

RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT (STUDI KASUS RESTORAN XX NGALIYAN SEMARANG)

Ethec Ananda Fuadillah

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Industri, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. H. Soedarto, SH. Semarang 50239
ethecananda@gmail.com

Abstrak

Penurunan jumlah transaksi akibat dari lamanya proses antar waktu makan dan adanya pengunjung *walked-out* sementara terdapat kursi kosong menjadi salah satu faktor terjadinya penurunan pendapatan restoran xx sehingga dibutuhkan strategi untuk meningkatkan pendapatan restoran. *Revenue management* merupakan metode yang digunakan untuk menjual persediaan yang tepat kepada konsumen yang tepat pada waktu yang tepat dengan harga yang tepat. Tujuan *revenue management* adalah untuk meningkatkan pendapatan melalui strategi *duration control* dan *demand-based pricing*. Implementasi *restaurant revenue management* dilakukan dengan menggunakan *5-step revenue management approach* dimana dalam penelitian ini hanya dilakukan hingga langkah ketiga yaitu penetapan *baseline*, analisa penyebab permasalahan, dan membuat strategi *revenue management*. Berdasarkan analisis penyebab permasalahan diketahui bahwa rendahnya *seat occupancy* dan panjang serta variasi dari *meal duration* merupakan permasalahan yang dialami restoran xx yang disebabkan oleh kebijakan reservasi, sulitnya menarik pengunjung, belum efisiennya komposisi meja-kursi, dan adanya *delay* pada proses pelayanan dimana rekomendasi strategi *duration control* yang diberikan adalah penetapan *credit card guarantees* dan *hold table* pada kebijakan reservasi, perubahan komposisi meja-kursi menjadi 24 meja 2-tops, 13 meja 4-tops, dan 8 meja 6-tops serta perbaikan proses pelayanan pada *pre-process stage* dan *post-process stage*. Sedangkan rekomendasi strategi *demand-based pricing* yang diberikan adalah dengan menaikkan harga saat *hot periods* dan menurunkan harga saat *cold periods* menggunakan *menu engineering* dan *rate fences: happy hour specials, early bird specials, coupons, dan frequent dining programs*.

Kata kunci: Restoran, Revenue Management, 5-step Revenue Management Approach

Abstract

A decrease in the number of transactions as a result of the length of time between eating and the visitors who walked-out while there are empty seats to be one of the factors restaurant revenue decreased so it needs a strategy to increase restaurant revenue. Revenue management is a method to selling the right inventory unit to the right customer at the right time for the right prices. The purpose of revenue management is to increase revenue through duration control and demand-based pricing strategies. The implementation of restaurant revenue management is performed through 5-step revenue management approach but in this study only carried out up to the third step is establishing the baseline, understanding the drivers of that performance, and developing a revenue management strategy. Based on the analysis of the cause of the problem is known that a low seat occupancy, length and variations of the meal duration is a problem experienced by restaurants xx that caused by the reservation policy, hard to find customers, inefficient composition of tables and chairs, and the delay in the service processes where recommendations duration control strategy is the determination of credit card guarantees and hold table on reservation policy, changing the composition of tables and chairs to 24 tables 2-tops, 13 tables 4-tops, 8 table 6-tops and improving service process in the pre-process stage and post- stage process. While the recommendation demand-based pricing strategy is charging a relatively high price during hot periods and a lower price during cold periods using menu engineering and rate fences: happy hour specials, early bird specials, coupons, and frequent dining programs.

Keyword: Restaurant, Revenue Management, 5-step Revenue Management Approach

PENDAHULUAN

Revenue management atau dikenal juga sebagai *yield management* pertama kali dikembangkan pada industri maskapai penerbangan pertengahan tahun 1980an dan kemudian diadaptasi oleh industri perhotelan (Cross, 1998). Kesuksesan pada ke dua industri tersebut membuat *revenue management* merambah hingga industri lainnya seperti rental mobil, *cruise lines, golf, theater*, hingga restoran. *Revenue management* adalah suatu aplikasi sistem informasi dan startegi *pricing* untuk mengalokasikan persediaan yang tepat kepada konsumen yang tepat pada waktu yang tepat dengan harga yang tepat (Kimes,2004). Output dari *revenue*

management adalah strategi untuk mencapai keuntungan terbaik dari terbatasnya kapasitas yang tersedia tanpa mengurangi kepuasan pengunjung dimana strategi *revenue management* pada restoran terdiri dari 2 *strategic levers* yaitu *duration control* dan *demand-based pricing*.

