



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

KARYA AKHIR

**ANALISIS BAURAN PEMASARAN RESTORAN *DINING* DARI SISI
PERUSAHAAN
STUDI KASUS RESTORAN WINGDOME**

Diajukan Oleh :
DANIEL SUTEJA
0706169133

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT- SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008**



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

KARYA AKHIR

**ANALISIS BAURAN PEMASARAN RESTORAN *DINING* DARI SISI
PERUSAHAAN
STUDI KASUS RESTORAN WINGDOME**

Diajukan Oleh :
DANIEL SUTEJA
0706169133

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT- SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

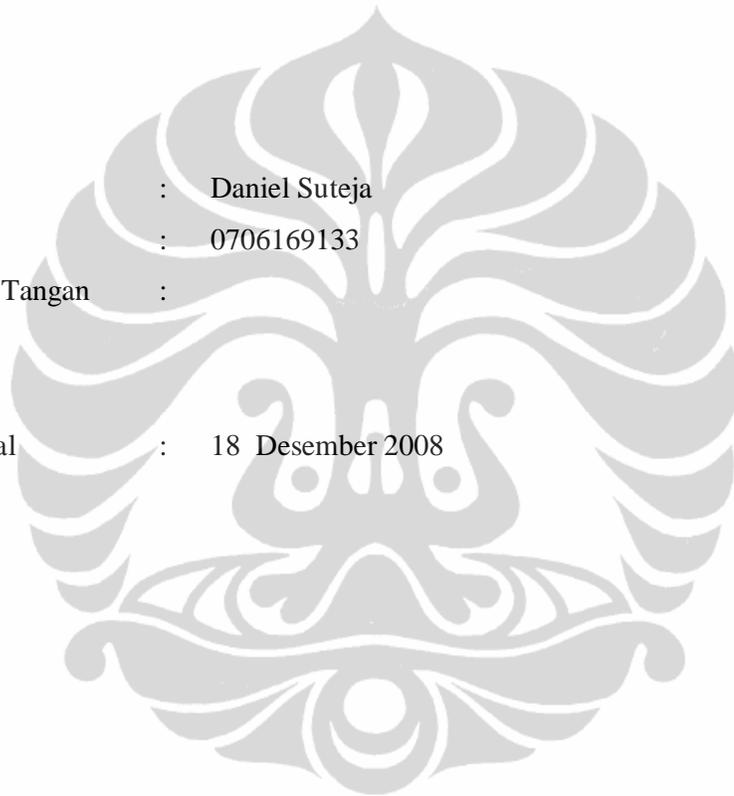
**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Daniel Suteja

NPM : 0706169133

Tanda Tangan :

Tanggal : 18 Desember 2008



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Daniel Suteja
NPM : 0706169133
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Bauran Pemasaran Restoran *Dining* Dari
Sisi Perusahaan
Studi Kasus Restoran Wingdome

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Albert Widjaja, Ph.D.



Penguji : Avanti Fontana, Ph.D.



Penguji : Dr. Ignatius Heruwasto



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 18 Desember 2008

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan atas segala pertolongan yang telah diberikan dari memulai sampai menyelesaikan karya akhir ini. Karya akhir ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa karya akhir ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran dalam perbaikan diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan karya akhir ini. Pihak-pihak tersebut adalah:

1. Orang tua, atas segala biaya yang telah dicurahkan sehingga memungkinkan penulis dalam menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen.
2. Bpk. Albert Widjaja, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang tidak henti-hentinya mendorong untuk menyelesaikan karya akhir ini.
3. Semua orang yang bekerja di Restoran Wingdome, terutama kepada bos-bos yang telah memberikan waktu dan data yang diperlukan dalam penulisan
4. Bapak Nikky, atas pengertiannya dan segala pengarahan yang diberikan dalam penulisan karya akhir
5. Seluruh dosen pengajar MMUI, serta seluruh staf dan karyawan yang selalu memfasilitasi dalam penyelesaian karya akhir
6. Semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah membantu hingga terselesaikannya karya akhir ini dengan baik.

Jakarta, 18 Desember 2008

Daniel Suteja

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Daniel Suteja
NPM : 0706169133
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

ANALISIS BAURAN PEMASARAN RESTORAN *DINING* DARI SISI PERUSAHAAN
STUDI KASUS RESTORAN WINGDOME

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : Desember 2008
Yang menyatakan

(Daniel Suteja)

ABSTRAK

Nama : Daniel Suteja
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Bauran Pemasaran Restoran *Dining* Dari Sisi
Perusahaan
Studi Kasus Restoran Wingdome

Restoran Wingdome di-*franchise* pada tahun 2002, dengan produk utama *Chicken Wings* dan *Burger*. Untuk dapat bersaing dalam kemelut bisnis, penting bagi Restoran Wingdome untuk mengetahui apakah strategi pemasaran yang dilakukan sudah tepat. Strategi pemasaran yang akan dianalisa adalah bauran pemasaran dari Restoran Wingdome. Sejumlah saran yang dapat diberikan adalah peninjauan ulang produk yang sudah dijual perlu dilakukan dalam jangka waktu tertentu untuk menjaga agar kualitas rasa dan mutu makanan tidak berubah dari waktu ke waktu. Restoran Wingdome terlalu banyak menggunakan *sales promotion* sebagai sarana untuk menarik pelanggan. Restoran bisa lebih fokus pada keunggulan utama dari produk restoran dalam melakukan promosi.

Kata kunci:

Pemasaran, bauran pemasasan, restoran, waralaba

ABSTRACT

Nama : Daniel Suteja
Program Studi : Magister Management
Judul : Analysis of Dining Restaurant Marketing Mix from the
Company Point of View
Case Study Wingdome Restaurant

Restaurant Wingdome is franchised in 2002, with the main product of *Chicken Wings* and *Burger*. To be able to compete in a business, it is important for Wingdome restaurant to know whether the marketing strategy that has been done is right. Marketing strategies that will be analyzed is the marketing mix of Wingdome restaurant. A number of suggestions that can be given to the restaurant are to review the product in a certain time to ensure that the quality of the taste and food does not change from time to time. Wingdome restaurant uses too much sales promotion as a means to attract customers. Restaurants can focus more on the superiority of the product in the promotional campaign.

Keywords:

Marketing, marketing mix, restaurant, franchise

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	v
RINGKASAN EKSEKUTIF	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
1.4. Lingkup Penelitian	3
1.5. Metodologi Penelitian.....	4
1.6. Sistematika Pembahasan.....	4
BAB II TELAAH PUSTAKA	6
2.1. Pengertian Pemasaran.....	6
2.2. Bauran Pemasaran	7
2.2.1. <i>Product</i>	7
2.2.2. <i>Price</i>	9
2.2.3. <i>Place</i>	10
2.2.4. <i>Promotion</i>	11
2.2.4.1. <i>Advertising</i>	12
2.2.4.2. <i>Sales Promotion</i>	15
2.2.4.3. <i>Publicity/Public Relations</i>	17
2.2.5. <i>People</i>	19
2.2.6. <i>Process</i>	21
2.2.7. <i>Physical Evidence</i>	30
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
3.1. Gambaran Umum Restoran Wingdome	33

3.2. Tujuan Perusahaan	34
3.3. Struktur Organisasi.....	35
3.4. <i>Segmenting, Targeting, dan Positioning</i>	37
3.5. Konsumen	37
3.6. Persaingan	38
3.7. Waralaba	39

BAB IV ANALISA KEGIATAN PERUSAHAAN

4.1. <i>Product</i>	40
4.2. <i>Price</i>	42
4.3. <i>Place</i>	43
4.4. <i>Promotion</i>	45
4.5. <i>People</i>	48
4.6. <i>Process</i>	50
4.7. <i>Physical Evidence</i>	52

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	53
5.2. Saran	54
5.3. Keterbatasan Karya Akhir	55

DAFTAR PUSTAKA	56
----------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Tiga Level Produk.....	8
Gambar 2.2. Model Interaksi Pelayan dan Tamu dalam Restoran	22
Gambar 2.3. Pengaruh dari Gabungan antara <i>Mechanic</i> dan <i>Humanic Clues</i> terhadap Persepsi Kualitas Pelayanan.....	32
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Wingdome	37



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Saat ini perkembangan sektor jasa semakin meningkat, kontribusi sektor ini terhadap pertumbuhan ekonomi tidak kalah dibandingkan dengan sektor lainnya. Oleh karena itu kualitas sistem pelayanan industri jasa harus selalu ditingkatkan karena merupakan keunggulan kompetitif.

Salah satu industri jasa yang perkembangannya cukup besar adalah industri restoran. Di negara maju seperti Amerika Serikat, industri restoran merupakan sektor swasta yang terbanyak menyerap tenaga kerja (*Industri restoran*, 2008, para. 4). Sejumlah trend sosial dan ekonomi semakin memacu perkembangan restoran, seperti semakin banyaknya wanita yang bekerja, dan perubahan gaya hidup. Trend sosial tersebut juga merambah ke negara-negara berkembang seperti Indonesia.

Tren gaya hidup metropolitan yang menstimulir bisnis kafe dan restoran di kota-kota besar mendorong industri makanan dan minuman asing membidik pasar Indonesia. Menjamurnya bisnis kafe dan restoran di dalam negeri ini menyebabkan industri makanan siap saji asing mulai menjajaki pasar Indonesia. Daya tarik yang tinggi akan pertumbuhan bisnis kafe dan restoran itu membuat jumlah peserta pameran Food & Hotel Indonesia, yang diselenggarakan di Jakarta pada tanggal 6–9 April 2005, meningkat 25% dibanding dua tahun sebelumnya menjadi 476 perusahaan, yang sekitar 70% diantaranya berasal dari luar negeri (*Bisnis Kafe*, 2005, para. 4). Bahkan sejumlah pemerintah asing seperti Italia, Australia, dan yang lain, memfasilitasi usaha kecil dan menengah mereka untuk mengikuti pameran tersebut. Hal tersebut mengindikasikan bahwa intensitas persaingan dalam bisnis restoran semakin kuat.

Para peserta pameran, khususnya peserta asing, berupaya meningkatkan pangsa pasar mereka seiring pertumbuhan pasar yang dipicu oleh meningkatnya pengeluaran konsumen dalam negeri. Sebuah kajian baru yang dilakukan pada tahun 2005 melaporkan ada 24 juta penduduk Indonesia yang pengeluarannya setiap bulan berkisar antara US\$140–190 untuk belanja makanan, minuman, dan barang konsumsi lainnya. Bahkan, nilai penjualan makanan olahan mencapai US\$25 miliar (*Bisnis Kafe*, 2005, para. 7). Besarnya pengeluaran orang Indonesia itu mendorong sektor usaha restoran tumbuh pesat.

Maraknya industri makanan siap saji asing yang masuk ke pasar Indonesia ini dengan cara waralaba menyebabkan banyak orang Indonesia membuka usaha restoran siap saji/*fast food* asing. Puluhan restoran *fast food*, baik yang bergaya Jepang, Cina, maupun Barat banyak berderet di pusat perbelanjaan. Makanan siap saji seperti *fried chicken* yang diujakan di pinggir jalan pun semakin menjamur. Semakin berkembangnya restoran dan penjual *fast food* tak lepas dari banyaknya penggemar makanan ini. Terbukti, restoran selalu terlihat dipadati oleh antrian pembeli.

Sepintas fenomena ini membuktikan bahwa bisnis makanan cepat saji merupakan peluang yang menjanjikan. Namun ada perkembangan lain yang dapat diamati bahwa sejalan dengan semakin ter-edukasi-nya dan meningkatnya taraf hidup masyarakat Indonesia, mereka semakin sadar akan pentingnya pola hidup sehat. Masyarakat sedikit demi sedikit mulai menjauhi makanan cepat saji, dan kembali meminati restoran-restoran yang bukan *fast food*, atau yang selama ini disebut *slow food*.

Restoran-restoran *slow food* asing yang selama ini sedikit terhambat perkembangannya dapat sedikit menarik napas lega melihat pergeseran minat masyarakat tersebut. Tetapi napas lega itu hanya berlangsung sebentar, karena ternyata restoran-restoran asing tersebut tidak hanya berkompetisi dengan restoran-restoran lokal, melainkan juga bersaing dengan sesama restoran asing.

Seiring dengan semakin banyaknya restoran-restoran yang menyediakan makanan khas negara asing, persaingan bisnis menjadi lebih ketat. Para pengusaha restoran mulai gencar memasarkan produknya. Mereka menggunakan berbagai cara untuk memasarkan produknya, dan promosi menjadi salah satunya. Media promosi pun semakin banyak. Berbagai cara dilakukan untuk menarik pengunjung datang dan membeli makanan yang ditawarkan.

Hal ini juga yang dialami oleh Restoran Wingdome. Di Indonesia, Restoran Wingdome di-franchise pada tahun 2002. Wingdome meraih nomor satu di Asia sebagai restoran yang memiliki spesialisasi di *chicken wings*., dan belum ada competitor langsung di Indonesia, Singapore, dan Malaysia. Produk yang di-franchise adalah Chicken Wings dan Burger, yang juga menjadi produk utama Wingdome. Restoran yang ditujukan untuk *American food lover* dan *western oriented* ini memiliki 2 outlet, yaitu satu di daerah Kemang, Jakarta Selatan dan satu lagi di CiToS (Cilandak Town Square). Restoran Wingdome saat ini sedang gencar-gencarnya melakukan promosi, seperti *buy one get one*, paket rame-rame, dan *free meal* untuk kunjungan berikutnya.

Dari tahun 2002 sampai dengan sekarang, dapat diperkirakan bahwa perusahaan telah berdiri selama lebih dari 5 tahun. Akan tetapi masih banyak orang yang belum tahu mengenai restoran ini. Perusahaan telah melakukan berbagai promosi, dan tetap saja perkembangannya masih lambat. Untuk dapat bersaing dalam kemelut bisnis, dalam hal ini bisnis restoran, penting bagi Restoran Wingdome untuk mengetahui apakah strategi pemasaran yang dilakukan sudah tepat.

1.2. Perumusan Masalah

Seperti yang telah disebutkan, persaingan dalam industri restoran di Indonesia dewasa ini dirasakan semakin ketat. Hal ini disebabkan pemain yang memperebutkan pasar semakin bertambah. Untuk itu, dalam memasarkan produknya, perusahaan selalu berupaya agar dapat memenangkan persaingan dan dapat menjual produknya sebanyak mungkin, dengan merencanakan dan melaksanakan strategi pemasaran yang tepat dan efektif, terutama dalam kondisi perekonomian Indonesia yang dilanda krisis.

Merancang strategi pemasaran yang tepat dan sesuai dengan suatu produk atau jasa merupakan hal yang tidak mudah. Banyak parameter-parameter yang harus dianalisa untuk menentukan bauran pemasaran yang tepat dan efektif untuk menysasar pelanggan potensial. Oleh karena itu, hal yang menjadi fokus permasalahan pada Restoran Wingdome adalah apa strategi pemasaran, terutama bauran pemasaran yang tepat untuk mengembangkan Restoran Wingdome dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dari masalah diatas, tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Menentukan strategi bauran pemasaran yang tepat untuk mempercepat perkembangan perusahaan.

Sedangkan manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Perusahaan tahu apakah bauran pemasaran yang dilakukan sudah tepat.
2. Perusahaan dapat memutuskan untuk melanjutkan bauran pemasaran yang sekarang dilakukan atau menggunakan strategi bauran pemasaran yang lain.
3. Memberikan saran mengenai strategi bauran pemasaran yang perlu dilakukan untuk kemajuan perusahaan.

1.4. Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini penulis melakukan pembatasan ruang lingkup, yaitu:

1. Penulis hanya akan membahas seputar strategi bauran pemasaran yang telah dilakukan oleh Restoran Wingdome.
2. Penelitian hanya difokuskan pada Restoran Wingdome.
3. Analisis yang dilakukan dilihat dari sudut pandang perusahaan, terutama pemasar dalam memasarkan Restoran Wingdome.

1.5. Metodologi Penelitian

Bentuk penelitian adalah deskriptif analisis yang menggambarkan permasalahan yang dihadapi Restoran Wingdome dalam pengembangan bauran pemasaran. Berdasarkan gambaran permasalahan tersebut akan dilakukan analisis untuk mencari jalan pemecahannya.

Teknik pengumpulan data untuk pembuatan karya akhir ini menggunakan metode dengan cara langsung maupun tidak langsung. Metode dengan cara langsung dilakukan dengan mengumpulkan data primer, sedangkan cara tidak langsung dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder.

