk tempat berkumpul anak muda,

sedangkan kekurangannya adalah rasa *sushi* yang telah disesuaikan dengan lidah orang Indonesia sehingga rasa original dari *sushi* hilang, pelayanan yang kurang cepat, serta kurang *privacy* dimana 1 meja panjang digunakan oleh banyak orang secara bersama-sama.

Selain mengetahui kelebihan dan kekurangan dari kompetitor, pada survei juga ditanyakan tentang harapan dari responden terhadap restoran baru yang akan dibentuk. Harapan responden terhadap restoran yang akan dibentuk adalah:

1. restoran diharapkan memiliki fasilitas yang cukup lengkap dan baik, dimana restoran menyediakan fasilitas *wi-fi* dan adanya musik, tempat duduk yang nyaman, serta tata ruang yang menarik.
2. memiliki jenis menu yang bervariasi dan desain daftar menu dibuat semenarik mungkin.
3. suasana yang nyaman, desain ruangan yang menarik, *simple*, dan ala Jepang.
4. restoran terletak di dalam mal, di tempat yang mudah dijangkau, dan tidak di tempat yang terpencil.
5. harga dari makanan terjangkau, memberikan fasilitas tambahan (*wi-fi*) tanpa biaya tambahan, pelayanan yang bagus, dapat membuat *sushi* sesuai dengan permintaan konsumen.
6. adanya promosi serta paket ulang tahun.

4.3. Five Forces Analysis

4.3.1. Persaingan Industri (*Internal Rivalry*)

Industri restoran Jepang saat ini umumnya menawarkan berbagai jenis masakan Jepang, jarang sekali ditemui restoran Jepang yang khusus menawarkan menu *sushi*. Menurut hasil survei yang telah dilakukan bagi responden yang beraktivitas di sekitar Kelapa Gading, diperoleh *insight* bahwa pada semua restoran Jepang yang menawarkan *sushi* pada menu restoran tersebut, menu yang dicari pengunjung adalah *sushi* dan hanya sedikit menu lain yang dipesan oleh pengunjung.

Jika ditelaah lebih lanjut dari segi calon kompetitor restoran Jepang yang fokus pada menu *sushi*, persaingan terhadap industri restoran Jepang dengan *sushi*

sebagai menu utama masih rendah. Hal ini dikarenakan masih terbatasnya perusahaan yang benar-benar mengerti mengenai makanan Jepang seperti *sushi* serta tingginya persepsi masyarakat mengenai makanan Jepang yang membuat para pengusaha menjadi ragu dalam memasuki industri ini. Walaupun demikian, masih ada beberapa pengusaha yang mau masuk ke dalam industri ini dengan mengambil segmen kelas sosial atas, diantaranya adalah Takigawa dan Poke Sushi.

Berdasarkan hasil survei, tidak banyak orang yang mengenal Restoran Takigawa sehingga restoran ini tidak akan dibahas lebih lanjut. Sedangkan menurut hasil survei, Poke Sushi bukan merupakan restoran yang dianggap cocok dan sesuai dengan kalangan muda. Menurut hasil survei, restoran yang dianggap cocok dan sesuai dengan hasil survei adalah Sushi Tei dan Sushi Groove, dimana kedua restoran ini merupakan restoran yang sangat populer saat ini.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, dari segi rasa kedua restoran ini memiliki kelebihan, namun ada perbedaan jenis sushi yang ditawarkan. Bagi penggemar *sushi* klasik, yang lazim dan original Jepang, maka akan memilih Sushi Tei dimana menu-nya fokus pada *sushi* klasik dan umumnya disajikan dengan daging mentah (Salmon, Tuna, dan lain-lain). Kelebihan Sushi Tei lainnya adalah harganya yang terjangkau bagi kalangan menengah ke atas.

Sushi Groove menawarkan sesuatu yang berbeda dari Sushi Tei, letak diferensiasinya adalah dari jenis sushi yang ditawarkan. Berbeda dengan Sushi Tei yang menawarkan keistimewaan *sushi* klasik, Sushi Groove menawarkan *sushi* jenis fusion, yang telah dikombinasikan, dan disesuaikan dengan lidah orang Indonesia, dan dapat dikatakan semua menu yang ditawarkan telah matang. Dari segi harga, tidak terlalu jauh berbeda dari Sushi Tei, maka dapat dikatakan segmen pasar dari kedua restoran ini adalah untuk golongan ekonomi sosial yang sama, yaitu golongan menengah ke atas.

Restoran Jepang yang menyediakan *sushi* sebagai menu utama yang memiliki segmen serta target pasar yang sama dengan restoran yang akan dibentuk adalah Sushi Tei dan Sushi Groove. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat persaingan di daerah Kelapa Gading masih tergolong rendah dan permintaan terhadap makanan Jepang jenis *sushi* masih cukup tinggi.

4.3.2. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining power of Buyer*)

Jika dilihat dari daya tawar pengunjung terhadap makanan Jepang jenis *sushi*, dapat dikatakan masih tergolong rendah karena masih terbatasnya restoran Jepang yang menyediakan *sushi* sebagai menu utama dengan suasana restoran yang nyaman serta harga yang kompetitif.

Dari hasil survei, dapat disimpulkan bahwa pengunjung umumnya akan mencari tempat makan yang sesuai dengan keinginan mereka terutama dari segi kenyamanan serta kepuasan terhadap produk yang disediakan. Untuk dapat menjangkau banyak konsumen, akan lebih baik jika usaha yang akan dijalankan, sedapat mungkin disesuaikan dengan keinginan konsumen, sehingga walaupun daya tawar pengunjung masih rendah terhadap restoran Jepang dengan menu utama *sushi*, para pengunjung akan tertarik dengan restoran baru yang menawarkan hal-hal yang sesuai dengan harapannya.

4.3.3. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pemasok yang dimaksud dalam industri restoran ini ada berbagai macam, dari segi pemasok bahan baku makanan untuk membuat *sushi* seperti ikan, udang, belut dan bahan dasar utama lainnya termasuk di dalamnya jahe muda khas Jepang; pemasok beras Jepang yang tentu berbeda dari beras Indonesia pada umumnya karena lebih pulen; pemasok bahan-bahan lainnya seperti bumbu-bumbu, *soyu* (kecap untuk *sushi*), *wasabi*, *mayonnaise*, cabai bubuk dan sebagainya. Ada juga pemasok barang-barang non-makanan seperti sumpit, piring, gelas, meja kursi dan lainnya. Dan juga pemasok barang-barang pelengkap seperti tissue, tusuk gigi, dan lainnya.

Dalam industri Restoran Jepang yang menyediakan *sushi*, pemasok yang sangat utama adalah pemasok yang menyediakan bahan baku untuk membuat *sushi*, dimana bahan baku yang berkualitas tinggi merupakan produk impor dari Jepang, maka pemasok utama restoran ini nantinya adalah importir bahan baku dari Jepang.

Terbatasnya jumlah importir yang dapat menawarkan bahan baku dengan kualitas tinggi dan harga yang layak sebagai pemasok bahan baku tersebut

membuat daya tawar pemasok semakin kuat. Untuk mengantisipasi hal tersebut maka perlu dilakukan negosiasi dan pendekatan personal untuk membangun relasi yang baik antara supplier dengan perusahaan. Karena supplier merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam usaha ini. Dokumen yang dibutuhkan dalam hal ini adalah perjanjian kerja sama yang jelas dengan pihak importir sehingga harga bahan baku tidak terlalu tinggi.