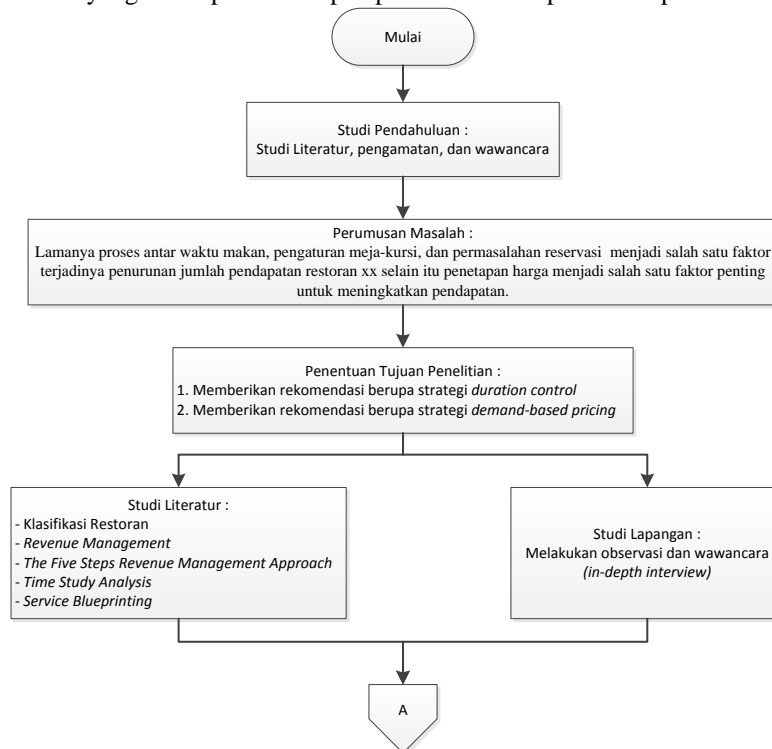
Berdasarkan informasi manajer, restoran xx memiliki *peak time* pada *weekday* jam makan siang yaitu mulai pukul 11.00 – 15.00 WIB dengan sekitar 75 % pengunjung restoran adalah pegawai kantor, 20% *local dinner* (seperti pelajar, keluarga dan masyarakat daerah sekitar), dan 5% adalah turis / wisatawan. Manajer juga menerima keluhan pengunjung mengenai lamanya proses antar makan yang menimbulkan ketidakpuasan pengunjung khususnya pada waktu sibuk / *peak time*. Disisi lain restoran juga mengalami penurunan jumlah transaksi dan diperkirakan akibat dari ketidakpuasan pengunjung tersebut yang mana pengunjung tidak berkenan untuk kembali lagi ke restoran. Selain itu, restoran xx tidak pernah mengalami *waiting list* karena pengunjung *walk-ins* tidak mau menunggu (*walked out*) bila tidak ada meja yang kosong walaupun masih terdapat kursi yang kosong, hal tersebut disebabkan tidak adanya *waiting area* dan terbatasnya jam makan siang / istirahat yang mana mayoritas pengunjung restoran pada waktu sibuk adalah pegawai kantor. Restoran juga mengalami beberapa kondisi permasalahan terkait keputusan reservasi khususnya pada waktu sibuk yaitu pengunjung yang melakukan reservasi mengalami *late show*, pembatalan, atau bahkan *no show* dan restoran kehilangan pengunjung *walk-ins* disaat restoran menerima reservasi karena pengunjung *walk-ins* tidak mau menunggu walaupun masih terlihat kursi kosong yang cukup untuk pengunjung tersebut. Selain itu manajer juga menolak reservasi walaupun masih terlihat kursi yang kosong yang cukup untuk pengunjung tersebut. Kondisi diatas menjadi beberapa penyebab terjadinya penurunan pendapatan restoran dan jika restoran dapat mengatur kapasitas dan waktu pelayanannya dengan baik maka kursi – kursi tersebut berpeluang untuk menambah pendapatan restoran.

Harga diketahui oleh para ekonom dan manajer menjadi alat yang penting untuk meningkatkan pendapatan, terlebih lagi kunci sukses setiap strategi *revenue management* adalah menawarkan beberapa harga untuk berbagai segmen pasar yang sesuai dan disisi lain terdapat jenis pengunjung yang sensitif terhadap harga dan tidak sensitif terhadap harga. Dengan harga, restoran dapat meningkatkan jumlah pengunjung dan pengeluaran dari masing – masing pengunjung bila melakukan manipulasi dan penawaran harga terhadap pengunjung yang sensitif terhadap harga maupun sebaliknya.

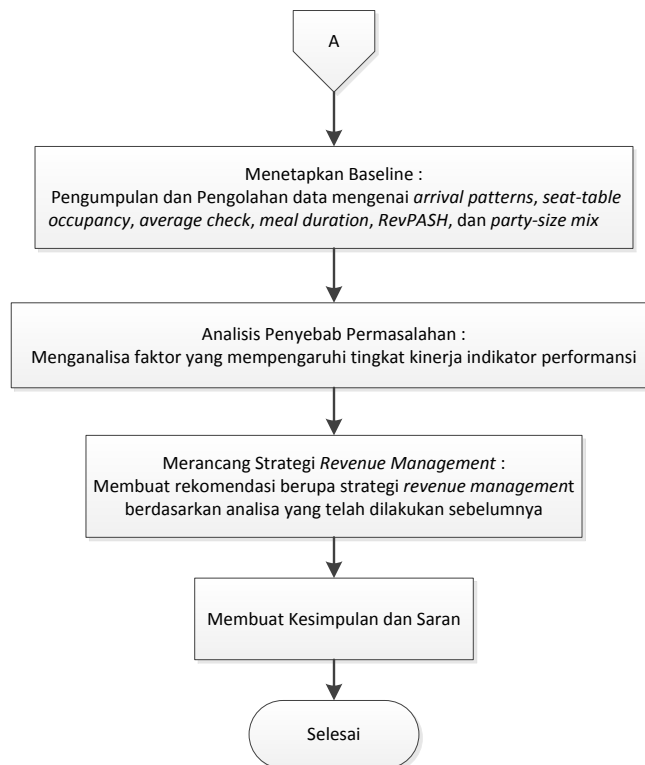
Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: memberikan rekomendasi berupa strategi *duration control* dan *demand-based pricing*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian berisi langkah – langkah yang dilakukan selama penelitian ini untuk mencapai dan mendapatkan hasil penelitian yang diharapkan. Tahapan penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Penelitian



Gambar 1. Tahapan Penelitian (Lanjutan)

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dilakukan selama bulan Juli – Agustus 2015. Dalam menerapkan *revenue management* pada restoran digunakan *5-step restaurant revenue management approach* dimana pada penelitian ini hanya dilakukan hingga tahap ke tiga yaitu :