Data primer diperoleh dengan wawancara langsung pihak-pihak yang terkait di Restoran Wingdome, terutama dengan Bapak David Octavianus, Managing Director Restoran Wingdome. Dari wawancara langsung tersebut akan diperoleh data-data seperti segmen pasar, pangsa pasar, dan bauran pemasaran yang telah dilakukan. Data-data tersebut selanjutnya akan disajikan dan digunakan untuk kebutuhan analisis pada Bab 4.

Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yang meliputi literatur atau bahan/data tertulis lainnya, jurnal-jurnal, majalah, buletin, surat kabar, dan bahan-bahan lainnya yang erat kaitannya dengan tujuan penulisan karya akhir. Dari data tersebut ada yang akan disajikan dan digunakan untuk landasan teori pada Bab 2.

Dari hasil analisis data primer dan sekunder kemudian akan ditentukan strategi promosi yang tepat untuk Restoran Wingdome.

1.6. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan terperinci dari pemecahan masalah, maka penulisan akan disusun menurut sistematika sebagai berikut:

- BAB I** : **PENDAHULUAN**
Membahas mengenai latar belakang, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.
- BAB II** : **TELAAH PUSTAKA**

Merupakan kerangka teori yang membahas tentang teori – teori yang berhubungan dengan masalah yang dibahas sebagai acuan dalam melakukan penelitian dan melakukan analisa terhadap hasil penelitian.

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini akan digambarkan secara umum mengenai Restoran Wingdome, tujuan perusahaan (meliputi visi dan misi), struktur organisasi restoran (operasional jam kerja, jumlah karyawan) dan sistem waralabanya.

BAB IV : ANALISIS KEGIATAN PERUSAHAAN

Bab ini berisikan analisis dan pembahasan dari hasil penelitian yang didapat. Analisis pembahasan penelitan ini berdasarkan konsep teori dan interpretasi penulis dari pengembangan teori yang sudah ada.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan penutup dari rangkaian penulisan yang berisikan kesimpulan dari analisis dan pembahasan serta terdapat saran-saran dari penulis yang diharapkan dapat berguna bagi perusahaan yang bersangkutan dan untuk penelitian selanjutnya. Selain itu juga akan dijelaskan kelemahan yang ada dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Pengertian Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2006), “*We see marketing management as the art and science of choosing target markets and getting, keeping, and growing customers through creating, delivering, and communicating superior customer value.*”¹ Dari definisi tersebut dapat dilihat poin-poin yang penting dalam manajemen pemasaran. Poin pertama, tindakan awal yang perlu dilakukan adalah memilih sasaran pasar. Poin kedua, pemasaran bertujuan untuk mendapatkan, memelihara, dan meningkatkan pelanggan. Poin ketiga, pemasaran dilakukan dengan cara menciptakan, memberikan, dan mengkomunikasikan nilai unggul kepada pelanggan.

Mengaitkan poin pertama dengan bisnis restoran, pemasaran menentukan siapa yang akan mendatangi restoran, dan apa yang pasar inginkan dari sebuah restoran (apakah itu desain, suasana, menu dan/atau pelayanannya). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Parsa et al. (2005), didapati bahwa pengusaha restoran yang sangat sukses selalu menyesuaikan restorannya dengan perubahan pelanggan, restoran pada awalnya ditujukan kepada keluarga kecil, berubah menjadi restoran dengan gaya kedai kopi yang disasarkan untuk mahasiswa.

Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemasaran secara tidak langsung harus terus melakukan tinjauan kembali terhadap pelanggannya. Pemasaran perlu untuk terus menerus menyesuaikan pelanggan dengan restoran, menyesuaikan keinginan pelanggan dengan apa yang ditawarkan oleh restoran, dan mengidentifikasi pelanggan yang mempunyai keinginan yang mirip dan sejenis. Pemasaran harus mencari apa keinginan dari pelanggan saat ini dan orang-orang yang memiliki potensi untuk menjadi pelanggannya.

Poin kedua, tujuan dari pemasaran tidak hanya mempertahankan pelanggan yang sudah menetap, tapi juga untuk mendapatkan orang-orang mempunyai potensi untuk menjadi pelanggan baru. Memang membutuhkan biaya yang lebih mahal untuk menarik pelanggan baru daripada mempertahankan yang lama (*Why Do CRM*, 1998, para. 2)². Tetapi dapat diamati bahwa dengan pasar yang terus bertumbuh, tidak mendapatkan pelanggan baru mempunyai dampak turunnya *market share*. Oleh karena itu pemasaran perlu ditujukan untuk

¹ Philip Kotler dan Kevin Keller, *Marketing Management 12th Edition*, 2006.

² http://www.morebusiness.com/running_your_business/marketing/d911853922.brc

memelihara pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru, supaya terjadi peningkatan pelanggan.

Poin ketiga, pemasaran dilakukan dengan cara menciptakan, memberikan, dan mengkomunikasikan nilai unggul kepada pelanggan. Untuk meraih nilai unggul pada perusahaan, kegiatan pemasaran bisa dilakukan dengan bermacam-macam cara. Gambaran lengkap kegiatan pemasaran tersebut dituangkan kedalam bauran pemasaran.

2.2. Bauran Pemasaran

Tugas *marketer* adalah untuk merencanakan kegiatan pemasaran dan membuat program pemasaran yang terintegrasi untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai unggul terhadap pelanggan. Program pemasaran tersebut terdiri dari berbagai kegiatan yang digunakan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Gambaran tradisional mengenai kegiatan pemasaran berada dalam bauran pemasaran.

Kotler dan Keller (2006) mendefinisikan bauran pemasaran sebagai kumpulan kegiatan pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran.³ Bauran pemasaran ini diklasifikasikan menjadi 4P, yaitu *Product*, *Price*, *Place*, dan *Promotion*.

Bauran pemasaran yang menjadi patokan utama dari *marketer* untuk meraih sukses di pasar kurang berdaya apabila diterapkan ke dalam industri jasa, dalam hal ini industri restoran. Patokan itu dianggap kurang lengkap, kurang memperhatikan dengan seksama kebutuhan pelanggan, serta mengabaikan kualitas. Untuk mengatasi kekurangan dari paradigma tersebut, maka 4P perlu ditambah 3P untuk jasa, menjadi 7P. 7P tersebut adalah *Product*, *Price*, *Place*, *Promotion*, *People*, *Process*, dan *Physical Evidence*.

2.2.1. Product (Produk)

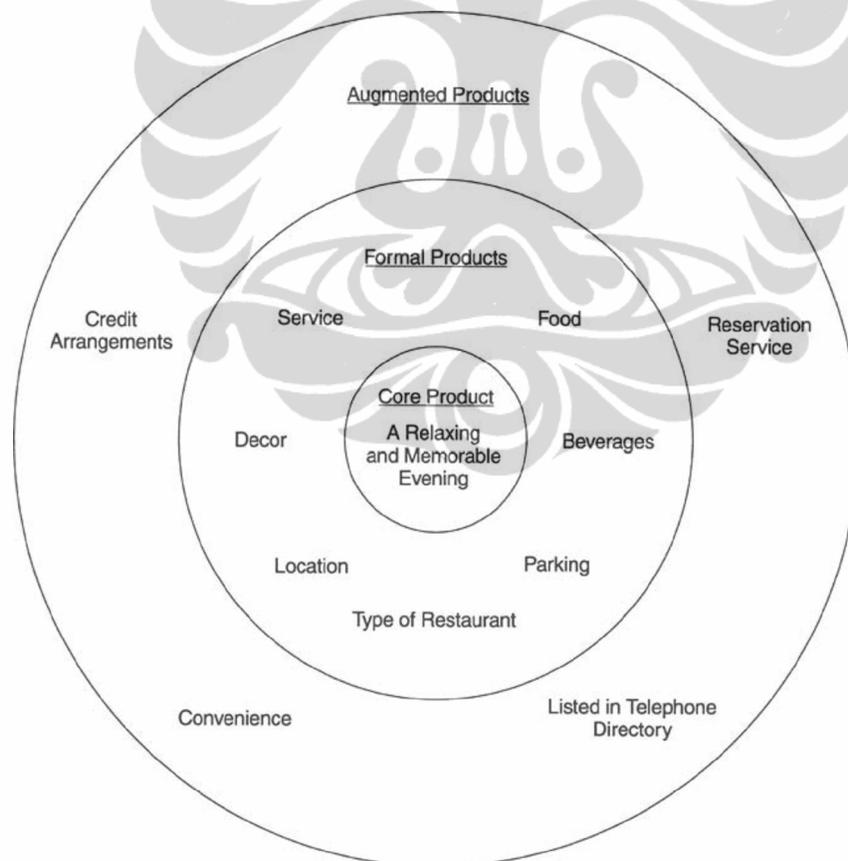
Restoran memiliki produk yang bersifat *experiential*. Paduan makanan, minuman, pelayanan, suasana, dan kenyamanan menyatu untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan, memberikan pengalaman yang mengesankan, yang dengan demikian bisa membuat pelanggan ingin datang lagi.

Unsur utama dari produk adalah mutu makanan. Pelanggan akan selalu mencari restoran yang menawarkan makanan yang bermutu, terutama ketika diimbangi dengan pelayanan, nilai, dan suasana yang sesuai.

³ Philip, K. dan Keller, K. (2006). *Marketing Management 12th Edition*.

Pelayanan dan suasana umumnya *intangible*. Membeli produk restoran berbeda dengan membeli pakaian, yang bisa diperiksa dan dicoba sebelum membeli. Pada restoran, pelanggan membayar untuk keseluruhan *dining experience*, tidak hanya makanan. Produk restoran bisa dibagi menjadi tiga level produk (bisa dilihat dari gambar 2.1):

- *The core product*, terdiri dari deskripsi produk dalam hal *benefit* yang ditawarkan kepada pelanggan. Contohnya restoran *fine-dining* menawarkan makan malam yang santai dan berkesan.
- *The formal product* adalah *tangible part* dari sebuah produk. *Formal product* terdiri dari *core product* dan atribut-atributnya. *Formal product* memberikan bentuk pada *core product*. Contohnya segi fisik restoran dan dekorasinya.
- *The augmented product* terdiri dari *formal product* dengan tambahan pelayanan dan kepuasan yang lain. Contohnya kemudahan pembayaran menggunakan kartu kredit, *valet parking*, dan reservasi meja lewat telepon.



Gambar 2.1 Tiga Level Produk

Sumber: *The restaurant: from concept to operation* (John R. Walker, 2008, hal. 122)

Para pengusaha restoran sedang memberikan penekanan lebih pada *atmospherics*, rancangan yang digunakan untuk menciptakan suasana spesial. Restoran dibuat dengan tujuan untuk memberikan pengaruh suasana yang kuat pada pelanggan. Penggunaan *atmospherics* yang kuat terlihat pada restoran bertema. Tema dari restoran tersebut menggunakan warna, suara, pencahayaan, dekorasi, tekstur, dan gambar untuk menciptakan suasana spesial terhadap pelanggan. Suasana yang diciptakan harus sesuai dengan sasaran pasar restoran.

Inovasi menu yang terus menerus dapat dilakukan untuk mempertahankan atau mendorong penjualan. Dengan tetap menjaga dan menstimulir minat pelanggan, restoran dapat meningkatkan pangsa pasar dan keuntungan. Menu item yang baru mengganti item-item yang mana pelanggan telah bosan.

Pelanggan pada umumnya mempunyai persepsi atau kesan dari sebuah restoran. Makanan, pelayanan, suasana, kenyamanan, harga dari restoran yang satu dan yang lain berbeda di mata pelanggan. *Positioning* menyampaikan kepada pelanggan *image* yang paling baik dari sebuah restoran, apa yang pelanggan paling suka dari restoran tersebut, dan bagaimana restoran menonjol dari kompetisi. Apabila suatu hal merupakan fitur yang terbaik dari sebuah restoran, hal tersebut harus ditekankan dalam *positioning statement* dan dikuatkan pada waktu membuat iklan.

2.2.2. Price (Harga)

Harga dipengaruhi oleh variabel bauran pemasaran yang lain. Sebagai contoh, apabila sebuah restoran memiliki harga sewa tempat yang mahal, maka harga yang dikenakan pada pelanggan lebih tinggi, kecuali apabila volume penjualannya sangat tinggi. Pada pemasaran restoran, ada beberapa hal yang mempengaruhi harga:

- Hubungan antara permintaan dan persediaan

Apabila permintaan tinggi dan persediaan rendah, harga dapat dinaikkan. Tetapi sayangnya, kebanyakan yang terjadi justru kebalikannya. Pada banyak *market*, titik jenuh telah dicapai, dengan adanya restoran baru yang terus menerus. Oleh karena itu, penting untuk mengadakan peninjauan pasar terlebih dahulu untuk menentukan permintaan dan persediaan serta harga.

- Penyusutan loyalitas pelanggan
- Bauran penjualan

Restoran memiliki variasi menu, yang mana beberapa diantaranya terjual lebih sering dibandingkan dengan yang lainnya. Oleh karena itu penting untuk mempunyai jumlah yang mencukupi untuk item-item yang terjual lebih sering. Sekalipun item tersebut memiliki margin kontribusi yang lebih kecil, item tersebut bisa menutupi item-item yang terjual lebih sedikit.

- Harga kompetisi
- Biaya *overhead* (tambahan)
- Kebutuhan akan *profit*

Tujuan dari kebijakan harga adalah untuk menemukan keseimbangan antara persepsi pelanggan dan kontribusi keuntungan yang layak. Strategi yang berbeda mungkin digunakan menurut tujuan restoran.

Banyak para pelaku industri menerapkan strategi *cost-based pricing*. Metode ini menghitung biaya produk dan mengkalikannya dengan angka tertentu, misalnya 1.7, untuk memperoleh harga 170% dari biaya produk, dan kemudian dibulatkan ke atas untuk kemudahan perhitungan.

Pengusaha restoran dapat juga menggunakan strategi *cost-based pricing* dan kemudian membandingkannya dengan kompetitor bilamana mereka juga mengenakan harga sama pada item yang sama. Apabila harga lebih tinggi dari kompetitor, maka pengusaha perlu mengganti item tersebut atau mengubah bahan baku item tersebut untuk menyamakan harga dengan kompetitor.

Apabila menggunakan metode *cost-based*, ada item-item tertentu yang bahan bakunya sudah mahal, menjadi terlalu mahal. Oleh karena itu, apabila harganya menjadi terlalu mahal, harga perlu dibetulkan menjadi yang sepatutnya.

2.2.3. Place (Tempat)

Parsa et. Al., (2005) menyimpulkan bahwa tempat atau lokasi merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi dalam kesuksesan restoran.⁴ Kriteria penentuan lokasi harus sesuai dengan karakter, jenis pelayanan, menu, dan harga makanan dari restoran tersebut. Apa yang sesuai untuk satu restoran bisa tidak sesuai untuk restoran lainnya. Walker (2008) menentukan beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan lokasi:⁵

- Demografi sekitar lokasi

⁴ Parsa, H.G., Self, John T., Njite, David, King, Tiffany (2005). *Why Restaurants Fail*.

⁵ Walker (2008). *The restaurant: from concept to operation*.

Informasi seperti umur, pekerjaan, agama, pendidikan, pendapatan rata-rata tiap individu dan keluarga.

- Kemudahan untuk dilihat (*Visibility*) dari jalan utama
Seberapa mudah kelihatankah lokasi tersebut apabila ada pelanggan yang datang mendekati restoran, baik dengan jalan kaki ataupun sedang mengendarai.
- Kemudahan untuk diakses (*Accessibiliy*) dari jalan utama
Berhubungan dengan kemudahan lokasi tersebut untuk didatangi oleh pelanggan. Tingkat kemacetan jalan, kemudahan untuk diakses dari kedua arah jalan, dan kecepatan laju lalu lintas kendaraan (apabila jalan untuk ke lokasi tersebut harus masuk ke jalur cepat, kendaraan akan kesusahan untuk masuk ke lokasi) mempengaruhi *accessibility* lokasi tersebut.
- Jumlah pelanggan potensial yang melewati lokasi
Apabila konsep restorannya ditujukan untuk keluarga, semakin banyak keluarga yang melewati lokasi, lokasi tersebut akan semakin sesuai untuk restoran yang akan didirikan.
- Seberapa jauh jarak lokasi dengan *potential market*
Jarak yang terlalu jauh dari *potential market* akan menyebabkan pelanggan potensial malas ke lokasi.
- Keadaan lingkungan sekitar
Keadaan lingkungan sekitar dapat mendukung maupun merusak suasana lokasi. Apabila *fine-dining restaurant* didirikan di lokasi perkampungan, maka suasana nyaman tidak akan diperoleh di lokasi tersebut.
- Lapangan parkir
Ukuran lapangan parkir perlu disesuaikan dengan jumlah kursi lokasi. Jumlah kursi yang banyak dengan ukuran lapangan parkir yang kecil akan membuat banyak kursi tidak diduduki.

