RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT

I.W.K.Teja Sukmana

Fakultas Ekonomi & Humaniora Program Studi, Manajemen Universitas Dhyana Pura Bali

ABSTRACT

The purpose of revenue management is maximizing company's revenue take into consideration the dimensions of the company's production capacity, price, purchase time. The requirement to implement revenue management are: relatively fixed capacity, perishable inventory, predictable demand, time variable demand, high fixed cost and low variable cost, segment-able markets. The restaurant operators could adapt the principles of revenue management to maximize revenues per available seat hours (Rev PASH). The main variables should consider to practice revenue management in restaurant operation are managing demand and managing price. Restaurant operators can predict the duration of the customers visiting by reducing the customers uncertainty arrival time and reducing the customers time variability while they're enjoying the meal. Restaurant operators could apply different price and rate fence to drive demand during slow periods and during rush periods. The application of revenue management in restaurant operation should be done in a systematic steps, they are : understanding in good manner of the revenue condition that has been achieved, recognize the components that drive revenue fluctuations, determine the corrective measures and the implementation, monitoring and evaluating results.

Keywords: Revenue management, Restaurant, Rev PASH

ABSTRAK

Revenue management bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan perusahaan dengan mempertimbangkan dimensi kapasitas produksi perusahaan dalam menyediakan jasa, harga jual, waktu pembelian oleh konsumen. Syarat-syarat usaha yang dapat menerapkan revenue management adalah : Relatively Fixed Capacity, Perishable Inventory, Predictable Demand, Time Variable Demand, High Fixed Cost and Low Variable Cost, Segmentable Markets. Restoran dapat menyesuaikan prinsip-prinsip revenue management untuk memaksimalkan pendapatan atas penggunaan kapasitas tempat duduk yang tersedia di restoran per jam (RevPASH). Variabel utama dalam penerapan revenue management di restoran adalah mengelola permintaan dan mengelola harga. Prediksi terhadap durasi kunjungan pelanggan, penetapan harga jual yang bervariasi berdasarkan karakteristik permintaan pelanggan. Pengelola restoran dapat melakukan prediksi terhadap durasi kunjungan pelanggan dengan jalan mengurangi ketidakpastian waktu kedatangan pelanggan di restoran dan dengan mengurangi variabilitas waktu pelanggan saat menikmati hidangan. Pengelola restoran dapat menerapkan harga berbeda dan batasan harga yang logis untuk mendorong permintaan selama periode sepi kunjungan dan menerapkan harga yang tepat untuk masa ramai kunjungan. Penerapan revenue management dalam operasional restoran sebaiknya dilakukan secara sistematis dengan langkah-langkah : pemahaman awal yang baik tentang kondisi pendapatan yang sudah dicapai, menemukan komponen yang mendorong fluktuasi pendapatan di restoran, menentukan langkah perbaikan sekaligus pelaksanaannya, monitor dan evaluasi hasil.

Kata kunci : Management Revenue Restoran, Rev PASH

PENDAHULUAN

Aktifitas bisnis adalah aktifitas yang mewajibkan orang-orang yang berkiprah didalamnya untuk selalu berhadapan dengan pembuatan keputusan penting mengenai apa yang harus dijual, kapan harus menjual, kepada siapa dijual, dan dalam jumlah berapa harus dijual. Revenue

Management membantu para pelaku bisnis untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan menyediakan taktik dan strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatan.

Cross (1997) menyatakan bahwa revenue management adalah analisa yang dilakukan terhadap konsumen pada tataran mikro dalam rangka memprediksi perilaku konsumen guna mengoptimalkan ketersediaan produk dan harga sehingga diperoleh pendapatan yang maksimal. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa jalan yang dapat ditempuh oleh pelaku bisnis untuk memperoleh hasil yang maksimal adalah dengan menyediakan produk baik berupa barang maupun jasa dengan pengenaan harga yang tepat didasarkan atas perilaku konsumen. Selanjutnya Kimes at.al (1998) menyatakan bahwa revenue management merupakan pelaksanaan sistem informasi dan strategi penetapan harga dengan mempertimbangkan kapasitas produksi, jenis tamu (konsumen) serta pertimbangan dimensi waktu pembelian oleh konsumen. Definisi revenue management juga dinyatakan oleh Haddad at.al dalam Ivanov (2014:7) yang menyatakan bahwa revenue management juga disebut dengan yield management. Yield management adalah instrument dasar untuk menyesuaikan permintaan dan penawaran antara konsumen dan produsen (penyedia jasa). Adapun segmentasi konsumen pada satu sisi dilakukan atas dasar intensi pembelian dari konsumen, sementara disisi lain produsen (penyedia jasa) melakukan alokasi kapasitas produksi/jasa sedemikian rupa kepada segmen tersebut sehingga dapat memaksimalkan pendapatan perusahaan.