1. Menetapkan *Baseline*

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan dan perhitungan indikator performansi restoran xx yaitu :

a. *Arrival Patterns*

Pengumpulan data dan pembuatan pola jumlah kedatangan pengunjung restoran xx digunakan untuk mengetahui jumlah kedatangan pengunjung di restoran xx per jam per harinya sehingga restoran dapat mengetahui periode sibuk (*peak time / hot periods*) dan periode sepi (*off-peak time / cold periods*)

b. *Average Check*

Average check menunjukkan besarnya pengeluaran rata – rata yang dihabiskan oleh seorang pengunjung di restoran xx dengan membagi total pendapatan dengan jumlah pengunjung per jam setiap harinya.

c. *Seat and Table Occupancy*

Seat and Table Occupancy menunjukkan presentase jumlah kursi-meja yang digunakan oleh pengunjung di restoran xx dengan membagi total jumlah kursi-meja yang digunakan dengan total jumlah kapasitas kursi-meja restoran

d. *Revenue per Available Seat Hour (RevPASH)*

RevPASH (*Revenue per available seat-hour*) didapatkan dengan membagi total pendapatan dengan total jumlah kapasitas kursi atau dengan mengkalikan *average check* dan *seat occupancy*

e. *Meal Duration*

Meal Duration digunakan untuk mengetahui waktu yang digunakan pengunjung dalam satu kali kegiatan makan. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan *time study analysis* yang kemudian dihitung *mean*, standar deviasi, dan koefisien variasi di setiap elemennya

f. *Party-size Mix*

Perhitungan ini digunakan guna melihat komposisi pola meja yang sering digunakan pengunjung dengan mengumpulkan data *party-size* pengunjung yang datang ke restoran setiap harinya.

2. Analisis Penyebab Permasalahan

Berdasarkan data yang telah didapatkan akan dianalisa faktor – faktor yang mempengaruhi performansi restoran berdasarkan data baseline yang telah dikumpulkan pada langkah pertama dan dibantu dengan diagram *fishbone* dan *service blueprinting*.

3. Merancang Strategi Revenue Management

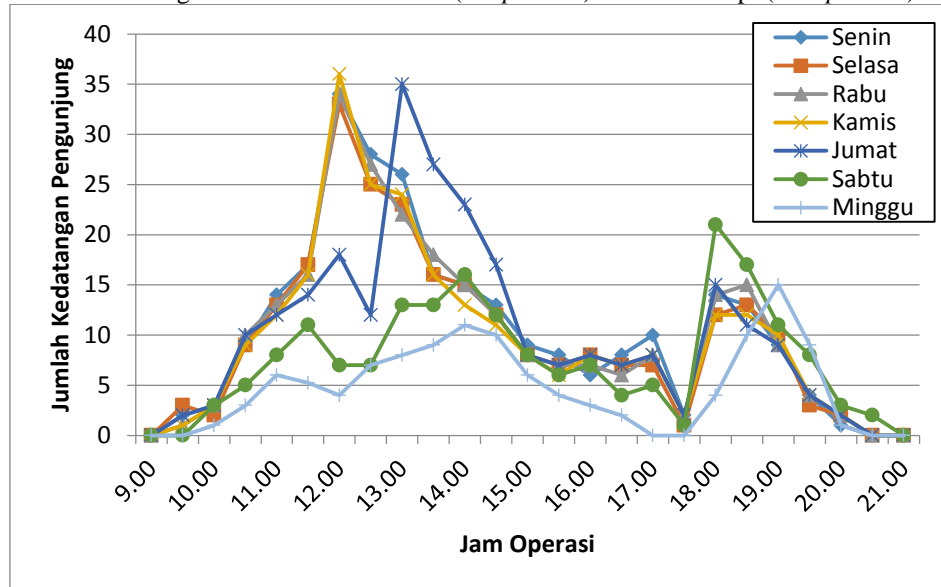
Memberikan rekomendasi berupa strategi *revenue management* yaitu 2 *strategic levers*: *duration control* dan *demand-based pricing* berdasarkan analisis penyebab permasalahan terhadap tingkat kinerja indikator performansi

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Menetapkan Baseline

1.1 Arrival Patterns

Arrival patterns akan menggambarkan pola kedatangan pengunjung restoran per jam per harinya sehingga dapat digunakan untuk mengidentifikasi waktu sibuk (*hot periods*) dan waktu sepi (*cold periods*).



Gambar 2. Arrival Patterns Restoran XX

Hot periods restoran terjadi pada jam makan siang di hari senin – jumat (*weekday*) yaitu pukul 11.30 – 13.30 untuk hari senin – kamis dan pukul 12.30 – 14.30 pada pukul 12.30 – 14.30 dimana pengunjung yang datang didominasi oleh karyawan kantor

1.2 Average check

Average check tertinggi terjadi di sepanjang hari minggu khususnya pada pukul 13.00 – 15.00 dan 19.00 – 21.00 sedangkan *average check* terendah terjadi pada hari senin pukul 21.00 dan hari selasa pukul 10.00. Tinggi rendahnya *average check* ini dipengaruhi oleh jenis makanan dan minuman yang dipesan oleh pengunjung

