

ANALISIS STRATEGI BISNIS NPV, IRR, PI DAN DPB PADA GOLDEN RESTAURANT JAKARTA

Kriswanto

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Bina Nusantara University
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Kemanggisan, Palmerah, Jakarta Barat 11480

ABSTRACT

Golden Restaurant is located in Senayan, South Jakarta. Because of intense competition and a lack of good economic growth in Indonesia, the restaurant sales dropped sharply and having some problems in operation. The measures is to do effective business strategies to improve business performance by conducting research, create a budget to analyze and predict the financial performance, and formulate an effective working capital structure. Formulation of the problem discussed is NPV and IRR of restaurant sales for the feasibility of an investment, securities of the PI and IBA restaurant on the return on investment and analysis NPV, IRR, PI and IBA on strategy formulation restaurant. From the analysis of simple direct study expected an increase in sales to 90% per year and provide a significant positive NPV and IRR of almost 20% which is higher than the original expectation of 15% and reach breakeven point within 4 to 7 years. From the results of this analysis also shows the business is sensitive to increased sales, operating expenses and cost of sales. In addition to inflation and economic conditions affect the performance of sensitive business.

Keywords: NPV, IRR, PI, DPB, sales

ABSTRAK

Restaurant Golden berlokasi di Senayan Jakarta Selatan. Karena persaingan yang ketat dan pertumbuhan ekonomi yang kurang bagus di Indonesia, penjualan restoran merosot tajam dan mengalami beberapa kendala dalam operasionalnya. Langkah yang diusulkan adalah melakukan strategi bisnis yang efektif untuk memperbaiki performa bisnis ini dengan melakukan penelitian, membuat budget untuk menganalisa dan memprediksikan performa secara keuangan, dan memformulasikan struktur modal kerja yang efektif. Perumusan masalah yang dibahas adalah Nilai NPV dan IRR dari penjualan restaurant terhadap kelayakan investasi, Efek dari PI dan DPB restaurant pada tingkat pengembalian investasi dan hasil analisis NPV, IRR, PI dan DPB pada perumusan strategi restaurant. Penelitian ini juga melakukan analisa dan observasi perusahaan dengan data tahun sebelumnya dengan ratio-ratio keuangan untuk memperoleh pengertian atas seluruh kondisi bisnis ini. Dari hasil analisa penelitian langsung yang sederhana diharapkan terjadi peningkatan penjualan samapi dengan 90% per tahun dan memberikan positive NPV yang cukup signifikan dan IRR mencapai hampir 20% yang mana lebih tinggi dari dari harapan semula 15% serta titik impas mencapai dalam 4 sampai dengan 7 tahun. Selain kondisi inflasi dan perekonomian negara sensitive mempengaruhi performa bisnis ini.

Kata kunci: NPV, IRR, PI, DPB, penjualan

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Golden Seafood Restaurant, pada awalnya bernama Kirin Seafood restaurant berlokasi di mall Senayan Jakarta Selatan. Pertama kali di buka pada bulan September 2002 dengan investasi senilai hampir USD \$ 2 juta dan di danai secara pribadi. Selain Kirin Seafood restaurant, pemilik restaurant juga memiliki beberapa toko yang menjual retail fashion di beberapa pusat perbelanjaan di Jakarta dan mengelola restaurant besar lainnya. Pada awalnya, Kirin Seafood memperoleh penjualan yang sangat baik. Tetapi kira-kira melewati 6 bulan, penjualannya turun secara drastis dikarenakan persepsi pelanggan terhadap harga makanan terlalu mahal dibandingkan restaurant sejenis yang ada. Karena performa yang tidak menguntungkan tersebut, oleh pemilik restaurant diberi nama baru Golden Seafood restaurant, dengan maksud membuat persepsi baru dan lingkungan bisnis yang baru.

Rasa percaya diri yang berlebihan pemilik restaurant dari hasil riset pasar dan persepsi terhadap restaurant dengan brand baru menjadi titik awal dari penurunan pendapatan restaurant ini. Pemilik restaurant menyewa juru masak internasional yang cukup punya nama, menggunakan bumbu-bumbu impor dan sebagai kompensasi menjual dengan harga lebih mahal dari restaurant sekelas. Akan tetapi banyak orang merasakan harga yang diminta dengan rasa yang diberikan tidak sebanding. Hal ini dapat dilihat dari nilai yang dikenakan Kirin restaurant berkisar Rp 200.000 per kepala sedangkan restaurant sekelas lainnya di jalan Sudirman tepatnya di Gedung Lippo berkisar Rp 150.000. Perbandingan ini dibuat berdasarkan dua restaurant yang sekelas dan dengan target yang sama.