Dari tiga definisi tentang revenue management tersebut maka dapat dinyatakan bahwa revenue management adalah bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan (revenue perusahaan dengan mempertimbangkan dimensi kapasitas produksi/kemampuan perusahaan dalam menyediakan jasa, dimensi harga jual serta dimensi waktu pembelian oleh konsumen. Kombinasi dari ketiga dimensi tersebut adalah menjual produk/jasa yang tepat kepada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat dan dengan harga yang tepat. Revenue management mengajak pelaku bisnis untuk memahami persepsi pelanggan akan nilai produk/jasa dengan akurat kemudian diselaraskan dengan harga jual produk/jasa dan diselaraskan juga dengan penempatan/ketersediaan akan produk/jasa tersebut dengan setiap segmen pelanggan.

Tidak semua usaha bisnis dapat menerapkan revenue management. Adapun syarat-syarat usaha yang dapat menerapkan revenue management seperti yang dinyatakan oleh School of Hotel Administration, Cornell University (2012), Adams & Burgess at.al (2013:7-8) adalah jenis-jenis usaha yang memiliki kondisi sebagai berikut : (1) memiliki kapasitas produksi relative tetap (relatively fixed capacity yaitu kapasitas produksi atau kemampuan untuk menyediakan jasa yang terbatas dalam kurun waktu tertentu),(2) produk tidak dapat disimpan (perishable inventory yaitu produk yang dihasilkan tidak dapat disimpan atau proses produksi dan konsumsi terjadi secara bersamaan),(3) permintaan yang relatif bisa diprediksi (predictable demand yaitu permintaan akan produk/jasa yang berfluktuasi namun demikian masih dapat diprediksi untuk kurun waktu tertentu),(4) fluktuasi permintaan dipengaruhi oleh waktu (time variable demand yaitu permintaan akan produk/jasa yang bervariasi sesuai dengan perubahan waktu pelayanan),(5) biaya tetap yang relatif tinggi sementara itu disisi lain biaya variable relatif rendah (high fixed cost and low variable cost),(6) Pangsa pasar yang dapat dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu dengan pola pembelian yang berbeda beda untuk setiap pangsa pasar (segmentable markets). Revenue management dapat diterapkan dalam sebagian besar industri jasa dengan proses penerapan disesuaikan dengan jenis industri jasa tersebut (Adams at.al, 2013:11).

Restoran adalah jenis usaha yang melakukan proses produksi serta melakukan proses pelayanan. Restoran pada umumnya memiliki kapasitas produksi yang relative terbatas/terbatas dalam kurun waktu tertentu yaitu jumlah kursi yang terbatas serta kapasitas memasak yang juga terbatas. Produk restoran berupa pelayanan adalah bersifat perishable bila dalam satu hari kapasitas kursi yang ada di restoran tidak terpakai oleh tamu, itu berarti adalah biaya pada hari itu dan tidak dapat digunakan untuk keesokan harinya. Demikian juga dengan biaya karyawan, ada ataupun tidak tamu yang makan di restoran pada hari itu maka gaji karyawan harus dibayar untuk

