



STRATEGI MANAJEMEN REVENUE GUNA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN DI FIFTEENTH CAFÉ SURABAYA

Farhan Maulana Baskoro¹, Herlina²

^{1,2}Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

*Email : farhanmaulanabaskoro@gmail.com, herlina@untag-sby.ac.id

Abstract

The decline in the number of visitors is caused by the emergence of many competitors and business places today which make business owners worry that their business will fade away until they eventually go bankrupt. One of the factors causing a decrease in revenue at Fifteenth Café is the large number of empty seats during the cold hours. On the other hand, when it's hot, it's difficult for customers to get a seat. This requires a strategy to increase cafe revenue. Revenue management is a method used to sell the right inventory to the right customers at the right time at the right price. Revenue Management is carried out using 5-steps where in this study it was only carried out up to the third step, namely establishing a baseline, analyzing problems, and creating a revenue management strategy. The problems experienced by Fifteenth Cafe were caused by reservation policies, difficulty attracting visitors, inefficient table-chair composition, and delays in the service system process. From these problems, several strategic recommendations were obtained, such as hold tables on reservation policies, changes in table-chair composition and service process improvements.

Keywords: Revenue, Cafe, Management Strategy, Baseline Setting

ABSTRAK

Turunnya jumlah pengunjung diakibatkan dari munculnya banyak pesaing dan tempat-tempat bisnis pada zaman sekarang yang membuat pemilik usaha merasa khawatir usaha nya akan meredup hingga akhirnya bangkrut. Salah satu faktor terjadinya penurunan pendapatan di Fifteenth Café banyaknya kursi kosong pada jam jam cold period. Disisi lain, ketika sedang mengalami hot period customer kesulitan untuk mendapatkan tempat duduk. Hal ini dibutuhkan strategi untuk meningkatkan pendapatan Cafe. Revenue management merupakan metode yang digunakan untuk menjual persediaan yang tepat kepada konsumen yang tepat pada waktu yang tepat dengan harga yang tepat. Revenue Management dilakukan dengan menggunakan 5-step dimana dalam penelitian ini hanya dilakukan hingga langkah ketiga yaitu penetapan baseline, analisa penyebab permasalahan, dan membuat strategi revenue management. Permasalahan yang dialami Fifteenth Cafe yang disebabkan oleh kebijakan reservasi, sulitnya menarik pengunjung, belum efisiennya komposisi meja-kursi, dan adanya delay pada proses sistem pelayanan. Dari permasalahan tersebut muncul beberapa rekomendasi strategi yang didapatkan yaitu seperti hold table pada kebijakan reservasi, perubahan komposisi meja-kursi serta perbaikan proses pelayanan.

Kata kunci: Pendapatan, Café, Strategi Manajemen, Penetapan Baseline

PENDAHULUAN

Dapat dikatakan bahwa saat ini jumlah pesaing dalam bisnis kafe telah meningkat secara pesat dan signifikan, sehingga masih perlu adanya perubahan dan penambahan agar usaha (kafe, restoran, rumah makan, dll) dapat terus berjalan. ambil tindakan dan dapatkan strategi perdagangan serta pembaruannya nanti sesuai dengan apa yang diharapkan oleh suatu tempat usaha tersebut dan juga mampu bersaing ditengah-tengah maraknya kompetitor yang sedang bermunculan saat ini. Dengan adanya penetapan strategi pemasaran yang tepat dan baik dapat membuat suatu tempat usaha juga akan semakin baik dan dapat berkembang kedepannya.

Toko atau kafe-kafe yang tersebar di jalanan dapat membuat customer semakin mempunyai banyak pilihan dan pembisnis selaku owner yang memiliki usaha pun akan terus mencari cara yang efektif dan efisien agar mendapatkan kualitas serta efektivitas pada suatu usaha nya sehingga kecil kemungkinan terhindar dari maraknya persaingan karena banyaknya pengunjung juga menjadi salah satu alasan menguntungkan atau tidaknya perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perlu dilakukan strategi pemasaran dan manajemen yang tepat untuk menganalisis kualitas pelayanan agar dapat menghasilkan kepuasan pelanggan yang nantinya juga dapat mengacu pada bertambah serta meningkatnya pendapatan yang diperoleh melalui pendekatan implementasi metode Revenue Management ini. Metode ini adalah sebuah cara yang dapat diperuntukkan sebagai jangka panjang pada suatu tempat bisnis dengan mempertimbangkan suatu keuntungan (income).

Permasalahan yang beberapa kali muncul terjadi dalam operasional Fifteenth Café adanya pengunjung yang menunggu agar dapat memperoleh tempat. Disamping itu, ada juga pengunjung yang harus rela mengantre terlebih apalagi jika terdapat reservasi sehingga customer regular mau tidak mau harus mencari tempat yang kosong, jika pengunjung kurang berkenan untuk menunggu biasanya tanpa mikir panjang mereka langsung meninggalkan tempat atau café tersebut. Faktor-faktor yang seperti ini kemungkinan besar dapat menjadi alasan meredupnya tingkat pendapatan karena kurangnya kapasitas dan kualitas pelayanan yang tepat pada kafé tersebut.

Melalui implementasi metode strategi manajemen yaitu revenue management diharapkan berhasil meningkatkan jumlah keuntungan suatu Perusahaan dengan diimbangi merancang strategi yang tepat serta membuat perhitungan dengan alat RevPASH. (Revenue per Available Seat Hour). RevPASH adalah indikator yang tepat guna menganalisa seberapa tinggi tingkat efisiensi dalam operasional di suatu tempat usaha atau kafe. Dengan begitu, melalui RevPASH nantinya dapat mengevaluasi berapa banyaknya pengunjung yang melakukan transaksi dan seberapa cepat pihak kafe dalam pelayanan. Hasil tersebut akan dibandingkan dengan menggunakan beberapa perhitungan dan uji coba selama 12 minggu atau 3 bulan penelitian. Hasil dari penyelesaian ini yang akan menjadi kesimpulan dari penelitian ini.