Tabel 1 Average Check Per Person Restoran XX

Day of Week	Average Check (Rp)												
	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00
Senin	0	40,503	45,965	49,435	46,484	46,496	44,189	44,110	42,580	43,006	42,921	44,397	28,555
Selasa	0	29,296	37,654	41,443	38,052	37,406	33,587	33,919	34,151	35,154	38,892	34,543	23,649
Rabu	0	33,024	38,549	44,396	42,084	40,280	38,615	37,205	38,206	35,063	37,281	39,364	35,011
Kamis	0	32,689	38,755	41,073	38,486	39,440	36,077	36,849	37,136	37,502	36,937	36,677	31,989
Jumat	0	36,846	43,583	44,458	44,581	47,333	43,022	42,383	40,977	41,660	42,563	40,067	32,021
Sabtu	0	50,869	51,225	50,729	49,739	51,374	49,347	48,672	48,725	50,341	51,996	48,138	40,264
Minggu	0	92,301	98,786	96,280	99,277	100,126	99,305	93,364	86,573	90,900	99,908	105,055	105,330

1.3 Seat and Table Occupancy

Pengaturan komposisi meja dan kursi restoran xx belum efisien karena komposisi meja dan kursi restoran tidak sesuai dengan komposisi *party-size* pengunjung dimana persentase *table occupancy* secara konsisten di setiap harinya bernilai lebih besar dari persentase *seat occupancy* dan hal tersebut mengindikasikan bahwa disana masih terdapat kursi kosong pada meja yang telah ditempati pengunjung. Rendahnya *seat occupancy* disebabkan belum adanya tindakan terhadap pengunjung *no show*, *late show*, atau *cancel*, lamanya proses *bussing*, dan sulitnya menarik pengunjung.

Tabel 2. Seat Occupancy Restoran XX

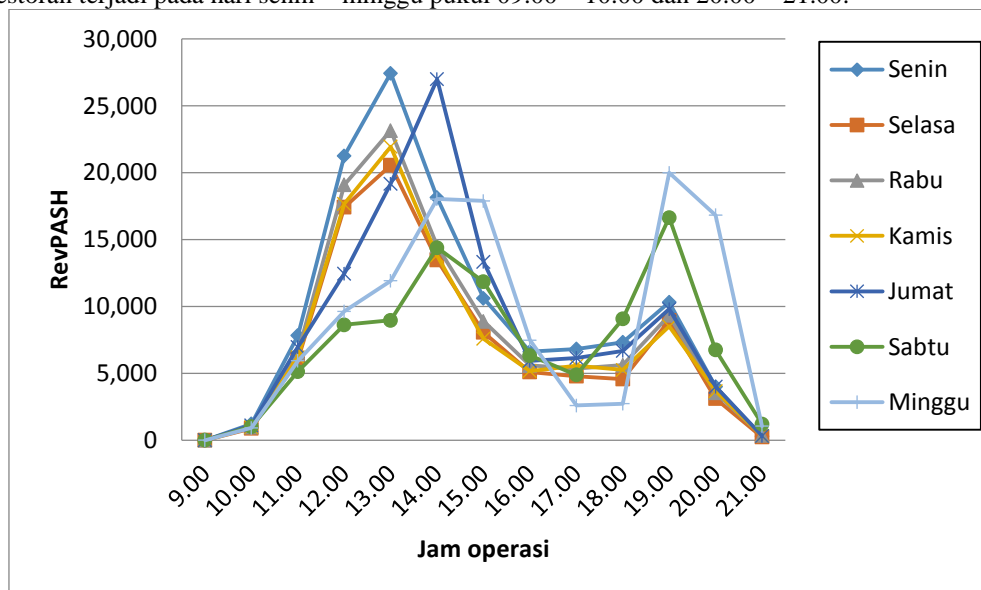
Day of Week	Seat Occupancy (%)												
	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00
Senin	0%	3%	17%	43%	59%	39%	24%	15%	16%	17%	24%	9%	1%
Selasa	0%	3%	16%	42%	54%	36%	24%	15%	14%	13%	23%	9%	1%
Rabu	0%	3%	17%	43%	55%	36%	23%	15%	14%	16%	25%	9%	1%
Kamis	0%	3%	16%	43%	57%	35%	21%	14%	15%	14%	23%	10%	1%
Jumat	0%	3%	16%	28%	43%	57%	31%	14%	15%	16%	23%	10%	1%
Sabtu	0%	2%	10%	17%	18%	28%	24%	13%	10%	18%	32%	14%	3%
Minggu	0%	1%	6%	10%	12%	18%	18%	8%	3%	3%	20%	16%	1%

Tabel 3. Table Occupancy Restoran XX

Day of Week	Table Occupancy (%)												
	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00
Senin	0%	10%	35%	85%	100%	70%	55%	35%	35%	30%	45%	15%	5%
Selasa	0%	10%	35%	80%	100%	60%	55%	35%	35%	30%	45%	20%	5%
Rabu	0%	10%	30%	80%	100%	70%	60%	30%	30%	30%	50%	20%	5%
Kamis	0%	10%	35%	85%	100%	65%	55%	30%	35%	30%	40%	25%	5%
Jumat	0%	10%	40%	80%	60%	100%	50%	30%	30%	30%	45%	20%	5%
Sabtu	0%	10%	35%	30%	40%	45%	50%	25%	30%	35%	55%	25%	10%
Minggu	0%	5%	20%	40%	25%	20%	35%	20%	10%	10%	40%	30%	5%

1.4 Revenue per Available Seat Hour (RevPASH)

Pada revPASH juga dapat dikategorikan *hot*, *warm*, dan *cold times* dimana *hot times* adalah periode yang memiliki nilai revPASH tertinggi, *cold times* adalah periode yang memiliki nilai revPASH terendah, dan *warm periods* adalah periode selain *hot* dan *cold times*. *Hot times* restoran terjadi pada hari senin – kamis terjadi pada pukul 11.00 – 13.00 dan hari jumat terjadi pada pukul 12.00 – 14.00. Sedangkan *hot times* untuk hari sabtu terjadi pada pukul 18.00 – 19.00 dan hari minggu terjadi pada pukul 13.00 – 15.00 dan 18.00 – 20.00. Untuk *cold times* restoran terjadi pada hari senin – minggu pukul 09.00 – 10.00 dan 20.00 – 21.00.