hari itu. Kedatangan tamu ke restoran memang berfluktuasi serta relatif sulit untuk ditentukan secara akurat namun demikian waktu/jam kedatangan tamu di restoran dapat dikelompokkan ke dalam beberapa waktu makan yaitu : makan pagi (break fast, makan siang (lunch, makan malam (dinner serta makan tengah malam (supper dari keempat waktu makan tersebut maka pengelola restoran akan dapat membandingkan jumlah tamu yang paling banyak datang ke restoran untuk makan atau minum. Berdasarkan data historis yang ada maka pengelola restoran akan dapat memprediksi kedatangan tamu ke restoran dengan harapan pola pembelian tamu relatif sama. Dengan demikian pada kondisi ini dapat dinyatakan bahwa kedatangan tamu ke restoran dapat diprediksi serta pola konsumsinya adalah dipengaruhi oleh waktu. Biaya tetap dalam operasional restoran relatif tinggi diantaranya biaya gedung, sewa tanah dan sebagainya namun demikian biaya variabelnya relative rendah diantaranya yang paling menonjol adalah biaya produksi makanan dan minuman. Tidak semua pangsa pasar dapat dilayani oleh sebuah restoran oleh sebab itu pengelola restoran harus mampu memetakan pangsa pasar yang akan dilayani sehingga proses pemasaran mulai dari perencanaan produk, pemilihan lokasi restoran, penentuan harga jual makanan dan minuman serta proses promosi dapat dilaksanakan secara efektif dan dengan biaya yang efisien. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa para tamu/konsumen yang berkunjung ke restoran dapat di segmentasi (Cousins, Lillicrap, Weekes, 2015 :6). Dalam makalah ini dibahas teori-teori mengenai pelaksanaan revenue management sehingga ditemukan konsep-konsep yang relevan untuk dapat dijadikan panduan dalam usaha memaksimalkan hasil penjualan makanan dan minuman di restoran.

PEMBAHASAN

Tujuan restaurant revenue management (RRM) adalah untuk memaksimalkan pendapatan atas penggunaan tempat duduk yang tersedia di restoran per jam (revenue per available seat hour/Rev PASH dengan cara manipulasi harga jual dan waktu penyajian makanan atau minuman. RevPASH mengkombinasikan informasi yang tersedia berupa rata-rata per orang tamu berbelanja (average check dengan penggunaan kapasitas tempat duduk di restoran (seat occupancy sebagai tolak ukur dalam menilai efektifitas sebuah restoran dalam menggunakan kapasitas produksinya.

Proses perhitungan Rev PASH (Hotel Administration, Cornell University 2012) adalah dengan membagi total pendapatan restoran/laba restoran untuk kurun waktu tertentu dengan jumlah tempat duduk yang tersedia selama kurun waktu tersebut. Contoh, sebuah restoran dengan 50 tempat duduk menghasilkan penjualan Rp.6.000.000.- pada hari Minggu dari pukul 6 pagi sampai dengan pukul 8 pagi. Rev PASH dari restoran tersebut adalah Rp.6.000.000.-/50 kursi/2 jam = Rp.60.000.- Dari hasil perhitungan tersebut dapat dinyatakan bahwa rata-rata setiap tempat duduk yang tersedia di restoran tersebut pada Hari Minggu menghasilkan pendapatan Rp.60.000.-

Pengelola restoran umumnya melakukan evaluasi atas operasional restoran dengan menggunakan indikator rata-rata pembelian oleh tamu/ check averages serta dilengkapi dengan indikator food/beverage cost dan biaya tenaga kerja/labour cost Rata-rata pembelian tamu yang tinggi belum mampu menggambarkan operasional restoran secara utuh. Misalnya di satu sisi terdapat tamu yang berlama-lama menikmati makanan di meja makan sementara di pihak lain terdapat tamu yang harus menunggu meja makan. Dalam contoh kasus ini terdapat kesempatan untuk meraih pendapatan yang lebih tinggi akan lewat begitu saja karena terdapat kapasitas restoran yang didominasi oleh sekelompok tamu/pelanggan. Selanjutnya mengurangi biaya/cost adalah tindakan yang logis tetapi akan menjadi penuh resiko karena ada peluang dari tindakan tersebut menyebabkan berkurangnya pendapatan karena tamu/pelanggan merasa tidak puas. Penggunaan kapasitas restoran tinggi tidak selalu berarti membuat pendapatan menjadi tinggi karena masih ada variabel lain yang mempengaruhi yaitu harga jual item menu. Jika item menu dijual dengan harga yang terlalu rendah pada jam sibuk restoran maka kenaikan pendapatan restoran juga akan sulit dicapai.

RevPASH adalah indikator yang lebih baik digunakan untuk mengukur kinerja dari operasional restoran dalam menghasilkan pendapatan karena mencakup penggunaan kapasitas dalam dimensi waktu dikombinasikan dengan rata-rata pembelian per orang tamu/average check. RevPASH menunjukkan bahwa tingkat pendapatan dihasilkan melalui pertukaran (trade-off) antara rata-rata pembelian tamu/average check dengan penggunaan kapasitas restoran. Jika persentase penggunaan kapasitas restoran meningkat sementara rata-rata pembelian tamu menurun maka restoran masih bisa mencapai RevPASH yang sama. Sebaliknya, jika sebuah restoran dapat meningkatkan rata-rata pembelian tamu maka restoran tersebut masih dapat mempertahankan RevPASH walaupun penggunaan kapasitas tempat duduk sedikit lebih rendah.