Mungkin pemilik restaurant tidak mempertimbangkan perkembangan restaurant sejenis dan berkelas dalam bisnis skala ini di Jakarta dan sekitarnya. Pada tahun 2002 tidak banyak restaurant Chinese sea food ternama di Jakarta terutama di Jakarta Selatan. Restaurant Chinese sea food terkenal di Jakarta terpusat di Jakarta Utara seperti di Kelapa Gading dan Mangga Dua. Pemilik restaurant memprediksikan peralihan komunitas penggemar restaurant ini dari daerah Jakarta Utara ke Jakarta Selatan dan menurutnya ini adalah peluang emas memanfaatkan pasar di daerah Jakarta Selatan dengan membuka restaurant sejenis. Dalam perkembangannya beberapa tahun terakhir, banyak restaurant Chinese ternama berekspansi di Jakarta Selatan, seperti Crystal Jade di BNI Tower dan membuka beberapa cabang di Plaza Indonesia, Sarinah dan Setiabudi Building. Seiring perkembangan infrastruktur di Indonesia, banyak mal bermunculan sehingga memberikan alternatif tempat berbelanja dan makan dapat dilakukan bersamaan.

Masalah lain yang dihadapi adalah pemilik restaurant berinvestasi terlalu berlebihan dalam bisnis ini, yang mana membuat arus kas perusahaan menjadi sangat ketat sehingga cukup sulit baginya melakukan re-strukturisasi restaurant sesuai permintaan pasar. Hal ini juga mempengaruhi untuk memperoleh cukup pendapatan untuk menutupi biaya operasional dan mencapai titik impas dengan cepat.

Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa masalah, yaitu: (1) bagaimanakah nilai NPV dan IRR seiring dengan penurunan penjualan restaurant sehingga mempengaruhi kondisi keuangan Golden Restaurant Jakarta, yang dampaknya mengetahui kelayakan investasi; (2) bagaimanakah efek terhadap PI dan DPB Golden restaurant Jakarta, yang berdampak pada tingkat pengembalian investasi; (3) bagaimanakah hasil analisis NPV, IRR, PI dan DPB dalam perumusan strategi Restaurant Golden Jakarta.

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) memberikan masukan atas kondisi NPV dan IRR sekarang pada Restaurant Golden Jakarta; (2) mengetahui pengaruh dari hasil *PI* dan *DPB* terhadap kondisi Restaurant Golden Jakarta sekarang ini; (3) Memberikan pengaruh *NPV*, *IRR*, *PI* dan *DPB* dalam membantu penyusunan proyeksi ke depan dan perumusan strategi bisnis Golden Restaurant Jakarta.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah: (1) membantu memformulasikan rasio yang sesuai antara modal dan sumber pendanaan bank dalam usaha memperoleh rasio *leverage* yang ideal dalam mencapai keuntungan dan membantu arus kas perusahaan yang sangat ketat; (2) membantu usulan dalam menentukan strategi pemasaran yang sesuai untuk menentukan program promosi restaurant dan mengurangi kesan Golden restaurant adalah restaurant yang mahal; (3) membantu perusahaan dalam perencanaan re-struktur ulang dan membantu usulan dalam menentukan promosi restaurant yang sesuai. Jika bisnis ini berjalan sukses, dampak positif lain yang diperoleh adalah turut mempromosikan mall ini dan toko-toko yang lain dalam hubungannya memperoleh pendapatan dari para langganan restaurant. Selain itu turut membantu membuka lapangan pekerjaan akibat restaurant ini tetap bertahan dan malah menjadikan tambahan lapangan pekerjaan dengan adanya 2 shift waktu kerja di restaurant ini; (4) bagi Penulis sendiri sebagai salah satu syarat meraih MM di STM IMNI Jakarta dan agar dapat mengimplemtasikan apa yang telah dipelajari selama ini dengan melakukan penelitian ini. Sekaligus penambah pemahaman tentang kenyataan yang sebenarnya tentang suatu bisnis, yang mana hal ini tidak terdapat pada teori dibuku saja.

METODOLOGI PENELITIAN

Identifikasi Variabel

Dalam penulisan ini penulis menggunakan beberapa variabel yaitu: (1) *Net Present Value* (NPV); (2) *Internal Rate of Return* (IRR); (3) *Discounted Payback Period* (DPB); (4) *Profitabilitas Indeks* (PI).

Definisi Operasional Variabel

Net Present Value (NPV)

Metoda ini adalah suatu ukuran putusan pembelanjaan modal, nilai saat ini yang yang digambarkan sebagai dari arus kas bebas sesudah pajak setelah pengeluaran proyek yang awal. NPV dapat ditentukan sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_t - IO}{(1 - k)^t}$$

$$NPV = \sum_{(n)}^n CF_t (PVIF_{k3}) - IO$$

Keterangan :

- CFT = arus kas bebas tahunan dalam periode waktu
- K = suku bunga diskon yang sesuai; kebutuhan tarif hasil atau biaya modal
- IO = pengeluaran awal tunai
- n = jangka waktu proyek yang diharapkan

Internal Rate of Return (IRR)

Tingkat keuntungan internal digambarkan sebagai suku bunga diskon yang sama dengan arus kas saat ini dari proyek arus kas net masa depan itu dengan biaya pengeluaran tunai proyek yang awal. Perhitungan IRR sebagai berikut:

PV dari Penerimaan Kas = PV dari pengeluaran kas

Jika kita mengubah urutannya:

PV dari Penerimaan Kas - PV dari pengeluaran kas = 0
dapat ditulis sebagai berikut:

$$\sum_{i=0}^n \frac{CF_t}{(1-IRR)^t} = IO$$

Berikutnya rumusan tersebut dapat ditulis seperti:

$$\sum_{i=0}^n CF_t (PVIF_{IRRt}) = IO$$

Keterangan: (lihat keterangan NPV)

Discounted Payback Period (DPB)

Didefinisikan dengan banyaknya tahun yang dibutuhkan untuk memulihkan pengeluaran tunai awal dari arus kas netto *discounted*. DPB Dapat ditulis sebagai berikut:

$$\text{Tahun terakhir ACC PV Negatif} + \frac{\text{ACC PV tahun terakhir negatif}}{\text{PV tahun terakhir negatif}}$$

Profitabilitas Indeks (PI)

Indeks Profitabilitas atau hasil keuntungan biaya adalah rasio nilai sekarang ini dari arus kas bebas masa depan dari pengeluaran perdana. Diformulasikan sebagai berikut :

$$PI = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{CF_t}{(1-k)^t}}{IO}$$

Keterangan:

- CFT = arus kas bebas tahunan dalam periode waktu
- k = suku bunga diskon yang sesuai; kebutuhan tarif hasil atau biaya modal
- IO = pengeluaran awal tunai
- n = jangka waktu proyek yang diharapkan
- Pi = Indeks profitabilitas

Sumber & Jenis Data

Dalam penulisan ini, sumber data penulis berasal dari pengunjung Golden Restaurant sendiri yang merupakan data primer. Sebagai data sekunder, bersumber dari laporan perhitungan rugi laba Golden restaurant tahun 2003 sampai dengan tahun 2005, yang merupakan data kuantitatif.

Metode Pengumpulan Data

Metoda pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

Wawancara

Melakukan wawancara dan sesi pertanyaan dan jawaban secara langsung kepada pemilik, pelayan manajer/pelayan wanita, konsumen, dan pemegang saham yang dapat memberi data tentang penelitian ini.

Pengamatan

Di dalam penelitian ini, kita melakukan pengamatan langsung kepada Restaurant Golden, di samping itu, kita juga melakukan beberapa pengamatan kepada kompetitor Restaurant Golden di Jakarta.

Survei

Penulis membawa beberapa dari teman dan keluarga dan membuat mereka mengisi suatu kuesioner yang akan memberikan kita umpan balik dari mereka tentang tanggapan mereka makanan rumah makan dan servis, harga, dan lingkungan. Jumlah sampling adalah 50 orang dan dilakukan secara random untuk teman dan keluarga.

Studi Pustaka

Penulis memerlukan studi pustaka untuk menemukan teori dasar pada analisis keuangan. Kita juga perlu untuk menemukan informasi tentang industri Chinese Food di Jakarta dan peluangnya. Informasi yang disebutkan atas dapat ditemukan di dalam banyak sumber literatur, seperti: buku, literatur, surat kabar, jurnal-jurnal ilmu pengetahuan, dan yang lainnya.

Tehnik Analisis Data

Analisis risiko

Di dalam membuat suatu bisnis, kita harus bisa melihatnya dari sisi optimis dan juga kita harus mempertimbangkan sisi pesimistis. Sisi pesimistis ini dapat melukiskan sebagai suatu resiko yang akan dihadapi oleh suatu bisnis selama periode pengembangan, dan periode operasionalnya. Resiko yang terjadi dapat digolongkan ke dalam dua jenis. Jenis pertama adalah suatu resiko yang sulit untuk perusahaan tangani seperti bencana alam, peraturan pemerintah, terorisme, dan kondisi politik negara. Jenis yang kedua adalah resiko-resiko yang dapat diatur oleh perusahaan. Di dalam penelitian ini, kita berpikir bahwa pengambilan resiko yang bisa dihadapi oleh Restaurant Golden adalah:

Resiko di Dalam Bidang Ekonomi

Resiko ini biasanya disebabkan oleh kondisi sosial ekonomi dan kebijaksanaan negara dan secara internasional dapat berpengaruh pengaruh kepada Restaurant Golden. Efek yang diderita oleh bisnis yang bersifat sedang mengalami penurunan di dalam permintaan pasar. Ini dapat terjadi, jika

pemerintah menjalankan tarif import, sehingga Restaurant Golden harus menaikkan harga. Ini akan secara otomatis mempengaruhi penjualan Restaurant Golden.

Resiko dalam Sumber Daya Manusia

Resiko ini biasanya terjadi ketika tenaga kerja atau staf dikecewakan oleh manajemen, karena mereka tidak menerima apa yang mereka terima dari perusahaan. Selain itu, staf yang tidak ahli dapat menyebabkan suatu masalah selama periode operasi. Perusahaan memerlukan staf yang ahli untuk mendukung aktivitas mereka. Keterampilan rendah tidak akan membantu perusahaan, mereka akan membuat perusahaan berjalan lebih lambat dari yang seharusnya. Juga lingkungan kerja dapat menyebabkan konflik antar staf Sehingga perusahaan harus menciptakan suatu atmosfer pekerjaan yang baik.

