

RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT: IMPLEMENTASI DI RESTORAN “X” SURABAYA

Rizky Nugroho Adji, Hendra Wijaya, Sienny Thio

Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak : *Restaurant Revenue Management* merupakan aplikasi dari sistem informasi dan strategi harga yang menjual tempat yang tepat kepada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat dan dalam jangka waktu yang tepat. Pengimplementasian *restaurant revenue management* dilakukan melalui tiga langkah yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan yang muncul dengan penggunaan dari strategi *restaurant revenue management*. Dalam pengimplementasiannya dilakukan langkah pertama yaitu menetapkan *baseline* yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan restoran “X” yaitu *average check*, *seat occupancy*, *RevPASH* serta *meal duration*. Dilanjutkan dengan penerapan langkah kedua yaitu memahami *drivers* yang bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada berdasarkan langkah pertama dengan menggunakan *fishbone diagram*, lalu dilanjutkan dengan penerapan langkah ketiga yaitu membuat strategi *revenue management* yang bertujuan untuk memberikan strategi untuk membantu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang sudah teridentifikasi pada langkah kedua di Restoran “X” Surabaya

Kata kunci: *Revenue management, average check, seat occupancy, RevPASH, meal duration.*

Abstract: *Restaurant Revenue Management can be defined as application of information systems and pricing strategies that sell the right seat to the right customer at the right price and for the right time. Implementing restaurant revenue management is performed through three steps which aim to identify and resolve problems that arise at Restaurant “X” with the use of restaurant revenue management strategies. The first step in the implementation is establishing the baseline that aims to determine the factors that influence the activities of the restaurant “X” by analyzing the average check, seat occupancy, RevPASH and meal duration. Continued with the implementation of the second step is understanding the drivers that aims to identify the problems that exist based on the first step by using a fishbone diagram, and then proceed with the implementation of the third step is developing the revenue management strategy that aims to provide strategies to help the restaurant “X” Surabaya to resolve the problems that have been identified in the second step.*

Keywords: Revenue management, average check, seat occupancy, RevPASH, meal duration.

Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan bisnis di Indonesia berkembang sangat pesat. Satu diantara sekian bisnis yang berkembang tersebut adalah dalam bidang kuliner, tidak terkecuali di Surabaya. Dewasa ini bisnis makanan berkembang sangat marak di kota Surabaya, hal ini dapat dilihat dari banyaknya restoran yang muncul, baik dalam skala kecil maupun skala besar.

Dengan adanya banyak pesaing yang muncul, maka setiap restoran harus mengatur proses manajemennya seoptimal mungkin untuk dapat tetap bersaing. Dengan menjalankan

proses manajemen itu sendiri, maka bisnis restoran itu akan mendapatkan hasil berupa pendapatan untuk proses pengembangannya.

Pendapatan (*revenue*) adalah tujuan utama yang ingin dicapai oleh pemilik maupun manajer jika ingin mengembangkan bisnis restorannya. Menurut Miller, Hayes, dan Dopson (2002, p. 6), pemilik maupun manajer dapat mengatur tingkat pendapatan, pendapatan itu sendiri adalah hasil dari penjualan unit yang telah terjual.

Dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan dan agar dapat tetap bersaing dengan pesaingnya dalam menjalankan bisnis restoran melalui proses manajemen, *revenue management* merupakan hal yang tepat untuk dilaksanakan. *Revenue management* merupakan aplikasi dari sistem informasi dan strategi harga yang menjual tempat yang tepat kepada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat dan dalam jangka waktu yang tepat (Kimes, Chase, Choi, Lee & Ngonzi, 1998).

Penerapan *restaurant revenue management* itu sendiri akan mendukung setiap restoran yang ingin tetap bersaing dalam industri restoran. Perlu diketahui, Restoran "X" merupakan *chinese food restaurant*. Sebagai gambaran awal, penulis mencoba melakukan wawancara singkat terhadap pemilik dari restoran tersebut. Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan oleh penulis, pemilik restoran menjelaskan bahwa restoran tersebut tidak memiliki standar prosedur pelayanan yang jelas sehingga dapat dikatakan bahwa kegiatan pelayanan yang dilakukan dalam restoran tersebut menggunakan sistem konvensional.

Selain itu Restoran "X" belum mengenal dan mengimplementasikan penggunaan RevPASH. Restoran "X" sendiri belum mengimplementasikan *meal duration* untuk menghitung lamanya kegiatan makan. Dari ketiga faktor tersebut dapat disimpulkan sebelum kegiatan observasi terhadap restoran tersebut dilakukan, bahwa Restoran "X" belum mengenal dan mengimplementasikan *restaurant revenue management*. Berdasarkan fenomena tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai *restaurant revenue management* di Restoran "X" dan bagaimana restoran tersebut dapat mengimplementasikannya di kemudian hari.

Untuk dapat memahami lebih jauh tentang *restaurant revenue management*, Kimes (1998) menyatakan bahwa dapat digunakan 5 langkah pendekatan, yaitu: menetapkan *baseline*, memahami *drivers*, membuat strategi *revenue management*, melaksanakan perubahan, memantau hasil. 5 langkah pendekatan inilah yang diadopsi oleh penulis dalam melakukan penelitian di Restoran "X".

RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

Yield Management

Menurut Kimes (1994), *Yield Management* merupakan suatu metode yang membantu perusahaan untuk menjual persediaan pada konsumen yang tepat pada waktu yang tepat dan harga yang tepat. *Yield management* menuntun keputusan untuk bagaimana mengalokasikan unit dari kapasitas yang terbatas kepada permintaan yang ada dalam rangka untuk memaksimalkan pendapatan.

Revenue Management

Dikutip dari sebuah artikelnya, Kimes (2004, p.72) berpendapat bahwa *revenue management* mulai berkembang pada pertengahan tahun 1980 dan cenderung digunakan pada industri perhotelan serta maskapai penerbangan.