STUDI KEPUSTAKAAN

Dalam proses penelitian kali ini adalah mengetahui fungsi dasar sebuah restoran atau kafe. Data statistik diperoleh dari total 12 minggu, data point of sale (POS) dan data survei waktu rinci. (S.E. Kimes 2004). Hal tersebut dapat digunakan untuk menganalisis rata-rata pemeriksaan identitas, RevPASH, kursi, okupansi tempat makan, dan waktu. Data ini bisa diangkat dari survei waktu. Semua pimpinan harus melihat berapakah rata-rata cek perorang dan berapa banyak estimasi yang dikeluarkan oleh kafe.

Tempat duduk merupakan suatu rasio yang mengukur jumlah tamu yang disambut di suatu kafe. Tempat duduk yang akan dihitung, harus bisa menentukan banyaknya pengunjung yang hadir dan kursi yang tersedia. Menurut (S. Kimes, Pelaksana Manajemen Restoran 1999). RevPASH adalah singkatan dari Revenue per Available Seat Hour metode guna menimbang seberapa tingkat efisiensi dalam suatu pekerjaan. RevPASH dapat memperkirakan kursi yang baik dikombinasikan dengan inspeksi pribadi rata-rata. Statistik ini berguna untuk beberapa pertanyaan penting tentang berapa banyak pendapatan yang dapat dihasilkan pada setiap minggu nya. Cara agar dapat menghitung RevPASH yaitu total penjualan per jam (rata-rata rev) untuk setiap hari dalam seminggu dan kemudian dibagi penjualan per jam dengan banyaknya kursi. Menurut (S.E. Kimes 2004) rumus seperti berikut adalah :

$$\text{RevPASH} = \text{average check} \times \text{seat occupancy}$$

Estimasi waktu makan dibagi menjadi empat tahap: pra-proses, proses produksi, pertengahan proses, dan pasca-proses. Selain itu, tinjau atau analisis proses antar pelanggan seperti transfer bus dan pergantian kursi. Setiap fase memiliki jumlah awal yang berbeda dari satu atau lebih subfase. Perkiraan waktu rata-rata, deviasi standar, kemudian dihitung dengan menggabungkannya dengan koefisien variasi. (Kimes, Wirtz dan Noone, *Measuring Expected Meal Duration for Restaurant Revenue Management* 2002)

Fishbone Diagram merupakan Diagram kausalitas dan representasi hubungan antar atribut dan faktor untuk meminimalkan kesalahan proses. Bagan ini sangat berguna untuk peningkatan kualitas karena memungkinkan Anda memvisualisasikan atau mewakili banyak akar permasalahan dalam format sederhana. (Lighter dan Fair 2000).

Adanya 4 pilihan rekomendasi strategi yang dapat digunakan melalui refleksi atas berbagai kemungkinan kombinasi yaitu: Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, Strategi WT. (Suwarsono 2017)

Strategic levers pada revenue management yang dilakukan pada restoran atau kafe dan didasari oleh adanya keinginan pengunjung. dua cara strategic levers yang bisa digunakan dalam mengatur strategi duration control dan strategi demand based-pricing. Yaitu memaksimalkan peluang dari strategi manajemen tersebut dan memanipulasi harga penjualan dan biasanya akan menghubungkan manajemen pendapatan dengan penawaran diskon yang menarik (S. Kimes, *Applying Yield Management to The Restaurant Industry* 1998)

(S. Kimes, *Implementing Restaurant Management* 1999), Berdasarkan hasil pengamatan kemungkinan besar terjadi penyebab seperti equipment, personil, pengunjung atau matrial. Dan Ketika data-data yang didapatkan seperti contoh data baseline telah terkumpul, pimpinan harus menganalisa beberapa faktor yang dapat merusak atau merubah meal duration dan cara kerja dari RevPASH. Analisa ini nantinya akan membuahkan pertanyaan pertanyaan seperti berikut :

- 1.) Apa yang terjadi jika nilai okupansi kursi turun sedangkan pelanggan sedang banyak yang mengantre untuk menempati tempat makan?
- 2.) Apa yang terjadi ketika estimasi perkiraan waktu makan atau nongkrong pelanggan memakan waktu yang cukup lama?
- 3.) Dalam bidang “pengalaman berkunjung”, mengapa perlu lebih banyak waktu untuk makan lebih banyak di awal dan akhir makan?

Pertanyaan-pertanyaan diatas dapat diketahui dengan mudah jika cara atau alat-alat sederhana yang dipakai benar dan tepat seperti salah satunya adalah fishbone diagram. Hal ini karena alat ini dapat membantu Anda mengidentifikasi mengapa perkiraan waktu makan Anda begitu lama, dan juga membantu Anda mengidentifikasi akar penyebab masalahnya agar dapat lebih mengontrol perkiraan waktu makan Anda.

METODE PENELITIAN

Identifikasi Masalah

Beberapa faktor permasalahan yang kerap terjadi di Fifteenth Café dapat diatasi melalui beberapa cara yaitu seperti, mengetahui seberapa baik dari segi kualitas pelayanan yang ada dengan menggunakan kombinasi dari metode implementasi revenue management untuk mencari strategi apa saja yang tepat dalam meningkatkan keuntungan atau profit pada Fifteenth Café

Model Pemecahan Masalah

Dari beberapa permasalahan yang telah ditemukan, munculah beberapa model yang akan digunakan dalam memecahkan dan menjawab suatu masalah yang telah teridentifikasi. Model tersebut adalah model jenis Statistik untuk melakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan aplikasi *software* SPSS

Pengumpulan Data

- a) Studi Lapangan
dimana studi lapangan mencakup beberapa hal diantaranya adalah: wawancara dengan staff cafe, dokumentasi objek lapangan guna menunjang penelitian, dan observasi dengan cara terjun ke tempat usaha.
- b) Studi Pustaka

Dilakukan dengan mengetahui hal-hal apa saja yang berkaitan dengan faktor-faktor masalah yang akan diselesaikan. Cara dasar yang akan dilakukan berkaitan dengan statistik industri serta dipadukan dengan literatur yang berkaitan dengan manajemen pemasaran melalui metode *Revenue Management*.