Resiko dalam Aspek Operasional

Di dalam aspek ini, resiko yang akan dihadapi oleh perusahaan biasanya tentang masalah pemasok dan kualitas. Pemasok rumah makan Restaurant Golden secara dominan, berasal dari luar negeri, ini dapat penyebab masalah yang serius, karena beberapa barang yang diimport biasanya memerlukan suatu peraturan yang ketat. Dan Juga, mutu makanan yang dijual menjual memainkan satu faktor yang penting untuk tingkatan kepuasan pelanggan. Kendalai mutu dari bahan-bahan dan pengawasan ketat dari kepala tukang masak adalah penting untuk memberi servis kepada pelanggan-pelanggan secara maksimum.

Resiko Proyeksi Pekerjaan Tak Selesai

Jika proyeksi yang dibuat pada rencana awal tidak terpenuhi, hal tersebut akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk memberi hasil yang diharapkan. Juga, itu dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melunasi hutang mereka. Perusahaan harus hati-hati untuk membuat proyeksinya. Akan menjadi lebih baik untuk membuat suatu proyeksi dengan angka yang layak yang dapat dijangkau dibanding suatu hasil imbal yang tinggi tetapi bukan merupakan target sangat yang realistis. Hal tersebut akan menyebabkan reputasi yang tidak baik jika perusahaan gagal untuk menjangkau tujuan ini dan moral yang tidak baik untuk karyawan. Hal tersebut dapat juga menyebabkan perusahaan untuk mendapat pinjaman tambahan yang sangat sulit.

HASIL PEMBAHASAN

Analisis dan Pembahasan

Proyeksi Rugi Laba 4 Tahun Ke Depan

Berikut proyeksi Rugi Laba untuk 4 tahun kedepan segai berikut.

Tabel 1 Peramalan dari laporan rugi-laba dari 2007 -2010

	2007	2008	2009	2010
Penjualan	Rp 14.938.560	Rp 28.383.264	Rp 53.928.202	Rp 102.463.583
Biaya pokok	Rp 5.676.653	Rp 10.785.640	Rp 20.492.717	Rp 38.936.162
Keuntungan kotor	Rp 9.261.907	Rp 17.597.624	Rp 33.435.485	Rp 63.527.421
Biaya operasi	Rp 5.676.116	Rp 10.784.620	Rp 20.490.778	Rp 38.932.478
Keuntungan operasi	Rp 3.585.791	Rp 6.813.004	Rp 12.944.707	Rp 24.594.943
Pengeluaran lainnya	Rp 149.386	Rp 283.833	Rp 539.282	Rp 1.024.636
Pendapatan sebelum pajak	Rp 3.436.406	Rp 6.529.171	Rp 12.405.425	Rp 23.570.308

Keterangan:

(1) Semua angka dalam ribuan; (2) Penjualan dari 2007-2010 meningkat hingga 90% oleh karena team manajemen yang baru dan strategi baru

Net Present Value

Berdasarkan kalkulasi kami dengan menggunakan peramalan arus kas, kita mempunyai NPV yang positif pada Rp. 4.048.230.182. Hal tersebut memperlihatkan dalam waktu yang diberikan jumlah nilai-nilainya meningkat. Penulis mendapatkan angka ini dengan perkiraan bahwa suku bunga diskon yang digunakan untuk mengkalkulasi NPV adalah 15%.

IRR

Berdasarkan penemuan kami dari peramalan arus kas perusahaan, kita mempunyai suatu tingkat IRR sebesar 19,47%. Ini berarti bahwa bisnis mempunyai suatu tingkat keuntungan sebesar 19,47% dan pemilik hanya menargetkan tingkat keuntungan sebesar 15%. Bisnis ini masih mendapatkan keuntungan yang ditargetkan dan dapat terus berjalan.

Discounted Payback Period

Perhitungan kami juga menunjukkan bahwa titik impas dari proyek mempunyai waktu keuangan dalam pemikiran akan berada pada 6,54 tahun yang mana berada di sekitar 6 tahun dan 6 bulan. Ini bukanlah suatu pertimbangan gambaran yang buruk bahwa bisnis telah melewati suatu awal yang buruk dan melewati beberapa restrukturisasi.

Analisa Scenario

Dari wawancara kami dengan pemilik, kami mampu menciptakan empat skenario yang membantu kita menunjukkan dengan tepat kondisi restaurant yang ada, restaurant mempunyai kapasitas sebesar 400 orang pada satu kedatangan yang bersamaan dan pengeluaran rata-rata yang ada dari tiap pelanggan selama makan siang dan waktu makan malam.