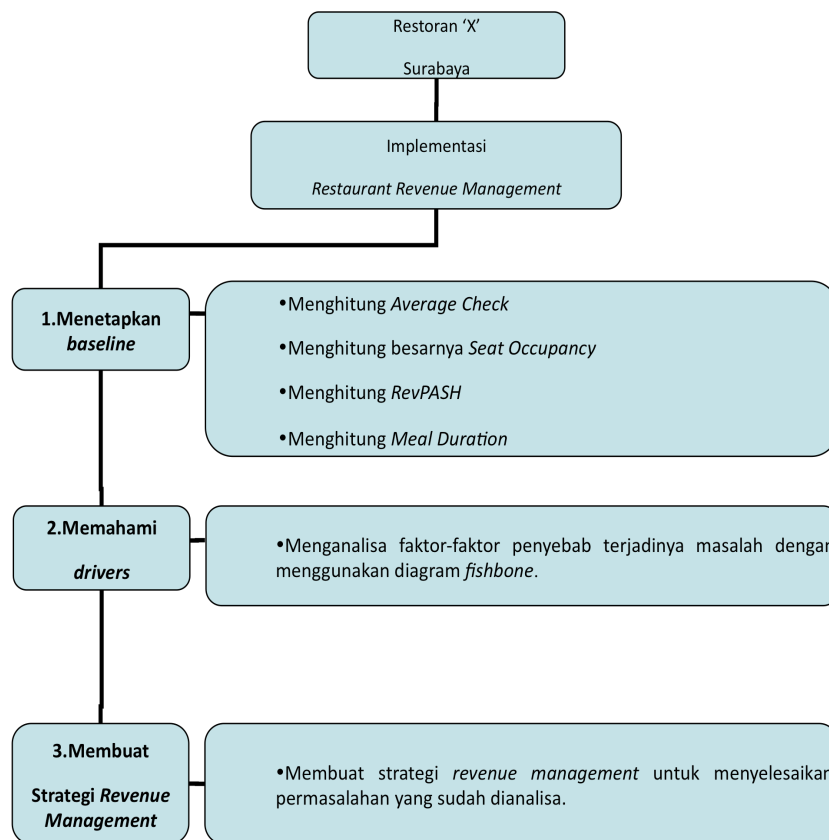
Dalam perkembangannya saat ini, *revenue management* telah banyak diterapkan dalam industri restoran. Kimes (1998) mempercayai bahwa *revenue management* dapat diimplementasikan dalam industri restoran dikarenakan adanya faktor-faktor di dalam industri restoran seperti: adanya faktor kapasitas meja, *perishable goods* atau persediaan yang

dapat rusak, pasar *micro-segmented* dari para tamu, permintaan yang berfluktuasi, dan *service* yang dapat diberikan setelah proses antri ataupun proses reservasi. Penggunaan *revenue management* dalam industri restoran ini dikenal sebagai *restaurant revenue management*.

Langkah-Langkah Pendekatan *Restaurant Revenue Management*:

Berikut adalah penjabaran dari 5 langkah pendekatan untuk mengimplementasikan *restaurant revenue management*, yaitu menetapkan *baseline*, memahami *drivers* yang mempengaruhi *baseline*, membuat *revenue management strategy*, melaksanakan perubahan dan memantau hasil.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1..Kerangka Pemikiran

Sumber: diadopsi dari Kimes (1998) *A Five-step Approach*

Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang dijelaskan oleh penulis, maka dapat dirumuskan dalam pertanyaan yang dapat dijadikan sebagai rumusan masalah. Adapun rumusan masalah yaitu:

1. Sudahkah Restoran “X” menerapkan *restaurant revenue management* dalam menjalankan operasional bisnisnya?

2. Bagaimana Restoran “X” dapat mengimplementasikan *restaurant revenue management* dalam operasional sehari-harinya?

Tujuan Penelitian

Adapun rumusan masalah yang telah dirumuskan oleh penulis tidak terlepas dari adanya tujuan penelitian yang ingin dicapai. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui bagaimana Restoran “X” dapat mengimplementasikan *restaurant revenue management* dalam operasional sehari-harinya.

Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis memberikan batasan sebagai berikut:

1. Penulis hanya membantu Restoran “X” Surabaya untuk mengimplementasikan *restaurant revenue management* serta memberikan masukan tentang penerapannya tanpa mengamati sejauh mana restoran tersebut mampu mengembangkannya dalam menjalankan operasional bisnisnya
2. Dalam *restaurant revenue management*, Kimes (1998) penulis menggunakan 5 langkah pendekatan dalam *restaurant revenue management*, yaitu menetapkan *baseline*, memahami *drivers*, membuat strategi *revenue management*, melaksanakan perubahan dan memantau hasil. Dalam penelitian ini, penulis membatasi hanya hingga langkah ketiga saja yakni ‘Membuat Strategi *Revenue Management*’
3. Periode observasi untuk penelitian ini hanya selama satu bulan yang dimulai sejak 25 April 2013 hingga 25 Mei 2013

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian eksploratif kualitatif yaitu sebuah penelitian yang difokuskan untuk menggali berbagai temuan dalam penelitian dan dipaparkan untuk bisa menjelaskan hasil temuan tersebut (Kuncoro, 2003, p.8). Penelitian ini merupakan hasil investigasi pada Restoran “X” yang berkaitan dengan implementasi *restaurant revenue management* pada restoran tersebut.

Penentuan Informan

Sumber informasi didapatkan dari pemilik restoran sebagai informan A yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana implementasi *restaurant revenue management* di restoran tersebut. Selanjutnya dari manajer restoran sebagai informan B yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana jalannya operasional sehari-hari dari restoran tersebut. Selain itu dipilih informan C yaitu karyawan restoran untuk mengetahui pelaksanaan operasional sehari-hari dari restoran tersebut.

Teknik Pengembangan/Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang merupakan data tentang gambaran umum dari restoran dan data-data pendukung mengenai berbagai aktivitas yang berhubungan dengan penerapan *restaurant revenue management*.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh penulis secara langsung dari pihak yang berwenang di dalam manajemen, hasil observasi serta hasil wawancara terhadap informan di Restoran “X”. Data Sekunder adalah data yang diperoleh penulis secara tidak langsung, bersumber dari data restoran serta dari literatur yang berhubungan dengan implementasi *restaurant revenue management*.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan observasi dan wawancara kepada pemilik restoran, manajer restoran serta karyawan restoran untuk mengidentifikasi implementasi dari *restaurant revenue management* pada restoran tersebut.

Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan prosedur pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi Lapangan

Data yang diperoleh dengan cara berkunjung langsung ke Restoran “X” untuk mengumpulkan data-data. Dalam studi lapangan ini ada beberapa metode yang digunakan, yaitu:

a. Observasi

Penulis akan melakukan observasi pada Restoran “X” Surabaya berdasarkan tiga langkah pendekatan yang digunakan dengan menggunakan metode observasi non-partisipatif yang merupakan metode observasi dimana pihak yang melakukan observasi tidak ikut terlibat dalam kegiatan subyek yang sedang diobservasi. Observasi non-partisipatif ini dilakukan oleh penulis pada dua titik waktu yaitu saat dimana restoran tersebut mengalami *peak-hour* yaitu pada tanggal 27 April 2013 & 4 Mei 2013 pukul 18.00-20.00 dan saat restoran tersebut mengalami *low-hour* yaitu pada tanggal 30 April 2013 & 7 Mei 2013 pukul 14.00-16.00.

b. Wawancara Mendalam (*in-depth interview*)

Pada penelitian dengan wawancara mendalam, penulis tidak menggunakan angket tetapi tetap menggunakan garis-garis besar pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan di mana pertanyaan-pertanyaan difokuskan pada topik-topik khusus atau umum (Danim, 2002, pp.57-58).

Penulis melakukan wawancara kepada tiga orang informan dari Restoran “X”. Wawancara yang dilakukan kepada ketiga orang informan berlokasi di Restoran “X” tersebut pada tanggal 10 May 2013 untuk informan A, 11 May 2013 untuk informan B, dan 12 May 2013 untuk informan C.