2.2.4 Promotion (Promosi)

Promosi didefinisikan sebagai koordinasi dari semua usaha penjual untuk menyampaikan informasi dan bujukan dalam rangka untuk menjual barang dan jasa atau ide (Belch, 2007).⁶ Bentuk komunikasi tidak langsung sudah terjadi ketika perusahaan melakukan bauran pemasaran. Sedangkan bentuk komunikasi langsung dilakukan dengan

⁶ Belch, 2007, *Advertising and Promotion*, p. 15.

cara merancang program promosi yang baik dan terkendali. Alat utama yang biasa digunakan untuk mencapai tujuan komunikasi perusahaan adalah bauran promosi. Pada umumnya bauran promosi melibatkan empat elemen: *advertising* (iklan), *sales promotion* (promosi penjualan), *publicity/public relations* (publisitas/relasi publik), dan *personal selling* (menjual secara individu).

2.2.4.1 Advertising (iklan)

Advertising didefinisikan sebagai "any paid form of nonpersonal communication about an organization, product, service, or idea by an identified sponsor." Kata "paid" pada definisi tersebut mencerminkan kenyataan bahwa perusahaan biasanya membayar untuk tempat atau waktu yang dipakai dalam menyampaikan komunikasi iklan. Sedangkan kata "nonpersonal" dari definisi tersebut bermaksud bahwa iklan melibatkan media massa (seperti TV, radio, majalah, surat kabar) yang dapat menyebarkan pesan kepada banyak orang, biasanya dalam waktu serempak. Karena *nonpersonal*, maka pada umumnya tidak ada peluang untuk mendapatkan respon balik dari penerima pesan. Untuk itu sebelum pesan dikirimkan, pengirim pesan perlu mempertimbangkan bagaimana penerima pesan akan memahami dan merespon pesan.

Iklan merupakan bentuk promosi yang paling banyak mendapatkan perhatian dan juga paling banyak didiskusikan oleh publik. Iklan juga merupakan alat promosi yang sangat penting, biasanya pada perusahaan yang produk dan jasanya ditujukan pada khalayak ramai. Menurut sumber dari *Advertising Age* (2005), di Amerika Serikat terdapat lebih dari 200 perusahaan yang membelanjakan di atas seratus juta dolar tiap tahunnya untuk kegiatan iklan dan promosi.⁷

Media iklan yang banyak digunakan oleh pemasar adalah televisi, surat kabar, radio, dan majalah (Dolan, 1999).⁸ Televisi merupakan media yang paling *cost-effective* untuk menjangkau khalayak luas. Di Amerika Serikat, iklan 30 detik yang ditayangkan di empat stasiun televisi besar pada waktu ada program bagus mencapai enam juta rumah tangga, dengan biaya per seribu rumah tangganya 19,85 dolar.⁹ Maka, untuk pemasar yang tertarik untuk membangun atau mempertahankan *awareness* dan meraih khalayak ramai dalam waktu singkat, tidak ada substitusi yang lebih efektif dari televisi. Keunggulan terutama dari televisi adalah kemampuannya untuk meraih segmen luas dari populasi dalam waktu singkat dengan

⁷ *Advertising Age*, 2005, p. S-2.

⁸ Dolan, Robert J. 1999. *Integrated Marketing Communications*, p. 4.

⁹ Khermouch, Gerry. 2003. *BusinessWeek*, p. 72-73.

pesan berbentuk suara dan *visual*. Televisi merupakan media nasional, yang mampu mengkomunikasikan pesan yang menjangkau tidak hanya penonton lokal (Jakarta, Aceh, Medan) tetapi juga penonton nasional (seluruh Indonesia). Sedangkan kekurangannya yang juga sangat mencolok adalah dari segi biaya. Penggunaan media televisi memakan banyak biaya dalam dua hal, pertama pada waktu pembuatan pesan yang mengena pada pasar yang dituju, dan kedua pada waktu menggunakan jasa penyedia media.

Berbeda dengan televisi, surat kabar merupakan media lokal yang biasanya hanya mampu meraih suatu daerah tertentu (misalnya Suara Merdeka yang hanya menjangkau pembaca kota Semarang, Kompas menjangkau pembaca Jakarta, dan Jawa Pos menjangkau pembaca Surabaya). Keuntungan dari surat kabar adalah kebanyakan pembaca melihat iklan di surat kabar secara positif (Dolan, 1999).¹⁰ Apabila iklan di televisi dianggap penonton sebagai hal yang mengganggu waktu menonton, iklan di surat kabar pada umumnya dilihat sebagai informasi. Koran merupakan media yang cukup fleksibel, karena tidak perlu jauh-jauh hari *booking* untuk memesan kolom. Beberapa hal yang menjadi kelemahan penggunaan media surat kabar adalah pertama, surat kabar merupakan media *visual* untuk menyampaikan pesan dengan kualitas kertas yang kurang baik (dibandingkan dengan kertas yang digunakan majalah), dan kedua adalah masa "hidup" iklan pada umumnya hanya satu hari, sebelum surat kabar tersebut dibuang ke tempat sampah.

Radio juga termasuk media lokal yang memiliki jangkauan hanya suatu daerah tertentu saja. Dapat diamati bahwa di Indonesia, radio memiliki *positioning* yang lebih jelas apabila dibandingkan dengan televisi. Misalnya GayaFM dengan *positioning* radio keluarga, Prambors dengan *positioning* kawula muda, dan Sonora dengan *positioning* radio untuk penganut agama Katolik. Radio merupakan media lokal dengan biaya yang cukup rendah, dan menjadi media yang cukup baik untuk pemasar yang mencari cara untuk menyasar pendengar dengan segmentasi tertentu. Yang menjadi batasan dari radio adalah radio merupakan media komunikasi yang penyampaiannya hanya suara dan bisa dengan mudah diganti salurannya. radio juga memiliki persaingan yang padat, yang semuanya berkeinginan untuk didengar oleh pendengar. Untuk itu, diperlukan iklan yang kreatif untuk menarik telinga dan imajinasi dari pendengar.

Akhir-akhir ini tampak ada peningkatan dalam jumlah majalah yang beredar di pasaran. Fenomena ini menandakan bahwa ada perubahan yang dilakukan oleh penyedia iklan majalah. Perubahan yang terjadi terlihat adanya majalah yang menyasar minat-minat

¹⁰ Dolan, Robert J. 1999. *Integrated Marketing Communications*, p. 5.

khusus dari pembaca. Majalah seperti *Men's Health* yang menasar kesehatan tubuh pria, *South Jakarta* yang menasar pembaca yang ingin mengetahui kejadian atau acara yang diadakan di daerah Jakarta Selatan, bermunculan dengan berbagai segmentasinya masing-masing. Majalah menawarkan kemampuan untuk menyampaikan pesan *visual* yang kuat kepada pembaca yang dituju. Berbeda dengan koran, majalah juga merupakan media yang mempunyai masa "hidup" lebih panjang dan sering juga dilempar-tangkalan ke pembaca lain, yang memberikan tambahan pada masa "hidup" iklan.

Sejauh mana restoran perlu melakukan *advertising* bergantung pada beberapa variabel. Anggaran yang ditetapkan untuk *advertising* biasanya diambil dari persentase penjualan. Anggaran iklan harus direncanakan dengan seksama, dan patokannya tidak hanya diambil persentase penjualan. Karena apabila penjualan menurun, maka anggaran untuk iklan juga menurun, dimana pada saat itu restoran justru perlu beriklan lebih untuk membantu meningkatkan penjualan.

Ada restoran yang memilih menggunakan pendekatan *below-the-line* untuk mengiklankan restorannya. Daripada mengeluarkan dana besar untuk beriklan di televisi, radio, majalah, surat kabar, ataupun media lainnya, mereka memilih mengkonsentrasikan dananya untuk memproduksi makanan, pelayanan, suasana, dan nilai yang terbaik. Biasanya restoran jenis ini sangat mengandalkan metode *word-of-mouth* sebagai cara untuk mempromosikan restorannya.

Beberapa pengusaha restoran yang inovatif melakukan *in-house advertising*, yaitu dengan cara menyediakan tempat yang senggang untuk digunakan sebagai media iklan. Ada restoran yang membuat tampilan menu makanannya seperti majalah, menggunakan cangkirnya berbentuk seperti poster mini untuk promosi, dan pintu kamar mandi digunakan seperti *billboard*. Hal ini merupakan cara lain untuk beriklan murah dibandingkan dengan menggunakan penyedia jasa media iklan.

Cara tersebut termasuk cara yang cukup efektif untuk menarik pelanggan. penting bagi manajer restoran untuk mengetahui bagaimana pelanggan potensial mencari informasi ketika memilih restoran,. Hal ini diperlukan supaya manajer dapat menentukan strategi komunikasi pemasaran yang dapat memberikan fasilitas terhadap pelanggan ketika memilih restoran yang akan dikunjunginya. Ada dua jenis pelanggan potensial dalam melakukan pencarian informasi, jenis pasif dan aktif. Pelanggan yang pasif mencari informasi dengan meningkatkan kewaspadaan dan memberikan perhatian lebih pada iklan yang ditempatkan oleh restoran atau percakapan orang-orang di sekitar restoran. Pelanggan yang aktif mencari informasi dengan melihat-lihat restoran, membaca menu yang ditempel di pintu restoran

terlebih dahulu sebelum masuk. Restoran dapat memberikan fasilitas terhadap pelanggan potensial dengan dua sumber informasi: informasi yang disediakan dari pajangan yang ditempatkan pada restoran, dan informasi dari iklan. Oleh karena itu, penggunaan *in-house advertising* merupakan cara yang tepat untuk menarik pelanggan potensial mengunjungi restoran (Pedraja, Yague, 2001).

2.2.4.2 Sales Promotion (Promosi Penjualan)

Bauran promosi yang kedua adalah *sales promotion*. *Sales promotion* secara umum didefinisikan sebagai kegiatan pemasaran yang memberikan nilai lebih atau insentif kepada *sales* (tenaga penjual), distributor, atau kepada konsumen itu sendiri dan dengan segera dapat menstimulir penjualan (Belch, 1999).¹¹ Dalam promosi, ada insentif khusus yang ditawarkan kepada konsumen untuk membangkitkan niat membeli. Perlu diperhatikan bahwa terkadang perusahaan mencampurkan kegiatan iklan dengan promosi penjualan, misalnya restoran beriklan di majalah dengan menyertakan kupon untuk mendapat diskon pada waktu konsumen datang ke restoran tersebut. Bahkan ketika beberapa bauran promosi digabungkan kedalam satu media, penting untuk memisahkan tujuan yang berbeda dari tiap bauran promosi yang dijalankan.

Promosi penjualan dibedakan menjadi dua kategori, yaitu *consumer promotion* (promosi yang diarahkan pada konsumen) dan *trade promotion* (promosi berorientasi distributor). *Consumer promotion* mencoba untuk menarik konsumen untuk membeli produk dan jasa lewat saluran distribusi (Dolan, 1999). Contoh dari *consumer promotion* misalnya sampel gratis, program berorientasi harga (kupon diskon), *premiums* (produk B diberikan cuma-cuma atau ditawarkan dengan harga spesial apabila membeli beberapa unit produk A), *tie-ins* (seperti *premiums*, tetapi merupakan promosi dari dua produk, contoh: beli produk A, gratis jalan-jalan ke Disneyland), dan program loyalitas (ada penghargaan yang diberikan apabila konsumen tetap membeli produk tersebut).

Alasan untuk mengunjungi restoran bervariasi dari alasan dasar sampai dengan berpetualang makanan. Beberapa faktor motivasi mungkin beroperasi secara serempak. Mengaitkan program loyalitas dengan industri restoran menimbulkan beberapa pertanyaan seperti jenis penghargaan seperti apa yang lebih diinginkan, apa yang menyebabkan konsumen mau bergabung dengan program yang ditawarkan, dan keuntungan apa yang diharapkan oleh konsumen.

¹¹ Belch, 1999. *Advertising and Promotion*, p. 22.

Loyalitas konsumen sedang menjadi topik hangat yang diperbincangkan di industri restoran. Beberapa penelitian memperkirakan bahwa memikat pelanggan baru membutuhkan biaya tiga sampai lima kali lebih besar dibandingkan dengan mempertahankan pelanggan lama (Orr, 1995; Fierman, 1994; O'Brien dan Jones, 1995).¹² Pengurangan biaya tersebut terjadi karena menurunnya sensitivitas harga, pengurangan belanja iklan dan promosi, dan adanya *word-of-mouth* dari pelanggan lama (Reichheld, Sasser, 1990).¹³

Penelitian yang dilakukan oleh Jang dan Mattila (2005) mengemukakan bahwa sebagian besar pelanggan menginginkan *immediate rewards* (penghargaan/hadiah sesegera mungkin) dibandingkan dengan *points-system rewards* (penghargaan diberikan setelah mencapai batas poin tertentu), dan lebih menyukai *monetary rewards* (diskon atau *cash back*) dibandingkan dengan *non-monetary rewards* (makanan penutup atau paket liburan) baik itu terhadap restoran cepat saji maupun *casual dining*. Dua alasan responden lebih menyukai *monetary rewards* karena pertama, mereka lebih memiliki pilihan dan fleksibilitas, dan kedua, lebih mudah untuk didapatkan. Keuntungan yang diharapkan dari bergabung dengan program loyalitas adalah *savings*, baik dengan program loyalitas yang diadakan oleh restoran cepat saji maupun *casual dining*. Apabila responden hanya mempunyai pilihan untuk mendapatkan *non-monetary rewards* dari program loyalitas, pelanggan restoran *casual dining* lebih termotivasi untuk bergabung dengan adanya *exploration* dan *entertainment benefit*.

Kebanyakan pemasar mengetahui bahwa konsumen sebenarnya sudah menyukai produk yang ditawarkan, tetapi masih belum melakukan pembelian. Konsumen membutuhkan sedikit insentif untuk melakukan pembelian. Promosi penjualan dilakukan karena beberapa alasan (Belch, 1999):

- Menurunnya loyalitas
Alasan dilakukannya promosi penjualan adalah karena konsumen menjadi semakin rendah dalam loyalitas dan semakin melihat harga, nilai, dan kenyamanan.
- Meningkatnya sensitivitas terhadap promosi
Pemasar semakin menggunakan promosi penjualan dalam program pemasarannya karena konsumen merespon dengan cepat insentif yang ditawarkan. Keputusan konsumen untuk membeli suatu produk adalah ketika di toko, karena konsumen semakin sadar akan pentingnya waktu dan banyaknya pilihan.
- Fokus jangka pendek

¹² Orr, A. 1995, *Targer Marketing*, Vol. 18 No. 3, p. 20-21; Fierman, J. 1994, *Fortune*, Vol. 130 No. 2, p. 80-89; O'Brien, C. dan Jones, L. 1995, *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 3, p. 75-82.

¹³ Reichheld, F.F., Sasser, W.E. (1990), *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 5, p. 105-111.

Banyak manajer termotivasi untuk menggunakan promosi penjualan untuk meningkatkan penjualan jangka pendek karena termotivasi akan *reward system* yang diterapkan oleh perusahaan.

- Meningkatkan tanggung jawab

Banyak perusahaan menginginkan program belanja promosi mempunyai dampak yang dikaitkan dengan penjualan. Promosi penjualan lebih mudah untuk diukur berdasarkan penjualan dibandingkan dengan iklan.

- Kompetisi

Banyak produk di pasaran yang *mature* dan *stagnant*, dan semakin sulit untuk meningkatkan penjualan lewat iklan. Hal ini diperparah dengan ide kreatif yang susah didapat, serta perhatian konsumen yang semakin rendah terhadap iklan. Daripada mengalokasikan sejumlah dana yang besar untuk beriklan, pemasar beralih ke promosi penjualan.

- Untuk meningkatkan permintaan pada waktu-waktu sepi

Dalam industri restoran, puncak penjualan biasanya terjadi pada akhir pekan. Selain akhir pekan, penjualan menurun drastis. Untuk menstimulir pelanggan supaya datang di hari-hari kerja, restoran menggunakan promosi penjualan.

Ada berbagai bentuk promosi. Ketika ekonomi melemah, ada beberapa restoran yang menurunkan harganya dengan menemukan cara inovatif untuk mempromosikan restorannya. Meskipun ada banyak cara untuk mempromosikan restoran, tidak semua cara tersebut berhasil. Tingkat kesuksesannya bervariasi dan sering bergantung pada relevansi dan nilai yang dipersepsikan oleh *target market*.

Banyak restoran menggunakan kupon untuk mempromosikan restorannya. Kupon tampil dalam berbagai variasi dan bentuk. Tujuan dari kupon adalah untuk membangun *awareness* dan mengisi waktu-waktu sepi, seperti hari selain Jumat, Sabtu, dan Minggu, serta juga untuk memikat pelanggan baru untuk mencoba restoran tersebut.