Pengolahan Data dan Analisis

Pengolahan data dan analisis dilakukan dengan menggunakan Ms. Excel beserta melakukan sebuah uji validitas dan reliabilitas dengan cara menggunakan *software* SPSS yang nanti nya akan menghasilkan solusi optimal dari permasalahan ini.

Implementasi Model

Tahap implementasi metode *Revenue Management* adalah dengan mengumpulkan data-data dari perusahaan yaitu seperti data RevPASH, Meal Duration, Arrival Pattern, Seat Table Occupancy untuk mengetahui seberapa tinggi dan rendahnya pendapatan untuk menangani permasalahan minimasi biaya sehingga perusahaan mendapatkan profitabilitas sesuai dengan yang diharapkan.

Evaluasi Hasil

Hasil yang akan didapatkan nantinya berasal dari menganalisa setiap perhitungan data-data dan *software* SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

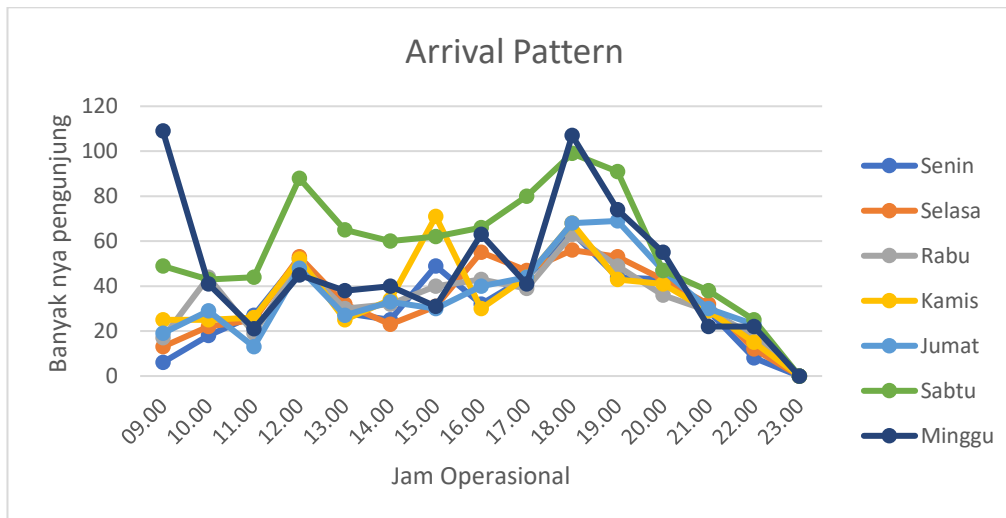
Data-data yang akan dicantumkan adalah sebagai berikut:

Dalam hal ini adanya pembatasan yang dimana penulis hanya menjelaskan tiga dari lima langkah yang terdapat pada metode *revenue restaurant management*, yaitu diantaranya adalah: 1.penetapan baseline, 2.memahami drivers yang dapat mempengaruhi baseline, serta 3.membuat rancangan strategi *revenue management*.

➤ Penetapan Baseline

1. Arrival Pattern

Arrival pattern ini sendiri mampu menggambarkan suatu aktivitas datangnya pengunjung per jam dalam per harinya. lalu nantinya akan mudah untuk mengetahui waktu sibuk dan waktu sepi. Oleh karena itu data yang didapatkan adalah data yang diberikan oleh Fifteenth Café selama rentan waktu 12 minggu yaitu dari bulan Maret 2023 hingga bulan Mei 2023.



Grafik 1: Waktu Kedatangan Pengunjung selama 12 Minggu

Grafik diatas memperlihatkan bahwa hot period terjadi pukul 09.00, 12.00, dan 18.00 di hari Sabtu dan Minggu. Dimana jam dan hari tersebut hari libur, bahwasannya di hari Minggu pukul 09.00 di Fifteenth Café selalu ada rombongan komunitas yang berdatangan dan pukul 12.00 bertepatan dengan pengunjung yang sekedar ingin menikmati menu yang ada di Fifteenth Café dan Pukul 18.00 yaitu bertepatan dengan anak muda dan mahasiswa yang sambil mengerjakan tugas dan sekedar nongkrong bersama teman temannya. Banyaknya pengunjung yang berkunjung pada hari weekend mulai 80 orang sampai 100 orang, sedangkan untuk hari hari biasa berkisar 25 orang sampai dengan 71 orang.

2. Perhitungan Average Check

Average check ini sendiri utnuk memperlihatkan seberapa besar rata rata pengeluaran yang telah dikeluarkan oleh customer Fifteenth Café, perhitungannya dapat diketahui melalui cara seperti membagi total pendapatan dengan berapa banyak jumlah pengunjung setiap hari nya. Lalu berdasarkan data Average check yang telah didapatkan dan diberikan oleh pihak Fifteenth Café selama 12 minggu yaitu dari bulan Maret 2023 hingga bulan Mei 2023. Maka data point of sales dapat memperlihatkan bahwasannya average check per person adalah :

Periode Maret 2023		AVERAGE CHECK (Rp) / Person
Minggu 1	15.982.000	Rp. 50.575
Minggu 2	17.548.000	Rp. 41.880
Minggu 3	16.929.000	Rp. 50.577
Minggu 4	20.018.000	Rp. 46.380

Periode April 2023		AVERAGE CHECK (Rp) / Person
Minggu 1	12.907.500	Rp. 44.052
Minggu 2	18.830.000	Rp. 52.305
Minggu 3	11.368.500	Rp. 49.000
Minggu 4	13.224.000	Rp. 49.343

Periode Mei 2023		AVERAGE CHECK (Rp) / Person
Minggu 1	17.311.500	Rp. 48.221
Minggu 2	18.846.000	Rp. 49.725
Minggu 3	15.283.500	Rp. 50.274
Minggu 4	16.932.000	Rp. 48.795

Tabel 1: Hasil Average Check Per Bulan dan Per Minggu
 Sumber : Analisa Pribadi

Data diatas dapat kita ketahui bahwa rata rata Average Check yang dihasilkan oleh Fifteenth Café selama periode Maret 2023 hingga Mei 2023 berkisar antara Rp. 41.880 hingga Rp. 52.305. Average check tertinggi dapat dilihat pada periode Mei 2023 dengan rata-rata sebesar Rp. 49.225 sedangkan AVERAGE Check terendah pada periode bulan Maret 2023 dengan rata-rata Rp. 45.498.