Penulis memberikan kesempatan pada subyek untuk menjawab pertanyaan yang diajukan menurut kerangka berpikir dan pengalaman responden sendiri bukan berdasarkan patokan-patokan jawaban yang telah dibuat oleh penulis, sehingga penelitian ini bersifat terbuka.

c. Dokumentasi

Penulis menyalin atau mengutip data-data restoran yang berhubungan dengan topik yang dibahas.

2. Studi Pustaka

Data-data yang diambil oleh penulis dilakukan melalui studi di perpustakaan dan eksplorasi media *internet* yang berasal dari literatur-literatur ilmiah maupun media lain yang berhubungan dengan topik penelitian yang dibahas, yaitu *Restaurant Revenue Management : Implementasi di Restoran “X”*

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Agar variabel dapat diukur dan diamati maka setiap konsep yang ada harus dioperasionalkan dalam definisi operasional variabel. Dengan tujuan tersebut, penulis mencoba menyamakan definisi operasional variabel dalam penelitian ini agar nantinya tidak terdapat perbedaan definisi antara penulis dengan pembaca.

1. *Restaurant Revenue Management*

Restaurant revenue management dapat diartikan sebagai suatu metode untuk menjual kursi yang tepat pada tingkat harga yang tepat serta dalam waktu yang tepat dalam sebuah usaha restoran.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga langkah pendekatan dalam *Restaurant Revenue Management* yaitu:

a. Menetapkan *Baseline*

Menetapkan faktor-faktor dari kinerja dasar Restoran “X” yang mencakup:

- Menghitung *Average check*
Average check adalah besarnya pengeluaran rata-rata yang dihabiskan oleh seorang pengunjung di Restoran “X”
- Menghitung besarnya *Seat occupancy*
Seat occupancy adalah total jumlah kursi dalam persentase yang diisi oleh pengunjung dalam satu hari di Restoran “X”.
- Menghitung *RevPASH*
Revenue per Available Seat Hour (RevPASH) dapat dihitung dengan membagi jumlah pendapatan dari Restoran “X” dengan jumlah kursi yang tersedia untuk dijual dalam waktu satu jam.
- Menghitung *Meal duration*
Meal duration adalah jumlah waktu yang digunakan untuk satu kali kegiatan makan. *Meal Duration* dapat diukur dengan melihat data POS atau menggunakan *time study analysis* dari Restoran “X”.

b. Memahami *Drivers*

Mencari dan menganalisa adanya masalah yang mempengaruhi faktor-faktor *baseline* pada langkah pertama dengan menggunakan diagram *fishbone* yang digunakan untuk meminimalkan terjadinya kesalahan dalam operasional restoran tersebut. Diagram *fishbone* itu sendiri dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisa setiap permasalahan yang ditemukan dari langkah pertama yaitu menetapkan *baseline*.

c. Membuat Strategi *Revenue Management*

Membuat strategi berdasarkan *revenue management* untuk dapat menyelesaikan masalah yang timbul dari analisa pada langkah kedua. Dalam langkah ini penulis membuat solusi dari permasalahan yang timbul berdasarkan hasil analisa dengan menggunakan diagram *fishbone*. Dari hasil tersebut penulis menyimpulkan solusi-solusi berdasarkan hasil analisa untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam kegiatan operasional restoran.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif yaitu mendeskripsikan implementasi *revenue management* terhadap restoran tersebut. Teknik analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Analisa Deskriptif

Analisa deskriptif ini memaparkan semua hasil penelitian berdasarkan dari hasil observasi, hasil wawancara serta dokumentasi dari data restoran.

2. Analisa Evaluatif

Analisa evaluatif dalam penelitian ini adalah hasil kajian mengenai kebijakan operasional restoran dikaitkan dengan pengimplementasian *restaurant revenue management* yang dilakukan pada restoran tersebut.

Kriteria yang digunakan untuk memastikan restoran tersebut sudah menerapkan *restaurant revenue management* atau belum berdasarkan pada penerapan lima langkah pendekatan *restaurant revenue management* di restoran tersebut. Jika restoran tersebut belum

menerapkan komponen *restaurant revenue management* secara keseluruhan, berarti restoran tersebut belum menerapkan *restaurant revenue management*.

3. Analisa Konklusif

Analisa konklusif dalam penelitian ini adalah hasil kesimpulan mengenai implementasi *restaurant revenue management* di restoran tersebut dalam kegiatan operasional sehari-hari.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Langkah-Langkah Dalam Mengimplementasikan *Revenue Management*

Revenue management dapat diartikan menjual kursi yang tepat pada tingkat harga yang tepat serta dalam waktu yang tepat (Kimes *et al.*, 1998). Dalam penelitian yang dilakukan di Restoran “X”, penulis menghitung tingkat harga, lama durasi waktu kegiatan makan serta faktor-faktor lain yang berhubungan. Menurut Kimes (1998), dalam mengimplementasikan *revenue management* di sebuah restoran terdapat beberapa langkah untuk menerapkannya. Dalam penelitian ini, penulis hanya membatasi hingga langkah ketiga dalam pengimplementasiannya, yaitu menetapkan *baseline*, memahami *drivers* yang mempengaruhi *baseline* dan membuat strategi *revenue management*.

1. Menetapkan *Baseline*

Penetapan *baseline* di Restoran “X” bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kegiatan operasional restoran tersebut. Dari faktor-faktor tersebut dapat diketahui penyebab terjadinya permasalahan-permasalahan di Restoran “X”. Penetapan *baseline* tersebut dapat dilakukan dengan menghitung *average check*, *seat occupancy*, *RevPASH* serta *meal duration* dari Restoran “X”.

a. Perhitungan *Average Check* di Restoran “X”

Average check dapat dihitung dengan membagi total pendapatan dengan jumlah pengunjung. Dalam penelitian yang dilakukan penulis mengenai *average check* di Restoran “X”, penulis mendapatkan data mengenai *average check* berdasarkan dari data yang diberikan oleh manajer restoran mengenai *average check* dari bulan Oktober 2012 hingga bulan Maret 2013.

Tabel 1. *Average Check* periode Oktober 2012 – Maret 2013

Periode	Average Check per Person
Oktober 2012	Rp. 20.890,00
November 2012	Rp. 21.525,00
Desember 2012	Rp. 23.470,00
Januari 2013	Rp. 22.850,00
Februari 2013	Rp. 20.175,00
Maret 2013	Rp. 21.565,00

Berdasarkan hasil tabel 1. dapat dilihat bahwa rata-rata *average check* yang dihasilkan oleh Restoran “X” adalah berkisar antara Rp. 20.175,00 – Rp. 23.470,00. *Average check* tertinggi yang dihasilkan oleh restoran tersebut dapat dilihat pada periode bulan Desember 2012 dengan rata-rata sebesar Rp. 23.470,00. *Average check* terendah yang dihasilkan oleh restoran tersebut dapat dilihat pada periode bulan Februari 2013 dengan rata-rata sebesar Rp. 20.175,00.