4.3.4. Ancaman Pendatang Baru (*Entry Barrier of Potential Entrants*)

Usaha restoran Jepang dengan *sushi* sebagai menu utama masih memiliki peluang yang cukup besar akan hadirnya pemain-pemain baru. Hal ini dikarenakan masih sedikitnya restoran Jepang yang menyediakan *sushi* yang memiliki segmen serta target pasar kalangan muda umur 15-35 tahun. Namun, usaha ini membutuhkan biaya investasi yang cukup tinggi dalam memulai usaha ini, terutama untuk membangun ekuitas restoran yang belum dikenal masyarakat. Apalagi dengan adanya dua restoran yang sangat populer dan telah memiliki ekuitas merek yang sangat tinggi (dengan menjadi *top of mind* para pengunjung dengan berbagai kelebihan yang dimiliki masing-masing restoran) diantara restoran sejenisnya.

Untuk dapat mengatasi dua restoran yang telah menjadi *top of mind* bagi para pengunjung, maka untuk memperkenalkan restoran baru yang akan dibentuk membutuhkan berbagai usaha promosi dan mungkin dibutuhkan suatu program promosi dalam rangka penetrasi pasar dan dapat mengaktifasi para konsumen untuk mencoba makan di restoran baru ini.

4.3.5. Ancaman Produk Substitusi (*Substitute Products*)

Produk dari restoran Jepang memiliki produk substitusi berupa produk dari restoran yang menyediakan masakan *Chinese*, Thailand, dan berbagai jenis restoran lainnya. Walaupun dapat dikatakan jenis makanan apapun dapat menjadi pengganti makanan Jepang pada umumnya dan jenis *sushi* pada khususnya, namun makanan dari restoran Jepang tersebut memiliki dan menawarkan rasa dan kenikmatan yang berbeda sehingga produk substitusi tersebut dapat dikatakan tidak

mengancam secara langsung terhadap restoran Jepang dengan menu utama *sushi* yang akan dibuat.

4.3.6. Rangkuman dari *Five Forces Analysis*

Dari penjelasan yang telah dijabarkan diatas maka dapat disimpulkan usaha restoran *sushi* memiliki peluang yang cukup besar untuk berkembang. Penjelasan diatas tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1 *Five Forces Analysis* Pada Industri Restoran *Sushi*

Persaingan industri	Rendah
Daya tawar pembeli	Rendah
Daya tawar pemasok	Tinggi
Ancaman pendatang baru	Medium
Ancaman produk substitusi	Rendah

4.4. *SWOT Analysis*

Dalam menganalisis keseluruhan aspek dalam usaha restoran Jepang dengan menu utama *sushi* ini, maka berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan di atas, perlu dianalisa dari empat aspek penting di bawah ini:

1. *Strength (Kekuatan)*

Kekuatan dari restoran Jepang yang akan dibentuk adalah restoran dengan konsep yang sesuai dengan kriteria yang menjadi harapan kalangan muda. Menurut hasil survei, kriteria restoran Jepang yang dapat menjadi tempat favorit kalangan muda dan akan ditawarkan oleh usaha baru ini adalah :

- Memiliki fasilitas yang cukup lengkap, sesuai dengan gaya hidup jaman kini dimana umumnya kalangan muda menginginkan fasilitas musik dan juga adanya fasilitas *wi-fi* di restoran. Fasilitas *wi-fi* diberikan secara gratis pada awal restoran berdiri tetapi jika restoran telah ramai, maka untuk fasilitas ini akan dikenakan biaya tambahan karena hal ini dapat menjadi ancaman bagi restoran ini, dimana jika

restoran menyediakan fasilitas *wi-fi* secara gratis maka akan mengakibatkan pengunjung akan bertahan lama di dalam restoran sehingga akan menimbulkan antrian. Menurut survei, kalangan muda segmen sosial menengah ke atas akan sangat tertarik untuk mengunjungi restoran yang memiliki dua fasilitas tersebut.

- Memiliki tata ruang yang bagus, memiliki suasana yang nyaman dan ala Jepang modern, misalnya ruangan ala Jepang dengan jendela kayu bertutupkan kertas putih, dengan adanya *private room* dengan meja ala Jepang (memakai bantal untuk duduk, dan kaki masuk ke ruangan di bawah meja)
- Menawarkan sesuatu yang baru, yaitu "*make your own sushi*". Dimana, setiap pengunjung dapat membuat sushi kreasi sendiri jika telah membeli atau memesan kuota minimal pembelian. Harga sushi itu akan disesuaikan dengan list harga tiap item yang digunakan. Sushi kreatif tersebut akan di foto dan diberi keterangan isi dari sushi tersebut dan komentar si pembuat, dipajang di papan restoran sehingga pengunjung lainnya juga dapat mencoba sushi kreasi orang lain. Jika banyak yang memesan sushi tersebut, ini dapat menjadi tambahan menu baru yang bersifat inovatif. Dan jika memungkinkan, pada akhir bulan akan diadakan pemilihan sushi kreasi favorit, dimana pemenangnya akan mendapat voucher makan. Walaupun dari segi kepraktisan akan sangat sulit, namun hal ini merupakan salah satu bentuk diferensiasi yang akan dijalankan sebagai program untuk menarik minat masyarakat.
- Fokus menu *sushi* variatif. Hal ini disebabkan oleh kekhususan jenis makanan Jepang yang telah ditetapkan untuk dijual yaitu jenis *sushi*, karena berdasarkan hasil survei, jenis makanan yang paling diminati para pengunjung restoran Jepang yang menyediakan menu *sushi* adalah *sushi* itu sendiri. Jadi akan lebih baik jika fokus dengan *sushi* sehingga meminimalisir berbagai stok bahan lainnya yang permintaanya tidak terlalu tinggi, dan memudahkan para karyawan juga dalam membuat makanan yang ditawarkan.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Sesungguhnya segala hal yang akan dilakukan untuk membentuk restoran *sushi* ini adalah berdasarkan keinginan pengunjung sehingga hal ini akan meminimalisasi kelemahan yang akan ditimbulkan dibandingkan dengan kompetitor lainnya. Namun ada satu hal yang dapat menjadi kelemahan dari restoran yang akan dibentuk ini.

Kelemahan dari restoran *sushi* yang akan dibentuk adalah terbatasnya luas ruangan yang dimiliki. Hal ini disebabkan oleh letak restoran yang di dalam mal dimana terdapat keterbatasan lahan serta tingginya biaya sewa yang ada. Jika restoran ini berhasil menarik minat pengunjung, ada kemungkinan terjadinya antrian. Maka pihak restoran perlu memikirkan mekanisme khusus agar para pengunjung tidak bosan dalam menunggu, misalnya di luar restoran harus diberikan kursi yang nyaman, dengan dapat menjangkau alunan musik dari dalam restoran, penyediaan majalah ataupun dapat menyaksikan pembuatan *sushi*.