Gambar 3. RevPASH Restoran XX

1.5 Meal Duration

Pengamatan dilakukan kepada 100 *parties* yang berbeda selama periode waktu sibuk restoran menggunakan metode *time study analysis* dimana pada restoran xx terdapat 9 kategori *course timing / dining*

experience yaitu *seated, greeted, order taken, drink, entrée, payment, departure, table bussed, dan table reseated.*

Tabel 4. Meal Duration Restoran XX

No	Dining Experience	Mean	Standar Deviasi	Koefisien Variasi
1	<i>seated to greeted</i>	01:12	00:29	0.40
2	<i>greeted to order taken</i>	02:42	01:29	0.55
3	<i>order taken to drink</i>	03:21	01:46	0.53
4	<i>drink to entrée</i>	12:25	06:28	0.52
5	<i>entrée to payment</i>	27:01	13:39	0.51
6	<i>payment to departure</i>	02:36	01:23	0.53
7	<i>departure to table bussed</i>	02:39	01:56	0.73
8	<i>table bussed to reseated</i>	02:52	01:50	0.64
total dining		54:36	13:39	

Walaupun standar deviasi *meal duration* tidak begitu besar namun hal tersebut tetap mengindikasikan bahwa pihak restoran sedikit kehilangan control yang menyebabkan adanya ketidak-konsistenan *meal duration* dimana terdapat pengunjung yang hanya membutuhkan waktu 25 menit hingga satu setengah jam dan hal tersebut tidak selalu disebabkan oleh pengunjung. Segmen yang memiliki nilai koefisien variasi lebih dari 0.5 akan menjadi target untuk dilakukan perbaikan yaitu *greeted to order taken*, proses *drink to entrée*, proses *entrée to payment*, proses *payment to departure*, proses *departure to table bussed*, serta proses *table bussed to reseated*.

1.6 Party-size Mix

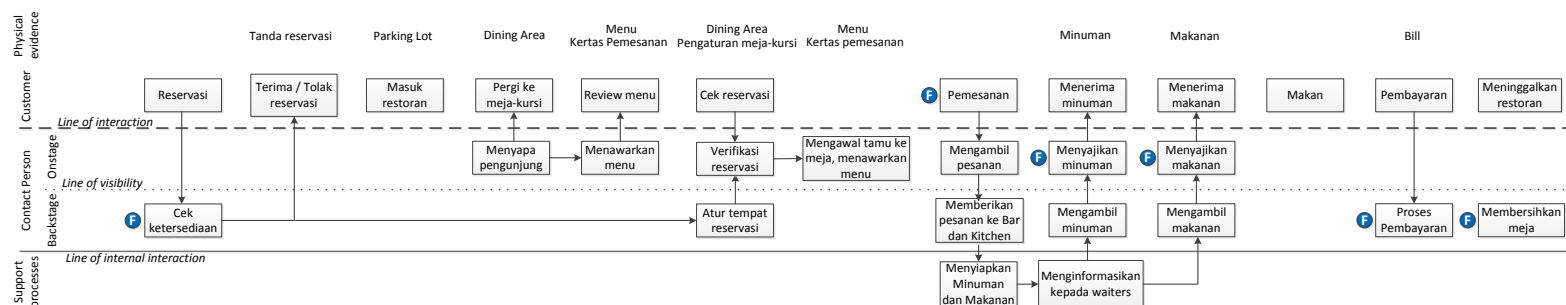
Restoran xx memiliki *seat occupancy* yang rendah dan tidak seimbang dengan *table occupancy* sehingga menandakan bahwa komposisi meja dan kursi yang tengah digunakan restoran saat ini belum efisien. Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil pengamatan komposisi *party-size* yang menunjukkan bahwa *party-size* pengunjung yang datang ke restoran didominasi dengan ukuran 1-2 dan 3-4 di setiap harinya

Tabel 5. Party-size Mix Restoran XX

Day of Week	1-2	3-4	5-8	9+
Minggu	45.00%	31.67%	17.50%	5.83%
Senin	47.72%	31.23%	18.60%	2.46%
Selasa	48.71%	31.37%	16.97%	2.95%
Rabu	48.75%	30.82%	17.92%	2.51%
Kamis	49.08%	30.63%	17.34%	2.95%
Jumat	46.72%	32.12%	18.61%	2.55%
Sabtu	48.29%	31.71%	16.10%	3.90%

2. Analisa Penyebab Permasalahan

2.1 Service Blueprinting



Gambar 4. Service Blueprinting

Berdasarkan hasil identifikasi dan pengamatan terdapat 6 titik kegagalan dan berikut adalah penyebab terjadinya kegagalan :

a. Proses Reservasi

Berdasarkan pengamatan dan wawancara terdapat pengunjung yang tidak datang (*no show*), melakukan pembatalan (*cancel*), dan terlambat (*late show*) dimana selama observasi terjadi 5 kali *no show*, 6 kali

cancel, dan 30 kali late show dengan waktu sekitar 15 menit hingga 45 menit kursi kosong dari waktu reservasi dan menjadi 30 menit hingga 1 jam dari waktu meja-kursi ditahan untuk reservasi.