3. Perhitungan Seat Occupancy

Seat Occupancy yaitu total persentase banyaknya kursi yang digunakan oleh customer di Fifteenth Café. Banyaknya total kursi yang ada di Fifteenth Café adalah sebanyak 60 kursi yang terdiri dari 4-tops dan 2-tops dimana hal itu seperti pada tempat-tempat café pada umumnya. Hal ini dilakukan ketika adanya customer yang datang dan menunggu dikarenakan ingin menempati kursi tersebut. Seat Occupancy pada Fifteenth Café selama 12 Minggu di hari kerja atau waktu kegiatan operasional berlangsung dari bulan Maret 2023 hingga Mei 2023. Perhitungan dapat menggunakan rumus :

$$\text{Seat Occupancy} = \frac{\text{guest served}}{\text{available seat}} \times 100\%$$

Sebagai contoh dari perhitungan Seat Occupancy diatas bisa mencoba dari data yang sudah diakumulasikan di hari senin pada pukul 12.00. Berikut ini pengolahan data nya :

Seat Occupancy Maret 2023 = 23/60 x 100% = 38%

Seat Occupancy April 2023 = 20/60 x 100% = 33%

Seat Occupancy Mei 2023 = 9/60 x 100% = 15%

Dengan hasil tersebut, maka rata rata perhitungan seat occupancy di Periode bulan Maret 2023 hingga Mei 2023 pada hari senin jam 12.00 adalah :

$(38\% + 33\% + 15\%) / 3 \times 100\% = 28\%$

Periode	Seat Occupancy(%)															Jumlah	Rata - Rata											
	09.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00	23.00													
Maret 2023																												
Senin	3%	15%	15%	38%	13%	18%	23%	15%	25%	42%	15%	30%	18%	3%	0%	273%	23%											
Selasa	13%	17%	17%	38%	15%	15%	18%	27%	25%	48%	23%	18%	15%	7%	0%	296%	25%											
Rabu	8%	28%	10%	37%	22%	18%	17%	23%	20%	40%	25%	23%	18%	13%	0%	302%	25%											
Kamis	15%	12%	13%	30%	15%	15%	37%	15%	22%	45%	22%	28%	17%	8%	0%	294%	24%											
Jumat	17%	18%	7%	28%	17%	25%	13%	28%	27%	42%	33%	32%	18%	13%	0%	318%	26%											
Sabtu	50%	28%	28%	47%	43%	58%	33%	30%	42%	82%	65%	38%	23%	20%	0%	587%	49%											
Minggu	100%	30%	13%	23%	20%	13%	28%	40%	27%	80%	58%	47%	17%	17%	0%	513%	43%											
Jumlah	206%	148%	103%	241%	145%	162%	169%	178%	188%	379%	241%	216%	126%	81%	0%													
Rata - Rata	29%	21%	15%	34%	21%	23%	24%	25%	27%	54%	34%	30%	18%	12%	0%													

Tabel 1. Seat Occupancy Bulan Maret 2023
 Sumber : Analisa Pribadi

Periode	Seat Occupancy(%)																
	09.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00	23.00	Jumlah	Rata - Rata
April 2023																	
Senin	5%	5%	17%	33%	23%	7%	12%	12%	25%	25%	25%	10%	8%	2%	0%	209%	17%
Selasa	5%	10%	13%	18%	10%	12%	12%	33%	28%	20%	20%	23%	28%	5%	0%	237%	20%
Rabu	12%	32%	13%	28%	8%	22%	25%	15%	13%	33%	27%	13%	13%	8%	0%	262%	22%
Kamis	8%	18%	20%	33%	13%	5%	40%	12%	17%	42%	28%	23%	15%	10%	0%	284%	24%
Jumat	12%	7%	10%	20%	10%	3%	10%	15%	17%	32%	33%	15%	15%	12%	0%	211%	18%
Sabtu	13%	18%	25%	37%	23%	17%	28%	30%	43%	57%	43%	23%	17%	3%	0%	377%	31%
Minggu	47%	17%	15%	18%	20%	30%	13%	32%	30%	47%	28%	20%	13%	8%	0%	338%	28%
Jumlah	102%	107%	113%	187%	107%	96%	140%	149%	173%	256%	204%	127%	109%	48%	0%		
Rata - Rata	15%	15%	16%	27%	15%	14%	20%	21%	25%	37%	29%	18%	16%	7%	0%		

Tabel 3. Seat Occupancy Bulan April 2023
 Sumber : Analisa Pribadi

Periode	Seat Occupancy(%)																
	09.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00	23.00	Jumlah	Rata - Rata
Mei 2023																	
Senin	2%	10%	13%	15%	10%	17%	45%	28%	23%	42%	33%	32%	22%	8%	0%	300%	25%
Selasa	3%	10%	12%	32%	28%	12%	22%	30%	25%	25%	45%	30%	10%	8%	0%	292%	24%
Rabu	8%	12%	8%	18%	20%	13%	25%	33%	32%	32%	30%	23%	17%	8%	0%	279%	23%
Kamis	18%	12%	10%	25%	13%	37%	42%	23%	35%	37%	22%	17%	17%	7%	0%	315%	26%
Jumat	3%	23%	5%	32%	18%	27%	27%	23%	30%	40%	48%	32%	17%	13%	0%	338%	28%
Sabtu	18%	25%	27%	63%	42%	25%	42%	50%	48%	27%	43%	17%	23%	18%	0%	468%	39%
Minggu	35%	22%	7%	35%	23%	23%	10%	33%	12%	52%	40%	25%	7%	12%	0%	336%	28%
Jumlah	87%	114%	82%	220%	154%	154%	213%	220%	205%	255%	261%	176%	113%	74%	0%		
Rata - Rata	13%	16%	12%	31%	22%	22%	30%	30%	29%	36%	37%	25%	16%	11%	0%		