Tabel 2 Analisa Skenario

Scenario Analysis		Best	Good	Bad	Worst
Kapasitas / Minggu	2800	80%	60%	30%	15%
Makan siang		2240	1680	840	420
Pengeluaran rata-rata	Rp 100	Rp 224.000	Rp 168.000	Rp 84.000	Rp 42.000
Kapasitas / Minggu		70%	50%	20%	10%
Makan malam		1960	1400	700	280
Pengeluaran rata-rata	Rp 250	Rp 490.000	Rp 350.000	Rp 175.000	Rp 70.000
Total Penjualan / Minggu		Rp 714.000	Rp 518.000	Rp 259.000	Rp 112.000
Total Penjualan Perbulan	4	Rp 2.856.000	Rp 2.072.000	Rp 1.036.000	Rp 448.000
Total Penjualan pertahun	12	Rp34.272.000	Rp24.864.000	Rp12.432.000	Rp5.376.000

Keterangan: (1) dalam Ribuan Rupiah; (2) kapasitas per hari adalah 400 orang dan satu minggu mempunyai 7 hari kerja; (3) rata-rata pengeluaran ditetapkan dengan menambahkan bentuk penjualan dalam satu hari tertentu selama makan siang atau makan malam dan membaginya dengan jumlah dari pelanggan.

Kondisi Terbaik

Kita berasumsi berdasarkan dari hasil wawancara dengan pemilik bahwa selama kondisi terbaik sebesar 80% dari jumlah kapasitas keseluruhan mingguan sebesar 2.800 orang (400 orang per hari) akan muncul selama waktu makan siang dan sebesar 70% selama waktu makan malam. Rata-rata

pengeluaran selama waktu makan siang adalah Rp. 100.000 dan selama waktu makan malam adalah Rp. 250.000 yang akan memberikan kepada kita penjualan tahunan sebesar Rp. 34.272.000.000.

Kondisi Baik

Kita berasumsi kondisi baik sebesar 60% dari kapasitas jumlah keseluruhan mingguan 2800 orang (400 orang per hari) akan muncul selama waktu makan siang dan sebesar 50% selama waktu makan malam dengan kebiasaan pengeluaran pelanggan yang sama seperti diatas, yang akan memberikan kita penjualan tahunan sebesar Rp. 24.864.000.000.

Kondisi Tidak Baik

Perumpamaan kondisi tidak baik 30% dari kapasitas jumlah keseluruhan mingguan 2800 orang (400 orang per hari) akan muncul selama waktu makan siang dan 20% selama waktu makan malam dengan kebiasaan pengeluaran pelanggan yang sama seperti diatas, yang akan memberikan kita penjualan tahunan sebesar 12.432.000.000.

Kondisi Paling Buruk

Perumpamaan kondisi buruk, 15% dari kapasitas jumlah keseluruhan mingguan 2800 orang (400 orang per hari) akan muncul selama waktu makan siang dan 20% selama makan malam waktu dengan kebiasaan pengeluaran pelanggan yang sama sama seperti diatas, yang akan memberikan kita penjualan tahunan sebesar Rp. 5.376.000.000.

Analisis Sensitivitas

Di dalam melakukan analisis sensitivitas, kita harus membuat lebih banyak asumsi. Sebagian dari asumsi ini adalah: (1) biaya operasional naik menjadi lebih dari 40% dari penjualan karena peningkatan di dalam upah minimum dan harga bahan bakar, dengan penjualan yang tetap; (2) pengurangan harga jual barang pokok yang menjadi 35% dari penjualan dengan mengganti rasio bahan diimport dengan bahan lokal, dengan tingkat penjualan yang sama; (3) peningkatan promosi menjadi 1% dari penjualan yang akhirnya meningkatkan biaya operasional sebesar 39% dan meningkatkan penjualan 20% dari yang diramalkan; (4) inflasi meningkat sebesar 1% yang akan menurunkan daya beli masyarakat Indonesia dan mengurangi penjualan sebesar 10% dari prediksi asli dan juga meningkatkan biaya operasional menjadi 39%; (5) penjualan menurun dibawah proyeksi target hanya 15% yang membuatnya meningkat 75% per tahun; (6) penjualan hanya naik sebesar 73% per tahun.

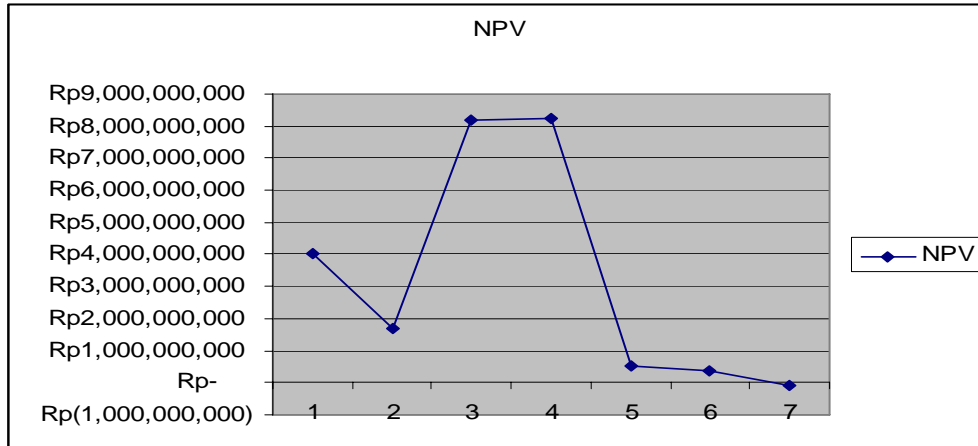
Tabel 3 Hasil Berdasarkan Penelitian dan Perhitungan