b. Proses Pemesanan

Banyaknya jenis makanan dan minuman pada buku menu membuat pengunjung bingung dan mengakibatkan delay pada proses pemesanan, proses pemanggilan pelayan kembali yang membuat waktu lebih lama yang disebabkan kurang fokusnya karyawan akibat banyaknya tugas dan pengunjung yang harus dilayani dan kurang tanggapnya pelayan kepada pengunjung yang berada di *dining room 2*

c. Proses Penyajian

Panjangnya waktu yang dibutuhkan dalam menyiapkan makanan dan minuman, kurangnya staff dapur pada jam sibuk dan tidak adanya tanda atau alat komunikasi khusus untuk memberitahukan pelayan jika pesanan sudah siap untuk diantar karena letak dapur berada dibelakang sehingga mengakibatkan respon pelayan menjadi lambat dalam mengambil pesanan yang sudah selesai dibuat. Terjadi ketidakurutan dan kesalahan penyajian pesanan yang disebabkan penataan kertas pesanan yang tidak rapi.

d. Proses Pembayaran

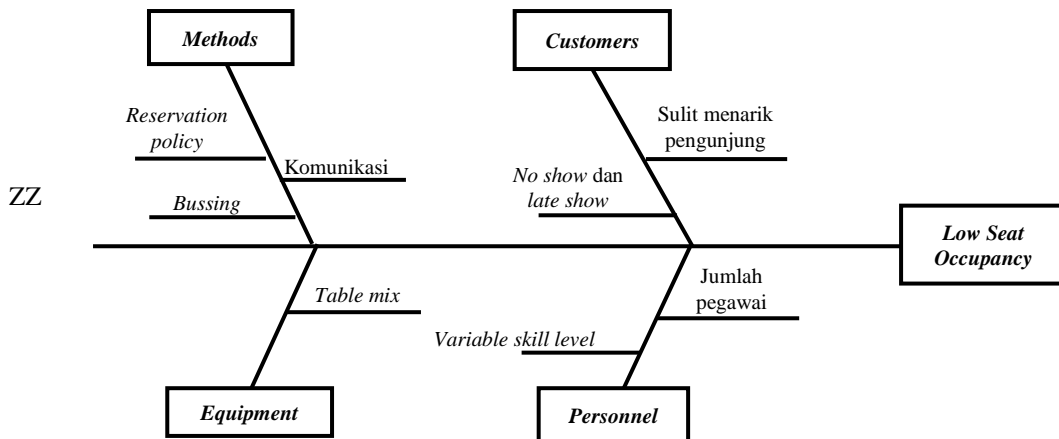
Perhitungan dilakukan saat pengunjung akan melakukan pembayaran apalagi jika pengunjung sebelumnya melakukan tambahan atau pembatalan pesanan sehingga proses konfirmasi tersebut dilakukan kembali selama proses pembayaran. Permasalahan lainnya saat pengunjung melakukan pembayaran melalui *credit card* dimana proses akan menjadi lebih lama dari biasanya karena terjadi error atau proses yang lama pada sistem dan mesin transaksi.

e. Proses Bussing

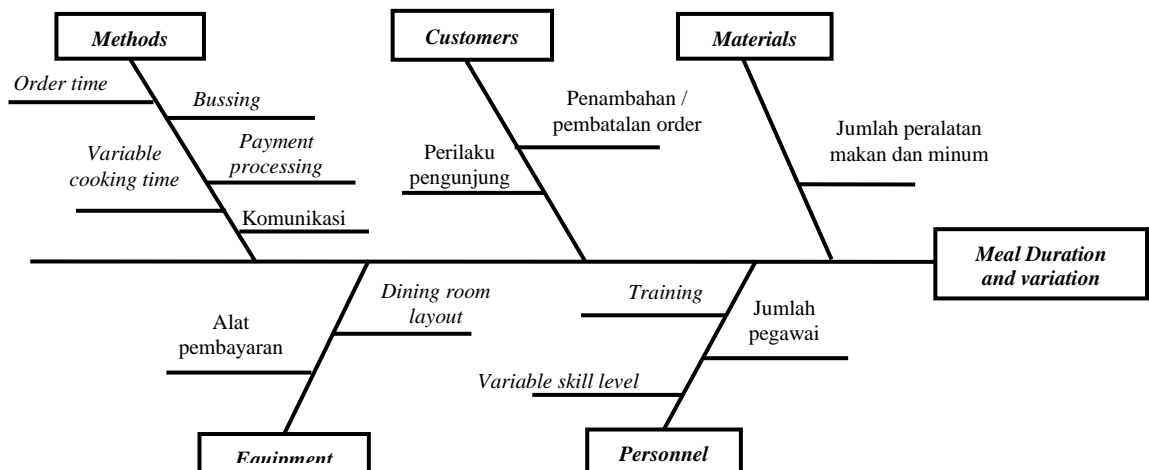
Kurangnya ketanggapan pelayan untuk melakukan proses bussing terutama meja yang berada pada *dining room 2*, kecepatan dan keahlian pelayan selama proses bussing yang dipengaruhi oleh jumlah peralatan makan dan minum.

2.2 Diagram Fishbone

Berdasarkan analisa *baseline* diketahui masalah terbesar pada restoran xx ngalihan semarang adalah rendahnya *seat occupancy* serta panjang dan variasi dari *meal duration* dimana akan dianalisa faktor penyebab permasalahannya menggunakan diagram *fishbone*. Berikut adalah *diagram fishbone* restoran :



Gambar 5. Diagram Fishbone Low Seat Occupancy



Gambar 5. Diagram Fishbone Meal Duration and Variation

3. Merancang Strategi Revenue Management

Strategi revenue management terdiri dari 2 strategic levers yaitu *duration control* dan *demand-based pricing*.