Tabel 4. Seat Occupancy Bulan Mei 2023
 Sumber : Analisa Pribadi

Perlu diketahui, semakin meningkatnya persentase maka semakin besar juga kafe melakukan penjualan. Dan agar dapat menemukan alasan atau penyebab tidak maksimalnya occupancy dilakukan identifikasi dengan menggunakan fishbone diagram pada tahap-tahap selanjutnya. Dari tabel diatas rata rata akumulasi seat occupancy harian tertinggi pada bulan Maret 2023 yaitu terdapat pada hari sabtu yaitu 49%, minggu yaitu 43% dan rata rata ini tertinggi dibandingkan dengan hari lain seperti misalnya pada hari senin hanya 23%, selasa 25% rabu 25% kamis 24% dan jumat 26%. Lalu pada bulan April 2023 yaitu terdapat pada hari sabtu dan minggu. Dan selanjutnya pada bulan Mei 2023 yaitu terdapat pada hari sabtu. Persentase occupancy di hari senin selasa rabu kamis dan jum'at dapat ditingkatkan dengan menggunakan strategi yang akan di analisis sesuai dengan kondisi ataupun keadaan di Fifteenth Café dan akan dibahas di langkah selanjutnya. Sementara itu, rata rata akumulasi dari bulan Maret 2023 hingga Mei 2023 terdapat occupancy per jam di Fifteenth Cafe dengan jam operasional kafe dari pukul 09.00 sampai dengan pukul 23.00. dimana dapat kita ketahui yaitu angka tertinggi ada pada jam 18.00 yaitu 54% dan 19.00 yaitu 37%. Pada hal ini dikarenakan pada jam jam tersebut banyak mahasiswa dan orang orang yang sedang nongkrong sambil mengerjakan tugas, ada juga yang nongkrong diiringi Bersama komunitas nya sedangkan occupancy terendah terletak di jam 11.00 yaitu

12% dan jam 22.00 adalah 11%. Setelah didapatkan lah data dari seat occupancy ini maka diperlukan langkah strategi untuk meningkatkan occupancy di jam operasional Fifteenth Café.

4. Perhitungan RevPASH

Perhitungan ini mengacu pada kegiatan operasional Fifteenth Café selama 12 Minggu, yaitu dari bulan Maret 2023 hingga Mei 2023. Dapat diketahui berikut ini adalah contoh bagaimana perhitungan RevPASH pada tiap periode dalam jam 12.00 :

Bulan Maret 2023	Average Check	Seat Occupancy (%)	RevPASH
	Rp, 45.498	33%	Rp. 15.014

Tabel 5. RevPASH Bulan Maret 2023
Sumber : Analisa Pribadi

Bulan Mei 2023	Average Check	Seat Occupancy (%)	RevPASH
	Rp. 49.225	35%	Rp. 17.228

Tabel 6. RevPASH Bulan Mei 2023
Sumber : Analisa Pribadi

Berdasarkan hasil akumulasi pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa RevPash yang dimiliki oleh Fifteenth Café adalah Rp. 47.697 dengan range antara Rp.4.770 pada hari senin (weekdays) pada pukul 09.00 sampai dengan hari minggu (weekend) yaitu Rp.86.809. Perlu diketahui bahwa besar tingginya RevPASH akan dipengaruhi oleh average check dan seat occupancy pada kafe.

5. Perhitungan Meal Duration

Melalui hasil dari penelitian yang telah dilakukan, penulis membutuhkan 60 partisipan yang berbeda-beda selama masa periode waktu sibuk operasional café, yaitu melalui time study atau interval waktu analisis dimana diantaranya terdapat beberapa macam aspek diantara lain seperti : seated to greet, greet to order taken, order taken to drink, drink to entrée, entrée to payment, payment to departure, departure to table bussed, table bussed to reseated. Interval waktu ini dapat diketahui mulai dari jam buka hingga tutupnya café tersebut sehingga nantinya dapat diolah untuk menghitung nilai mean dan standar deviasi dari suatu kegiatan yang dilakukan customer dalam satu hari dalam seminggu dan dalam jam sehari. Tetapi waktu yang diukur dengan menggunakan perhitungan tersebut kemungkinan bisa menjadi tidak akurat dikarenakan jam buka tidak harus sama dengan waktu customer duduk di meja dan pada jam tutup café juga tidak selalu memperlihatkan bahwa customer benar-benar sudah meninggalkan tempat.

Analisis interval waktu ini dilakukan di hari hari weekend mulai pukul 16.00 – 20.00.

No	Dining Experience	Mean	Standar Deviasi	Koefisien Variasi
1	Seated to Greeted	2,09	0,55	0,26
2	Greeted to Order Taken	3,22	0,93	0,29
3	Order Taken to Drink	4,30	1,03	0,24
4	Drink to Entrée	44,11	9,70	0,22
5	Entrée to Payment	19,69	6,38	0,32
6	Payment to Departure	10,81	6,59	0,61
7	Departure to Table Bussed	10,31	5,99	0,58
8	Table Bussed to Reseated	9,95	5,63	0,57
Total Dining		01:26:24		

Tabel 7. Time Study Dining Experience

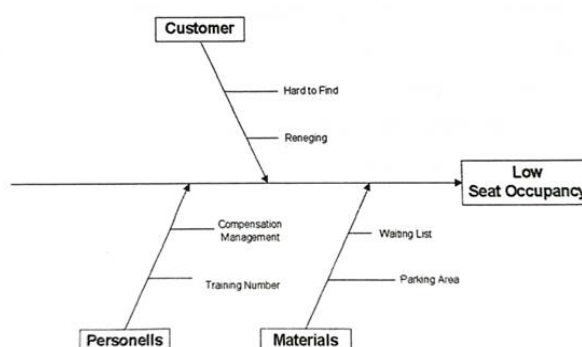
Dari hasil tersebut, rata-rata waktu makan atau nongkrong pelanggan adalah 1 jam 26 menit 24 detik. Perhitungan rata rata durasi tap-tiap segmen akan menghasilkan koefisien variasi. Koefisien variasi dihitung dengan standar deviasi lalu dibagi dengan rata rata. Segmen yang dengan rata rata tertinggi dapat mewakili area yang seharusnya bisa melakukan penghematan waktu dan berpotensi untuk menaikkan pendapatan. Hal yang sama juga berlaku dengan segmen dengan standar deviasi tertinggi dan koefisien variasi tertinggi dimana hal tersebut seharusnya bisa dikurangi.