3. *Opportunity* (Kesempatan)

Restoran Jepang ini dibuat karena masih terlihat adanya kesempatan untuk memasuki pasar dengan target pasar kalangan muda umur 15-35 tahun dengan *sushi* sebagai menu utama. Hal ini dapat dilihat dari :

- Banyaknya kalangan muda yang ramai mendatangi restoran *sushi*.
- Keterbatasan jumlah restoran *sushi* yang diperuntukkan bagi kalangan muda dengan harga yang terjangkau.
- Belum ada restoran *sushi* yang menawarkan pembuatan kreasi *sushi* sesuai permintaan.

4. *Threat* (Ancaman)

Ancaman-ancaman yang mungkin akan dihadapi oleh restoran baru ini dari sisi eksternal usaha, diantaranya :

- Belum dikenal masyarakat karena masih baru sehingga membutuhkan usaha lebih untuk dapat bersaing dengan kompetitor yang dirasa telah

cukup kuat menarik perhatian para penggemar *sushi*. Sehingga dibutuhkan usaha yang besar untuk dapat membuat para pengunjung tertarik mencoba dan beralih ke restoran baru ini. Usaha yang akan dibentuk merupakan usaha yang baru berdiri sehingga pada awalnya akan sulit bagi restoran tersebut untuk bersaing dengan restoran-restoran sejenis yang sudah ada.

- Masih memungkinkan adanya pemain-pemain baru yang akan berkecimpung pada bidang yang sama, dimana hal ini merupakan ancaman bagi usaha yang akan dibentuk.

4.4. Strategi Usaha

Dari analisis yang telah dilakukan diatas, diketahui bahwa terdapat dua restoran yang telah menjadi *top of mind* saat ini yaitu Sushi Tei dan Sushi Groove, dimana masing-masing restoran mempunyai kelebihan. Kelebihan yang ditawarkan oleh Sushi Tei adalah menu-nya fokus pada *sushi* klasik serta harga yang terjangkau bagi kalangan menengah ke atas. Sedangkan, Sushi Groove menawarkan *sushi* jenis fusion yang telah dikombinasikan serta harga yang tidak terlalu jauh berbeda dari Sushi Tei. Untuk membentuk suatu restoran *sushi* yang baru maka dibutuhkan suatu strategi.

Strategi yang diambil untuk mengembangkan restoran *sushi* yang akan dibentuk adalah strategi diferensiasi. Hal ini didukung pula dengan analisis SWOT yang telah dilakukan. Diferensiasi yang dilakukan pada restoran yang akan dibentuk ini adalah meliputi menu *sushi* yang disajikan dimana restoran ini akan menyajikan *sushi* jenis klasik dan fusion, serta adanya program ”*make your own sushi*”, dimana dengan program ini pengunjung dapat memesan *sushi* yang sesuai dengan keinginan pengunjung.

Selain itu, diferensiasi juga dilakukan dengan membuat restoran yang sesuai dengan keinginan kalangan muda (sesuai dengan hasil survei), dimana restoran akan menyediakan fasilitas *wi-fi*, musik, serta konsep tata letak ruang yang bagus dimana suasana restoran dibuat nyaman mungkin dan ala Jepang modern.

4.5. Rencana Usaha

Rencana usaha restoran yang akan dibentuk meliputi rencana kegiatan dari berbagai aspek, yaitu aspek pemasaran, aspek operasi, dan analisis kelayakan usaha secara finansial.

4.5.1. Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran dari usaha yang akan dibentuk meliputi produk dan layanan yang ditawarkan, penetapan harga, penetapan lokasi, promosi, serta segmenting, targeting, dan positioning (STP) dari restoran tersebut.

1. Produk dan Layanan yang Ditawarkan

Produk dan layanan yang diberikan adalah makanan Jepang jenis *sushi* yang saat ini sedang diminati oleh banyak kalangan muda, dimana restoran tersebut merupakan tempat makan dan berkumpul yang nyaman dengan pelayanan yang ramah serta cepat tanggap.

2. Penetapan Harga

Harga jual *sushi* yang ditawarkan bervariasi dari Rp.10000,- sampai dengan Rp. 30000,- dimana harga tersebut disesuaikan dengan produk yang diberikan. Dengan kisaran harga tersebut, pengunjung akan mendapatkan *sushi* dengan rasa yang nikmat, fasilitas yang lengkap, serta pelayanan yang memuaskan. Selain itu, pada usaha yang akan dibentuk, para pengunjung dapat melihat secara langsung bagaimana *sushi* tersebut dibuat.

3. Penetapan Lokasi

Usaha yang akan dibentuk akan dijalankan pada salah satu mal di daerah Kelapa Gading. Lokasi ini dipilih berdasarkan hasil survei dimana daerah Kelapa Gading merupakan daerah yang cukup berkembang dengan pesat serta memiliki potensi pasar yang cukup besar, hal ini terlihat dari banyaknya jumlah sekolah dan Kelapa Gading memiliki letak yang dekat kawasan industri. Sedangkan, pemilihan mal sebagai tempat untuk

membuka usaha ini merupakan hasil dari survei yang telah dilakukan. Mal merupakan tempat yang disukai oleh kalangan muda untuk berkumpul dan makan.

4. Promosi

Untuk memperkenalkan restoran yang akan dibentuk kepada para pengunjung diperlukan promosi. Promosi yang akan dilakukan mencakup pemasangan spanduk di jalan-jalan besar sekitar Kelapa Gading, menyebarkan dan menempelkan poster-poster di area sekolah dan universitas yang terletak di daerah sekitar Kelapa Gading (termasuk Sunter, Pulomas, Rawamangun, dan Cempaka Putih), menyebarkan flier ke kantor-kantor yang terletak di daerah sekitar Kelapa Gading (termasuk Sunter, Pulomas, Rawamangun, Pulo Gadung, Cempaka Putih, Cakung, dan Bekasi), serta melakukan pembagian voucher diskon sebesar 20% selama 2 minggu pada saat *launching* dan memberikan merchandise kepada pengunjung.

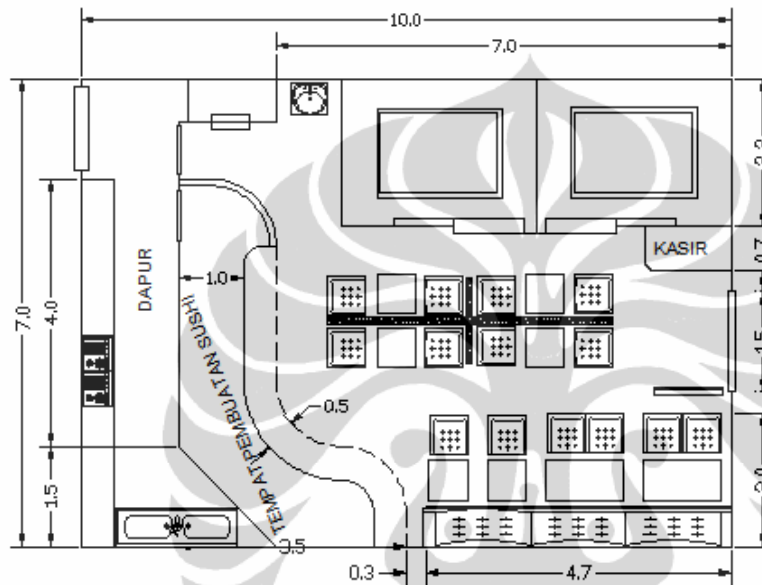
Untuk jangka panjang, promosi dilakukan dengan membuat kartu anggota bagi pengunjung yang loyal terhadap restoran yang akan dibentuk, membina hubungan baik dengan para anggota dengan cara memberikan komunikasi program yang akan berlangsung, memberi ucapan selamat hari raya dan hari ulang tahun, dan mengadakan program " *Bring your friends and you'll get...* " sehingga para pengunjung menjadi lebih loyal terhadap restoran yang akan dibentuk.