3.1 Duration control

a. Reservasi

Pada kasus ini restoran menerapkan kebijakan dengan menerima reservasi setiap saat meskipun reservasi dilakukan pada hot periods namun diperlukan beberapa kebijakan untuk mengurangi resiko pengunjung yang *no show* dan *late show* yang terjadi pada restoran xx. Untuk mengantisipasi pengunjung *no show* restoran dapat meminta *credit card guarantees* atau deposit / uang muka dimana hal tersebut dikomunikasikan dengan jelas kepada pengunjung ketika reservasi dibuat dan besarnya biaya ditentukan dengan adil antara pengunjung jika mereka tidak datang dan kemungkinan penjualan yang hilang bagi restoran, namun pengunjung tidak akan kehilangan uang jika melakukan pemberitahuan atas pembatalan reservasi dengan batas minimal waktu pemberitahuan. Selain itu restoran juga menentukan batas waktu meja ditahan (*hold table*) setelah jam reservasi tiba untuk mengantisipasi pengunjung datang terlambat dimana restoran pada umumnya menerapkan 10 – 15 menit. Rekomendasi lainnya adalah menerima reservasi selama *cold periods* dan menolak reservasi selama *hot periods*.

b. Table Management

Perubahan komposisi meja-kursi ini tidak akan menambah jumlah kursi tetapi hanya mengubah komposisi jumlah kursi di setiap mejanya. Berdasarkan pengamatan total jumlah *party-size* yang datang pada jam sibuk adalah rata - rata 37 *parties* antara lain 25 *parties* untuk *party-size* 1 – 2, 13 *parties* untuk *party-size* 3 – 4, dan 9 *parties* untuk *party size* 5 – 6 dengan jumlah kursi yang dibutuhkan masing – masing *party* sebanyak 50 kursi, 52 kursi, dan 54 kursi sehingga total jumlah kursi yang dibutuhkan 156 kursi dengan total jumlah kursi restoran adalah 148 kursi. Untuk menentukan distribusi kursi di setiap mejanya adalah dengan menentukan proporsi kursi per *party-size* lalu dikalikan dengan jumlah kursi yang tersedia yaitu

- Party-size 1 – 2 = $\left(\frac{50}{156}\right) \times 148 = 47.44 \approx 48$ kursi
- Party-size 3 – 4 = $\left(\frac{52}{156}\right) \times 148 = 49.33 \approx 49$ kursi
- Party-size 5 – 6 = $\left(\frac{54}{156}\right) \times 148 = 51.23 \approx 51$ kursi

Sehingga optimal *table mix* restoran adalah 24 meja 2tops, 13 meja 4tops, dan 8 meja 6tops

c. Service Processes

Strategi perbaikan pada proses pelayanan dilakukan pada *pre-process stage* (*order taken, drink, dan entrée delivery*) dan *post-process stage* (*payment dan bussing*). Selain itu melakukan *training program* untuk seluruh karyawan restoran mengenai prosedur pelayanan dan taktik *revenue management* serta mengembangkan prosedur standar operasional dengan menetapkan waktu standar yang efisien dan berdasarkan rekomendasi perbaikan.

• Order taken

Mendesain ulang menu menjadi lebih pendek dan sederhana serta merekomendasikan makanan dan minuman yang populer, dilakukan pembagian pelayan yang akan bertanggung jawab terhadap proses pelayanan pengunjung pada *dining room 1* dan *dining room 2* agar pengunjung tidak kesulitan lagi untuk memanggil pelayan jika mereka sudah menentukan pesannya. Untuk meningkatkan pelayanan, restoran dapat menambah jumlah pelayan khususnya pada jam sibuk restoran sehingga pelayan dapat lebih membantu pengunjung selama proses penentuan pesanan dan tidak hanya meninggalkan kertas pemesanan beserta menu dan ini diharapkan akan membantu mempercepat proses pemesanan namun proses ini dilakukan dengan menanyakan kepada pengunjung apakah mereka ingin melakukan pemesanan sekarang atau kertas pemesanan diberikan kepada pengunjung.

• Drink and entrée delivery

Memperbaiki alat komunikasi antara staff dapur dan pelayan menggunakan alat pemberi tanda / sinyal seperti bel untuk menginformasikan kepada pelayan bahwa makanan telah siap untuk diberikan kepada pengunjung, penataan kertas pesanan yang digantung secara urut sesuai dengan urutan pemesanan. Selain itu perlu penambahan jumlah staff dapur selama jam sibuk dan menu yang membutuhkan persiapan atau mengkonsumsi waktu yang lama namun tidak memberikan kontribusi penambahan pendapatan lebih baik dihilangkan dari menu

• Payment

Proses perhitungan total biaya yang harus dibayar oleh pengunjung dilakukan sebelum pengunjung melakukan proses pembayaran, pelayan melakukan konfirmasi ke kasir bila terdapat pembatalan atau penambahan makanan dan minuman agar kasir dapat melakukan penambahan atau pengurangan total pembayaran pengunjung walaupun pada akhirnya kasir tetap akan meminta dan mengingatkan pengunjung untuk melihat kembali pesannya benar atau tidak.

- *Bussing*
Dilakukan proses *pre-bussing* yaitu proses *bussing* yang dilakukan meskipun pengunjung belum meninggalkan meja dimana proses ini dapat dilakukan sembari menanyakan kemungkinan adanya penambahan pesanan, pembagian pelayan yang bertanggung jawab di setiap dining room untuk mencegah keterlambatan proses *bussing*.