➤ **Memahami drivers yang mempengaruhi Baseline**

Yang dilakukan untuk menganalisa baseline yaitu penyebab apa saja yang nantinya dapat mempengaruhi hal tersebut, kemudian hal tersebut dapat dianalisa menggunakan fishbone diagram untuk dapat mengetahui apa saja yang berpotensi mempengaruhi penyebab munculnya low seat occupancy cafe dan berusaha agar dapat membantu untuk menghilangkan penyebab terjadinya delay.

1. Fishbone Diagram untuk Low Seat Occupancy

Untuk mengetahui rendahnya occupancy tidaklah sulit untuk menemukan apa yang menjadi faktor utama yang menyebabkan hal tersebut. meskipun semua meja sudah terisi penuh, occupancy di Fifteenth Cafe tidak lebih dan 77% bahkan saat pelanggan sedang menunggu mendapatkan meja, oleh sebab itu perlunya melakukan identifikasi lebih lanjut melalui diagram fishbone sebagai berikut :

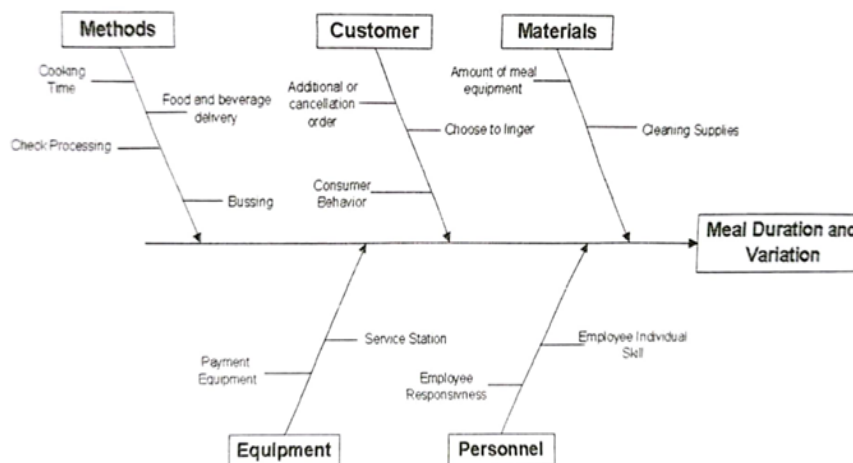


Gambar 1. Diagram Fishbone untuk Low Seat Occupancy

Pada gambar diatas merupakan diagram fishbone mengenai rendahnya seat occupancy di Fifteenth Café. Hal itu ditemukan adanya aktivitas yang mempengaruhi rendahnya seat occupancy yakni customer, personells dan materials.

2. Fishbone Diagram untuk Meal Duration and Variation

Estimasi perkiraan waktu hidangan dan variation, waktu untuk menyantap hidangan atau makanan membutuhkan waktu yang paling lama dari setiap kegiatan, mencoba untuk berfokus pada setiap fase dengan mempertimbangkan koefisien variasi tertinggi. Disisi lain, staff kafe juga tidak ingin pengunjung sampai merasa terburu buru saat makan. Banyak faktor yang mempengaruhi terkait estimasi waktu makan, oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi lebih lanjut dengan diagram fishbone sebagai berikut :



Gambar 2. Diagram Fishbone untuk Meal Duration and Variation

➤ Membuat Strategi Revenue Management

Selanjutnya adalah bagaimana cara agar mampu membuat solusi dari setiap permasalahan yang muncul di Fifteenth Café. berdasarkan dari hasil analisa dengan menggunakan fishbone diagram. Perlu adanya tambahan Strategi yang harus dikembangkan yaitu seperti mengimplementasikan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats).

Peneliti merumuskan analisis strategi SWOT dengan menggunakan matriks SWOT mulai dari Kekuatan (S), Kelemahan (W), Peluang (O), dan juga Ancaman (T) berdasarkan situasi dan kondisi yang terdapat pada Fifteenth Café Surabaya.

	Strenght (S)	Weakness (W)
	1. Target Pasar / Segmentasi Pelanggan	1. Lahan Parkir yang kurang luas
	2. Lokasi yang Strategis	2. SDM yang kurang terampil
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Perubahan kebiasaan masyarakat terhadap apa yang sedang trend	1. Mempertahankan Cita rasa makanan serta keunikan dari setiap konsep interior yang disajikan pada Café	1. Memberikan potongan harga kepada customer yang memilih take away
2. Penjualan melalui Online Shop	2. Mengoptimalkan segmentasi pasar dengan cara melakukan promosi	2. Memberikan pelatihan kepada pelayan sehingga dapat melakukan pelayanan yang terbaik dan dapat mempertahankan serta menunjang kepuasan pelanggan
3. Daya Tarik Café	3. Perluas jaringan pelanggan	
4. Live Music	4. Menyediakan live music pada hari dan jam tertentu	
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Meningkatnya Jumlah Persaingan Antar Pelaku Bisnis	1. Melakukan pembaruan serta inovasi pada menu yang disajikan	1. Melakukan promosi dan membuat promo yang menarik secara konsisten
2. Adanya kesamaan strategi yang digunakan dengan café café yang lainnya	2. Menambah dan memperluas fasilitas yang dapat menunjang kenyamanan pelanggan	2. Memberikan kesan dan pengalaman berkunjung yang menyenangkan