Kimes (1999), Ryzin, Talluri (2005) menyatakan bahwa pengelola restoran dapat menggunakan pendekatan revenue management untuk meningkatkan pendapatan dengan menggunakan dua strategi utama yaitu : 1) pengelolaan harga (managing price), 2) pengelolaan permintaan (managing demand).

Satu dari dua kunci sukses revenue management dalam operasional restoran adalah menentukan harga jual yang bervariasi terhadap segmen pasar yang juga bervariasi. Dalam menentukan harga jual makanan dan minuman dengan pendekatan revenue management maka panduan yang dapat digunakan adalah tiga pertanyaan berikut, yaitu : (a) berapakah harga jual yang harus ditetapkan? (b) konsumen yang mana yang mampu membayar harga tersebut? (c) bagaimanakah reaksi konsumen terhadap berbagai variasi harga yang telah ditetapkan?

Untuk menjawab pertanyaan tentang harga jual tersebut selanjutnya Kimes (2004) menyatakan bahwa manipulasi harga jual makanan dan minuman dalam revenue management adalah bergantung kepada karakteristik permintaan yang dilakukan oleh konsumen. Selanjutnya untuk menentukan harga jual makanan dan minuman di restoran dalam penelitiannya Kimes (2004) mendapatkan tiga metode yang umumnya digunakan oleh para pengelola restoran yaitu :

- (1) Penentuan harga jual berbasis biaya/ cost based. Cara penentuan harga jual dengan jalan menghitung seluruh biaya yang timbul khususnya variable cost akibat proses pembuatan dan penyajian sebuah item makanan atau minuman kemudian total biaya dikalikan dengan besaran tertentu. Dengan cara ini maka pengelola restoran akan dapat menjaga persentase biaya (food cost percentage) sesuai dengan yang dikehendaki. Pendekatan harga jual ini akan berhasil dengan baik meningkatkan pendapatan restoran dengan asumsi pelanggan bersedia membayar lebih/di atas dari harga jual berbasis biaya.
- (2) Penentuan harga jual berbasis permintaan/demand base. Penetapan harga berdasarkan permintaan didasarkan atas karakteristik permintaan tamu, khususnya respon mereka terhadap perubahan harga. Tamu yang sensitif terhadap perubahan harga cenderung lebih berorientasi terhadap volume dan kurang perhatian terhadap pelayanan/service. Pada kondisi ini, pengelola restoran harus dengan baik dapat membaca karakteristik pembelian dari para tamunya dengan demikian dapat ditentukan harga yang tepat untuk setiap tamu yang datang ke restoran tersebut. Tamu yang tidak sensitif terhadap kenaikan harga justru akan penuh tanda tanya ketika ditawarkan satu porsi steak yang harganya relatif murah, jadi penawaran harga murah kurang tepat bagi tamu jenis ini. Strategi lain yang dapat dilakukan oleh pengelola restoran untuk meningkatkan pendapatan dengan pendekatan harga berbasis permintaan adalah dengan menetapkan harga yang relatif tinggi selama permintaan tinggi dan harga yang lebih rendah pada saat permintaan rendah. Strategi ini dapat dihaluskan dengan pemberian diskon atau paket-paket produk pada saat permintaan rendah. Alat analisis lain yang juga dapat diterapkan untuk menentukan harga jual dengan dasar karakteristik permintaan tamu adalah pendekatan rekayasa menu atau menu engineering. Taylor et al. (2007) menyatakan bahwa rekayasa menu /menu engineering membantu pengelola restoran untuk menentukan harga jual makanan dan minuman dengan mempertimbangkan dua dimensi yaitu : contribution margin dan popularitas menu item. Selanjutnya menu item dipetakan dalam grafik sehingga menu item dapat dikelompokkan

kedalam empat kelompok yaitu : (a) star adalah kelompok menu item yang memiliki contribution margin diatas rata-rata dan popularitas yang juga di atas rata-rata,(b) cash cows adalah kelompok menu item yang memiliki contribution margin dibawah rata-rata tetapi popularitas diatas rata-rata,(c) Puzzle adalah item menu yang memiliki contribution margin diatas rata-rata tetapi popularitas dibawah rata-rata,(d) dog adalah item menu yang memiliki contribution margin dibawah rata-rata dan popularitas dibawah rata-rata. Dari hasil analisis rekayasa menu tersebut maka menu item dengan kategori star dan cash cow memiliki potensi untuk dinaikkan harga jualnya pada kondisi permintaan tinggi sedangkan menu puzzle memiliki potensi untuk diturunkan harga jualnya ketika permintaan rendah.