Selain itu berdasarkan table 1., dapat dilihat bahwa *average check* periode Desember memiliki rata-rata tertinggi. Menurut pemilik Restoran “X”, hal ini dikarenakan libur panjang yang terjadi di bulan tersebut yang menyebabkan masyarakat untuk melakukan kegiatan *dine out*.

b. Perhitungan *Seat Occupancy* di Restoran “X”

Seat occupancy dapat dihitung dengan membagi jumlah kursi yang dihuni oleh pengunjung dengan total jumlah kursi yang ada lalu dikalikan dengan persentase seratus persen. Sebagai informasi, jumlah total kursi yang ada di Restoran “X” adalah 106 buah kursi yang banyak terdiri dari penataan meja 4-tops. Dalam penelitian yang dilakukan penulis mengenai *seat occupancy* di Restoran “X”, penulis mendapatkan data mengenai *seat occupancy* berdasarkan dari data yang diberikan oleh manajer restoran mengenai *seat occupancy* dari bulan Oktober 2012 hingga bulan Maret 2013.

Tabel 2. *Seat Occupancy* periode Oktober 2012 – Maret 2013

Periode	<i>Seat Occupancy</i>
Oktober 2012	45,6%
November 2012	47,2%
Desember 2012	51,4%
Januari 2013	48,9%
Februari 2013	44,7%
Maret 2013	46,3%

Berdasarkan hasil tabel 2. dapat dilihat bahwa rata-rata *seat occupancy* yang dimiliki oleh Restoran “X” adalah berkisar antara 44,7% - 51,4 %. *Seat occupancy* tertinggi dapat dilihat pada periode bulan Desember 2012 sebesar 51,4%. *Seat occupancy* terendah dapat dilihat pada periode bulan Februari sebesar 44,7%. Semakin tinggi persentase *seat occupancy* berarti semakin tinggi tingkat penjualan dari restoran tersebut. Untuk mengetahui alasan penyebab tidak maksimalnya *seat occupancy* pada Restoran “X”, maka penulis melakukan analisa lebih lanjut dengan menggunakan *fishbone diagram* pada langkah selanjutnya.

c. Perhitungan *RevPASH* di Restoran “X”

Dalam penelitian ini, *RevPASH* digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai jual sebuah kursi yang ada yang dijual oleh pihak restoran setiap jamnya. Dengan menghitung *RevPASH* maka pihak restoran dapat mengetahui seberapa besar nilai jual dari setiap kursi yang dimiliki oleh Restoran “X”. Sehingga hal tersebut dapat menjadi tolak ukur terhadap tingkat penjualan restoran tersebut.

Dikarenakan restoran ini belum mengimplementasikan *RevPASH* maka penulis melakukan perhitungan berdasarkan rumus yang digunakan untuk menghitung *RevPASH*. Berdasarkan rumus tersebut diketahui bahwa *RevPASH* dapat dihitung dengan mengkalikan *average check* dengan *seat occupancy*. Berdasarkan data yang didapatkan oleh penulis dari manajer restoran mengenai data-data restoran tersebut, yaitu data *average check* serta *seat occupancy*, maka penulis dapat menghitung *RevPASH* dari restoran tersebut. Berdasarkan data tersebut, maka penulis dapat menghitung *RevPASH* yang dimiliki oleh Restoran “X” dari periode bulan Oktober 2012 hingga periode bulan Maret 2013

Tabel 3. *RevPASH* periode Oktober 2012 – Maret 2013

Periode	Average Check per Person	<i>Seat Occupancy</i>	<i>RevPASH</i>
Oktober 2012	Rp. 20.890,00	45,6%	Rp. 9.525,84
November 2012	Rp. 21.525,00	47,2%	Rp. 10.159,80
Desember 2012	Rp. 23.470,00	51,4%	Rp. 12.063,58
Januari 2013	Rp. 22.850,00	48,9%	Rp. 11.173,65
Februari 2013	Rp. 20.175,00	44,7%	Rp. 9.018,22
Maret 2013	Rp. 21.565,00	46,3%	Rp. 9.984,59

Berdasarkan hasil dari tabel 3. dapat dilihat bahwa rata-rata *RevPASH* yang dimiliki oleh restoran tersebut berkisar antara Rp. 9.018,22 – Rp. 12.063,58. Besarnya *RevPASH* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *average check per person* dan *seat occupancy*. Hal ini menjelaskan bahwa setiap kursi pada Restoran “X” menghasilkan pendapatan sebesar Rp. 9.018,22 hingga Rp. 12.063,58 tiap jamnya yang berada dalam taraf normal (tidak terlalu rendah tetapi tidak juga tinggi).

d. Perhitungan *Meal Duration* di restoran “X”

Perhitungan *meal duration* bertujuan untuk mengetahui seberapa lama kegiatan makan yang dilakukan oleh pengunjung Restoran “X” serta mengetahui kemungkinan terjadinya *delay* dalam kegiatan tersebut. Perhitungan tersebut dilakukan dengan menggunakan *time study analysis*.

Time study analysis adalah analisa durasi waktu yang dipakai pada tiap-tiap elemen *service cycle* yang digunakan untuk mengetahui dan mendapatkan indikasi adanya *service delay*.

Berdasarkan informasi dari manajer Restoran “X”, Pada tanggal 27 April & 4 Mei pada pukul 18.00-20.00, yang merupakan waktu sibuk operasional restoran tersebut, penulis mengadakan perhitungan *meal duration*. Hal yang sama juga dilakukan penulis pada tanggal 30 April & 7 Mei pada pukul 14.00-16.00 dimana berdasarkan informasi yang diberikan oleh manajer Restoran “X” merupakan waktu seenggang yang terjadi di Restoran ”X”. Perhitungan *meal duration* yang dilakukan penulis menggunakan asumsi bahwa penulis hanya melakukan perhitungan pada meja *4-tops* (satu meja dengan 4 kursi) dan dengan jumlah *waiter* yang sama.

Tabel Error! No text of specified style in document.. *Meal Duration* pada waktu sibuk Restoran “X”

Aktivitas	27 April 2013	4 May 2013	Selisih waktu
1. Arrival to greet	-	-	
2. Greet to seat	20"	25"	5"
3. Seat to order	2'15"	1'52"	23"
4. Order to meal	9'27"	9'8"	19"
5. Meal to bill	23'	21'42"	1'8"
6. Bill to leave	4'20"	3'33"	47"
7. Leave to buss	2'7"	3'19"	1'12"
8. Buss to available	1'31"	1'14"	17"

KETERANGAN :(') : menit dan (") : detik

Berdasarkan hasil dari tabel 4. dapat diketahui bahwa *meal duration* pada waktu sibuk relatif stabil. Dengan selisih waktu yang tidak jauh berbeda sehingga dapat diketahui bahwa kegiatan operasional restoran pada waktu sibuk masih dalam tahap wajar.