Tabel 2. Matriks SWOT
 Sumber : Pengolahan Data

Dari matriks diatas, dapat ditemukan bahwa adanya kekurangan dan kesempatan yang dapat dilakuakn oleh Fifteenth Café. Dimana hal tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk membuat serta merekomendasikan strategi apa yang tepat sesuai dengan keadaan dan kondisi yang dihadapi Fifteenth Café sehingga dapat menghasilkan kesempatan untuk memaksimalkan serta meningkatkan profitabilitas sesuai dengan apa yang diharapkan oleh Fifteenth. Hal ini dapat kita analisa sebagai berikut :

Analisa Strategi	Rekomendasi Strategi
Analisa SWOT	1. Memperluas jaringan atau koneksi pasar dengan cara melakukan penjualan secara online mengingat era sekarang semua serba memanfaatkan digitalisasi atau teknologi
	2. Mengoptimalkan segmentasi pasar dengan cara melakukan promosi
	3. Mempertahankan cita rasa dari menu yang sudah ada
	4. Melakukan Pembaruan inovasi terhadap menu
	5. Memberikan pelatihan kepada karyawan agar dapat menunjang SDM yang terampil dan mampu memberikan pelayanan yang terbaik
	6. Memberikan kesan dan pengalaman berkunjung yang menyenangkan agar pelanggan merasa senang sehingga mampu meningkatkan loyalitas daripada pengunjung
	7. Menyediakan Live Music pada hari dan jam tertentu
Analisa Konsep Strategic Levers	A. Duration Control :
	1. Menerima berbagai Reservasi saat cold period atau waktu sepi
	2. Menawarkan dan melakukan upselling rekomendasi makanan dan minuman yang sedang digemari
	3. Menjaga dan senantiasa selalu memperbaiki komunikasi antar karyawan
	B. Demand - Based Pricing :
1. Menggunakan rate fences untuk demand based pricing	
2. Redesign menu dengan cara melakukan pembagian 4 kategori berdasarkan tinggi rendahnya margin dan volume	

Tabel 3. Rekomendasi Strategi
 Sumber : Analisa Pribadi

Pernyataan diatas berdasarkan analisa SWOT dan Strategic Levers dapat digunakan untuk menaikkan revenue per jam per hari nya di Fifteenth Café seperti analisa seat occupancy di jam makan malam di hari hari weekend dan dapat memberikan strategi dengan cara adanya penambahan penampilan akustik atau band atau dapat dengan menerapkan rate fences untuk demand based pricing. Untuk meningkatkan seat occupancy harian café dengan cara menetapkan strategi yaitu menerima berbagai macam reservasi pada saat hari hari weekdays atau melakukan pemasaran dengan cara menerima penjualan melalui online shop karna hal tersebut juga dapat meningkatkan average check di Fifteenth Café.

➤ **Kuisisioner**

Data yang disajikan dari hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai data yang diperoleh di lapangan. B. Data mentah diolah kembali dengan menggunakan teknik statistik deskriptif. Data ini disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi untuk setiap metrik, beserta persentase frekuensi dan hasil yang diperoleh. Berdasarkan judul dan rumusan pertanyaan survei, survei ini terdiri dari variabel kualitas pelayanan (X) dan kepuasan pelanggan (Y). Sampel yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah 30 pelanggan Fifteenth Cafe dan masyarakat.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dihitung dengan membandingkan nilai r hitung (correlated item-total correlation) dengan nilai r tabel, jika r hitung > dari r tabel. maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut :

RINGKASAN HASIL UJI VALIDITAS			
No	R hitung	R tabel	Status
1	0,802309675	0,361	Valid
2	0,867806899	0,361	Valid
3	0,783976501	0,361	Valid
4	0,827786534	0,361	Valid
5	0,733343374	0,361	Valid
6	0,704322935	0,361	Valid
7	0,809076561	0,361	Valid
8	0,668787333	0,361	Valid
9	0,902157766	0,361	Valid
10	0,903397885	0,361	Valid
11	0,905530888	0,361	Valid
12	0,917377834	0,361	Valid
13	0,736572929	0,361	Valid
14	0,883763867	0,361	Valid
15	0,890751129	0,361	Valid
16	0,917257075	0,361	Valid
17	0,908033465	0,361	Valid
18	0,860223329	0,361	Valid
19	0,824255744	0,361	Valid

Gambar 1. Hasil Uji Validitas
 Sumber : Pengolahan Data

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwasannya Berdasarkan tabel hasil uji validitas tersebut, dapat diketahui bahwa semua nilai dihitung lebih besar dari rtabel $n-2 = (0,361)$. Berarti semua indicator variable dapat menjadi kepuasan customer dan kualitas pelayanan dengan perhitungan total dan data yang dinyatakan banar lalu siap di analisis.

Dalam kuisisioner tersebut peneliti menggunakan penilaian skala likert yaitu nilai 1-5. Kriteria pengujian dalam uji validitas menggunakan Nilai Signifikansi (P-Value) yaitu :

- Nilai Signifikansi $< 0,05$ Berkesimpulan Valid
- Nilai Signifikansi $> 0,05$ Berkesimpulan Tidak Valid

Perbandingan nilai r dapat disebut hitung dan r tabel dilakukan ketika angka signifikansi tepat diangka 0,05 dan apabila kurang dari 0,05 maka besar kemungkinan item pernyataan tersebut sudah valid. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh diatas menunjukkan data atau item sudah valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan sebagai acuan perhitungan alat ukur sesuai atau tidak, apakah alat ukur tersebut valid dan tetap sama jika di hitung kembali. Jika alat itu digunakan selama dua kali dan masih valid perhitungannya malah dapat disebut relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut valid dan reliabel. Berikut kesimpulan ringkas hasil uji reabilitas yang ditunjukkan pada tabel berikut, yaitu rumus cronbach alfa:

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

•	$0,80 \leq r_{11} \leq 1,00$	reliabilitas sangat tinggi
•	$0,60 \leq r_{11} \leq 0,80$	reliabilitas tinggi
•	$0,40 \leq r_{11} \leq 0,60$	reliabilitas sedang
•	$0,20 \leq r_{11} \leq 0,40$	reliabilitas rendah.
•	$0,00 \leq r_{11} \leq 0,20$	reliabilitas sangat rendah (tidak reliable).