NO	NPV	IRR	PI	DPP (dalam tahun)
1	Rp4.048.230.182	19%	1,24	6,54
2	Rp1.679.452.087	18%	1,08	6,71
3	Rp8.209.521.712	26%	1,41	6,34
4	Rp8.262.561.402	26%	1,41	6,31
5	Rp531.197.548	16%	1,03	> 7 tahun
6	Rp373.422.407	16%	1,02	> 7 tahun
7	(Rp65.331.136)	15%	1,00	> 7 tahun

Keterangan:

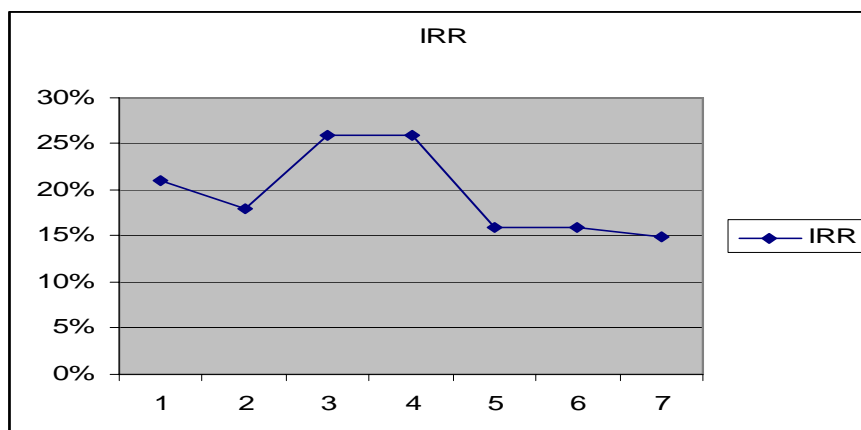
(1) ramalan asli; (2) peningkatan biaya operasional menjadi 40%; (3) pengurangan harga pokok barang terjual yang menjadi 35%; (4) peningkatan promosi sebesar 1% dari penjualan; (5) inflasi meningkat hingga 1%; (6) penjualan menurun di bawah harapan sebesar 15%; (7) penjualan hanya naik sebesar 73%.

Berdasarkan perhitungan di atas kita dapat melihat variabel yang mempunyai efek ke depan akan kelangsungan bisnis. Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas kita dapat mengamati dari tiga diagram dibawah ini.



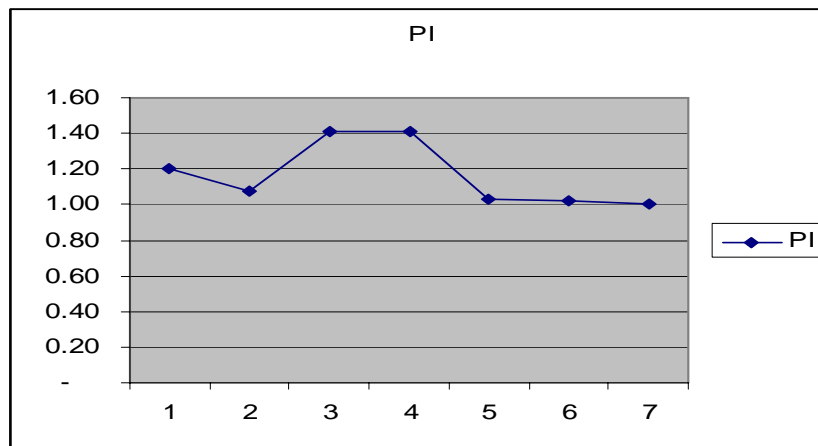
Gambar 1 Net Present Value for the Above Seven Conditions

Seperti kita dapat lihat dari diagram diatas, kondisi 3 dan 4 mempunyai dampak yang paling tinggi di pada hasil akhir NPV. Hasil tersebut mengandakan, nilai dari peramalan asli NPV; hal ini juga berarti bahwa dua variabel ini mempunyai dampak yang terbesar dalam kemampuan keuntungan dan kinerja dari perusahaan. Kita juga lihat bahwa di kondisi 2 dan 5, NPV turun banyak dibandingkan dengan peramalan yang asli. NPV berkurang atas 60% untuk kondisi 2 dan berkurang di atas 87% di kondisi 5. hal tersebut Menunjukkan bahwa dua kondisi ini harus diantisipasi oleh team manajemen, dan seharusnya mereka mampu memodifikasi strategi mereka untuk dapat bertahan terhadap pengaruhnya, Juga untuk kondisi 6, yang menunjukkan bahwa jika penjualan turun dibawah target yang diharapkan sebesar 15%. NPV itu masih positif, tetapi harus di atas 73% untuk menghindari negatif NPV. Pada kondisi 7, meskipun demikian telah meningkatkan keuntungan Positive, hal tersebut masih tidak mampu menghasilkan NPV yang positif.



Gambar 2 Tingkat Keuntungan Internal Tujuh Kondisi

Serupa dengan gambar tersebut, kondisi 3 dan 4 akan memiliki nilai hasil internal yang paling tinggi dan kondisi 2 dan 5 yang merupakan paling rendah. Untuk semua kondisi kecuali kondisi 7, mempunyai NPV positif, IRR juga di atas 15% untuk kondisi 7, IRR masih 15% tetapi itu masih tidak cukup untuk menghasilkan NPV positif.