- (3) Penentuan harga jual berdasarkan persaingan/competitive based price Penentuan harga jual dengan metode ini adalah bahwa harga jual untuk item menu yang sejenis ditetapkan mengikuti harga pesaing. Dalam perkembangan selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap produk tersebut kemudian bila dianggap bahwa produk yang bersangkutan memiliki kualitas atau fitur di atas pesaing maka item menu tersebut akan dinaikkan harga jualnya demikian juga sebaliknya. Namun demikian penerapan harga dengan metode ini harus sangat berhati-hati karena mengasumsikan bahwa pesaing telah melakukan proses perhitungan harga jual dengan akurat dan asumsi ini cukup mengandung resiko karena belum tentu pesaing telah melakukan analisa dengan benar dan ini akan bisa berakibat fatal kalau dijadikan tolak ukur.

Setelah harga jual ditetapkan maka pertanyaan berikutnya adalah konsumen yang mana yang mampu membayar harga tersebut ? Untuk dapat menetapkan kelompok konsumen yang datang ke restoran berdasarkan kemampuan/daya beli, berdasarkan kerelaan mereka untuk membayar sejumlah harga, harapan serta perilaku mereka maka pengelola restoran dapat menggunakan batas harga sebagai salah satu alat ukurnya.

Ada dua kategori batas harga dalam operasional restoran, yaitu yang bersifat fisik (physical dan bukan fisik (non physical). Batas harga yang bersifat fisik dalam operasional restoran meliputi lokasi meja/tempat duduk. Meja yang berlokasi dengan pemandangan yang bagus akan dikenakan biaya yang lebih tinggi. Meja yang dihias khusus serta ditempatkan pada ruang dengan privasi khusus tentunya akan dikenakan biaya yang lebih tinggi pula.

Sementara itu batas harga bukan fisik meliputi pemberian diskon untuk jam-jam tertentu dan biasanya diskon ini diberlakukan bukan saat biasanya orang-orang untuk makan dan minum. Berdasarkan sifat transaksi, pengelola restoran dapat memberlakukan harga lebih rendah bagi calon konsumen yang melakukan pemesanan tempat jauh-jauh hari sebelum acara dilaksanakan. Berdasarkan frekwensi konsumen berkunjung ke restoran tersebut, semakin sering seorang konsumen/sekelompok konsumen berkunjung ke restoran tersebut maka dia akan diberikan fasilitas-fasilitas khusus oleh restoran yang bersangkutan dengan harga yang lebih rendah.

Dimensi kedua yang dapat dikendalikan oleh pengelola restoran dalam usaha meningkatkan pendapatan dengan pendekatan revenue management adalah dengan mengendalikan permintaan. Terlihat cukup mustahil karena secara teoritis tidak mungkin bagi produsen untuk mengendalikan permintaan apalagi dalam pasar yang bukan monopoli. Namun demikian dalam revenue management hal tersebut dapat dilakukan. Pengelolaan permintaan itu disebut dengan manajemen durasi. Manajemen durasi memiliki dua komponen yaitu waktu permintaan (the timing of the demand dan durasi permintaan (duration of the demand. Manajemen durasi adalah panduan strategi bagi pengelola restoran untuk menangani (a) kedatangan tamu yang tidak pasti/uncertainty of arrival (2) menangani ketidakpastian durasi tamu selama berada di restoran/ uncertainty of duration/reduce the amount of time between customers meals in restaurant operation.