Ada bentuk promosi yang menjual makanan yang dibuat satu paket dengan tokoh mainan anak kecil untuk menambah daya tarik. Pengurangan harga makanan pada jam-jam sepi termasuk salah satu cara untuk mendapatkan pelanggan baru.

2.2.4.3 Publicity/Public Relations

Advertising merupakan alat komunikasi yang paling sering digunakan dan juga yang paling memakan biaya. Dalam perekonomian kompetitif dimana keputusan bisnis harus

dilakukan dengan dana yang ada, keputusan untuk *advertising* bisa menjadi keputusan yang buruk. Ada peluang yang muncul untuk bentuk pemasaran yang lain selain menggunakan media periklanan.

Komponen penting lainnya dari bauran promosi adalah *publicity/public relations*. Publisitas didefinisikan sebagai "*nonpersonal communications regarding an organization, product, service, or idea not directly paid for or run under identified sponsorship.*" (Belch, 1999). Publisitas biasanya berbentuk berita, suara pembaca, atau pengumuman mengenai perusahaan dan/atau produk dan jasanya. Seperti iklan, publisitas melibatkan komunikasi *nonpersonal* ke publik, bedanya adalah perusahaan tidak membayar secara langsung untuk publisitas. Perusahaan berusaha mendapatkan perhatian media untuk meliput berita mengenai produk, jasa, akibat, atau acara untuk mempengaruhi *awareness*, pengetahuan, opini, dan/atau sikap publik terhadap perusahaan tersebut. Teknik yang digunakan untuk memperoleh publisitas meliputi *news releases*, konferensi pers, dan penerbitan artikel.

Keuntungan yang diperoleh lewat publisitas dibandingkan dengan bentuk lain dari promosi adalah kredibilitas. Konsumen cenderung untuk tidak ragu-ragu terhadap informasi mengenai produk atau jasa ketika informasi tersebut datang dari sumber yang mereka percayai. Keuntungan lain dari publisitas adalah biayanya yang rendah, karena perusahaan tidak membayar untuk menggunakan tempat dan waktu yang disediakan oleh media massa, seperti televisi, radio, atau surat kabar. Meskipun perusahaan tetap mengeluarkan biaya untuk membangun publisitas, biaya tersebut tetap lebih rendah dari bentuk program promosi yang lainnya (Belch, 1999, p. 22).

Penting untuk melihat perbedaan antara publisitas dengan *public relations*. *Public relations* didefinisikan sebagai "*the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or organization with the public interest, and executes a program of action to earn public understanding and acceptance.*" (Belch, 1999, p. 23). Tampak dari definisinya, secara umum *public relations* mempunyai tujuan yang lebih luas dari publisitas, sebagaimana tujuannya adalah untuk membangun dan mempertahankan citra positif perusahaan di mata publik.

Public relations menggunakan berbagai macam teknik, seperti publisitas, keterlibatan dalam kegiatan komunitas, penggalangan dana, mensponsori acara spesial, dan tindakan hubungan publik yang lain, yang tujuannya untuk meningkatkan citra perusahaan. *Public relations* pada awalnya hanya digunakan sebagai alat pendukung dalam kegiatan promosi. Tetapi sekarang banyak perusahaan yang sudah mulai mengintegrasikan *public relations*

dalam program komunikasi pemasarannya. Dan perusahaan yang bergerak dalam jasa *public relations*

Salah satu pemilik restoran yang sukses melihat *public relations* dan *community involvement* sebagai faktor penentu kesuksesan restorannya (Parsa, et al., 2005). Kebanyakan pemilik restoran yang sukses, apabila ditanya mengenai pemasaran, mereka membicarakan semua hal mengenai *relationship in the community*, dibandingkan dengan penggunaan iklan dan promosi. Dari penelitian tersebut tampak bahwa *public relations* sangat besar pengaruhnya dalam kesuksesan restoran.

2.2.5 People

Menurut Lewis (1989), "*Hospitality firms generally view marketing as an external activity. But everything a customer experiences has marketing impact, so the best marketing strategies begin inside the operation.*"¹⁴ Dalam artikelnya dia menekankan bahwa sebelum memasarkan restoran lewat pendekatan ke luar (*external approach*), pemasaran dilakukan dari dalam perusahaan terlebih dahulu. Dari konsep tersebut muncul dua pendekatan pemasaran, yaitu pemasaran dengan pendekatan dari dalam (*internal approach*) dan pendekatan dari luar (*external approach*).

Lewis (1989) mengemukakan bahwa konsep dari *internal marketing* adalah melihat karyawan sebagai pelanggan internal perusahaan, dan menyadari bahwa kepuasan dari karyawan begitu penting, karena tindakannya berpengaruh besar dalam kesuksesan menjual restoran. Jadi tugas pertama dari pengusaha restoran adalah memasarkan produk dari restoran kepada karyawannya. Produk di sini merupakan operasi dari restoran dan peran penting tiap-tiap karyawan dalam kesuksesan menjual restoran.

Perusahaan perlu mendidik karyawan bahwa bahkan karyawan yang tidak biasanya berinteraksi dengan konsumen pun termasuk bagian dari usaha pemasaran. Seorang karyawan yang tugasnya bagian mencuci piring dapat membantu kegiatan pemasaran dengan mencuci bersih dan cepat, sehingga piring bisa segera dipakai untuk menghidangkan makanan ke konsumen. Karyawan *quality control* membantu kegiatan pemasaran dengan menjaga persediaan makanan tetap segar, memberikan kualitas makanan pada konsumen. Semua karyawan berkontribusi dalam pemasaran restoran, karena mereka membantu meminimalkan sumber ketidakpuasan dan membantu restoran dalam memelihara kepuasan pelanggan.

¹⁴ Robert C. Lewis, Hospitality Marketing: The Internal Approach, November 1989.

Untuk memberikan efektivitas maksimal dalam pemasaran, konsep *internal marketing* harus diberlakukan untuk seluruh orang yang bekerja di restoran, tidak terkecuali pihak manajemen. Kesuksesan dari konsep *internal marketing* pada akhirnya jatuh dalam tangan pihak manajemen. Karyawan tidak bisa diharapkan untuk fokus terhadap kepuasan konsumen, bila pihak manajemen tidak memperhatikan hal serupa.

Manajemen yang terlalu berorientasi terhadap kegiatan operasional membiarkan karyawan terikat terhadap kebijakan dan prosedur. Dengan mengharuskan karyawan untuk melekat dengan prosedur-prosedur spesifik, pihak manajemen membatasi kebebasan dan fleksibilitas karyawan untuk menggunakan pertimbangan terbaiknya untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi untuk tercapainya kepuasan pelanggan.

Beberapa manajemen restoran berpendapat bahwa kebijakan dan prosedur sengaja dibuat untuk memastikan kelancaran operasional dan pemberian pelayanan yang konsisten kepada pelanggan. Memang sudah tentu harus ada kebijakan dan prosedur untuk mengarahkan karyawan dalam bertindak. Tetapi apabila yang dihadapi adalah orang, dengan segala tindakannya yang kompleks, merupakan hal yang hampir tidak mungkin untuk mengantisipasi segala situasi yang mungkin terjadi dan mengembangkan kebijakan yang tepat untuk setiap interaksi antara pelayan dengan pelanggan. Meskipun merupakan tanggung jawab manajemen dalam mengembangkan segala kebijakan dan prosedur yang memastikan kelancaran restoran, perlu diketahui juga bahwa untuk membentuk pelayanan yang berkualitas, karyawan perlu diberikan sedikit kebebasan untuk merespon situasi yang dihadapi. Dengan demikian perusahaan mensosialisasikan tujuannya kepada karyawan, yaitu supaya karyawan menjadi *guest-oriented*, bukan *task-oriented*, karena kebijakan dan prosedur tersebut dibuat dengan tujuan akhir untuk kepuasan pelanggan.

Sedangkan *external marketing* akan terjadi secara alami ketika *internal marketing* dilakukan dengan baik. Tamu yang merasa puas dari restoran tersebut akan memasarkan restoran tersebut tanpa biaya, yang biasa disebut dengan pemasaran *word-of-mouth* (*The Restaurant*, 2008).¹⁵ Seperti telah diketahui, metode *word-of-mouth* sangat efektif dalam memasarkan perusahaan.

Meskipun metode *word-of-mouth* sangat efektif dalam memasarkan perusahaan, metode tersebut juga sangat efektif dalam menghancurkan perusahaan. Susskind (2001) mengklasifikasikan komplain dalam dua jenis, yaitu *food-related complaints* (komplain yang berhubungan dengan makanan) dan *service-related complaints* (komplain yang berhubungan

¹⁵ *The Restaurant: From Concept to Operation*, 2008.

dengan pelayanan). Konsumen yang komplain masalah pelayanan akan berbicara paling banyak apabila tidak puas dengan penanganan yang dilakukan restoran (rata-rata 7.16 orang) dan akan berbicara sangat sedikit ketika mereka puas (rata-rata 2.97 orang). Kebalikan dengan konsumen yang komplain masalah makanan, mereka justru bicara lebih sedikit apabila mereka tidak puas dengan penanganan restoran (rata-rata 4.59 orang) dibandingkan ketika mereka puas (rata-rata 6.06 orang). Yang cukup berbahaya, adalah ketika pelanggan tidak puas dan berencana untuk tidak kembali ke restoran tersebut, mereka memberitahukan orang lain mengenai pengalamannya hampir 10 kali lebih banyak dibandingkan dengan konsumen yang tidak puas tetapi masih mau kembali ke restoran.

Pihak manajemen tidak memiliki kontrol akan apa dan seberapa banyak yang pelanggan beritahukan kepada orang lain. Penelitian ini menyarankan bahwa pihak manajemen dapat meminimalkan *word-of-mouth* negatif dari konsumen dengan memastikan bahwa komplain konsumen diselesaikan sampai mereka puas sebelum meninggalkan restoran. Untuk itu, pelayan restoran harus mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan oleh konsumen, dan apabila mungkin dan masih masuk akal, tawarkan konsumen perbaikan yang sesuai dengan keinginan mereka.

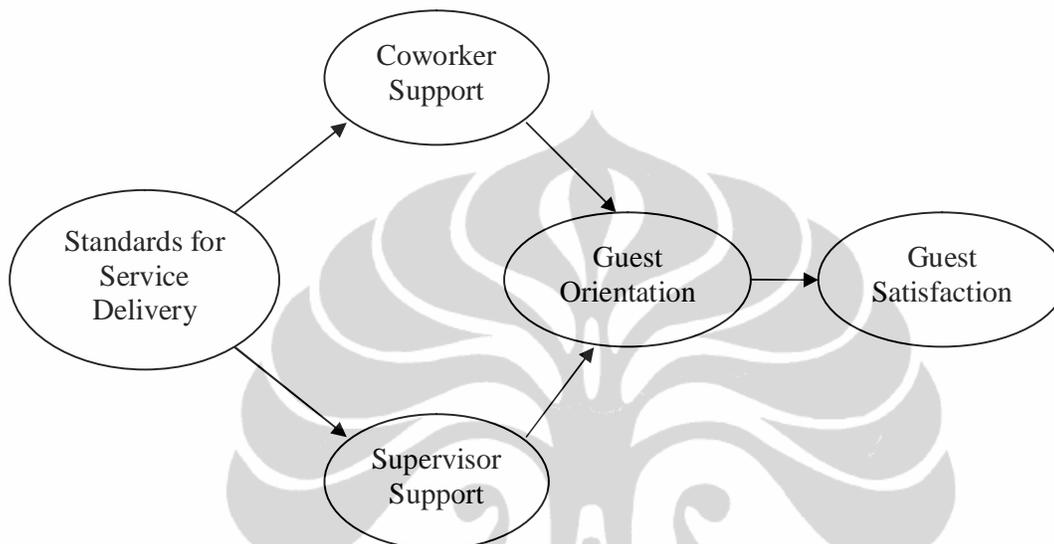
2.2.6 Process

Elemen lain dari bauran pemasaran untuk jasa adalah *process*. *Process* merupakan arsitektur dari pelayanan. *Process* menjelaskan metode dan tahapan bagaimana operasi pelayanan dilakukan untuk menciptakan nilai lebih yang telah dijanjikan kepada pelanggan (Lovelock, Wirtz, 2007). Dalam pelayanan yang membutuhkan interaksi intensif, pelanggan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari operasi, dan proses dari operasi tersebut menjadi *experience* pelanggan. Perancangan proses yang buruk akan membuat pelanggan tidak puas, karena hasil dari perancangan yang buruk biasanya menghasilkan jasa pelayanan yang lamban, membuat pelanggan frustrasi, dan kualitasnya rendah.

Apabila dihubungkan dengan restoran, pelayanan restoran merupakan proses yang secara serempak dibuat oleh tiga kelompok individu: managers (termasuk pemilik), pekerja, dan tamu (Susskind, Kacmar, and Borchgrevink, 2007). Sebagai metode untuk menjelaskan bagaimana penyedia layanan dan tamu memberikan tanggapan pada proses layanan, digunakanlah istilah *service orientation*. Hogan, Hogan, dan Busch (1984) mendefinisikan *service orientation* sebagai sikap dan tingkah laku yang mempengaruhi karyawan dan pelanggan dari sebuah perusahaan. Definisi tersebut telah diterapkan dalam bisnis hospitaliti untuk merepresentasikan sejauh mana penyedia layanan berkomitmen kepada pelanggan.

Melihat definisi tersebut, konsep yang dimaksud adalah bahwa penyedia layanan mempunyai pengaruh yang kuat dalam *experience* pelanggan.

Susskind, Kacmar, dan Borchgrevink (2007) membuat model yang menggambarkan interaksi antara pelayan dan tamu di dalam restoran.



Gambar 2.2 Model Interaksi Pelayan dan Tamu dalam Restoran

Sumber: *Organizational Standards and Coworker Support* (Susskind, Kacmar, dan Borchgrevink, 2007, hal. 372)

Dalam model tersebut, mereka menyarankan bahwa standar perusahaan mengenai pelayanan membentuk fondasi dan panduan bagi penyedia layanan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan standar tersebut, penyedia layanan memperoleh dukungan dari sesama teman kerjanya dan pengawas, yang dapat memberikan pengaruh pada penyedia layanan untuk menciptakan suasana layanan yang positif. Suasana layanan yang positif tersebut akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Standar perusahaan mengenai pelayanan menjadi patokan penting yang dapat mempengaruhi tingkah laku dan kinerja karyawan. Standar dalam konteks ini terdiri dari tiga hal, yakni tujuan perusahaan, ekspektasi manajer terhadap kinerja perusahaan, dan bobot kepentingan yang ditempatkan pada tiap tujuan dan kinerja yang diharapkan. Dalam perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, karyawanlah yang bertanggung jawab untuk

semua hal yang berhubungan dengan interaksi dengan pelanggan. Karyawan tersebut yang kemudian memperlakukan pelanggan sesuai dengan misi operasional perusahaan.

Standar untuk pelayanan merupakan bagian penting dari misi perusahaan karena standar tersebut menyediakan dasar dimana jasa diproduksi, diberikan, dan dievaluasi. Penelitian yang dilakukan oleh Armeli et al (1998) menemukan bahwa persepsi karyawan akan dukungan dari perusahaan lebih kuat ketika mereka dipandu oleh standar yang jelas. Oleh karena itu, sebuah perusahaan harus mempunyai standar-standar yang bertujuan untuk memandu, mengarahkan, dan mengawasi karyawan sekaligus *supervisor*-nya.

Karyawan akan menggunakan standar perusahaan apabila standar tersebut memberikan fondasi dasar mengenai kinerja yang diharapkan. Pendukung "fisik" dari perusahaan yang bergerak di bidang jasa datang dari dua sumber, yaitu dukungan dari rekan sekerja dan dari pengawas/pihak manajemen.

Dukungan dari rekan sekerja dilihat dari sejauh mana karyawan percaya bahwa rekan sekerjanya akan memberikan bantuan dalam tugasnya sebagai penyedia layanan. Sedangkan dukungan dari *supervisor* dilihat dari sejauh mana karyawan percaya bahwa pihak manajemen menawarkan bantuan dalam tugasnya sebagai karyawan. Dalam hal ini standar bertindak sebagai peringatan baik kepada rekan sekerja dan *supervisor* untuk mendukung penyedia layanan.