Gambar 3 Indeks Profitabilitas untuk Tujuh kondisi

Indeks profitabilitas untuk semua kondisi, kecuali kondisi 7 masih di atas 1, hal ini terjadi sebelum proyek ini positif sebagai imbalan dan mempunyai kesempatan yang besar untuk menjadi sukses. Sama seperti hasil yang lain, kondisi 3 dan 4 mempunyai suatu indeks profitabilitas dekat dengan 1.5 dan kondisi 2 dan 3 mempunyai suatu indeks profitabilitas hanya sedikit di atas 1. Kondisi 7 mempunyai PI sebesar 1, yang berarti proyek tersebut dapat berjalan dengan sukses adalah jumlah minimum yang ditargetkan dari penjualan setiap tahun.

Hasil Analisis Sensitivitas

Setelah mengamati diagram diatas dan membuat perhitungan kita menemukan biaya operasi dan harga jual pokok memainkan peranan yang besar di dalam hasil dari keuntungan. Hanya dengan meningkatkan biaya operasi sebesar 2%, mampu menurunkan NPV sebesar 60%. Bagaimanapun, kita juga jika melihat bahwa dengan mengurangi dari barang yang dijual sebesar 3% mampu mengandakan jumlah dari NPV.

Struktur Modal

Menggunakan teori ini, kita harus sedikit berasumsi pada beberapa poin, seperti suku bunga dan tidak ada imbal hasil dari unit bisnis pemilik yang lain. Selama 3 tahun yang terakhir, suku bunga sudah berubah-ubah dari hanya 13% hingga 18%. Kita dapat berasumsi bahwa tingkat bunga akan tetap pada 16% setiap tahun sampai tahun 2010. Juga, dari wawancara kami dengan pemilik, kita diberitahu bahwa unit bisnisnya yang lain keuntungan bersih sekitar 20% sesudah pajak.

Dari hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa dengan mengembalikan maksimum Rp. 5.000.000.000 kepada unit bisnis lain dari pemilik dan menggunakan pinjaman bank, kita akan masih menerima NPV positif karena Internal Rate Returns sebesar 17% adalah lebih tinggi dibanding pinjaman bank sebesar 16%

Tabel 4 Projected Income Statement dari 2007-2010 dengan bunga bank 16%

	2007	2008	2009	2010
Penjualan Bersih	Rp14.938.560.000	Rp28.383.264.000	Rp53.928.201.600	Rp102.463.583.040
Biaya pokok	Rp5.676.652.800	Rp10.785.640.320	Rp20.492.716.608	Rp38.936.161.555
Keuntungan kotor	Rp9.261.907.200	Rp17.597.623.680	Rp33.435.484.992	Rp63.527.421.485
Biaya Operasional	Rp5.676.115.780	Rp10.784.619.982	Rp20.490.777.966	Rp38.932.478.135
Bunga 16%	Rp800.000.000	Rp800.000.000	Rp800.000.000	Rp800.000.000
Keuntungan Operasional	Rp2.785.791.420	Rp6.013.003.698	Rp12.144.707.026	Rp23.794.943.350
Pendapatn lain /Pengeluaran	Rp149.385.600	Rp283.832.640	Rp539.282.016	Rp1.024.635.830
Pendapatan Sebelum Pajak	Rp2.636.405.820	Rp5.729.171.058	Rp11.605.425.010	Rp22.770.307.519
NPV disc 15%	Rp2.546.474.238			
IRR	17%			
PI	1,15			
DPP (Dalam tahun)	6,7			

Keterangan: (1) dalam ribuan rupiah; (2) penjualan meningkat hingga 90% dengan manajemen yang dan strategi yang baru.

Seperti yang dapat kita lihat diatas dengan pengambilan pinjaman dari bank dan membayar bunga 16%, NPV masih positif dan IRR masih pada tingkat 17% dengan mengembalikan Rp. 5.000.000.000 kepada unit bisnis yag lain dari pemilik, pemilik mendapatkan pendapatan tambahan bersih sebesar 20%. Jika kita memutuskan untuk bermain hati-hati dan berada tetap kepada strategi yang ada, akan terjadi peluang kerugian sebesar Rp. 1.000.000.000 untuk pemilik yang merupakan 20% dari Rp. 5.000.000.000. sesungguhnya dengan melaksanakan hal tersebut kita tidak harus membayar bunga dan hal tersebut akan menurunkan resiko Restaurant Golden.

Merumuskan dan Implementasi Strategi Bisnis

Selanjutnya kita menetapkan tujuan. Tujuan yang akan dilaksanakan ketika menetapkan Restaurant Golden perlu untuk melakukan kenaikan penjualan 90% setiap tahun bagi pemilik untuk mencapai titik impas dalam waktu kurang dari tujuh tahun. Penulis juga mendapatkan jika penjualan hanya meningkat sebesar 73%, keuntungan masih sebagai hal positif tetapi NPV nya akan negatif dan membutuhkan waktu lebih dari tujuh tahun untuk pemilik kepada titik impas. Jika ini terjadi, penulis menganggap bahwa strategi sudah gagal. Adalah sangat penting bagi team manajemen untuk mengetahui bahwa angka penjualan harus naik oleh di atas 75% untuk menjadikan NPV positif dan untuk berada di titik impas di dalam waktu kurang dari tujuh tahun.