5. Segmentasi, Targeting, and Positioning

Segmentasi dari restoran ini berdasarkan faktor geografi, demografi, dan kelas sosial. Berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan, maka dapat ditetapkan target pasarnya. Target pasar dari restoran ini adalah kalangan muda dengan umur antara 15-35 tahun (pelajar SMU, mahasiswa, dan pekerja muda) dengan kelas sosial menengah ke atas dan tinggal di daerah Kelapa Gading dan sekitarnya. Positioning dari restoran ini adalah "Restoran Jepang dengan *sushi* sebagai

menu utama dengan suasana yang nyaman bagi kalangan muda untuk bersosialisasi dan harga yang terjangkau”.

4.5.2. Rencana Operasi



Gambar 4.1 Tata Letak Operasional Restoran

Restoran *sushi* yang akan ditempatkan pada lokasi lantai dasar sebuah mal di kawasan Kelapa Gading dengan luas ruang usaha sebesar 70 m^2 , dimana ruang usaha ini terbagi menjadi dua bagian besar, yaitu ruang untuk tempat makan serta dapur. Ruang tempat makan yang disediakan terdiri dari 6 meja untuk jumlah tamu 2 orang, 2 meja untuk 4 tamu, dan terdapat 2 ruang privat untuk 10 tamu dengan luas ruangan sebesar 6 m^2 . Kapasitas maksimal dari restoran ini adalah sebesar 40 tamu. Tata letak operasional restoran dapat dilihat pada Gambar 4.1.

4.6. Analisis Kelayakan Usaha

Analisis kelayakan usaha dilakukan dengan menghitung *Net Present Value* (NPV) dari perusahaan, *Internal Rate of Return* (IRR), *Discounted Payback*

Period (DPP), dan *Profitability Index* (PI). Perhitungan *Net Present Value* dan *Internal Rate of Return* juga dilakukan dengan menggunakan software Crystal Ball dimana software tersebut mengaplikasikan metode analisis simulasi Monte Carlo.

4.6.1. *Net Present Value, Internal Rate of Return, Discounted Payback Period, Profitability Index.*

Asumsi-asumsi yang digunakan sebagai dasar perhitungan NPV, IRR, DPP, dan PI yaitu: perkiraan jumlah pengunjung per minggu, persentase kenaikan jumlah pengunjung per tahun, jumlah uang yang dikeluarkan per pengunjung untuk satu kali makan di restoran Sushi Lover, persentase kenaikan harga produk, persentase harga bahan baku bila dibandingkan dengan harga jual, persentase kenaikan harga bahan baku, biaya sewa tempat, persentase pengunjung yang akan membuat kartu anggota, dan tidak adanya pertumbuhan pengunjung setelah tahun ke-lima restoran berdiri.

4.6.1.1. Asumsi yang digunakan

Pembuatan asumsi dalam analisis kelayakan usaha sangatlah penting. Hal ini dikarenakan pengaruh yang sangat besar akan perubahan yang terjadi jika ada kesalahan dalam membuat sebuah asumsi.

Sebagian besar asumsi yang digunakan berdasar pada data historis, seperti jumlah pengunjung, persentase kenaikan jumlah pengunjung per tahun, dan persentase harga bahan baku bila dibandingkan dengan harga jual. Hal ini dikarenakan usaha yang akan dibentuk memiliki karakteristik yang sama dengan usaha yang dilakukan oleh PT. X. Sedangkan ada beberapa yang berdasarkan hasil survei dan pengamatan.

Jumlah pengunjung per minggu didapatkan dari data historis PT. X, dimana jumlah pengunjung yang datang tiap minggunya berkisar antara 500 hingga 700 orang. Dari data tersebut maka untuk perhitungan akan digunakan nilai tengah dari kisaran tersebut, yaitu 600 orang. Selain itu, jumlah tersebut juga disesuaikan dengan kapasitas restoran yang akan dibentuk.

Persentase kenaikan jumlah pengunjung berbeda tiap tahunnya. Persentase kenaikan jumlah pengunjung yang digunakan pada perhitungan mengikuti persentase kenaikan jumlah pengunjung Restoran A cabang Kelapa Gading. Persentase kenaikan jumlah pengunjung Restoran A cabang Kelapa Gading adalah sebagai berikut: dari tahun pertama ke tahun kedua adalah sekitar 10%, dari tahun kedua ke tahun ketiga sekitar 25%, tahun ketiga ke tahun keempat sekitar 10%, dan dari tahun keempat ke tahun kelima mengalami penurunan menjadi 5%. Sedangkan setelah tahun kelima sudah tidak ada lagi kenaikan jumlah pengunjung.

Sebaran jumlah pengunjung per hari dari tahun pertama hingga tahun kelima dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Tabel sebaran jumlah pengunjung per hari tiap tahun

Jumlah pengunjung per hari:	tahun ke-1	tahun ke-2	tahun ke-3	tahun ke-4	tahun ke-5
Senin	40	44	55	61	64
Selasa	40	44	55	61	64
Rabu	40	44	55	61	64
Kamis	40	44	55	61	64
Jumat	120	132	165	182	191
Sabtu	160	176	220	242	254
Minggu	160	176	220	242	254
Jumlah pengunjung per minggu:	600	660	825	908	953

Persentase kenaikan jumlah pengunjung tidak selalu sesuai dan sama dengan nilai yang telah diperkirakan sehingga pada perhitungan dengan menggunakan Crystal Ball, kenaikan jumlah pengunjung memiliki standar deviasi sebesar 1%. Kenaikan jumlah pengunjung dari tahun pertama ke tahun kedua adalah antara 7-13%, dari tahun kedua ke tahun ketiga berkisar antara 22-28%, dari tahun ketiga ke tahun keempat adalah antara 7 sampai 13%, dari tahun keempat ke tahun kelima adalah sebesar 2-8%, sedangkan, setelah tahun kelima restoran yang akan dibentuk tidak mengalami pertumbuhan lagi.

Selain asumsi terhadap persentase kenaikan jumlah pengunjung, asumsi yang juga menggunakan data historis adalah persentase harga bahan baku. Persentase harga bahan baku yang digunakan dalam perhitungan menggunakan

nilai yang sama dengan yang digunakan PT. X pada Restoran A yaitu sebesar 45% dari harga jual produk.

Selain asumsi-asumsi yang telah ditetapkan dengan menggunakan data historis maka ada beberapa asumsi yang didapatkan dari hasil survei dan pengamatan. Asumsi-asumsi yang didapatkan dari hasil survei serta pengamatan adalah jumlah uang yang dikeluarkan pengunjung untuk satu kali makan, biaya sewa tempat di salah satu mal di daerah kelapa gading, dan persentase kenaikan harga bahan baku.