Tabel 1. *Meal Duration* pada waktu seenggang Restoran “X”

Aktivitas	30 April 2013	7 May 2013	Selisih waktu
1. Arrival to greet	-	-	
2. Greet to seat	35"	42"	7"
3. Seat to order	2'48"	3'25"	37"
4. Order to meal	8'10"	9'2"	52"
5. Meal to bill	27'31"	25'4"	2'27"
6. Bill to leave	2'12"	2'46"	34"
7. Leave to buss	4'52"	3'59"	53"
8. Buss to available	3'17"	4'5"	48"

KETERANGAN :(') : menit dan (") : detik

Berdasarkan hasil dari tabel 5. dapat diketahui bahwa *meal duration* pada waktu senggang juga relatif cukup stabil. Tetapi dapat dilihat dalam tabel bahwa telah terjadi *delay* pada kegiatan *meal to bill* dengan selisih waktu sebanyak 2 menit 27 detik. Hal ini membuktikan bahwa ada sedikit selisih waktu dalam pelaksanaan siklus pelayanan di Restoran “X”. Dari hal tersebut maka dapat diketahui bahwa hal ini merupakan penanda awal kemungkinan terjadinya *delay* di Restoran “X”.

Dengan tujuan untuk mengetahui kemungkinan terjadinya *delay* dalam kegiatan operasional di Restoran “X”, penulis mencoba membandingkan *meal duration* antara waktu sibuk dengan waktu senggang dengan tujuan untuk meneliti lebih lanjut kemungkinan terjadinya *delay*.

Tabel 2. *Meal Duration* Waktu Sibuk dan Waktu Senggang di Restoran “X”

Aktivitas	27 April 2013	30 April 2013	4 May 2013	7 May 2013
1. <i>Arrival to greet</i>	-	-	-	-
2. <i>Greet to seat</i>	20”	35”	25”	42”
3. <i>Seat to order</i>	2’15”	2’48”	1’52”	3’25”
4. <i>Order to meal</i>	9’27”	8’10”	9’8”	9’2”
5. <i>Meal to bill</i>	23’	27’31”	21’42”	25’4”
6. <i>Bill to leave</i>	4’20”	2’12”	3’33”	2’46”
7. <i>Leave to buss</i>	2’7”	4’52”	3’19”	3’59”
8. <i>Buss to available</i>	1’31”	3’17”	1’14”	4’5”

KETERANGAN :(’) : menit dan (”) : detik

Dengan membandingkan pengamatan yang telah dilakukan penulis berdasarkan tabel 6., penulis mengambil waktu tercepat dan waktu terlama dari setiap aktivitas yang ada. Dari perbandingan tersebut penulis mendapatkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 7. dibawah ini.

Tabel 3. *Meal Duration* dengan Waktu Tercepat dan Terlama

Aktivitas	Tercepat	Terlama	Selisih
1. <i>Arrival to greet</i>	-	-	-
2. <i>Greet to seat</i>	20”	42”	22”
3. <i>Seat to order</i>	1’52”	3’25”	1’33”
4. <i>Order to meal</i>	8’10”	9’27”	1’17”
5. <i>Meal to bill</i>	21’42”	27’31”	5’49”
6. <i>Bill to leave</i>	2’12”	4’20”	2’8”
7. <i>Leave to buss</i>	2’7”	4’52”	2’45”
8. <i>Buss to available</i>	1’14”	4’5”	2’51”
Total Waktu	37’37”	54’22”	

KETERANGAN :(’) : menit dan (”) : detik

Meal duration dapat dibagi kedalam delapan aktivitas yaitu *arrival to greet*, *greet to seat*, *seat to order*, *order to meal*, *meal to bill*, *bill to leave*, *leave to buss*, dan *buss to available*. Berdasarkan hasil dari tabel 7. di atas periode *arrival to greet* tidak memiliki durasi yang dikarenakan tidak adanya kegiatan tersebut dalam Restoran “X”.

Dari lamanya waktu yang terlihat melalui *time study analysis* pada table 7., terdapat empat aktivitas yang memiliki perbedaan antara waktu tercepat dan waktu terlama berdasarkan selisih yang dilihat dari waktu sibuk dan waktu senggang yaitu :

1. *Meal to bill*

Aktivitas *meal to bill* adalah aktivitas yang dimulai dari saat tamu mulai menyantap hidangan yang telah dipesan oleh tamu hingga selesai menyantapnya dan meminta *bill* kepada *waiter*.

2. *Bill to leave*

Aktivitas *bill to leave* adalah aktivitas yang dimulai dari saat tamu meminta *bill* kepada *waiter* sampai tamu meninggalkan meja tersebut setelah *bill* tersebut dibayar oleh tamu. Dari pengamatan penulis adanya selisih rentang waktu yang cukup jauh antara waktu tercepat dan waktu terlama pada aktivitas *bill to leave* dikarenakan proses penyelesaian pembayaran tidak langsung dilaksanakan oleh *waiter* saat tamu meminta *bill* kepada *waiter*.

3. *Leave to buss*

Aktivitas *leave to buss* adalah waktu yang diperlukan sejak tamu meninggalkan meja setelah melakukan pembayaran sampai *waiter* mulai melakukan *bussing*. Dari pengamatan penulis adanya selisih rentang waktu yang cukup jauh antara waktu tercepat dan waktu terlama pada aktivitas *leave to buss* dikarenakan tidak adanya *waiter* yang melakukan *bussing* setelah tamu meninggalkan meja.

4. *Buss to available*

Aktivitas *buss to available* adalah aktivitas yang dimulai sejak *waiter* melakukan *bussing* terhadap sebuah meja, sampai meja tersebut bersih dan sudah dipersiapkan ulang agar siap untuk ditempati oleh tamu selanjutnya. Dari pengamatan penulis adanya selisih rentang waktu yang cukup jauh antara waktu tercepat dan waktu terlama pada aktivitas *bussing to available* disebabkan karena *waiter* tidak langsung melakukan *bussing* setelah tamu meninggalkan meja tersebut.

Berdasarkan data di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keempat poin yaitu *meal to bill*, *bill to leave*, *leave to buss*, dan *buss to available* merupakan penyebab terjadinya *delay* di dalam *service cycle* Restoran “X”. Untuk mengetahui lebih lanjut faktor-faktor yang potensial maka perlu lebih lanjut diteliti di dalam *fishbone diagram*.

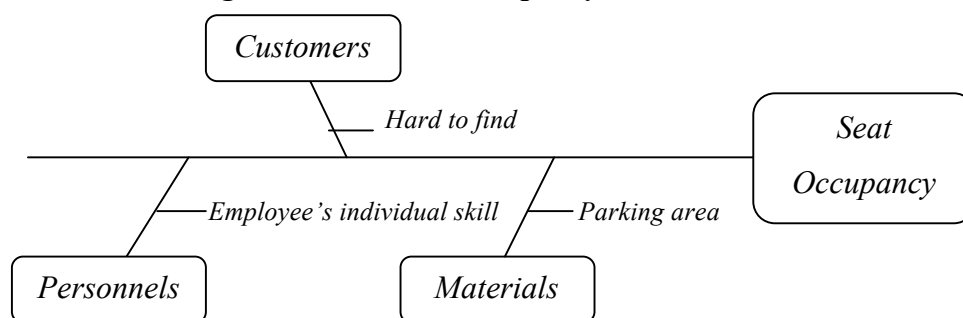
Dengan adanya penetapan *baseline* yang telah dilakukan sesuai dengan hasil diatas, maka dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja restoran tersebut. Faktor-faktor tersebut merupakan masalah-masalah yang harus dianalisa pada langkah selanjutnya, masalah-masalah yang ada dalam restoran tersebut adalah *seat occupancy*, *meal to bill*, *bill to leave*, *leave to buss*, *buss to available*.