Guest orientation melihat sejauh mana karyawan memperhatikan kebutuhan pelanggan dan sejauh mana penyedia layanan bersedia untuk meluangkan waktu dan tenaga untuk memuaskan pelanggan. *Guest orientation* merepresentasikan tingkat komitmen penyedia layanan kepada pelanggan. Penyedia layanan yang proaktif, mengantisipasi kebutuhan pelanggan, dan akan berusaha lebih demi pelanggan dilihat sebagai *guest oriented*. Penyedia layanan yang mendapat dukungan dari rekan sekerja dan atasannya dalam menjalankan tugasnya akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat dalam proses pelayanan, terutama apabila dukungan tersebut sejalan dengan standar perusahaan.

Kepuasan pelanggan merupakan hasil yang diinginkan dari perusahaan jasa, karena hal tersebut berhubungan dengan *profit* perusahaan. Ketika penyedia layanan berkomitmen terhadap peran mereka dalam proses pelayanan, mereka akan lebih konsisten dalam meningkatkan pelayanannya terhadap pelanggan.

Industri restoran, seperti industri yang lainnya, pasti pernah mengalami waktu-waktu sepi dan ramai pengunjung. Restoran ada yang mengubah *standard operating procedures* (SOP) –nya pada waktu-waktu sepi atau ramai untuk memaksimalkan penjualan. Perubahan

SOP yang digunakan untuk melayani konsumen pada waktu restoran sepi atau ramai merupakan metode *revenue management*.

Revenue management adalah metode yang diterapkan oleh restoran yang melibatkan manajemen permintaan dan harga dalam rangka untuk memaksimalkan penjualan dengan kapasitas yang ada (Kimes & Chase, 1998). Tujuan utama dari *revenue management* adalah memaksimalkan pendapatan dari kapasitas yang ada. Ada dua kondisi yang perlu dipenuhi untuk menerapkan *revenue management*. Pertama, produk perusahaan tidak tahan lama/mudah menjadi busuk. Kedua adalah perusahaan mempunyai kapasitas yang sudah ditentukan.

Restoran mempunyai produk yang tidak tahan lama dan memiliki kapasitas yang sudah ditentukan. Kimes et al. (1998) mengembangkan kerangka untuk menerapkan *revenue management* di restoran dengan manajemen permintaan yang bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan yang diperoleh dari kapasitas terbatas. Kerangka tersebut menyarankan bahwa restoran dapat mengatur permintaan dengan mengatur lamanya makanan (*meal duration*). Durasi makanan merupakan lama pelanggan duduk di restoran. Durasi makanan penting untuk *revenue management* restoran karena durasi makanan menentukan tersedianya tempat duduk.

Pada saat restoran ramai, durasi makanan yang lebih singkat memudahkan restoran untuk melayani lebih banyak pelanggan. Variasi waktu yang rendah dalam *meal duration* memudahkan restoran untuk memperkirakan waktu yang dibutuhkan dalam penggunaan kursi. Dengan *meal duration* yang terprediksi, pihak manajemen dapat membuat keputusan *seating* dan reservasi lebih efektif. Ketika restoran sedang ramai, *effective reservation* dan *seating decisions* dapat mengoptimalkan penggunaan kapasitas restoran.

Dalam pembelajarannya, Kimes et al. (1999) membuat rekomendasi untuk penerapan konsep *revenue management* di restoran. Dia menyarankan untuk merubah SOP dalam melayani pelanggan ketika restoran ramai atau ketika restoran sepi. Ketika restoran sepi, dengan meningkatkan pembelanjaan rata-rata per pelanggan, maka penjualan akan meningkat. Ketika restoran ramai, dengan meningkatkan jumlah pelanggan yang dilayani, maka penjualan akan meningkat. Perubahan SOP yang disarankan meliputi perubahan tugas kepala pelayan, variasi menu, harga dan promosi, *suggestive selling*.

Perubahan SOP dengan mengurangi tugas kepala pelayan ketika restoran ramai membuat operasi manajemen lebih efektif. Kepala pelayan dengan SOP yang tidak berubah (harus mengangkat telepon, membukakan pintu untuk pelanggan) akan menjadi kurang efektif dalam operasi yang mempengaruhi tingkat penjualan.

Segi lain SOP yang dapat diubah ketika restoran ramai atau sepi adalah menu restoran. Menu yang tidak berbelit-belit dan sederhana penulisannya akan membuat pelanggan lebih cepat dalam memilih dan dengan demikian restoran dapat melayani pelanggan lebih banyak. Hal ini dapat terjadi karena menu yang tidak berbelit-belit dan sederhana mengurangi variasi dalam *meal duration*.

Ketika sedang ramai, restoran dapat juga mengganti menunya menjadi sedikit lebih mahal. Promosi dalam bentuk diskon hanya boleh digunakan ketika restoran sepi untuk meningkatkan penjualan dengan cara membuat pelanggan yang *price sensitive* untuk datang ke restoran.

Suggestive selling merupakan segi lain SOP yang dapat diubah ketika restoran sepi atau ramai. Ketika restoran sepi, *suggestive selling* (misalnya menyarankan *appetizer*, *dessert*) akan meningkatkan pembelanjaan pelanggan, yang berarti meningkatkan *revenue*. Sebaliknya, penggunaan *suggestive selling* ketika restoran sepi akan memperpanjang *meal duration* dari pelanggan, membuat restoran lebih sedikit melayani pelanggan, dan dengan demikian *revenue* berkurang.

Restoran ada yang berusaha untuk mempercepat *table turnover* ketika sedang ramai dengan mempercepat datangnya makanan. Tetapi datangnya makanan yang terlalu cepat akan membuat pelanggan merasa terburu-buru. Penelitian yang dilakukan oleh Noone et al. (2007) menemukan bahwa penyediaan makanan yang terlalu cepat akan menurunkan kepuasan pelanggan, tetapi kecepatan pada pembayaran meningkatkan kepuasan pelanggan.

Keuntungan yang diperoleh pengusaha restoran dengan mengurangi *dining duration* ketika restoran ramai meliputi waktu tunggu tempat duduk lebih singkat, berkurangnya kemungkinan kehilangan pelanggan karena menunggu terlalu lama, dan peningkatan *revenue*. Sementara keuntungan yang diperoleh sangat menggiurkan bagi pengusaha restoran, tidak ada keuntungan yang diperoleh pelanggan selain waktu tunggu yang lebih singkat. Oleh karena itu, hal yang perlu dipertimbangkan pengusaha restoran dalam mempercepat *dining duration* adalah apakah percepatan tersebut akan mengurangi kepuasan pelanggan.

Sementara lebih cepat dapat diartikan lebih baik untuk *convenience-based services*, hal tersebut mungkin tidak berlaku untuk *pleasure-driven services*. Sebagai contoh, dalam ruang lingkup jasa seperti restoran, pelanggan bisa jadi tidak ingin meminimalisasi durasi *experience*. Bahkan mungkin, pelanggan ingin menikmati suasana restoran dengan memperlama *dining duration*. *Dining experience* yang terlalu lama dapat membuat pelanggan gelisah dan frustrasi dalam menunggu. Tetapi *dining experience* yang terlalu cepat akan membuat pelanggan melupakan suasana restoran.

Penelitian mengenai waktu tunggu menunjukkan bahwa reaksi pelanggan dalam menunggu layanan bergantung pada tingkat *dining experience*. *Dining experience* dapat dibagi menjadi 3 tingkat, pertama adalah *preprocess stage*, dimana waktu dihitung dari pelanggan datang ke restoran sampai mereka memesan makanan, kedua adalah *in-process stage*, dari waktu makanan dihidangkan sampai pelanggan selesai makan, dan yang ketiga adalah *postprocess stage*, ketika pelanggan membayar makanan sampai meninggalkan restoran (Dube-Rioux et al., 1989).

Pelanggan memiliki toleransi yang lebih besar apabila restoran mempercepat *postprocess stage* dibandingkan dengan *preprocess* maupun *in-process stage*. Sedangkan percepatan pada *preprocess stage* lebih membuat pelanggan kesal ketika hal itu dilakukan waktu makan malam, dibandingkan ketika makan siang. Sedangkan kecepatan dari *in-process stage* sangat berpengaruh besar dalam kepuasan pelanggan. Untuk itu durasi *in-process stage* tidak dapat dipercepat atau diperlambat, mengingat hal itu merupakan faktor kritis kepuasan pelanggan.

Beberapa hal yang disarankan oleh Noone et al. (2007) dalam rangka untuk mengurangi *dining duration* untuk meningkatkan penjualan adalah sebagai berikut:

- Usaha untuk meminimalkan *dining duration* dilakukan pada waktu *postprocess stage*
 Pengelola restoran dapat mempercepat *postprocess stage* dengan mempercepat pembayaran. Untuk dapat mempercepat pembayaran, pengelola restoran perlu melatih karyawan untuk memastikan bahwa pelanggan tidak menunggu pelayan ketika sudah selesai makan dan mau membayar.
- Masih ada peluang bagi restoran untuk meminimalkan *dining duration* waktu *preprocess stage*
Preprocess stage dapat dipercepat dengan mempersingkat *greetings* dan penyediaan minuman. Ketika minuman sudah dihidangkan, pelayan harus memperlambat langkah dan membawa suasana santai, terutama ketika pelanggan yang baru datang pertama kali sedang melihat-lihat menu.
- Jangan mempercepat *in-process stage*
 Pelanggan paling sensitif ketika minuman dan makanan pembuka lain sudah dihidangkan. Segala tindakan yang bertujuan untuk mengurangi durasi *in-process stage* harus dijalankan dengan hati-hati. Karena tindakan tersebut cenderung untuk membuat pelanggan kesal.

Menurut penelitian mengenai *fairness*, restoran dapat melanggar aturan *first-come, first-served* dalam memberikan pelanggan tempat duduk (McGuire & Kimes, 2006). Akan tetapi, segala manipulasi yang dilakukan terhadap antrian harus dilakukan dengan hati-hati dan dengan penjelasan yang masuk akal.

Yang menjadi masalah manajer dalam melakukan kebijakan tersebut ketika restoran ramai adalah menentukan kelompok mana yang harus ditempatkan pada meja mana dan kapan. Pada umumnya yang dilakukan restoran pada waktu ramai adalah menawarkan pelanggan untuk mengantri atau menuliskan namanya pada daftar antrian, sehingga pelanggan tidak perlu berdiri mengantri dan ketika tiba gilirannya, pelanggan akan masuk ke restoran. Pada situasi seperti itu juga, manajer biasanya menggunakan aturan *first-come, first-serve* tanpa mempertimbangkan berapa banyak *revenue* yang dikontribusikan oleh pelanggan yang masuk ke restoran.

Berbeda dengan pendekatan *first-come, first-serve*, manajer dapat menggunakan salah satu dari teknik manajemen antrian untuk memilih pelanggan yang tepat dari daftar antrian. Karena teknik tersebut melanggar aturan *first-come, first-serve*, banyak manajer yang enggan untuk menggunakannya karena takut akan ketidakpuasan pelanggan. Bahkan, ada kemungkinan pelanggan menghukum restoran yang dilihat tidak adil dengan menolak untuk berlangganan lagi.

McGuire dan Kimes (2006) melakukan penelitian mengenai seberapa adil teknik manajemen antrian restoran diberlakukan kepada pelanggan. Pada penelitiannya mereka ingin mengetahui reaksi pelanggan terhadap manajemen antrian restoran yang melanggar aturan *first-come, first-serve*. Teknik yang biasa digunakan dalam manajemen antrian yaitu *party-size seating* (mempersilahkan duduk berdasarkan jumlah orang), memberikan prioritas pada pelanggan VIP, reservasi hanya untuk grup besar (misalnya berjumlah 8 orang atau lebih), dan *call-ahead seating* (pelanggan telepon terlebih dulu sebelum datang untuk diantrikan di daftar antrian).

Party-size seating mengatur tempat duduk dengan mencocokkan jumlah orang terhadap ukuran meja (apabila pelanggan berjumlah satu atau dua orang maka ditempatkan pada meja berkapasitas dua orang, apabila pelanggan berjumlah tiga sampai empat orang, maka mereka ditempatkan pada meja berkapasitas empat orang). Apabila jumlah orang dicocokkan dengan ukuran meja, maka kapasitas tempat restoran menjadi lebih penuh dan efisien, yang kemudian akan meningkatkan *revenue*.

Banyak restoran yang memberikan prioritas tempat duduk pada pelanggan penting (VIP) karena mereka setia (*loyal*), karena pihak manajemen menginginkan mereka untuk

berlanjut mendatangi restoran, karena mereka selalu belanja banyak, atau karena alasan lain yang membuat mereka berharga bagi restoran. Ada sebagian restoran yang memberikan prioritas tempat duduk untuk selebritis karena mereka merasa melayani tamu selebritis dapat mengangkat nama restoran.

Sebagian restoran menerima reservasi hanya untuk partai besar (misalnya lebih dari enam atau delapan orang), sehingga restoran bisa merencanakan kapan dan di meja mana partai tersebut ditempatkan. Partai besar yang reservasi harus memberitahukan kapan mereka akan datang, karena apabila hal tersebut tidak dilakukan, restoran akan terus menahan meja tetap kosong dan melewatkan pelanggan potensial yang mungkin belanja banyak duduk di meja tersebut.

Dalam kebijakan *call-ahead seating*, pelanggan menelepon terlebih dahulu sebelum datang ke restoran untuk menuliskan namanya dalam daftar antrian. Ketika pelanggan datang, mereka belum tentu dapat meja (tetap harus mengantri), tetapi mereka mendapat keuntungan dalam antrian yang lebih singkat dibandingkan bila mereka tidak menelepon terlebih dahulu. Keuntungan restoran dari kebijakan ini dibandingkan dengan reservasi adalah restoran tidak perlu menjaga meja tetap kosong.

Teknik manajemen antrian yang dijelaskan di atas dapat membantu meningkatkan *revenue*. Tetapi apabila pelanggan menganggap teknik tersebut tidak adil, mereka akan enggan untuk kembali, dengan demikian menurunkan *revenue* potensial restoran di masa depan. Pelanggan menganggap adil tidaknya manajemen antrian berdasarkan tiga faktor, yaitu *reference transactions* (cara yang diharapkan oleh pelanggan dalam mengantri), *social justice* (memastikan bahwa kebijakan yang dilakukan restoran adil bagi semua yang terlibat), dan tingkat *familiar* pelanggan dengan kebijakan tersebut (McGuire & Kimes, 2006).

Reference transactions dari pelanggan biasanya didasari dari masa lalu dengan situasi yang mirip. Pelanggaran terjadi ketika restoran bertindak berbeda dengan apa yang pelanggan harapkan, tanpa menghiraukan sebenarnya restoran berlaku adil atau tidak. Ketika restoran melanggar hal yang biasanya dilakukan, pelanggan cenderung menganggap tindakan restoran tidak adil.

Ketika pelanggan mengevaluasi seberapa adil suatu tindakan, mereka mempertimbangkan dasar dan hasil dari kebijakan tersebut. Pelanggan bisa saja berpikir bahwa kebijakan restoran adil, tetapi setelah merasakan kebijakan tersebut, pelanggan bisa saja berubah pikiran dan memutuskan kebijakan tersebut tidak adil. Pelanggan bisa juga menilai sebuah kebijakan tidak adil, tetapi cukup puas dengan hasilnya.

Semakin *familiar* seorang pelanggan dengan sebuah kebijakan, semakin besar kemungkinannya bahwa dia akan merasa bahwa kebijakan tersebut adil, dan semakin sensitif dengan perubahan kebijakan. Familiaritas pelanggan dengan sebuah kebijakan dibentuk dengan mengalami kebijakan tersebut terus menerus. Tergantung pada seberapa sensitif pelanggan terhadap perubahan kebijakan, kebijakan baru yang diterapkan terus menerus akan membuat pelanggan terbiasa dengan kebijakan tersebut. Apabila pelanggan sudah mengetahui sebuah kebijakan, pelanggan akan melihat kebijakan tersebut lebih adil dibandingkan dengan pelanggan ketika belum tahu. Jadi meskipun pelanggan masih belum terbiasa dengan kebijakan restoran, apabila pelanggan diberitahu mengenai kebijakan tersebut sebelum mereka merasakannya, mereka akan melihat kebijakan tersebut lebih adil ketimbang pelanggan diberitahu setelah merasakan kebijakan tersebut.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh McGuire dan Kimes (2006) menunjukkan bahwa manajer dapat menerapkan kebijakan yang membantu meningkatkan *revenue* tanpa mengurangi kepuasan pelanggan. Akan tetapi, ada beberapa teknik yang harus dihindari oleh manajer, ada juga yang harus dijalankan dengan hati-hati.

Mengenai ukuran partai (*party size*), manajer perlu menempatkan pelanggan berdasarkan ukuran partai, karena penelitian menunjukkan pelanggan melihat hal tersebut cukup adil. Akan tetapi, pelanggan yang kurang terbiasa dengan kebijakan tersebut merasa dipelakukan kurang adil. Untuk itu restoran perlu meningkatkan familiaritas pelanggan dengan kebijakan tersebut.