Kunjungan tamu ke restoran tidak bisa ditentukan oleh pengelola restoran karena hal itu sepenuhnya adalah hak dari tamu. Namun demikian pengelola restoran dapat menempuh salah satu cara untuk mengurangi ketidak pastian tersebut adalah dengan cara menerapkan reservasi. Namun demikian kendala yang sering dihadapi terkait dengan reservasi di restoran adalah

kemungkinan tamu tidak jadi datang/no show tamu datang tetapi lebih lambat dari waktu yang dijanjikan oleh tamu sendiri/late show tamu datang tepat waktu tetapi hanya mengkonsumsi makanan atau minuman sederhana atau tidak full courses Beberapa solusi yang dapat dilakukan oleh pengelola restoran untuk mengatasi tiga persoalan reservasi di restoran adalah dengan cara menerapkan garansi pembayaran untuk setiap reservasi yang dilaksanakan oleh calon tamu, melakukan konfirmasi ulang kepada calon tamu beberapa jam sebelum kedatangan mereka untuk kepastian kedatangan mereka di restoran, melakukan overbooking policy untuk mengisi reservasi yang mungkin no show Beberapa teknik lain juga dapat dilakukan oleh pengelola restoran terkait dengan reservasi yaitu hanya menerima reservasi untuk tamu dalam jumlah tertentu, selebihnya diberlakukan kebijakan first come first serve Pada tahapan ini peran seorang reservasi restoran atau seorang host sangat penting dalam operasional restoran. Oleh sebab itu pengelola restoran perlu memberi perhatian khusus terhadap host restoran karena peran mereka bukan hanya sebagai penyambut tamu di depan restoran tetapi lebih daripada itu, peran host adalah sebagai pengendali occupancy tempat duduk di restoran.

Pengaturan komposisi jumlah kursi dalam satu meja juga dapat membantu pengelola restoran untuk meningkatkan pendapatan restoran. Dari data historis yang tersedia di restoran maka pengelola restoran dapat mengetahui komposisi jumlah tamu yang datang berkunjung ke restoran tersebut. Komposisi jumlah kursi dalam satu meja dapat bervariasi mulai dari meja dua orang, meja dengan kapasitas empat orang, enam orang dan delapan orang. Pengelola restoran dapat menyusun ulang tata letak meja di restoran bersangkutan dengan berpedoman kepada data historis kunjungan tamu ke restoran tersebut. Tindakan ini akan berdampak pula terhadap penyediaan tenaga kerja di restoran karena akan mengubah jumlah station yang ada di restoran. Kesesuaian jumlah kursi per meja dengan kecenderungan kedatangan tamu akan memberi peluang sangat besar kepada pengelola restoran untuk meningkatkan pendapatan restoran karena dengan kesesuaian tersebut maka akan sangat kecil kemungkinan adanya kapasitas restoran yang terbuang (optimal table mix).

Waktu yang digunakan oleh tamu untuk menikmati hidangan di restoran dipengaruhi oleh beberapa variabel, yaitu: jenis restoran, alasan/tujuan tamu makan di restoran (perayaan, acara khusus, rutinitas dan sebagainya), karakter dari tamu (usia, kewarganegaraan, penghasilan, waktu luang). Bila pengelola restoran bisa mengelola waktu yang digunakan oleh tamu untuk menikmati hidangan di restoran dengan cara mengurangi waktu makan tersebut maka akan dapat meningkatkan penggunaan kapasitas restoran sehingga secara otomatis akan meningkatkan tingkat perputaran tamu di restoran. Bila strategi ini diterapkan pada saat jam sibuk restoran maka kemungkinan besar akan dapat meningkatkan pendapatan restoran.

Penerapan strategi ini harus dilakukan dengan hati-hati sehingga tidak terkesan mengusir tamu dari restoran. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh pengelola restoran untuk mengelola waktu makan (mempersingkat waktu tamu berada di restoran) adalah dengan membuat desain menu sedemikian rupa, desain penyampaian pelayanan yang praktis, jadwal kerja karyawan (staffing yang tepat serta komunikasi antara bagian dapur dengan pramusaji yang berjalan lancar, mengurangi waktu penataan ulang meja makan/ Reducing Changeover Time).

Menu didesain sedemikian rupa. Desain menu yang menyebabkan pelanggan berlama-lama berkutat dengan menu sebaiknya diganti dengan menu yang memudahkan tamu untuk memilih makanan atau minuman yang akan dipesan karena hal ini akan membuat pramusaji memerlukan waktu yang relatif lama untuk mengambil/mencatat pesanan tamu dan pada akhirnya akan menutup peluang bagi pramusaji untuk melakukan pelayanan yang cepat kepada tamu. Oleh karena itu menu makanan khusus (special dish yang menjadi andalan restoran (signature dish) sebaiknya ditonjolkan dalam mencetak menu. Penjelasan makanan atau minuman dicantumkan dengan singkat pada menu dan jelas tanpa istilah-istilah yang dapat menimbulkan pertanyaan panjang dari tamu. Menu didesain untuk memudahkan tamu secara langsung dapat membuat keputusan melakukan pesanan makanan dan minuman. Istilah "choice your own...." sebaiknya

dihindari karena akan memperpanjang interaksi pramusaji dengan tamu, walaupun ada pilihan sebaiknya tidak lebih dari tiga pilihan sehingga proses pengambilan pesanan oleh pramusaji bisa dilakukan dengan cepat.