PENUTUP

Ada beberapa kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, yaitu jika dilihat dari hasil analisa perhitungan, salah satunya NPV menghasilkan arus kas positif, yang artinya bisnis ini cukup menguntungkan. Dari perhitungan IRR sebesar 20%, dapat dilihat bahwa bisnis ini dapat diandalkan untuk jenis bidang industri yang sama. Dari data tahun 2005 dan awal tahun 2006, prosentase bunga bergerak antara 14% sampai dengan 16%. Dari analisa *Discounted Payback Period*, restaurant ini hanya membutuhkan 6 tahun 7 bulan untuk kembali modal, dengan catatan pada situasi ekonomi yang normal dan menjalankan secara proposional hasil usulan penelitian ini. Begitu juga halnya dengan Profitabilitas Indeks menghasilkan angka diatas satu yang artinya investasi restaurant ini masih menghasilkan dna berporspek bagus. Secara umum 6 tahun 7 bulan dapat dikatakan cukup cepat, jika dibandingkan dengan data investasi awal yang telah dilakukan dan kerugian yang terjadi tahun 2004. Jika dilihat dari analisa rasio tahun 2003 dan 2004, ada indikasi penurunan trend pasar. Hal ini

terutama disebabkan kondisi perekonomian yang belum kondusif akibat pengaruh resesi ekonomi dan kenaikan BBM. Kenaikan harga banyak barang menyebabkan tingginya biaya operasi dan pengaruh inflasi juga mengurangi daya beli.

Selain itu, Penulis juga menyarankan untuk (1) membuat penganggaran investasi yang sesuai, hal lain yang perlu diperhatikan adalah strategi pemasaran yang baik. Restaurant ini harus lebih berkonsentrasi terhadap target pasar yang dikehendaki dengan menyesuaikan strategi yang tepat; (2) fokus pada promosi adalah permulaan yang harus dilakukan dengan baik untuk menarik segmen pasar baru yang akan memberikan kesempatan peningkatan penjualan; (3) membuat event acara atau promosi dan bekerjasama dengan perusahaan besar dan ternama, hal ini perlu untuk mempertahankan kestabilan penjualan dari pelanggan yang datang karena promo dan makan ditempat; (4) menciptakan kerjasama sinergi dengan perusahaan yang membantu promosi, seperti media cetak dan visual; (5) aliansi kerjasama dengan pihak penyelenggara kartu kredit yang target market yang sesuai, yang sering mengadakan special diskon untuk pemegang kartu, misalnya BCA, Mandiri atau Citibank; (6) menciptakan promo makan pagi dan siang dengan promo makan sepuasnya, untuk menarik minat pelanggan baru dengan segmen keluarga; (7) memberikan insentif untuk kegiatan acara perusahaan yang mengadakan acara prasmanan di restaurant ini atau kepentingan bisnis lain; (8) menggunakan jasa SPG girls untuk menyebar kartu anggota dan brosur di mall tempat restaurant ini berada sekaligus menunjukkan keberadaan restaurant; (9) mengadakan fashion show, bridal show dan live musik untuk menarik golongan anak muda; (10) memecah bisnis menjadi beberapa segmentasi pasar, seperti café & makan ringan, makan pagi seperti dimsum, makan perjamuan bisnis dan makan keluarga; (11) alternatif lain adalah menekan harga pokok penjualan akibat dari gencar promosi tapi beresiko terhadap kualitas makanan yang disajikan; (12) mensponsori acara amal dengan mengadakan acara makan malam untuk amal mencari perhatian positif dari public terhadap image restaurant dan promosi lokasi restaurant; (13) menggunakan jasa promosi professional sebagai perantara diadakan event-event yang diliput berbagai media.

Dengan informasi diatas, penulis berharap dapat menciptakan strategi bisnis yang baik yang berakibat dalam waktu yang tidak terlalu lama dapat membantu pemilik restaurant ini mencapai titik impas dalam investasi ini. Dengan peluang yang besar, seharusnya restaurant ini mempunyai masa depan yang bagus dan semoga penelitian kami memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth, P., & Denies, D. (2004). *Introduction to accounting: an integrated approach* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- Brealy, R. A., & Myers, S. E. (2000). *Principles and corporate finance*. California: McGraw Hill.
- Charles, T. H., Sundem, G. L., Elliot, J. A. (2002). *Introduction to financial accounting* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Cheng, F. L., Joseph, E. F. (1990). *Corporate finance, theory, method and application*. New Jersey: Harcourt Brace Jonavich Publisher.
- Keown, J. A., Martin, J. H., Petty, J. W., & Scott, D. F. (2005). *Financial management: principles and application* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Weston, J. F., & Copeland, T. E. (1995). *Management finance* (9th ed.). New York: The Dryden Press.