Kebijakan dalam pemberian prioritas pelanggan VIP untuk duduk terlebih dahulu harus dilakukan dengan hati-hati. Pelanggan sangat tidak nyaman dengan pemberian prioritas kepada pelanggan tertentu hanya berdasarkan status. Bahkan pelanggan yang berstatus VIP (yang dapat masuk restoran tanpa harus mengantri) masih merasa kebijakan tersebut tidak adil. Manajer restoran mungkin memang punya banyak alasan untuk memberikan prioritas tempat duduk kepada pelanggan VIP, tetapi manajer perlu menutupi sebesar mungkin perlakuan spesial terhadap pelanggan VIP untuk menghindari reaksi negatif pelanggan lain. Teknik seperti membawa pelanggan VIP masuk lewat pintu masuk yang berbeda dapat mengelabui pelanggan lain dari mengetahui ada pelanggan yang diprioritaskan di atas mereka.

Reservasi hanya untuk partai besar menjadi cukup beresiko bagi restoran, karena lebih susah ditutupi dari pelanggan VIP (yang mungkin bisa masuk tanpa dilihat pelanggan lain karena lewat pintu berbeda). Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pelanggan dibiasakan dengan kebijakan seperti ini, pelanggan tetap merasa kebijakan tersebut tidak adil.

Jadi kebijakan seperti ini sedapat mungkin harus dihindari oleh pihak manajemen sebuah restoran.

Restoran yang menggunakan *call-ahead seating* (menelepon lebih dulu untuk menuliskan namanya dalam daftar antrian) perlu memastikan bahwa kebijakan ini telah dijelaskan baik-baik dan dipahami oleh pelanggan. *Call-ahead seating* dinilai merupakan kebijakan yang paling adil (dibandingkan dengan tiga kebijakan yang lain) oleh pelanggan yang telah terbiasa dengan kebijakan ini, dan cukup adil oleh pelanggan yang belum terbiasa dengan kebijakan ini.

2.2.7 Physical Evidence

Makan di restoran merupakan pengalaman yang terdiri dari banyak faktor, yang dari banyak faktor tersebut terdapat minimal tiga macam faktor. Meskipun kualitas makanan merupakan dasar utama restoran, suasana dan kinerja pelayanan berpengaruh besar dalam evaluasi pelanggan terhadap restoran tertentu. Pelanggan biasanya menggunakan tiga jenis petunjuk yang digunakan untuk menilai *experience* restoran. Tiga jenis petunjuk tersebut yaitu *functional* (kualitas teknis dari makanan dan pelayanan), *mechanic* (tampilan fisik restoran, misalnya suasana, desain, dan bentuk gedung), dan *humanic* (kinerja, kelakuan, dan penampilan karyawan) (Wall & Berry, 2007).

Selain kualitas makanan, pertanyaan kunci dalam mengelola restoran adalah apa yang lebih penting bagi pelanggan, kelakuan karyawan atau lingkungan dimana karyawan tersebut bekerja. Dalam memilih restoran, pelanggan sering bertingkah laku seperti detektif ketika mereka sedang mencari informasi dan membuat persepsi mengenai pelayanan restoran (Berry, Wall, & Carbone, 2006).

Functional clues berhubungan dengan kualitas teknis pelayanan, umumnya berhubungan dengan apakah restoran tersebut memiliki kinerja yang kompeten. Misalnya kesegaran dan rasa dari sebuah makanan atau seberapa cepat restoran menghadirkan makanan. *Mechanic clues* merupakan atribut *nonhuman* dari restoran yang terdiri dari suasana dan desain restoran, meliputi bentuk gedung, pencahayaan, dan warna. Sedangkan *humanic clues* terdiri dari tingkah laku karyawan, seperti bahasa tubuh, tekanan suara, dan tingkat antusiasme.

Functional clues merupakan dasar dari kesuksesan restoran. Banyak manajer yang mengakui bahwa makanan enak yang disajikan dengan temperatur yang tepat berpengaruh besar dalam membentuk *dining experience* yang positif. Sementara *functional clues* merupakan fondasi dari *dining experience*, akan tetapi *functional clues* hanya sebagian dari

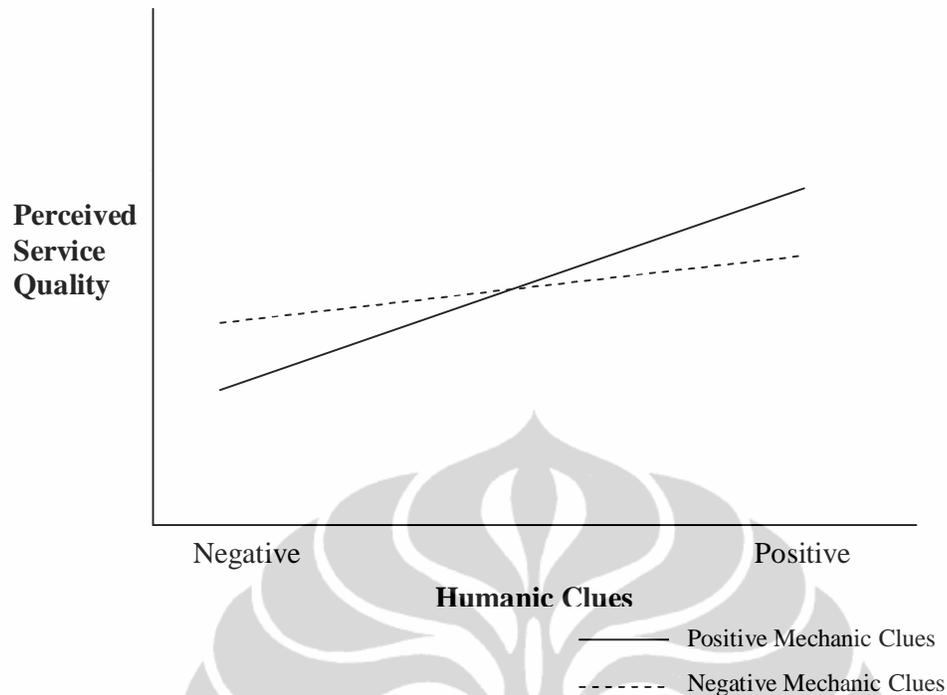
keseluruhan *dining experience*. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Parsa et al. (2005) yang menemukan bahwa kualitas makanan merupakan faktor penting dalam kesuksesan restoran, akan tetapi makanan yang bermutu saja tidak menjamin kesuksesan restoran (Parsa et al., 2005).

Lingkungan restoran (fasilitas fisik dimana *service* dijalankan) dapat berpengaruh besar dalam emosi dan tingkah laku pelanggan (Wall & Berry, 2007). Penampilan fisik restoran dapat mempengaruhi perasaan pelanggan, yang dapat membuat mereka bereaksi untuk keluar dari restoran atau tetap didalamnya (Mehrabian & Russell, 1974).

Kotler (1973) mendefinisikan suasana (*atmospherics*) sebagai "*the conscious design of space to create certain effects in buyers to enhance purchase likelihood.*" Menurut Kotler, suasana dapat mempengaruhi kelakuan dalam membeli dalam tiga cara. Pertama, sebagai *attention-creating medium*, suasana dapat membuat restoran berbeda melalui desain, warna, atau suara. Kedua, sebagai *message-creating medium*, suasana membolehkan pelanggan untuk mengenali perbedaan restoran sebagai dasar pemilihan untuk menentukan restoran yang dicari. Suasana misalnya pencahayaan yang lembut, taplak meja berwarna putih yang tergerai, peralatan makan yang diatur rapi dengan lilin di tengah meja mengkomunikasikan kepada pelanggan bahwa restoran tersebut untuk kelas atas. Yang terakhir, sebagai *affect-creating medium*, suasana seperti warna, bau, suara, dan tekstur mempengaruhi probabilitas pembelian. Misalnya, makanan yang sedang dimasak mengeluarkan bau sedap yang membuat pelanggan datang ke restoran untuk membeli.

Tingkah laku karyawan selama melayani pelanggan berpengaruh besar dalam persepsi pelanggan mengenai kualitas pelayanan (Wall & Berry, 2007). Persepsi pelanggan tersebut juga berpengaruh besar dalam kepuasan dan loyalitas pelanggan (Keaveney, 1995; Mohr & Bitner, 1995). Perusahaan berusaha untuk memberikan pelayanan yang sesuai, atau bahkan melebihi ekspektasi pelanggan (Zeithaml, Berry, & Parasuraman 1985). Karena *mechanic clues* mempengaruhi ekspektasi pelanggan terhadap kinerja pelayanan dan *humanic clues* mencerminkan kinerja pelayanan, maka penting bahwa kedua hal ini sesuai, jadi apa yang tampak sesuai dengan kenyataannya.

Mechanic clues digunakan pelanggan untuk memandu ekspektasi pelanggan (apa yang diharapkan pelanggan) dari sebuah restoran. Akan tetapi, *humanic clues* lebih berpengaruh dari *mechanic clues* dalam menentukan penilaian terakhir terhadap pelayanan restoran. Dan dapat dilihat juga dari gambar 2.3 bahwa pelayanan restoran dinilai paling tinggi ketika *mechanic clues* sesuai dengan *humanic clues*.



Gambar 2.3 Pengaruh dari Gabungan antara *Mechanic* dan *Humanic Clues* terhadap Persepsi Kualitas Pelayanan

Sumber: Wall & Berry, 2007

Ekspektasi pelanggan terhadap pelayanan restoran lebih tinggi ketika *mechanic clues* positif. Penemuan ini sesuai dengan konsep bahwa lingkungan restoran secara tidak langsung memberikan janji pada pelanggan, dan oleh karena itu mempengaruhi ekspektasi pelanggan terhadap restoran (Zeithaml, Berry, & Pasuraman, 1993). Pelanggan memperhatikan petunjuk fisik untuk membantu mereka membentuk ekspektasi terhadap pelayanan restoran. Untuk itu manajer dapat meningkatkan persepsi dari pelayanan restoran dengan memperkuat *mechanic clues*.

Tanpa menghiraukan informasi apa yang didapat dari *mechanic clues*, bagaimanapun, *humanic clues* mendominasi *mechanic clues* dalam mempengaruhi persepsi kualitas pelayanan. Itulah kenapa restoran yang menjual makanan bermutu dengan suasana yang kurang mendukung tetap bisa sukses (Wall & Berry, 2007). Idealnya, baik *humanic* maupun *mechanic clues* harus menyampaikan pesan yang konsisten terhadap pelanggan, tetapi apabila ketidakkonsistenan terjadi, jalan yang terbaik adalah memperkuat *humanic clues*. *Humanic clues* yang negatif tidak dapat mengatasi *mechanic clues* yang positif, tetapi *humanic clues* yang positif, sampai batas tertentu, dapat mengatasi *negative clues*.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Gambaran Umum Restoran Wingdome

Restoran Wingdome pada awalnya berasal dari Seattle, Amerika Serikat. Restoran yang sudah mempunyai lima cabang di Seattle ini merupakan pemain utama dalam *wing-style restaurant*. Di Asia sendiri, Restoran Wingdome menjadi restoran nomor satu yang mempunyai kekhususan dalam Chicken Wing (belum ada *direct competitor* di Indonesia, Singapore, dan Malaysia).

Bapak X, sebelum mendirikan Restoran Wingdome di Indonesia, dia melanjutkan kuliah di Amerika Serikat, tepatnya di Seattle, selama beberapa tahun. Di daerah sekitar kampusnya, dia dan teman-temannya sering menonton pertandingan olahraga, salah satunya seperti *American Football*, di sebuah restoran yang bernama Wingdome. Dari situ Bapak X mengamati bahwa Restoran Wingdome tersebut sangat sering dikunjungi dan menjadi favorit mahasiswa asal Indonesia yang sedang kuliah di Amerika. Melihat hal tersebut, dia menemukan peluang bahwa Restoran Wingdome, apabila didirikan di Indonesia, ada kemungkinan untuk sesuai dengan lidah masyarakat Indonesia. Selain karena adanya peluang tersebut, Bapak X juga melakukan pertimbangan lain, seperti sistem operasional restoran yang cukup sederhana dan biaya untuk memulai restoran yang cukup terjangkau. Untuk itu, Bapak X kemudian meminta pemilik restoran Wingdome untuk menjual waralabanya ke Indonesia.

Setelah persetujuan tercapai, Bapak X menerima pelatihan khusus mengenai segala operasional Restoran Wingdome, mulai dari penerima tamu, pelayan tamu, kasir, sampai cara memasak. Pelatihan tersebut dilakukan selama kurang lebih enam bulan, dengan diawasi oleh pihak manajemen. Termasuk dalam pelatihan, Bapak X juga diberi kepercayaan untuk mengelola satu *outlet* Restoran Wingdome yang berada di Kirkland. Ketika selesai masa pelatihan, dan setelah pihak manajemen memastikan bahwa Bapak X telah menguasai segala kemampuan yang diperlukan untuk mengoperasikan Restoran Wingdome, barulah Bapak X diperbolehkan untuk mendirikan Restoran Wingdome di Indonesia.

Beberapa kendala utama yang dialami oleh Bapak X ketika awal membuka Restoran Wingdome di Indonesia adalah masalah konsep dan operasional. Di Amerika Serikat, Restoran Wingdome dibangun dengan konsep *sports bar*. Konsep tersebut dapat dengan baik diterapkan di Amerika Serikat selain karena pertandingan olah raga sangat digemari, jam

pertandingan olah raga juga sangat mendukung masyarakat, karena ditayangkan pada jam-jam setelah orang pulang kerja, yaitu sekitar jam tujuh sampai delapan malam. Apabila di Indonesia, konsep tersebut susah diterapkan akibat seringnya pertandingan olah raga yang diadakan di luar negeri tidak pas dengan jam di Indonesia. Masyarakat Indonesia yang menyukai olah raga dalam negeri (misalnya, PSSI lawan Persija) kebanyakan merupakan ekonomi kalangan bawah, yang biasanya cukup nongkrong di kedai kopi. Karena konsep *sports bar* sulit untuk diterapkan, maka Restoran Wingdome tidak menggunakan konsep *sports bar* di Indonesia.

Yang kedua mengenai hal operasional. Restoran Wingdome di Amerika mempunyai sekitar lima orang karyawan yang bekerja di tiap restoran. Apabila di Indonesia juga hanya menggunakan lima orang karyawan tiap *outlet*, maka karyawan restoran akan kewalahan dalam melayani pelanggan. Untuk itu operasional restoran dari lima orang karyawan harus dipecah menjadi sekitar 20 karyawan supaya dapat berjalan di Indonesia. Pada awalnya Bapak X kesulitan untuk menerapkannya, tetapi seiring dengan berjalannya waktu, hal operasional sudah berkembang lebih baik.

Restoran Wingdome didirikan pada tahun 2002 untuk pertama kalinya di Indonesia, yang bertempat di Cilandak Town Square (CiToS), dengan menu utama berupa beraneka ragam Chicken Wings dan Burger. Melihat perkembangan restoran yang cukup bagus dan ternyata diterima di masyarakat, Restoran Wingdome pada akhir tahun 2003 membuka cabang baru yang bertempat di Plaza Semanggi. Karena kondisi pasar dan peluang yang terbuka lebar untuk memperluas usaha, dua tahun kemudian, yaitu pada tahun 2005, Restoran Wingdome membuka cabang lagi di Pondok Indah Mall 2. Sampai yang terakhir cabang baru dibuka di Kemang Food Fest, pada tahun 2007. Selain di Jakarta, Restoran Wingdome juga terdapat di Surabaya, yang bertempat di Pakuwon City Walk.

3.2 Tujuan Perusahaan

Dalam menjalankan suatu usaha, sama dengan badan usaha lain pada umumnya, tentunya badan usaha yang bersangkutan mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Demikian juga dengan Restoran Wingdome, tentunya juga memiliki visi dan misi perusahaan. Visi dari Restoran Wingdome adalah pilihan nomor satu *American food* untuk orang-orang yang suka *american food* dengan gaya muda, trendi dan asyik dengan menyajikan sebuah pengalaman makan yang unik. Sedangkan misinya adalah membangun kembali citra Wingdome.

Selain visi misi, yang merupakan tujuan jangka panjang, Restoran Wingdome juga memiliki tujuan jangka pendek. Adapun tujuan jangka pendek tersebut adalah membangun

rekan kerja yang kokoh, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya meningkatkan penjualan.