3.2 Demand-based pricing

Restoran dapat menaikkan harga selama *hot periods* dan menurunkan harga selama *cold periods* menggunakan :

- a. *Rate fences* yang dirancang untuk menciptakan segmen pengunjung dan membenarkan mengapa orang yang berbeda membayar harga yang berbeda agar pengunjung merasa adil dengan adanya perbedaan harga. Berikut adalah bentuk *rate fences* yang dapat digunakan oleh restoran :
 - *Happy hours specials* yaitu diskon / promo khusus yang diberikan pada jam – jam tertentu yang mana waktu tersebut ada pada *cold periods* restoran
 - *Early bird specials* yaitu diskon yang diberikan jika pengunjung makan sebelum jam makan siang atau jam makan malam restoran.
 - *Coupons* dimana pengunjung yang memiliki kupon akan membayar lebih murah dan kupon ini dapat membantu restoran membangun demand selama *cold periods* namun restoran perlu memberikan batasan waktu pemakaian kupon dimana pengunjung dapat menggunakan kupon pada waktu – waktu di *cold periods* restoran. Sebagai contoh adalah *two-for-one coupons* yaitu pengunjung hanya membayar 1 porsi untuk 2 porsi.
 - *Frequent dining programs* yaitu program khusus yang diberikan secara berkala kepada pengunjung yang sering makan di restoran. Sebagai contoh adalah pengunjung dapat membayar lebih murah atau mendapatkan tambahan menu tertentu secara gratis.
- b. *Menu engineering* untuk menentukan menu mana yang berpotensi untuk dinaikkan dan diturunkan harganya dengan menghitung dan memplotkan kontribusi margin (harga yang dijual dikurangi biaya) dan jumlah setiap jenis menu yang terjual ke dalam grafik dengan membagi jenis menu ke dalam 4 kategori yaitu :
 - *Stars*, jenis menu yang memberikan kontribusi margin dan volum diatas rata – rata
 - *Cash cows*, menu yang memberikan kontribusi margin dibawah rata – rata dan volum diatas rata – rata
 - *Question marks*, menu yang memberikan kontribusi margin diatas rata – rata dan volum dibawah rata – rata
 - *Dogs*, menu yang memberikan kontribusi margin dan volum dibawah rata – rata

Dimana menu dengan kategori *stars* dan *cash cows* merupakan kandidat yang baik dan berpotensi untuk dilakukan kenaikan harga sejak kedua kategori tersebut memiliki permintaan yang tinggi sedangkan menu dengan kategori *question marks* dan *dogs* diturunkan harganya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Rekomendasi strategi *duration control* yang diberikan adalah kebijakan reservasi, *table management*, dan *service processes*.
 - a. Menerima reservasi selama *cold periods*, menerapkan *credit card guarantees* / uang muka, dan batas waktu untuk hold table sekitar 10 – 15 menit
 - b. Mengubah komposisi meja-kursi menjadi 24 meja *2-tops*, 13 meja *4-tops*, dan 8 meja *6-tops*
 - c. Mendesain ulang menu, menempatkan pelayan penanggung jawab di setiap *dining room*, menambah jumlah pelayan dan staff dapur selama jam sibuk, pelayan membantu pengunjung dalam proses penentuan pesanan, memberikan alat penanda / pemberi sinyal berupa bel pada dapur, penataan ulang kertas pemesanan, melakukan proses perhitungan sebelum pengunjung melakukan proses pembayaran, pelayan melakukan konfirmasi jika ada penambahan maupun pembatalan pesanan kepada kasir, melakukan proses *pre-bussing*, serta melakukan *training program* dan menetapkan waktu standar.
2. Rekomendasi strategi *demand-based pricing* yang diberikan adalah menaikkan harga saat *hot periods* dan menurunkan harga saat *cold periods* menggunakan
 - a. *Rate fences* yaitu *happy hour specials*, *early bird specials*, *coupons*, dan *frequent dining programs*
 - b. *Menu engineering* dimana menu dengan kategori *stars* dan *cash cows* berpotensi untuk dinaikkan harganya sedangkan menu dengan kategori *question marks* dan *dogs* diturunkan harganya.

SARAN

Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini antara lain:

1. Diperlukan penelitian lanjutan untuk mengevaluasi dampak implementasi strategi *revenue management* terhadap pendapatan restoran.

2. Restoran perlu memindahkan lokasi restoran dan melakukan renovasi restoran untuk menarik pengunjung lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Chew, P., Wirtz, J., dan Lovelock, C. 2010. *Essentials of Service Marketing*. Singapore : Pearson Education.
- Heide, M., White, C., Kjell., dan Terje. 2008. *Pricing Strategies in the Restaurant Industry*. Scandavian Journal of Hospitality and Tourism.
- HOSPA. 2013. *Revenue Management*. Bournemouth : Wentworth Jones.
- Hummel, E. dan Murphy, K.S. 2011. *Using Service Blueprinting to Analyze Restaurant Service Efficiency*. Cornell Hospitality Quarterly. Los Angeles
- Kimes. 1998. *Restaurant Revenue Management Applying Yield Management to the Restaurant Industry*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Los Angeles
- Kimes, dan Wirtz, J. 2002. *Perceived Fairness of Demand-based Pricing for Restaurants*. Cornell Hotel and Restaurant Quarterly. Los Angeles
- Kimes. 2004. *Restaurant Revenue Management Implementation at Chevys Arrowhead*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Los Angeles
- Kimes, 2010. *Strategic Pricing through Revenue Management*. Cornell University. Los Angeles
- Marsum. 2005. *Restoran dan Segala Permasalahannya*. Edisi 4. Yogyakarta : Andi.
- Sritomo. 1995. *Ergonomi Studi Gerak dan Waktu*. Surabaya : Guna Widya.
- Wirtz, J. 2003. *Revenue Management at Prego Italian Restaurant*. Asian Case Research Journal, Vol 7. Singapore : World Scientific Publishing Co.
- Zeithmal, W. G., Bitner, M.J., dan Gremler, D.D. 2009. *Service Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm (5thed)*. New York : Mc Graw-Hill.