Gambar 2. Kategori koefisien Realibilitas

Varians Butir	1,306
Jumlah varians butir	20,763
Varians Total	271,978
r11	0,972

Hasil Uji Reliabilitas Cronbach Alfa

Koefisien Reliabilitas	Interpretasi
0,972	Sangat Reliabel

Tabel 4. Hasil Uji Reabilitas
 Sumber : Analisa Pribadi

Dalam penelitian ini dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan nilai Cronbach alpha (α) yang dihitung. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach alpha (α) > 0,7. Namun sebaliknya jika alpha (α) danlt; Artinya, pengujian ulang terhadap variabel tersebut pada waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda pula. Oleh karena itu dalam analisa selanjutnya sebaiknya peneliti mempertimbangkan data tersebut agar dianggap valid, atau agar dapat mengidentifikasi data dengan lebih akurat, yang biasa digunakan secara luas ketika melakukan uji validitas dan reliabilitas. Saya mencoba menghitung dan mengolah data menggunakan aplikasi statistik perangkat lunak. Aplikasi ini bernama SPSS.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	19

Gambar 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas menggunakan SPSS
 Sumber : Analisa Pribadi

Dari tabel diatas, Selanjutnya diperoleh hasil uji reliabilitas yang menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian mempunyai koefisien alpha (α) yang cukup besar yaitu > 0,70 sehingga seluruh konsep pengukuran setiap variabel dari kuesioner dapat dikatakan reliabel. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan agar menjadi kuesioner yang reliabel.

KESIMPULAN

1. Implementasi Revenue management di Fifteenth Cafe mampu digunakan melalui tiga Pendekatan manajemen pendapatan yaitu langkah pertama menetapkan baseline dengan menghitung pola kedatangan yang menunjukkan rata-rata pengendalian jam sibuk (musim panas) dan waktu luang restoran (musim dingin), menghitung okupansi kursi dan menghitung RevPASH, selanjutnya menggunakan cara time study untuk dapat langsung melihat alasan factor masalah yang terdapat di Fifteenth Cafe rendahnya okupansi kursi yang menggambarkan durasi dan variabilitas makanan, untuk mengetahui apa saja permasalahannya dan mencari solusi untuk menganalisanya guna menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan revenue Fifteenth Cafe. yang terakhir adalah perumusan strategi, yang kemudian disusun strategi sesuai dengan kondisi kafe.
2. Rekomendasi strategi disusun melalui analisis strategis dengan menggunakan metode SWOT dan strategic levers Strategi SWOT. Nantinya dari sana dapat mengetahui apa saja yang menjadi Strength, Weakness, Opportunity dan Threat yang dimiliki oleh Fifteenth Cafe lalu kemudian diterapkan menggunakan matriks sehingga dapat dengan cepat menghasilkan strategi kombinasi yaitu antara SO, WO, ST dan WT serta akan mempunyai Berbagai strategi untuk masa depan, karena instrumen strategis dibagi menjadi dua: strategi pengendalian yang persisten dan strategi penetapan harga berdasarkan permintaan. Perlu dicatat bahwa strategi ini telah dijalankan dengan sangat baik dengan meningkatkan pendapatan harian atau per jam untuk layanan dan kepuasan pelanggan di Fifteenth Café.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmodjo, and Marsum W. Restoran dan Segala Permasalahannya . Yogyakarta : CV.Andi Offset , 2005.
- Fuadillah, Ananda, and Hery Suliantoro. "Restaurant Revenue Management (Studi Kasus Restoran XX Ngaliyan Semarang)." *Industrial Engineering Online Jurnal* , 2016: 45-48.
- Harnanto. Dasar Dasar Akuntansi . Yogyakarta : CV. Andi Offset, 2019.
- Philip Khotler, Gary Armstrong. Dasar Dasar Pemasaran "Principles of Marketing 7e." Jilid 1: 1996.
- Kimes, Sheryl. "Applying Yield Management to the Restaurant Industry ." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 1998: 32.
- Kimes, Sheryl. "Applying Yield Management to The Restaurant Industry ." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 1998: 33-36.
- Kimes, Sheryl E. "Restaurant Revenue Management Implementation at Chevy Arrowhead." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 2004: 52.
- Kimes, Sheryl. "Implementing Restaurant Management ." *Cornell Hotel and Restaurant Administration* , 1999: 19.
- Kimes, Sheryl. "Perceived Fairness of Yield Management." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002: 21-23.
- Kimes, Sheryl, Jochen Wirtz, and Breffni Noone. "Measuring Expected Meal Duration for Restaurant Revenue Management." *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2002: 220-233.
- Bilson Simamora. Riset Pemasaran. "Pengukuran dan Instrumen Riset Pemasaran berdasarkan Falsafah, Teori, dan Aplikasi." 2004: 142
- Lighter, D, and D Fair. "Principles and Method of Quality Management ." *Umbrella-Lib*, 2000: 54-56.
- Richard, Chase, Kimes, Sheryl Kimes, and Sunmee Choi. "Restaurant Revenue Management." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 1998: 33.

Rioux- Dube, Laurette, Bernd Schmitt, and France Lecrec. "Consumer Reactions to Waiting: When Delays Affect The Perception of Services Quality." *Association of Consumer Research*, 1989: 59-63.

Sienny, Thio, and Hendra Wijaya. "Restaurant Revenue Management : Implementasi di Restoran XX Surabaya ." *Hotel and Administration* , 2016: 50-62.

Suhardi. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Gava Meda, 2018. Suwarsono, Muhammad. *Manajemen Strategik Konsep dan Analisis* . Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2017.