Berdasarkan hasil survei pada beberapa restoran yang sejenis dengan restoran yang akan dibentuk, jumlah uang yang harus dikeluarkan pengunjung per orang per satu kali kunjungan adalah berkisar antara Rp. 55.000,- sampai dengan Rp. 65.000,- sebelum ppn (dengan porsi makan sedang dan kenyang). Untuk usaha yang akan dibentuk, PT. X menetapkan harga yang kompetitif dengan para pesaing yaitu berkisar antara Rp. 46.000,- sampai dengan Rp. 54.000,- sebelum ppn. Sedangkan untuk mempermudah perhitungan maka diambil nilai tengah dari kisaran tersebut yaitu Rp. 50.000,- sebelum ppn.

Biaya sewa tempat rata-rata di salah satu mal di daerah kelapa gading adalah sebesar Rp. 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah) dimana biaya tersebut flat untuk 5 tahun pertama, sedangkan pada tahun berikutnya terdapat kenaikan biaya sewa sebesar 10%.

Persentase kenaikan harga bahan baku mengikuti kenaikan inflasi tiap tahunnya yaitu berkisar antara 7 hingga 13%. Hal ini sesuai dengan tingkat inflasi yang terjadi di Indonesia selama tahun 2007 hingga 2008. Untuk perhitungan, persentase kenaikan harga bahan baku yang digunakan adalah sebesar 10%.

Selain asumsi-asumsi yang sudah dijelaskan diatas, ada beberapa asumsi yang ditetapkan oleh PT. X, diantaranya adalah kenaikan harga produk per tahunnya sebesar 10% dan persentase pengunjung yang membuat kartu anggota yaitu sebesar 35%. Persentase pengunjung yang membuat kartu anggota diperkirakan 35% tetapi tidak menutup kemungkinan jumlah pengunjung yang membuat kartu anggota menjadi lebih besar ataupun lebih kecil sehingga untuk analisis dengan simulasi Crystal Ball akan digunakan kisaran antara 32 hingga 38%. Tarif pajak yang digunakan dalam perhitungan ini adalah sebesar 30%.

Asumsi lain yang digunakan dalam perhitungan ini adalah mengenai struktur pembiayaan untuk usaha yang dibentuk. Usaha yang akan dibentuk akan menggunakan struktur pembiayaan 100% *equity (all equity)*. Pemilik modal (pemilik PT. X) mengharapkan return yang didapatkan dari usaha yang akan dibentuk adalah sebesar 20%. Hal ini dikarenakan *return* yang saat ini didapatkan oleh perusahaan minimal 15% dari modal yang ditanamkan. Pemilik modal mengharapkan return yang lebih tinggi pada usaha yang akan dibentuk ini karena pemilik modal memiliki keyakinan bahwa usaha yang akan dibentuk dapat memberikan hasil (*return*) yang lebih tinggi dari usaha yang dijalankannya saat ini. Hal ini didukung dengan lokasi tempat usaha tersebut akan didirikan yaitu di mal yang merupakan tempat berkumpul kalangan muda.

Selain melihat return yang diharapkan dari pemilik modal, kita juga harus melihat dan menghitung return yang wajar oleh industri sejenis. Untuk mengetahui *return* yang wajar dari usaha ini maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan capital asset pricing model (CAPM) yaitu dengan menggunakan rumus $E(r_i) = E(r_f) + \beta(E(r_m) - E(r_f))$. $E(r_f)$ yang digunakan didapatkan dari SBI 3 bulan yang dikeluarkan tanggal 24 September 2008 yaitu sebesar 9.90% (sumber: www.bi.go.id). Beta yang digunakan mengikuti Beta dari industri Food and Beverage yaitu sebesar 0.8143 sedangkan market risk premium ($E(r_m) - E(r_f)$) yaitu sebesar 5.25% (data didapatkan dari Bloomberg). Dari data yang ada maka dilakukan perhitungan dan didapatkan hasil $E(r_i)$ sebesar 14.18%. Untuk perhitungan digunakan nilai cost of equity sebesar 20% (sesuai dengan return yang diharapkan pemilik modal) sedangkan untuk analisis simulasi Crystal Ball, *cost of equity* yang digunakan adalah kisaran 14 hingga 20%.

Investasi yang dilakukan untuk membentuk usaha yang baru ini meliputi biaya pembuatan *lay out* restoran, biaya perijinan, biaya untuk rekrutmen dan training pegawai, biaya promosi awal, biaya pembelian asset untuk perlengkapan dan peralatan restoran dengan jumlah sebesar Rp. 336.750.000,- (rincian biaya investasi dapat dilihat pada lampiran 1.). Adapun perhitungan depresiasi dari asset yang merupakan investasi dari restoran adalah dengan menggunakan *straight line method* (metode garis lurus). Pada tahun ke-enam terdapat beberapa

investasi tambahan yang meliputi pembelian asset dan peralatan (rincian investasi dapat dilihat pada lampiran 3.).

4.6.1.2 Perhitungan NPV, IRR, *Profitability Index*, dan *Discounted Payback Period*

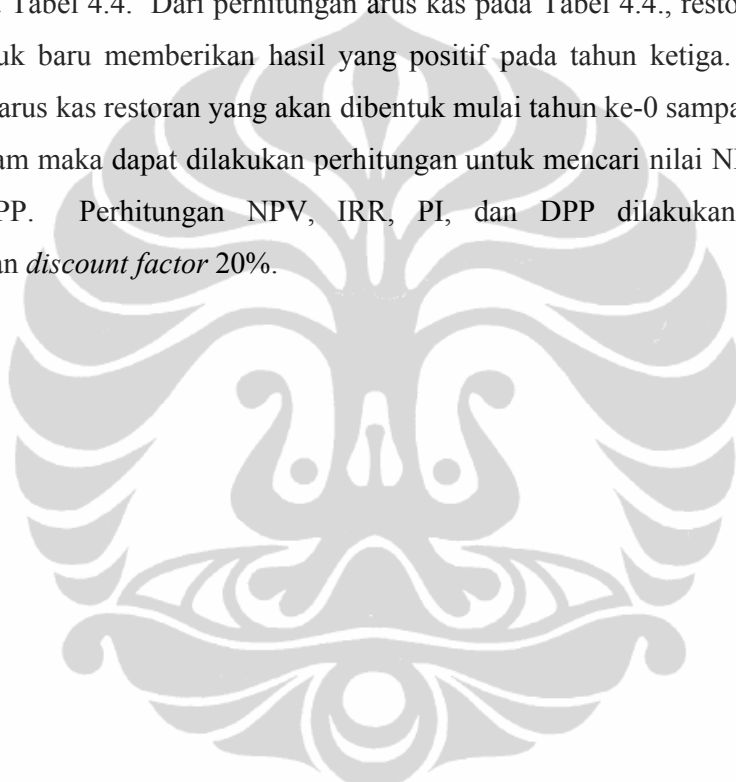
Dengan menggunakan data dan asumsi seperti yang telah dibahas sebelumnya maka dapat dihitung nilai *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Profitability Index* (PI), dan *Discounted Payback Period* (DPP). Untuk menghitung nilai-nilai tersebut, maka dibutuhkan perkiraan arus kas dari restoran yang akan dibentuk. Sebelum membuat perkiraan arus kas, terlebih dahulu harus membuat perkiraan rugi laba. Perkiraan rugi laba selama enam tahun pertama restoran yang akan dibentuk dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Tabel perkiraan rugi laba usaha yang akan dibentuk (dalam rupiah)