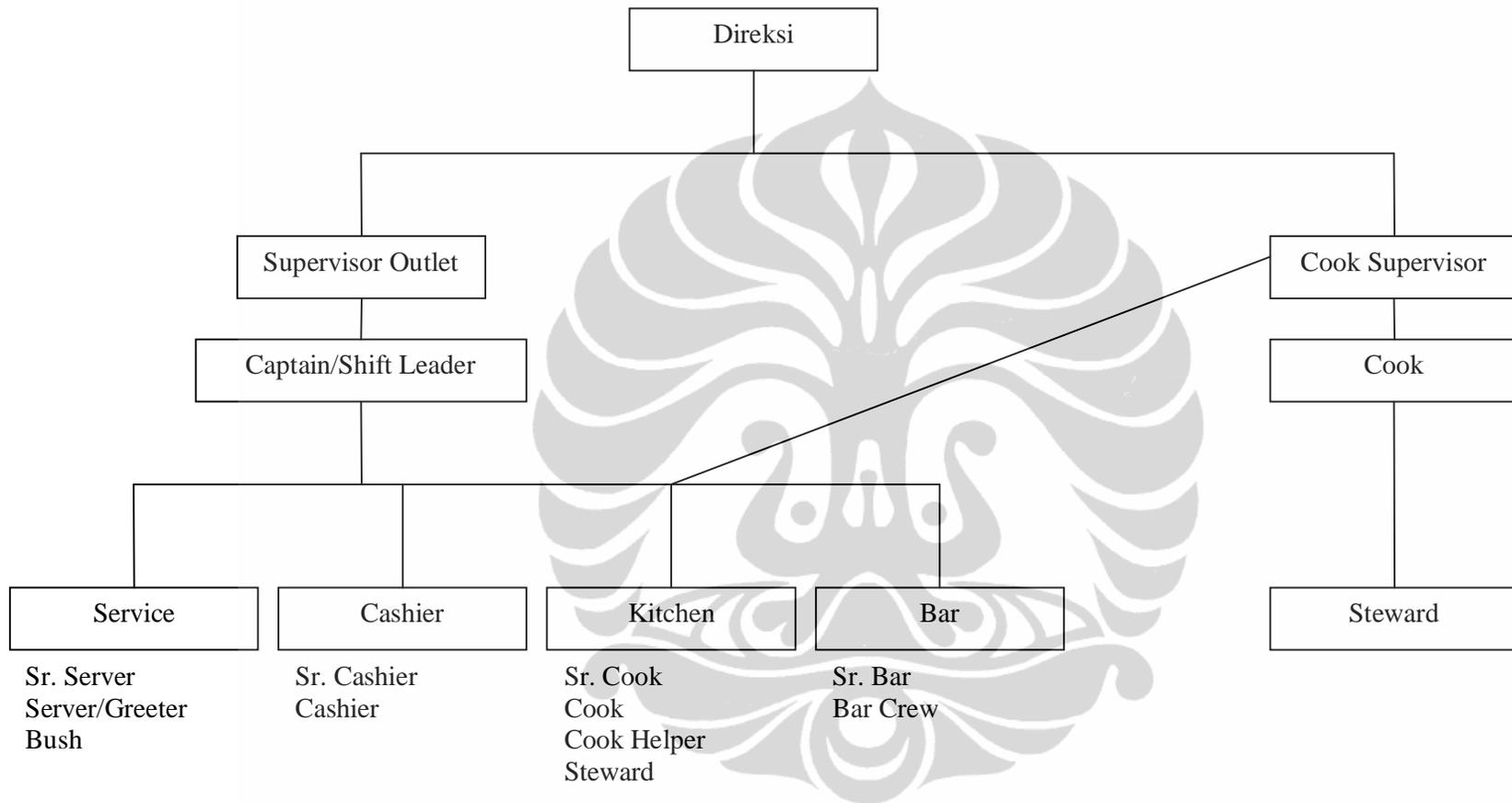
3.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Restoran Wingdome dapat dilihat dari gambar 3.1. Direksi langsung membawahi dua jabatan *supervisor*. *Supervisor* dibagi menjadi dua, yaitu *supervisor outlet* dan *supervisor dapur*. *Supervisor outlet* bertugas mengawasi segala kegiatan/operasi yang berhubungan dengan eksternal (misalnya pelanggan). Sedangkan *supervisor dapur* bertugas mengawasi segala kegiatan/operasi yang berhubungan dengan internal (misalnya dapur).

Jumlah karyawan yang bekerja di Restoran Wingdome sekitar 22 orang, dan di kantor pusatnya sekitar 10 orang. Karyawan yang bekerja di *outlet* menggunakan sistem *shift* dan *split shift*. *Shift* karyawan yang bekerja di *outlet* ada dua. *Shift* pertama dari masuk dari jam sembilan pagi sampai jam lima sore. *Shift* kedua meneruskan dari jam lima sore sampai jam satu pagi. Sedangkan *split shift* di sini maksudnya adalah ada *shift* karyawan yang masuk pada jam-jam karyawan makan siang dan makan malam untuk menghindari kekosongan pelayan restoran saat jam-jam tersebut. *Split shift* tersebut masuk dari jam 12 siang (tepat pada saat karyawan makan siang) dan selesai jam delapan malam (tepat setelah karyawan selesai makan malam).

Karyawan yang bekerja di *outlet* memiliki hari libur antara hari senin sampai hari kamis, tetapi terkadang karyawan yang mendapat libur pada hari jumat. Libur karyawan tersebut dirotasi untuk tiap karyawan, jadi tiap-tiap karyawan mempunyai hari libur berbeda-beda menurut periodenya. Untuk hari sabtu dan minggu (akhir pekan), tidak ada karyawan yang mendapat libur karena akhir pekan merupakan hari-hari ramai restoran. Akhir pekan merupakan peluang bagi restoran untuk meningkatkan *revenue* sebanyak mungkin. Untuk itu karyawan diperlukan tenaganya secara optimal.

Karyawan yang bekerja di kantor pusat hanya ada satu *shift* saja. Pada waktu awal-awal restoran buka, mereka masuk dari jam setengah sembilan pagi dan selesai jam lima sore. Tetapi liburnya seminggu hanya satu kali, yaitu pada hari Minggu. Sejak sekitar satu tahun terakhir, jam kerja karyawan yang bekerja di kantor pusat diubah. Mereka masuk lebih pagi, yaitu dari jam setengah delapan pagi sampai jam lima sore. Dan mereka mendapatkan hari libur lebih banyak, seminggu dua kali, yaitu hari Sabtu dan Minggu.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Wingdome

Sumber: Restoran Wingdome, 2008

3.4 *Segmenting, Targeting, dan Positioning*

Restoran Wingdome mensegmentasikan pasar konsumennya berdasarkan pada segmentasi demografi dan psikografi. Segmentasi demografi berdasarkan pada variabel umur dan pendapatan. Variabel umur dibagi menjadi anak-anak, pemuda, setengah baya, dan lanjut usia. Sedangkan variabel pendapatan dibagi menjadi menengah bawah, menengah, menengah atas. Untuk segmentasi psikografi berdasarkan pada variabel minat dan gaya hidup. Variabel minat dibagi menjadi *western-oriented* dan *eastern-oriented*. Sedangkan variabel gaya hidup dibagi menjadi suka kumpul dan individualis.

Dari segmentasi demografi, untuk variabel umur, Restoran Wingdome menasar pasar pemuda, yaitu dari umur 14 sampai dengan 40 tahun. Sedangkan untuk variabel pendapatan, kelas yang dituju adalah pendapatan menengah sampai dengan menengah atas. Hal ini juga terlihat dari harga menu Restoran Wingdome, yang untuk makanan sekitar Rp. 35.000,- dan minuman sekitar Rp. 15.000,-.

Dari segmentasi psikografi, untuk variabel minat, Restoran Wingdome menasar pelanggan yang *western-oriented*, khususnya *american-food lover*, mengingat Restoran Wingdome sendiri adalah restoran gaya Amerika. Sedangkan untuk variabel gaya hidup, Restoran Wingdome menasar pelanggan yang suka kumpul, berjiwa muda, gaul, *cool*, menyukai musik jenis Pop, R&B, Rock & Roll dan Hip Hop . Tetapi pada kenyataannya pelanggan yang datang banyak juga yang sudah berkeluarga dan ada juga yang sudah berumur.

Restoran Wingdome memosisikan dirinya sebagai *wing-style restaurant* yang pertama di Indonesia. Nomor satu di Asia sebagai restoran yang spesialis di *chicken wings*, dan belum ada kompetitor langsung di Indonesia, Singapura, dan Malaysia. Restoran Wingdome ditujukan untuk pelanggan yang menyukai makanan Amerika, *western-oriented*, dan juga suka *chicken wings*. Restoran Wingdome menyediakan pelanggan suasana santai & asyik, dengan dekorasi berapi-api dan dengan unsur bata, sesuai dengan konsep asli Restoran Wingdome yang ada di Amerika.

3.5 **Konsumen**

Besarnya keuntungan yang didapat dari bisnis restoran membuat banyaknya restoran baru yang buka setiap tahunnya. Para pengusaha restoran pun saling berlomba menarik konsumen untuk berlangganan di restorannya dengan berbagai program pemasarannya. Banyaknya restoran yang tersebar diberbagai lokasi memberikan keuntungan bagi pihak konsumen, karena konsumen jadi semakin mempunyai banyak pilihan yang bisa disesuaikan

dengan keinginan dan kemampuannya. Konsumen dapat menyesuaikannya baik dari segi rasa, pelayanan, suasana, lokasi, maupun dari segi dana yang tersedia. Sehingga disini tampak bahwa *bargaining power* dari konsumen lebih besar dibandingkan dengan penjual, yang dalam hal ini para pengusaha restoran.

Kekuatan konsumen yang cukup tinggi membuat restoran berusaha untuk unggul di berbagai sektor. Ada yang mengandalkan rasa, pelayanan, lokasi, ada juga yang bermain di harga. Promosi juga menjadi perhatian restoran dalam meraih konsumen. Tetapi saat ini, para pengusaha restoran berlomba untuk unggul di semua sektor tersebut. Hal ini dikarenakan makin kritis dan pintarnya konsumen dalam memilih restoran. Konsumen tidak lagi mudah terpengaruh iklan atau paket-paket yang ditawarkan oleh berbagai restoran untuk mempengaruhi konsumen. Konsumen sekarang lebih berpikiran logis dengan perhitungan-perhitungan yang matang dalam membelanjakan uangnya, sehingga puas dengan pilihan yang dijatuhkan.

Semakin kuatnya konsumen tersebut merupakan ancaman bagi restoran, tetapi hal tersebut akan membuat persaingan semakin sehat. Sehingga para pengusaha restoran akan berusaha untuk semakin pintar dan tangguh dalam bersaing.

3.6 Persaingan

Persaingan antar restoran di Indonesia, khususnya di Jakarta semakin ketat dengan bermunculannya restoran-restoran baru. Adapun beberapa restoran yang menjadi kompetitor dari Restoran Wingdome adalah:

- Furaibo, merupakan restoran Jepang yang mempunyai menu utama Tebasaki (*Japanese-style chicken wings*).
- Nandos, merupakan restoran yang spesialis dengan masakan *Australian-style chicken*.
- Tamani, mempunyai level atau target market yang sama
- Hot Shot Burger, *American-style burger*, merupakan kompetitor utama untuk burger Wingdome.
- Cavana, merupakan restoran yang spesialis dengan masakan *Asian-style chicken*.

Banyaknya kompetitor yang membidik konsumen kelas menengah tersebut sempat membuat Restoran Wingdome kewalahan. Akan tetapi banyaknya restoran yang menysasar konsumen menengah membuktikan bahwa pasar tersebut masih terbuka luas. Dan juga kompetitor tersebut mempunyai menu andalan yang berbeda dengan Restoran Wingdome, yang dengan demikian masih memberikan celah bagi Restoran Wingdome untuk berkembang.

3.7 Waralaba

Ketika Bapak X masih kuliah di Amerika, Restoran Wingdome belum merupakan perusahaan besar dan tidak melakukan waralaba. Cabang-cabang yang dibuka di Seattle (semuanya ada lima cabang) dilakukan tanpa menggunakan sistem waralaba. Adanya cabang-cabang tersebut dikarenakan memang pengelola restorannya yang ingin membuka cabang di beberapa tempat.

Pada awalnya Bapak X sempat berpikir untuk mengajak kerjasama membuka Restoran Wingdome di Indonesia. Tetapi karena banyaknya kesulitan yang mungkin terjadi (misalnya seperti mengurus prosedur masuknya perusahaan asing, penanaman modal asing, dan keharusan untuk terlibat dengan orang-orang di pemerintahan) maka Bapak X memutuskan untuk membawa Restoran Wingdome ke Indonesia dengan sistem waralaba. Bapak X kemudian menjadi orang yang mendapat waralaba pertama dari Restoran Wingdome.

Bapak X membeli waralaba Restoran Wingdome dengan biaya kurang lebih 90.000 dolar untuk selama-lamanya. Arti selama-lamanya di sini adalah Bapak X tidak perlu lagi melakukan perpanjangan kontrak waralaba. Dengan demikian Bapak X menjadi pemegang *master franchise* untuk Restoran Wingdome wilayah seluruh Indonesia.

Franchisor hanya memberikan pelatihan dalam operasional restoran, seperti konsep, masak-memasak, dan pelayanan restoran. Pelatihan tersebut dilakukan ketika Bapak X masih berada di Amerika. Pihak *franchisor* juga tidak datang ke Indonesia, dikarenakan selain perusahaan belum besar, pengelola restoran juga tidak mengetahui keadaan/situasi di Indonesia. Oleh karena itu, selain hal operasional restoran, segala hal yang lain diserahkan pada keputusan Bapak X.

BAB IV

ANALISIS KEGIATAN PERUSAHAAN

Bab ini dilanjutkan dengan membahas strategi pemasaran yang digunakan. Pendekatan strategi pemasaran menggunakan bauran pemasaran 7P, yaitu *product, price, place, promotion, people, process, dan physical evidence*.

Data bauran pemasaran yang akan ditulis dibagi menjadi dua tipe, yaitu primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan pihak-pihak yang terkait, terutama dengan Managing Director dari Restoran Wingdome itu sendiri. Data primer ini digunakan untuk menjelaskan tiap-tiap bauran pemasaran yang telah dilakukan oleh Restoran Wingdome. Sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, internet, surat kabar dsb. Data sekunder ini digunakan untuk menganalisis tiap-tiap bauran pemasaran yang dilakukan oleh Restoran Wingdome.

4.1 *Product*

Restoran Wingdome mempunyai produk utama *chicken wings* dan *burger*. Ini merupakan produk utama yang resepnya dan cita rasanya mengikuti Restoran Wingdome yang di Amerika. Selain produk utama, Restoran Wingdome juga mempunyai produk-produk lain, misalnya nasi goreng, *beef steak*, dan *chicken steak*.

Mengenai penambahan dan pengurangan produk, selain produk utama, perusahaan dapat menambah maupun mengurangi produk sesuai dengan keinginan pelanggan yang ingin diraih. Pada awal bukanya, Restoran Wingdome hanya menyajikan menu utama saja ditambah dengan nasi putih. Tetapi seiring dengan berjalannya waktu, produknya terus bertambah mengikuti keinginan pasar.

Faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam pemunculan produk baru dilihat dari keinginan konsumen. Sebelum dimunculkannya produk *steak*, Beberapa pelanggan suka menanyakan apakah ada *steak* di Restoran Wingdome. Faktor lain yang dilihat adalah produk apa dari kompetitor sekelas (mempunyai *target market* yang sama) yang cukup laris dipenuhi pelanggan. Misalnya produk tersebut A, maka Restoran Wingdome juga akan mengeluarkan A sebagai produk barunya.

Sebelum mengeluarkan produk A, pada awalnya Bapak X beserta rekan kerjanya mencoba produk kompetitor yang disukai pelanggan tersebut, dalam hal ini produk A. Setelah mereka mencoba, mereka akan menentukan kira-kira bumbu apa yang dipakai dalam

pembuatan produk A. Setelah itu, mereka berusaha untuk membuat produk A dimodifikasi dengan cita rasa mereka, supaya unik. Produk kemudian diluncurkan setelah melewati tes rasa beberapa kali.

Sedangkan untuk menentukan suatu produk terus disajikan atau dihentikan, dilihat dari permintaan pasar. Apabila produk tersebut terus terjual di pasaran, maka penjualan produk tersebut terus dilanjutkan. Akan tetapi apabila suatu produk tidak terjual di pasaran, ada dua kemungkinan. Kemungkinan pertama adalah mungkin pelanggan belum mengenal produk tersebut. Apabila kemungkinan pertama itu yang terjadi, restoran akan mempromosikan produk tersebut, misalnya dengan *flyer*, dengan tujuan mendorong pelanggan untuk mencoba.