2. Memahami *Drivers* yang mempengaruhi *Baseline*

Setelah menetapkan *baseline* yang ada pada Restoran “X”, pada tahap ini penulis meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi *baseline* tersebut.

Dengan menganalisa *baseline* yang ada, dapat dilihat faktor-faktor yang mempengaruhi *baseline* tersebut. Kemudian dari faktor-faktor yang sudah ada, dapat dianalisa dengan menggunakan *fishbone diagram* yang memperlihatkan faktor-faktor apa sajakah yang berpotensi untuk menjadi penyebab terjadinya *low seat occupancy* pada restoran tersebut, serta membantu menjelaskan penyebab terjadinya *delay*.

a. *Fishbone Diagram* untuk *Seat Occupancy*



Gambar 2. *Fishbone Diagram* untuk *seat occupancy*

Gambar 2. di atas merupakan diagram *fishbone* mengenai *seat occupancy* Restoran “X”. Pada diagram tersebut penulis menemukan beberapa faktor yang berpengaruh pada *seat occupancy* Restoran “X” yakni *materials*, *customers*, dan *personnels*. Dari faktor utama tersebut penulis dapat mengetahui poin-poin aktivitas yang mempengaruhi *seat occupancy*.

Aktivitas yang mempengaruhi *seat occupancy* Restoran “X” adalah sebagai berikut:

1. *Materials*

- *Parking area* (Area Parkir)

Area parkir merupakan fasilitas yang menjadi faktor pendorong seorang tamu untuk datang ke sebuah restoran. Jika area parkir yang tersedia tidak cukup luas maka tamu akan merasa malas untuk datang dikarenakan susahny mencari tempat untuk memarkir kendaraan yang tamu miliki. Hal ini yang menjadi salah satu masalah yang timbul di Restoran “X”.

2. *Customer*

- *Hard to find*

Pada waktu restoran tidak mengalami jam sibuk, setiap restoran tentu saja mengalami kesulitan untuk menarik pengunjung untuk datang ke restoran. Hal ini terjadi terutama di waktu seenggang pada saat jam operasional restoran berlangsung. Hal ini juga berkaitan langsung dengan cara pemasaran dari restoran tersebut dalam menarik pengunjung untuk melakukan kegiatan konsumsi di restoran tersebut pada saat waktu seenggang.

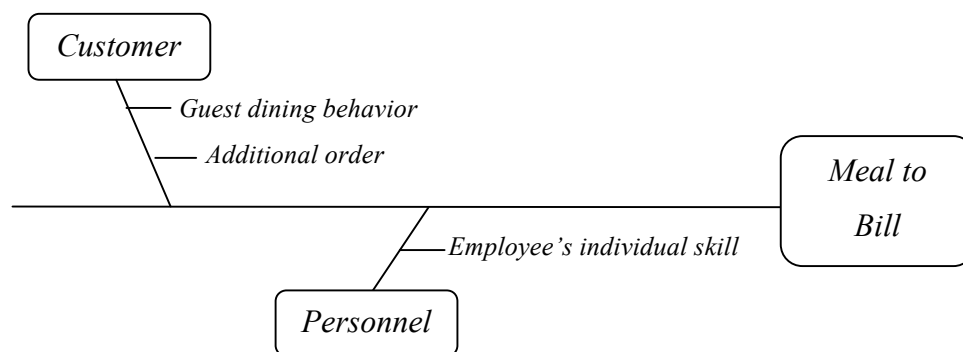
3. *Personnels*

- *Employee’s individual skill*

Untuk memberikan pelayanan yang lebih baik maka dalam setiap restoran diwajibkan mengadakan training. *Training* dapat memperlancar operasional restoran dan mengurangi *meal duration* apabila materi training yang diberikan dapat membantu jalannya operasional menjadi lebih baik. Dengan semakin banyak jumlah *training* yang diberikan itu sendiri akan membantu memberikan pelayanan yang sempurna.

Cepat atau lambatnya pelayanan yang diberikan oleh restoran dapat menimbulkan kesan yang buruk di mata tamu yang secara tidak langsung akan menciptakan *word of mouth* sehingga mengurangi minat tamu lain untuk datang ke Restoran “X”.

b. Fishbone Diagram untuk Meal to Bill



Gambar 3. *Fishbone Diagram* untuk *meal to bill*

Gambar 3. di atas merupakan diagram *fishbone* mengenai *meal to bill* Restoran “X”. Pada diagram tersebut penulis menemukan beberapa faktor yang berpengaruh pada *meal to bill* Restoran “X” yakni *personnel* dan *customers*. Dari faktor utama tersebut penulis dapat mengetahui poin-poin aktivitas yang mempengaruhi *meal to bill*.

Aktivitas yang mempengaruhi *meal to bill* Restoran “X” adalah sebagai berikut:

1. *Personnels*

- *Employee’s individual skill*

Cepat atau lambatnya pelayanan yang diberikan oleh karyawan yang bertugas dalam memenuhi permintaan tamu dapat mempengaruhi kelancaran operasional bisnis Restoran “X” yang juga mempengaruhi lamanya aktivitas *meal to bill*.

2. *Customer*

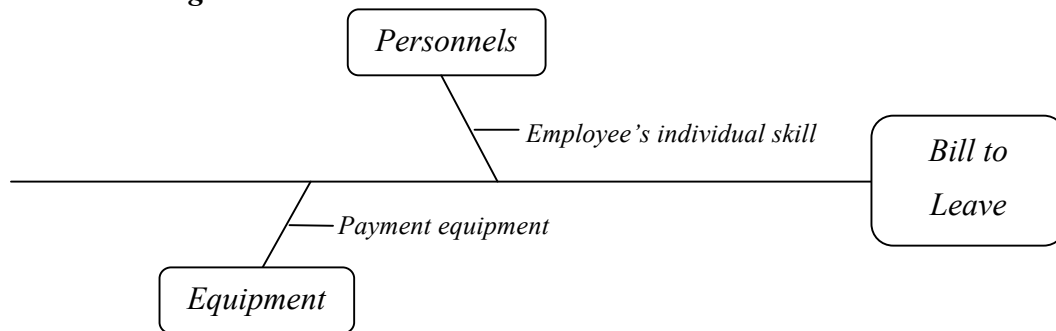
- *Guest dining behavior* (Kebiasaan makan tamu)

Pengunjung restoran berhak untuk melakukan kegiatan konsumsi sesuai dengan keinginan pengunjung. Lamanya kegiatan konsumsi itu sendiri tidak dapat dikontrol oleh pihak restoran. Jika pengunjung memilih untuk memperpanjang waktu dari kegiatan konsumsinya maka merupakan hak sepenuhnya yang dimiliki oleh pengunjung. Hal ini tentu dapat mempengaruhi lamanya kegiatan *meal to bill*.