	tahun ke-1	tahun ke-2	tahun ke-3	tahun ke-4	tahun ke-5	tahun ke-6
Revenue	1,716,000,000	2,076,360,000	2,854,995,000	3,454,543,950	3,989,998,262	4,388,998,088
Cost of good sold						
biaya bahan baku	702,000,000	849,420,000	1,167,952,500	1,413,222,525	1,632,272,016	1,795,499,218
biaya gaji koki dan asisten koki	123,500,000	157,300,000	212,355,000	233,590,500	256,949,550	282,644,505
	825,500,000	1,006,720,000	1,380,307,500	1,646,813,025	1,889,221,566	2,078,143,723
Gross Profit Margin	890,500,000	1,069,640,000	1,474,687,500	1,807,730,925	2,100,776,696	2,310,854,365
Biaya operasional						
biaya sewa tempat	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	1,100,000,000
biaya gaji	167,700,000	208,780,000	229,658,000	252,623,800	277,886,180	305,674,798
biaya seragam karyawan	3,900,000	5,600,000	6,800,000	7,650,000	8,500,000	9,350,000
biaya promosi (buat kartu anggota)	54,600,000	66,066,000	82,582,500	90,840,750	95,382,788	95,382,788
biaya listrik dan air	42,000,000	46,200,000	50,820,000	55,902,000	61,492,200	67,641,420
biaya perbaikan dan pemeliharaan	15,000,000	16,500,000	18,150,000	19,965,000	21,961,500	24,157,650
biaya depresiasi	35,700,000	35,700,000	35,700,000	35,700,000	35,700,000	37,420,000
biaya telepon dan fax	12,000,000	13,200,000	14,520,000	15,972,000	17,569,200	19,326,120
biaya peralatan restoran	15,600,000	17,160,000	21,450,000	23,595,000	24,774,750	24,774,750
biaya lain-lain	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000
	1,361,500,000	1,424,206,000	1,474,680,500	1,517,248,550	1,558,266,618	1,698,727,526
Operating income	(471,000,000)	(354,566,000)	7,000	290,482,375	542,510,078	612,126,840
Pendapatan kena pajak					7,433,453	612,126,840
Pajak	0	0	0	0	2,230,036	183,638,052
Net Income	(471,000,000)	(354,566,000)	7,000	290,482,375	540,280,042	428,488,788

Dari perkiraan rugi laba restoran yang akan dibentuk, laba mulai didapatkan pada tahun ke-empat. Hal ini disebabkan biaya operasional yang cukup tinggi sedangkan pendapatan masih rendah karena restoran yang akan dibentuk belum dikenal oleh masyarakat.

Setelah perkiraan rugi laba didapatkan, maka dapat dibuat perkiraan arus kas. Perkiraan arus kas dari restoran yang akan dibentuk adalah seperti yang terlihat pada Tabel 4.4. Dari perhitungan arus kas pada Tabel 4.4., restoran yang akan dibentuk baru memberikan hasil yang positif pada tahun ketiga. Setelah mengetahui arus kas restoran yang akan dibentuk mulai tahun ke-0 sampai dengan tahun ke-enam maka dapat dilakukan perhitungan untuk mencari nilai NPV, IRR, PI, dan DPP. Perhitungan NPV, IRR, PI, dan DPP dilakukan dengan menggunakan *discount factor* 20%.



Tabel 4.4 Tabel perkiraan arus kas dari restoran yang akan dibentuk (dalam rupiah)

URAIAN	tahun 0	tahun 1	tahun 2	tahun 3	tahun 4	tahun 5	tahun 6
CASH INFLOW							
Laba Operasi (1-Pajak)		-471,000,000	-354,566,000	7,000	290,482,375	540,280,042	428,488,788
Biaya Penyusutan & Amortisasi		35,700,000	35,700,000	35,700,000	35,700,000	35,700,000	37,420,000
Jumlah Cash Inflow		-435,300,000	-318,866,000	35,707,000	326,182,375	575,980,042	465,908,788
CASH OUTFLOW							
Investasi	336,750,000						86,600,000
Tambahan Modal Kerja	13,500,000	2,835,000	6,125,625	4,716,731	4,212,490	3,138,985	3,452,883
Jumlah Cash Outflow	350,250,000	2,835,000	6,125,625	4,716,731	4,212,490	3,138,985	90,052,883
	-350,250,000	-438,135,000	-324,991,625	30,990,269	321,969,885	572,841,058	375,855,905
Terminal value						1,879,279,524	
Net Cash Flow	-350,250,000	-438,135,000	-324,991,625	30,990,269	321,969,885	2,452,120,582	

Nilai NPV yang didapatkan dari hasil perhitungan adalah sebesar Rp 217.606.291,- dimana NPV yang positif menandakan bahwa usaha tersebut layak untuk dijalankan. Tetapi tidak selalu NPV yang positif merupakan usaha yang layak dijalankan. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus memperhatikan hasil perhitungan lainnya. IRR juga merupakan hal yang perlu diperhatikan dimana IRR merupakan tingkat pengembalian dari modal yang ditanamkan. Dari hasil perhitungan, IRR yang didapatkan adalah sebesar 26.44%. Hal ini lebih besar dari yang diminta oleh pemilik modal, dimana pemilik modal hanya menghendaki return sebesar 20%, yang berarti usaha ini juga layak dijalankan.

Pada analisis kelayakan usaha restoran ini juga dilakukan perhitungan *Profitability Index* (PI) dimana PI merupakan tingkat pengembalian usaha dari investasi yang dilakukan. Dari hasil perhitungan, PI dari pendirian restoran yang akan dibentuk adalah sebesar 1.62. Hal ini menandakan bahwa usaha restoran yang akan dilakukan sangat layak dilakukan karena memiliki nilai diatas 1.

Dari ketiga hasil perhitungan diatas tersebut dapat dikatakan restoran yang akan dibentuk sangat layak untuk dilakukan. Untuk meyakinkan suatu usaha layak untuk dijalankan maka dilakukan pula perhitungan *discounted payback period* (DPP). DPP adalah suatu metode untuk menghitung berapa lama suatu investasi akan kembali dengan memperhatikan *time value of money*. Dari hasil perhitungan, DPP yang didapatkan adalah sebesar 4.78, yang berarti modal yang dikeluarkan oleh perusahaan baru akan kembali (NPV=0) setelah 4.78 tahun. Angka ini termasuk cukup besar dan biasanya perusahaan akan berpikir dua kali jika akan melakukan investasi pada perusahaan yang memiliki DPP sebesar 4.78 tahun. Tetapi hal ini tidak berlaku pada usaha yang dilakukan oleh PT. X. Dimana waktu pengembalian modal yang telah ditanamkan oleh PT. X dengan memperhitungkan *time value of money* adalah sekitar 4 tahun.