Proses pelayanan makanan dan minuman di restoran juga sangat berpengaruh terhadap lama tamu di restoran. Terdapat tiga fase yang dilalui oleh tamu ketika mereka makan di restoran yaitu pra proses penyajian hidangan, selama proses penyajian hidangan, pasca proses penyajian hidangan. Proses yang paling mungkin untuk dikurangi waktunya adalah pra proses penyajian dan pasca proses penyajian. Pada pra proses penyajian, pengurangan waktu interaksi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan ketrampilan pramusaji untuk mengambil pesanan serta penyederhanaan prosedur penerimaan tamu saat akan memasuki restoran. Sementara itu pada pasca proses penyajian, untuk mengurangi waktu tinggal tamu di restoran dapat dilakukan dengan cara segera memberikan bill kepada tamu bila tidak ada lagi hidangan yang ingin dipesan atau tidak ada lagi hidangan yang harus disajikan. Segera membersihkan meja makan dengan mengangkat semua sisa peralatan makan dari meja makan sebagai sinyal kepada tamu bahwa mereka harus segera beranjak dari restoran serta menawarkan bar lounge sebagai alternatif bagi tamu untuk bersantai menikmati suasana restoran setelah makan.

Langkah-langkah tersebut tentunya harus dilakukan dengan sangat berhati-hati sehingga tidak menimbulkan ketersinggungan dari tamu karena merasa diusir dari restoran.

- 1) Staffing. Usaha restoran adalah usaha yang tergolong padat tenaga kerja hal ini disebabkan oleh proses pengolahan dan penyajian makanan dan minuman lebih banyak dilakukan oleh tenaga manusia. Teknologi sifatnya membantu memudahkan proses pelayanan. Interaksi manusia dalam proses penyampaian pelayanan di restoran menjadikan nilai lebih dalam usaha restoran. Dalam hubungannya dengan revenue management maka untuk mempercepat proses pelayanan di restoran dibutuhkan tenaga kerja yang lebih banyak sehingga tentunya ini akan berdampak terhadap biaya tenaga kerja. Untuk itu pengelola restoran diharapkan untuk mampu dengan cermat menentukan titik kritis dari proses pelayanan di restoran yang benar-benar memerlukan penambahan tenaga kerja.
- 2) Komunikasi. Proses komunikasi yang terjadi antara pramusaji dengan bagian dapur dan bar juga sangat mempengaruhi waktu penyajian makanan dan minuman kepada tamu di restoran. Menggunakan electronic transmission method untuk menyampaikan pesanan ke dapur atau bar adalah salah satu alternatif yang dapat dilakukan untuk mempersingkat waktu pelayanan disamping cara efisien yang lain. Komunikasi antara pramusaji dengan host restoran juga perlu mendapat perhatian sehingga meja makan yang sudah ditata ulang oleh pramusaji segera diinformasikan dengan akurat kepada host dengan demikian waktu tunggu tamu berikutnya dapat diminimalkan.
- 3) Mengurangi waktu penataan ulang meja makan/ Reducing Changeover Time. Menata ulang meja makan yang dilakukan oleh pramusaji memiliki hubungan yang kuat terhadap waktu tinggal tamu di restoran. Proses penataan ulang meja makan ini dipengaruhi oleh ketrampilan pramusaji dan kesiapan bagian pencucian peralatan untuk melakukan proses pencucian peralatan makan serta ketersediaan peralatan makan di restoran (par stock. Pengelola restoran diharapkan mampu dengan cermat menentukan jumlah peralatan yang diperlukan untuk proses pelayanan di restoran serta dengan tempat penyimpanan yang mudah dijangkau dan tidak kalah penting adalah menentukan metode pencucian peralatan yang sesuai dengan kapasitas restoran.