- *Additional order* (Penambahan pesanan)

Adanya penambahan pesanan yang dilakukan oleh tamu juga dapat mempengaruhi lamanya kegiatan *meal to bill* yang dikarenakan adanya pengulangan aktivitas *order to meal* di tengah kegiatan *meal to bill*.

c. *Fishbone Diagram* untuk *Bill to Leave*



Gambar 4. *Fishbone Diagram* untuk *bill to leave*

Gambar 4. di atas merupakan diagram *fishbone* mengenai *bill to leave* Restoran “X”. Pada diagram tersebut penulis menemukan beberapa faktor yang berpengaruh pada *bill to leave* Restoran “X” yakni *personnels* dan *equipment*. Dari faktor utama tersebut penulis dapat mengetahui poin-poin aktivitas yang mempengaruhi *bill to leave*.

Aktivitas yang mempengaruhi *bill to leave* Restoran “X” adalah sebagai berikut:

1. *Personnels*

- *Employee's individual skill*

Kurang cepat penyelesaian proses pembayaran yang dilakukan oleh karyawan di Restoran “X” khususnya kasir dapat mengurangi durasi aktivitas *bill to leave*. Hal ini dapat disebabkan karena kurang mahirnya karyawan dalam mengoperasikan mesin kasir yang digunakan di Restoran “X”.

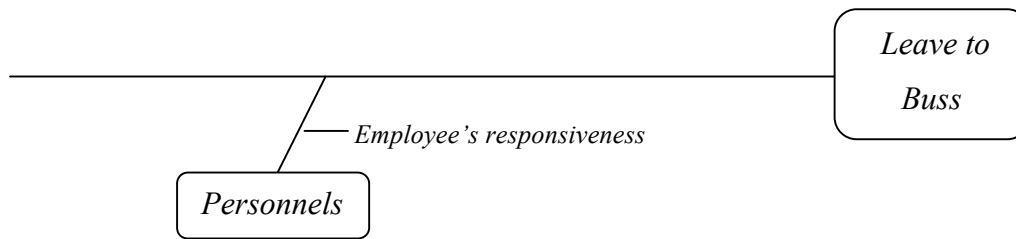
2. *Equipment*

- *Payment equipment* (Mesin Pembayaran)

Berhubungan langsung dengan mesin kasir serta alat yang digunakan untuk mengotorisasi kartu kredit yang dimiliki untuk melakukan proses pembayaran tagihan melalui kartu kredit tersebut menjadi faktor yang mempengaruhi proses *bill to leave*.

Selain itu, *error* atau kerusakan yang terjadi pada mesin pembayaran juga dapat menjadi faktor yang memperlama durasi aktivitas *bill to leave*.

d. Fishbone Diagram untuk Leave to Buss



Gambar 5. Fishbone Diagram untuk leave to buss

Gambar 5. di atas merupakan diagram *fishbone* mengenai *leave to buss* Restoran “X”. Pada diagram tersebut penulis menemukan faktor yang berpengaruh pada *leave to buss* Restoran “X” yakni *personnels*. Dari faktor utama tersebut penulis dapat mengetahui poin-poin aktivitas yang mempengaruhi *leave to buss*.

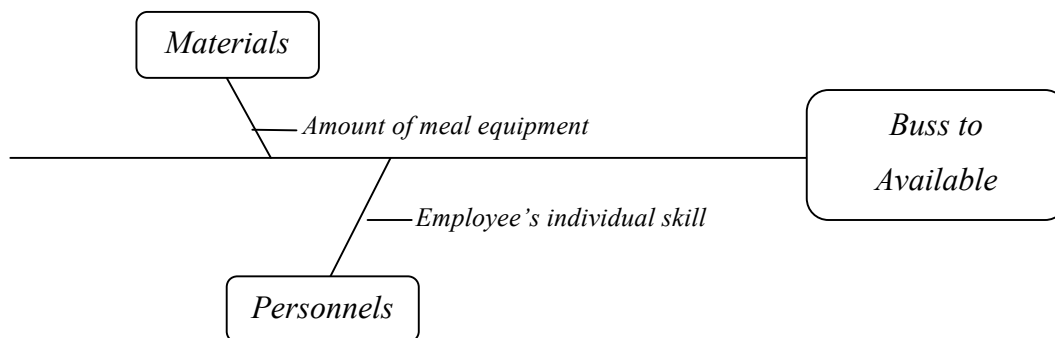
Aktivitas yang mempengaruhi *leave to buss* Restoran “X” adalah sebagai berikut:

1. *Personnels*

- *Employee's responsiveness* (Ketanggapan karyawan)

Ketanggapan dari para personil restoran untuk memberikan pelayanan dengan cepat juga mempengaruhi jalannya operasional restoran. Dengan adanya ketanggapan dari masing-masing personil yang bertugas dalam restoran untuk melakukan tugas dengan hasil yang terbaik maka akan memperlancar operasional restoran yang pada akhirnya dapat mengurangi durasi *leave to buss* di Restoran “X”.

e. Fishbone Diagram untuk Buss to Available



Gambar 6. Fishbone Diagram untuk buss to available

Gambar 6. di atas merupakan diagram *fishbone* mengenai *buss to available* Restoran “X”. Pada diagram tersebut penulis menemukan beberapa faktor yang berpengaruh pada *buss to available* Restoran “X” yakni *materials*, *personnels*, *methods*, dan *equipment*. Dari faktor utama yang tersebut penulis dapat mengetahui poin-poin aktivitas yang mempengaruhi *buss to available*.

Aktivitas yang mempengaruhi *buss to available* Restoran “X” adalah sebagai berikut:

1. *Materials*

- *Amount of meal equipment* (Jumlah peralatan makan)

Kumpulan dari piring, gelas, dan peralatan makan yang harus dibersihkan dalam proses *bussing* menjadi faktor yang mempengaruhi durasi *buss to available*. Semakin

banyak peralatan yang harus dibersihkan, maka akan semakin lama waktu yang diperlukan dalam aktivitas tersebut.

2. *Personnels*

- *Employee's individual skill*

Kecepatan karyawan dalam proses *bussing* dapat mempengaruhi durasi aktivitas *buss to available*. Bukan hanya kecepatan tetapi keahlian untuk menangani peralatan makan yang perlu untuk dibersihkan juga dapat mempengaruhi lamanya aktivitas *buss to available*.

3. **Membuat Strategi Revenue Management**

Dalam langkah ketiga ini penulis membuat solusi dari permasalahan yang timbul di Restoran “X” berdasarkan hasil analisa dengan menggunakan *fishbone diagram*.