4.6.2 Simulasi Crystal Ball

Berdasarkan hasil perhitungan NPV, IRR, PI, dan DPP, restoran yang akan dibentuk merupakan suatu usaha yang layak untuk dilakukan. Namun ada kemungkinan perkiraan tersebut tidak sesuai dengan kenyataan yang terjadi pada masa yang akan datang. Analisis simulasi dengan Crystal Ball dapat membantu

memperkecil perbedaan perkiraan pada perhitungan dengan kenyataan yang terjadi.

Variabel-variabel yang memiliki ketidakpastian dapat dibuat menjadi suatu interval pada simulasi Crystal Ball. Pada perhitungan ini, variabel yang memerlukan interval berkaitan dengan pengunjung, dimana tidak dapat dipastikan dengan pasti angka yang akan terjadi, diantaranya adalah: jumlah pengunjung tiap minggu, persentase kenaikan jumlah pengunjung tiap tahun, dan lain sebagainya.

Dalam menentukan interval variabel-variabel tersebut maka harus mengikuti asumsi-asumsi yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya. Jumlah pengunjung tiap minggu tidak dapat dipastikan sebesar 600 orang tetapi menurut data historis, jumlah pengunjung tiap minggu berkisar antara 500-700 orang. Asumsi interval terakhir yang berkaitan dengan pengunjung adalah jumlah pengunjung yang akan membuat kartu anggota yaitu berkisar antar 32-38%.

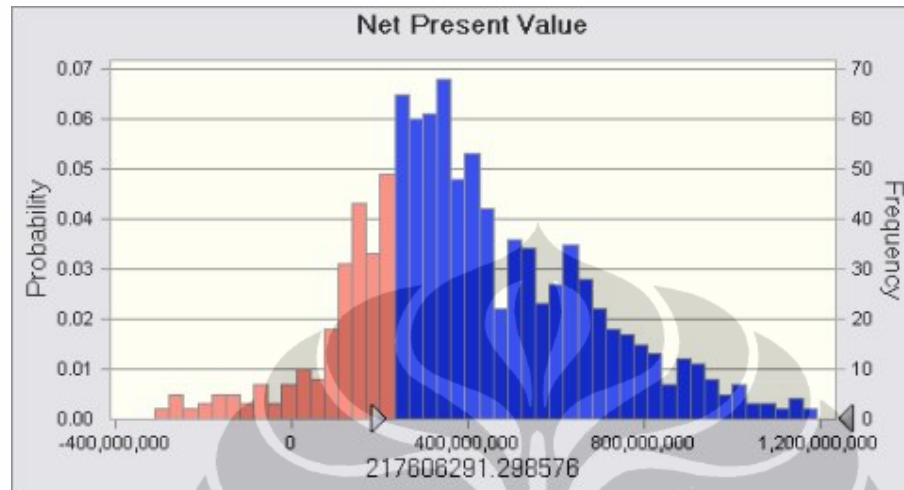
Persentase kenaikan jumlah pengunjung tidak selalu sesuai dan sama dengan nilai yang telah diperkirakan sehingga pada perhitungan dengan menggunakan Crystal Ball, kenaikan jumlah pengunjung memiliki standar deviasi sebesar 1%. Kenaikan jumlah pengunjung dari tahun pertama ke tahun kedua adalah antara 7-13%, dari tahun kedua ke tahun ketiga berkisar antara 22-28%, dari tahun ketiga ke tahun keempat adalah antara 7 sampai 13%, dari tahun keempat ke tahun kelima adalah sebesar 2-8%, sedangkan, setelah tahun kelima restoran yang akan dibentuk tidak mengalami pertumbuhan lagi.

Selain variabel yang berhubungan dengan pengunjung, ada pula variabel lain yang tidak berhubungan dengan pengunjung yang tidak dapat dipastikan. Persentase kenaikan harga bahan baku yang mengikuti tingkat inflasi dengan kisaran 7-13%, nilai cost of equity dengan kisaran 14-20%, dan jumlah uang yang dikeluarkan oleh pengunjung dengan nilai minimum Rp. 46.000,- dan maksimum Rp. 54.000,- sebelum ppn.

4.6.2.1 Analisis NPV dengan Simulasi Crystal Ball

Analisis NPV menggunakan Simulasi Crystal Ball merupakan hal yang pertama dilakukan. Hasil lengkap analisis NPV dengan simulasi Crystal Ball

dapat dilihat pada Lampiran 4. Secara garis besar, hasil analisis NPV dapat dilihat pada grafik berikut:



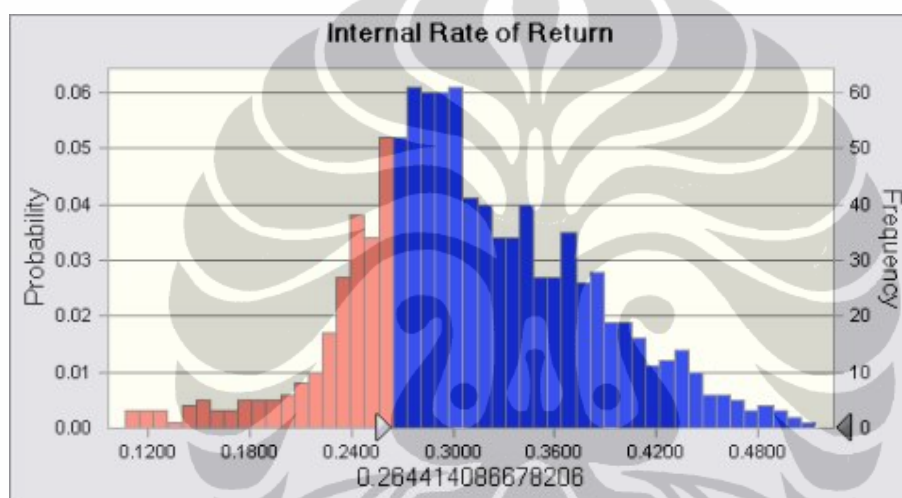
Gambar 4.2 Hasil analisis NPV dengan simulasi Crystal Ball

Dari hasil analisis NPV dengan menggunakan simulasi Crystal Ball didapatkan nilai rata-rata sebesar Rp 409.406.117,- dimana nilai ini diatas nilai dasar yaitu sebesar Rp 217.606.291,-. Nilai rata-rata yang lebih besar bila dibandingkan dengan nilai dasar memperlihatkan bahwa besar kemungkinan nilai NPV diatas nilai dasar. Bila dilihat persentase dari analisis ini, nilai NPV lebih besar daripada nilai dasar adalah sebesar 78.14%.

Selain itu, dengan menggunakan simulasi Crystal Ball dapat dilihat pula nilai minimum dan maksimum NPV dari restoran yang akan dibentuk. Nilai minimum NPV adalah sebesar – (negatif) Rp 551.100.853,- dan nilai maksimum NPV adalah sebesar Rp. 1.415.047.874,-. Nilai minimum dari NPV hasil simulasi dengan menggunakan Crystal Ball menunjukkan adanya kemungkinan bahwa usaha restoran yang akan dibentuk ini mengalami kerugian tetapi hal ini tidak dapat menghalangi PT. X untuk berinvestasi karena probabilitas nilai NPV negatif atau dibawah nilai dasar hanya sebesar 21.86%. Dari hasil simulasi terhadap nilai NPV, pembuatan restoran ini layak untuk dilakukan karena 78.14% nilai NPV dari restoran yang akan dibentuk menunjukkan hasil diatas nilai dasarnya.