Keseluruhan uraian dalam bagian pembahasan dapat diterapkan secara sistematis dalam operasional restoran dimulai dari pemahaman awal yang baik tentang kondisi yang ada sekarang pada restoran tersebut khususnya kondisi saat ini dalam hal pendapatan yang sudah dicapai. Selanjutnya pengelola restoran harus menemukan komponen yang mendorong fluktuasi pendapatan di restoran yang bersangkutan apakah dorongan muncul dari sisi pengelolaan harga atau pengelolaan permintaan atau keduanya secara bersama-sama. Setelah dipahami dengan baik

faktor pendorong tersebut maka langkah berikutnya adalah menentukan langkah-langkah perbaikan dan kemudian sekaligus pelaksanaan dari langkah-langkah tersebut. Pada bagian akhir selalu dilakukan monitor dan evaluasi dengan jalan menghitung RevPASH kemudian menentukan langkah-langkah perbaikan berikutnya yang didasarkan atas hasil evaluasi tersebut.

SIMPULAN

Restoran dapat menyesuaikan prinsip-prinsip revenue management untuk memaksimalkan pendapatan atas penggunaan kapasitas tempat duduk yang tersedia di restoran per jam (RevPASH).

Variabel-variabel utama dalam penerapan revenue management di restoran adalah prediksi terhadap durasi kunjungan pelanggan/tamu di restoran serta penetapan harga jual yang bervariasi berdasarkan karakteristik permintaan tamu/pelanggan. Pengelola restoran dapat melakukan prediksi terhadap durasi kunjungan pelanggan/tamu dengan jalan mengurangi ketidakpastian waktu kedatangan pelanggan/tamu di restoran dan dengan mengurangi variabilitas waktu pelanggan/tamu saat menikmati hidangan. Pengelola restoran dapat menerapkan harga berbeda dan batasan harga yang logis untuk mendorong permintaan selama periode sepi kunjungan dan menerapkan harga yang tepat untuk masa ramai kunjungan.

Penerapan revenue management dalam operasional restoran tidak dapat dilaksanakan secara parsial tetapi sebaiknya dilakukan dengan sistematis dengan langkah-langkah : pemahaman awal yang baik tentang kondisi pendapatan yang sudah dicapai, menemukan komponen yang mendorong fluktuasi pendapatan di restoran yang bersangkutan, menentukan langkah-langkah perbaikan sekaligus pelaksanaannya, tindakan monitor dan evaluasi hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, Debra., Burgess, Cathy. et al. 2013. Revenue Management HOSPA - PRACTITIONER SERIES. Wentworth Jones Limited, Midland House, Poole Road, Bournemouth BH2 5Q. USA.
- Cousins John, Lillicrap Dennis, Weekes Suzanne. 2015. Food and Beverage Service 9th Edition. Hodder Education, Hachette UK Company, 338 Euston Road, London NW1 3BH.
- Cross Robert G. 1997. Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Vol. 38, No. 2 (April 1997), pp. 32-43. Diakses 20 Juli 2016
- Ivanov, Stanislav . 2014. Hotel Revenue Management: From Theory to Practice Varna: Zangador Varna, Bulgaria.
- Kimes, S. E. 2004. Restaurant Revenue Management. CHR Report, Vol.4, No.2 (February 2004) Cornell University, School of Hospitality. Diakses 20 Juli 2016
- Kimes, S. E. 1999. Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. Cornell Hospitality Quarterly, 40(3), 16-21. 1999. Cornell University, School of Hospitality <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/461/>. Diakses 27 Juli 2016
- Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y., & Ngongzi, E. N. 1998. Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39(3), 32-39. 1998. Cornell University, School of Hospitality <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/460/>. Diakses 27 Juli 2016
- School of Hotel Administration, Cornell University. 2012. Introduction to Restaurant Revenue Management. Copyright © 2012 https://d31owemgwclw9w.cloudfront.net/content/SHA/SHA509/sha509_113_conditionsprint_en-us.pdf Diakses 30 Juli 2016
- Taylor, James J. and Brown, Denise M. 2007. "Menu Analysis: A Review of Techniques and Approaches," Hospitality Review: Vol. 25: Iss. 2 Article 6. <http://digitalcommons.fiu.edu/hospitalityreview/vol25/iss2/6>. Diakses 30 Juli 2016

Van Ryzin Garrett J., Kalyan T. Talluri. 2005. An Introduction to Revenue Management. Tutorial
In Operation Research Journal.42-191.2005. [https://www.gsb.columbia.edu/mygsb/
faculty/research/pubfiles/3958/Tutorials2005-chapter](https://www.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3958/Tutorials2005-chapter). Diakses 1 Agustus 2016