Setelah mengidentifikasi penyebab yang paling penting dari permasalahan-permasalahan yang sudah diobservasi oleh penulis berdasarkan dari langkah kedua yaitu memahami *drivers* yang mempengaruhi *baseline*, maka penulis mencoba mengembangkan strategi yang terperinci tentang bagaimana cara untuk mengatasi permasalahan tersebut. Strategi yang dikembangkan oleh penulis akan diwujudkan sebagai strategi dari permasalahan-permasalahan yang ada untuk setiap permasalahan yaitu *seat occupancy*, *meal to bill*, *bill to leave*, *leave to buss*, *buss to available*.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian serta observasi yang dilakukan oleh penulis, penulis memperoleh kesimpulan bahwa dalam menjalankan kegiatan operasional restorannya, Restoran “X” belum mengimplementasikan *restaurant revenue management*. Selain itu dalam penelitian yang dilakukan penulis menerapkan langkah-langkah pendekatan terhadap *Restaurant Revenue Management* yang dikemukakan oleh Kimes (1998) dan menemukan beberapa faktor yang menjadi penyebab permasalahan pada Restoran “X” dalam mengimplementasikan *Restaurant Revenue Management*.

Faktor-faktor yang menjadi penyebab permasalahan pada Restoran “X” tersebut dapat dilihat di tabel berikut ini:

Tabel 4. Kesimpulan Implementasi *Restaurant Revenue Management* di Restoran “X”

PERMASALAHAN	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI	STRATEGI
1. <i>Seat Occupancy</i>	• Penggunaan media marketing dalam menarik pengunjung.	Penggunaan promosi berupa <i>bundling menu</i> pada waktu senggang.
	• Kemampuan individu karyawan dalam memberikan pelayanan	Pengadaan <i>training</i> yang lebih banyak untuk mengurangi <i>delay</i> dalam pelayanan yang diberikan.
	• Lahan parkir yang tidak cukup luas.	Menyediakan jasa <i>valet parking</i> untuk para tamu yang datang.
2. <i>Meal to bill</i>	• Kebiasaan makan pengunjung yang lama.	Melakukan proses <i>prebussing</i> untuk menghemat waktu.
	• Tambahan pesanan	Menanyakan kemungkinan adanya penambahan pesanan di awal pemesanan.
	• Kecepatan <i>service</i>	Melakukan <i>training</i> mengenai <i>service sequence</i> dengan standar waktu yang efisien.
	• Kecepatan penyelesaian	Melakukan lebih banyak

3. <i>Bill to leave</i>	prosedur pembayaran	<i>training</i> mengenai proses pembayaran
	<ul style="list-style-type: none"> Kecepatan penyelesaian prosedur pembayaran 	Melakukan <i>maintenance</i> terhadap sistem yang berhubungan dengan proses pembayaran.
4. <i>Leave to buss</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kurang komunikasi antar <i>waiter</i> 	Memberikan tanggung jawab terhadap setiap karyawan restoran untuk saling membantu
5. <i>Buss to available</i>	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah barang yang harus dibersihkan dan dipersiapkan 	Melakukan proses <i>prebussing</i> saat kegiatan <i>meal to bill</i> berlangsung untuk menghemat waktu.
	<ul style="list-style-type: none"> Lamanya waktu yang diperlukan. 	Melakukan training mengenai kemampuan individu

Saran

Setelah mendapatkan hasil berupa kesimpulan-kesimpulan yang ada, penulis mencoba memberikan saran yang dapat membantu restoran “X” dalam menjalankan operasional restorannya menjadi lebih baik. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan nantinya Restoran “X” dapat mengimplementasikan *restaurant revenue management* untuk membantu operasional restoran agar menjadi lebih baik.
2. Mengadakan *training* dengan kuantitas yang lebih banyak daripada yang sudah ada dan dengan kualitas materi yang berbobot. Karena semakin banyak karyawan restoran melakukan *training*, semakin baik pula *service* yang nantinya diberikan kepada pengunjung restoran.
3. *Briefing* mingguan diadakan setiap satu minggu sekali dan dihadiri oleh seluruh karyawan restoran baik *waiter* maupun staf *kitchen* serta kasir. *Briefing* ini dipimpin oleh manajer restoran. Tujuan dari *briefing* ini adalah memberi masukan antar sesama karyawan restoran dan juga membahas permasalahan-permasalahan yang terjadi di bagian *front of the house* maupun *back of the house* di Restoran “X”. Dengan diadakan *briefing* ini diharapkan tercipta rasa kebersamaan serta dapat membantu meningkatkan etos kerja setiap karyawan restoran.
4. Melakukan perhitungan-perhitungan seperti *average check*, *seat occupancy*, *RevPASH* serta *meal duration* di restoran “X”, karena dengan melakukan perhitungan-perhitungan tersebut akan membantu restoran dalam melakukan *forecasting* terhadap tingkat penjualan serta biaya-biaya lainnya.
5. Menggunakan sistem *billing* yang lebih canggih dan lebih praktis untuk mendukung kecepatan dan efisiensi kerja kasir terutama pada waktu sibuk restoran.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, S. (2002). *Menjadi peneliti kualitatif*. Pustaka Setia. Bandung. Diskusi bebas. (n.d.) Retrieved March 24, 2013, from <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/presenting/2061554-pengertian-pendapatan/>
- Hayes, D.K. and Dopson, L.R. (2011). *Food and beverage cost control : Fifth edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, (2010). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan /PSAK 23*. Retrieved March 26, 2013 from www.iaiglobal.or.id
- Kimes, S.E. (1994), Perceived fairness of yield management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (1), 22-29.
- Kimes, S.E., Chase, R.B. (1998), The strategic eevers of yield management, *Journal of Service Research*, vol. 1, no.2, pp. 156-66.

- Kimes, S.E., Chase, R.B., Choi, S., Lee, P.Y. & Ngonzi, E.N. (1998). Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Jun 1998; 39,3. Retrieved March 23, 2013, from ABI/INFORM Global(Proquest) database.
- Kimes, S.E. (1999), Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration* Retrieved March 25, 2013 from http://yieldmix.com/restaurant_revenue.pdf
- Kimes, S.E., Wirtz, J. & Noone, B.M. (2002). How long should dinner take? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(1), 220-233.
- Kimes, S.E. (2004), Restaurant revenue management : Implementation at chevys arrowhead, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (1), 52-67.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Kuncoro, M., (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*, Jakarta: Erlangga
- Miller, J.E., Hayes, D.K. and Dopson, L.R. (2002). *Food and beverage cost*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ninemenier, J. D. & Hayes, D. K. (2006). *Restaurant operations management principles and practices* (1st ed.). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Schmidgall, R.S., Hayes, D.K. and Ninemeier. J.D. (2002). *Restaurant financial basics*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Soekresno. (2000). *Management food and beverage service hotel*. Jakarta: PT. Gramedia
- Walker, J. R. (2004). *Introduction to hospitality management*. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Wyckoff D. D. (2001). New tools for achieving service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, no. 1, pp. 53-60.