4.6.2.2 Analisis IRR dengan Simulasi Crystal Ball

Selain analisis NPV, analisis IRR juga dilakukan dengan menggunakan simulasi Crystal Ball. Pada analisis IRR, nilai dasar yang digunakan adalah sebesar 26.44%. Dari hasil analisis IRR dengan menggunakan simulasi Crystal Ball, IRR yang dihasilkan yang berada diatas nilai dasar adalah sebesar 76.12%. Dari nilai ini dapat dilihat bahwa usaha yang akan dibentuk layak untuk dilakukan. Hasil analisis IRR dengan menggunakan Crystal Ball dapat dilihat pada grafik dibawah ini:



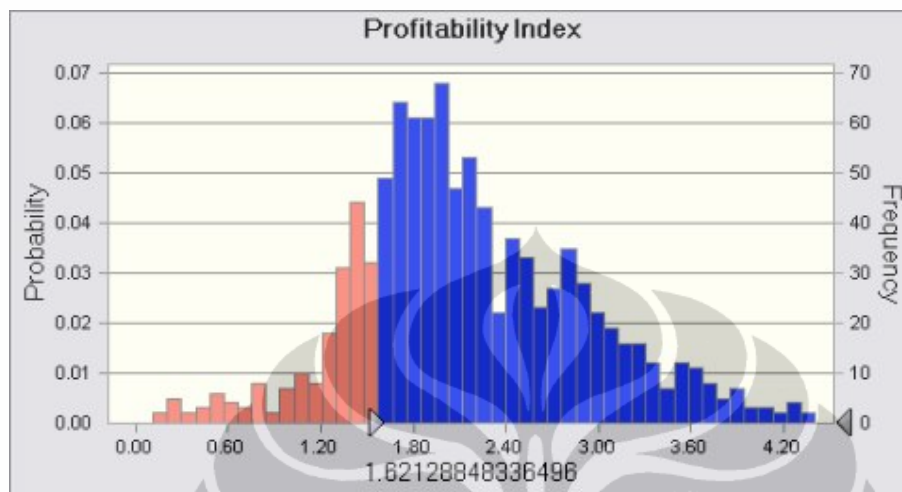
Gambar 4.3 Hasil analisis IRR dengan simulasi Crystal Ball.

Dari hasil analisis ini pula, dapat diketahui nilai minimum serta maksimum IRR dari restoran yang akan dibentuk. Nilai IRR yang dihasilkan jika usaha restoran dilakukan adalah berkisar antara 0.92-53.54%. Hasil analisis lengkap dapat dilihat pada Lampiran 4.

4.6.2.3 Analisis PI dengan Simulasi Crystal Ball

Dengan analisis simulasi Crystal Ball, PI minimum yang didapatkan adalah sebesar -0.58 dan nilai maksimum-nya adalah sebesar 13.66. Dengan memperhitungkan nilai dasar dari PI adalah sebesar 1.62 maka persentase nilai PI diatas nilai dasar adalah sebesar 78.22%. Hal ini menandakan bahwa restoran baru layak untuk dibentuk. Hasil analisis PI dengan menggunakan simulasi Crystal

Ball dapat dilihat pada gambar 4.4. sedangkan untuk hasil analisis lengkap dapat dilihat pada Lampiran 4.

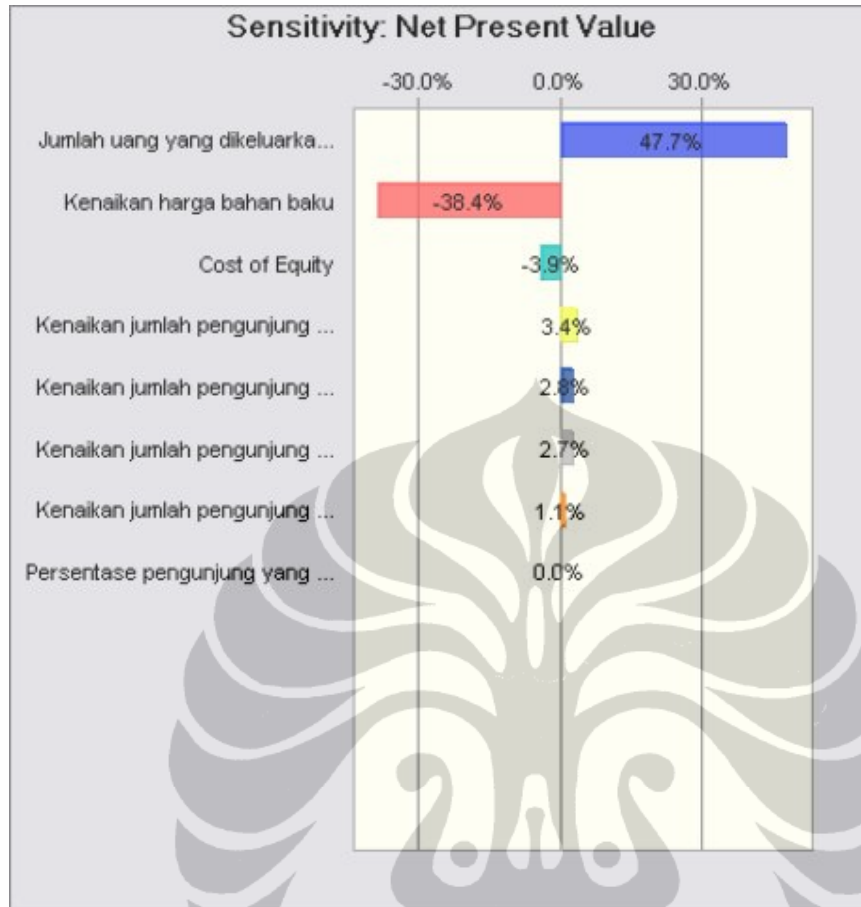


Gambar 4.4 Hasil analisis PI dengan simulasi Crystal Ball

4.6.2.4 Analisis Sensitivitas NPV dengan Simulasi Crystal Ball

Untuk mengetahui seberapa sensitif suatu NPV terhadap suatu perubahan asumsi juga dapat dilakukan dengan menggunakan simulasi Crystal Ball. Dari hasil analisis dapat dilihat variabel asumsi terdapat 3 variabel asumsi yang berpengaruh terhadap perubahan NPV yaitu jumlah uang yang dikeluarkan oleh pengunjung pada satu kali kunjungan, persentase kenaikan harga bahan baku, dan nilai dari *cost of equity*.

Variabel asumsi yang sangat mempengaruhi perubahan nilai NPV adalah jumlah uang yang dikeluarkan oleh pengunjung pada satu kali kunjungan dimana nilai ini berbanding lurus dengan kenaikan nilai NPV. Sedangkan kedua variabel lainnya memiliki hubungan terbalik dengan nilai NPV. Semakin tingginya nilai persentase kenaikan harga bahan baku maka akan menurunkan nilai dari NPV. Begitu pula dengan nilai dari *cost of equity* tetapi nilai dari *cost of equity* tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap perubahan nilai dari NPV. Adapun hasil analisis sensitivitas NPV dengan menggunakan simulasi Crystal Ball dapat dilihat pada grafik di bawah ini:



Gambar 4.5 Hasil analisis sensitivitas NPV