Kemungkinan kedua adalah pelanggan sudah mengetahuinya, dan produk tersebut memang kurang laku di pasaran. Apabila memang hal tersebut yang terjadi, perusahaan akan melakukan peninjauan kembali terhadap produk tersebut. Apakah mungkin rasanya kurang enak, presentasi produk kurang menarik, porsi terlalu sedikit, dan sebagainya. Apabila perusahaan sudah melihat tidak ada masalah dengan hal tersebut tetapi permintaan sedikit, maka produk tersebut diberhentikan.

Restoran Wingdome mempunyai beberapa *outlet*, bahkan ada satu outlet yang berada di luar Jakarta, yakni di Surabaya. dengan adanya beberapa *outlet* yang tersebar di berbagai tempat, rasa tiap produk memiliki kemungkinan untuk berbeda-beda dari tempat satu ke tempat yang lain. Untuk itu Restoran Wingdome mempunyai satu tempat yang dinamakan *central kitchen*. Proses penjagaan mutu dan kualitas makanan dilakukan di *central kitchen* terlebih dahulu, dimulai dari masuknya bahan-bahan baku makanan, penyaringan kualitas bahan baku, sampai pembuatan saos dan bumbu-bumbu makanan. Dari *central kitchen* barulah dikirimkan ke *outlet*.

Meskipun kesamaan bahan baku dan bumbu-bumbu telah dilakukan, tetapi ketika di *outlet*, tiap masakan masih memiliki kemungkinan untuk berbeda dari *outlet* ke *outlet* lainnya. Untuk menjaga kesamaan mutu dan kualitas makanan di berbagai *outlet*, Restoran Wingdome memiliki konsep *layout kitchen* yang sama di semua *outlet*, serta pemberian prosedur standar operasi untuk karyawan yang bekerja di dapur, sehingga kesamaan mutu dan kualitas makanan tetap terjaga.

Dalam hal penambahan produk, Restoran Wingdome masih menunggu dorongan dari luar. Restoran Wingdome masih pasif dalam membuat menu baru, hal ini dilihat dari penambahan menu yang selalu menunggu adanya permintaan pelanggan dan kompetitor. Supaya tidak terus menjadi *follower*, Restoran Wingdome dapat membuat inovasi menu dari

hasil R&D sendiri. Selain inovasi menu, inovasi yang lain meliputi berbagai hal, seperti presentasi/tampilan produk atau varian rasa baru. Dengan demikian diharapkan Restoran Wingdome dapat selalu menjadi yang pertama dalam inovasi hal baru.

4.2 *Price*

Setelah produk dikeluarkan, penentuan harga menjadi masalah kedua. Harga yang terlalu tinggi, lebih tinggi dari persepsi pelanggan terhadap produk yang ditawarkan, menyebabkan permintaan menjadi rendah. Harga yang terlalu rendah, lebih rendah dari persepsi pelanggan terhadap produk yang ditawarkan, menyebabkan perusahaan tidak dapat memperoleh *revenue* yang maksimal. Penentuan harga yang tepat, sesuai dengan persepsi pelanggan, menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan.

Faktor utama yang menjadi pertimbangan Restoran Wingdome dalam menentukan harga dari produk yang ditawarkan adalah kualitas dan mutu makanan tersebut. Perusahaan pertama-tama mengevaluasi apakah layak suatu produk diberikan harga sekian. Evaluasi dilakukan dari pemilihan bahan baku makanan yang berkualitas, yang memberikan mutu dari makanan tersebut. Setelah makanan dimasak dengan bahan baku yang bermutu, *team* perusahaan melakukan peninjauan cita rasa dari makanan tersebut.

Harga pokok penjualan juga merupakan faktor yang menjadi pertimbangan untuk penentuan harga. Pemberian harga pada produk yang berada di bawah harga pokok penjualan membuat perusahaan mengalami kerugian. Sama dengan perusahaan lain pada umumnya, harga penjualan sebuah produk dari Restoran Wingdome ditentukan selalu di atas harga pokok penjualannya, untuk memberikan laba pada perusahaan.

Faktor lain yang menjadi pertimbangan untuk penentuan harga adalah kompetitor. Tidak jarang terjadi bahwa sebuah restoran ada kemungkinan untuk mempunyai kesamaan produk dengan restoran yang lain. Pada awalnya Restoran Wingdome mencari informasi berapa harga yang ditetapkan oleh kompetitor untuk produk yang sama dengan perusahaan. Informasi ini digunakan oleh perusahaan sekedar untuk patokan umum mengenai harga dari suatu produk. Perusahaan yang bergerak dalam bidang restoran pada umumnya mempunyai kesamaan standar mengenai berapa persen harga ditentukan dari harga pokok penjualan. Standar tersebut juga digunakan oleh Restoran Wingdome untuk menentukan patokan harga dari semua produk yang dijual.

Pada penerapannya, Restoran Wingdome menggunakan *competition-based pricing* dalam menetapkan harga produk. *Competition-based pricing* adalah penetapan harga

berdasarkan pada produk kompetitor yang mempunyai kemiripan dengan produk perusahaan. Strategi harga tersebut memang dapat digunakan oleh perusahaan karena sudah ada banyak pemain dalam pasar. Dengan cara ini perusahaan dapat tetap *profitable*. Yang perlu diwaspadai adalah apabila permintaan selalu rendah. Hal ini terjadi bisa karena adanya ketidaksesuaian harga dengan produk.

Sedangkan apabila Wingdome ingin mengeluarkan produk baru, strategi harga yang dapat dilakukan adalah *penetration-based pricing*. Metode ini dapat digunakan untuk mengetahui seberapa harga yang tepat, sesuai dengan permintaan. Metode ini juga merupakan salah satu cara untuk memperoleh jatah pasar dengan cepat dan mencegah pemain lain untuk masuk ke pasar dengan produk yang sama.

4.3 *Place*

Penentuan tempat menjadi faktor penting dalam kesuksesan restoran. Tempat yang strategis membuat banyak orang yang melewati restoran yang didirikan disana. Tempat yang kurang bagus akan membuat pelanggan enggan, ataupun menyulitkan pelanggan untuk mengunjungi restoran.

Hampir semua Restoran Wingdome didirikan di mal. Empat dari lima *outlet* yang pernah didirikan perusahaan bertempat di mal. Hanya ada satu *outlet* yang tidak bertempat di mal, yaitu Restoran Wingdome yang dibangun di Kemang Food Fest. Alasan utama perusahaan banyak membangun di lokasi mal adalah kemudahan dalam menjangkau dan memperoleh pelanggan.

Perusahaan mengamati bahwa banyak pengunjung yang datang di mal sebenarnya hanya untuk jalan-jalan atau membeli kebutuhan yang telah ditetapkan sebelum berangkat ke mal. Akan tetapi ketika mereka sampai di mal, mereka banyak yang akhirnya membeli segala macam produk yang sebenarnya tidak mereka rencanakan sebelumnya atau tidak benar-benar mereka butuhkan. Peluang inilah yang dimanfaatkan oleh Restoran Wingdome dengan membuka restoran di lokasi mal. Pengunjung bisa saja makan di Restoran Wingdome karena sudah capek jalan-jalan di mal, atau karena sudah waktunya jam makan siang atau makan malam. Hal ini memberikan keuntungan pada perusahaan karena lebih memudahkan restoran untuk menarik pengunjung yang melewati restoran. Restoran tidak perlu melakukan promosi besar-besaran hanya untuk membuat orang mengunjungi restoran.

Selain alasan yang telah disebutkan di atas, kepastian bahwa tiap akhir pekan (Jumat, Sabtu, Minggu) di mal selalu ramai pengunjung merupakan nilai tambah yang sangat

berpengaruh dalam pertimbangan perusahaan untuk mendirikan *outlet* di lokasi mal. Keuntungan lain yang dilihat oleh perusahaan dengan mendirikan restoran di mal adalah sistem lapangan parkir yang sudah tersedia, meminimalkan usaha restoran dalam hal kebersihan (karena kebersihan mal menjadi tanggung jawab pengelola mal), dan bangunan yang sudah siap pakai dengan segala fasilitasnya.

Perusahaan sebenarnya sudah mempertimbangkan keuntungan yang diperoleh dengan mendirikan bangunan sendiri. Misalnya tidak perlu membayar biaya sewa, penentuan lokasi dapat dilakukan menurut pertimbangan sendiri, dan apabila restoran tidak berjalan sesuai harapan bangunan yang telah didirikan bisa dijual ataupun digunakan untuk keperluan yang lain. Akan tetapi, biaya awal yang harus dikeluarkan perusahaan untuk membangun dan menentukan lokasi sendiri terlalu besar. Selain itu perusahaan melihat keuntungan-keuntungan yang diperoleh dengan mendirikan restoran di lokasi mal melebihi keuntungan yang diperoleh dari membangun bangunan sendiri.

Meskipun selama ini perusahaan lebih banyak mendirikan *outlet* restoran di lokasi mal, perusahaan mempunyai standar pertimbangan sendiri mengenai penentuan lokasi didirikannya Restoran Wingdome. Beberapa faktor yang menjadi pertimbangan dalam penentuan lokasi adalah demografi pengunjung yang mendatangi lokasi dan harga.

Apabila untuk pendirian restoran di lokasi mal, selama ini perusahaan menentukan demografi pengunjung lewat *tenant* yang menyewa lokasi mal tersebut. Apabila *tenant* yang menyewa lokasi mal tersebut mempunyai *target market* yang sama dengan perusahaan, maka dapat diperkirakan bahwa pengunjung yang akan mendatangi lokasi mal tersebut mempunyai demografi yang sesuai. Apabila *tenant* yang menyewa lokasi mal menasar segmen kalangan menengah bawah, misalnya seperti Ramayana, Matahari, ataupun McDonalds, tentunya pengunjung yang datang pada umumnya juga segmen kalangan menengah bawah, yang tidak sesuai dengan *target market* dari Restoran Wingdome. Apabila pendirian bukan di lokasi mal, perusahaan menentukan demografi pengunjung dari perkiraan kelas ekonomi orang-orang yang tinggal di daerah tersebut. Selain itu kelas restoran ataupun toko yang berjualan di sekitar lokasi juga menjadi pertimbangan. Apabila restoran atau toko-toko yang dibangun di sekitar lokasi menasar segmen yang sama dengan perusahaan, maka lokasi tersebut akan sesuai.

Harga menjadi masalah yang tidak kalah pentingnya dalam pertimbangan penentuan lokasi. Demografi pengunjung yang sesuai dengan *target market* perusahaan tetapi dengan harga sewa yang terlalu tinggi menjadikan batasan dalam pendirian restoran. Dalam

mengatasi masalah harga, perusahaan biasanya menentukan lokasi pendirian restoran ketika lokasi tersebut masih belum selesai dibangun. Karena lokasi yang belum selesai dibangun biasanya disewakan dengan harga rendah, meskipun juga mempunyai resiko untuk jarang didatangi pengunjung. Perusahaan biasanya melihat denah/peta lokasi yang masih belum selesai dibangun tersebut dan memperkirakan lokasi strategis yang berkemungkinan paling besar untuk dilihat pengunjung.

Dalam penentuan lokasi, Wingdome melihat demografi pengunjung dan harga. Demografi pengunjung yang dilihat oleh Wingdome terlalu fokus pada kelas pengunjung yang mendatangi lokasi. Karena hanya satu variabel dari demografi yang diperhatikan oleh Wingdome, maka *profile* konsumen yang didapat hanya mengenai kelas pendapatan saja. Hal ini memberikan Wingdome keterbatasan dalam menentukan lokasi, karena minimumnya pengetahuan akan pelanggannya. Untuk itu, Restoran Wingdome perlu menambahkan variabel pekerjaan pada variabel demografi, dan konsep dari lokasi tersebut yang akan disewa. Variabel pekerjaan misalnya seperti pebisnis, manajer, dengan konsep lokasi untuk *meeting/ketemu client* dapat ditambahkan dalam kriteria penentuan lokasi. Karena tidak jarang restoran didatangi oleh pengunjung bukan karena menu makanannya, tetapi karena tempatnya yang cukup nyaman untuk *meeting/lobi client*.

4.4 Promotion

Promosi merupakan kegiatan yang tak terpisahkan dari pemasaran. Setiap perusahaan yang ingin menjual barang atau jasanya mau tidak mau harus terlibat dalam kegiatan promosi. Restoran Wingdome pernah melakukan berbagai macam promosi untuk meraih pelanggan. Bahkan dari sekian banyak kegiatan promosi pernah dilakukan, beberapa diantaranya dijalankan tanpa mengeluarkan biaya.

Pada awal pembukaan Restoran Wingdome di CiToS, banyak perusahaan dari berbagai stasiun radio berdatangan untuk meliput. Beberapa wartawan dan presenter dari berbagai stasiun radio datang ke Restoran Wingdome untuk mengadakan tanya jawab dengan para karyawan, bersenda gurau, dan mengorek segala informasi mengenai Restoran Wingdome untuk dijadikan *content* untuk berita radio. Hal seperti ini juga terus berlangsung ketika perusahaan membuka beberapa *outlet* baru di berbagai lokasi. Tidak hanya stasiun radio, berbagai perusahaan yang bergerak dalam usaha majalah, terutama untuk majalah restoran, juga datang meliput Restoran Wingdome untuk dijadikan *content* berita di majalahnya.

Meskipun tampaknya perusahaan yang berkeinginan untuk melakukan publisitas, kenyataannya tidak demikian. Seperti hal-hal baru lainnya, justru wartawan dari berbagai stasiun radio dan majalah yang ingin untuk meliput restoran menjadi topiknya. Karena mereka sendiri yang ingin meliput Restoran Wingdome, maka hal itu dilakukan tanpa biaya yang keluar dari kas perusahaan. Hal ini sangat menguntungkan perusahaan, karena dapat mempromosikan restoran dengan gratis.

Perusahaan juga terkadang menggunakan media *flyer* dalam melakukan promosi. Biasanya media ini digunakan perusahaan untuk mempromosikan produk baru, memberitahukan kepada pelanggan lokasi restoran yang baru dibuka di tempat tertentu, atau menu-menu yang sedang diskon. Penyebaran *flyer* dilakukan di wilayah sekitar *outlet* restoran yang sedang beroperasi, atau apabila lokasinya di sekitar mal, maka penyebaran *flyer* dilakukan di dalam daerah mal, seperti dekat pintu masuk, eskalator, dan tempat-tempat yang biasa dilewati orang.

Restoran Wingdome pernah bekerja sama dengan berbagai perusahaan yang bergerak dalam usaha kartu kredit, misalnya ANZ, HSBC, dan Citibank. Sebelum Restoran Wingdome menentukan untuk bekerja sama dengan perusahaan kartu kredit, tentunya ada kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi. Salah satu dari kriteria tersebut adalah apakah pemegang kartu kredit yang sekarang dimiliki oleh perusahaan kartu kredit tersebut sesuai dengan *target market* restoran. Penghasilan (*income*) dari pemegang kartu kredit menjadi hal yang paling diperhatikan oleh restoran dalam menentukan kesesuaian *target market*. Setelah diketahui kelas dari pemegang kartu kredit (menengah, menengah bawah, atau menengah atas), kriteria lain yang dicari adalah berapa jumlah pemegang kartu kredit aktif yang dimiliki oleh perusahaan kartu kredit. Apabila kedua kriteria tersebut dipenuhi, maka restoran baru mau bekerja sama.

Bentuk promosi yang dilakukan ketika restoran bekerja sama dengan perusahaan kartu kredit adalah *sales promotion*. Contoh penawaran istimewa yang diberikan ketika bekerja sama dengan kartu kredit HSBC adalah *get free lunch for one person with minimum purchase of Rp. 150.000,-*. Dengan masa berlaku 15 April sampai dengan 11 November 2004. *Sales promotion* yang dilakukan berbeda-beda tiap kerjasama dan tiap periode, disesuaikan dengan kebutuhan restoran pada saat itu.

Restoran Wingdome juga pernah bekerja sama dengan perusahaan telekomunikasi, misalnya ESIA. Selain perjanjian kerjasama yang cukup menarik bagi restoran (harganya murah), keuntungan lain yang dilihat adalah pengguna kartu ESIA yang cukup banyak. Hal

ini membuat perusahaan bisa mendapatkan cara untuk promosi pada orang banyak dengan harga murah untuk tiap nomor.

Untuk meningkatkan penjualan, perusahaan lebih fokus pada jumlah belanja tiap pelanggan daripada banyaknya pelanggan yang mendatangi restoran. Apabila pelanggan banyak yang mendatangi restoran tetapi dengan rata-rata pembelanjaan tiap pelanggan rendah, maka kapasitas restoran yang terbatas telah digunakan secara kurang efisien. Hal seperti itu tidak diinginkan oleh restoran. Oleh karena itu, untuk meningkatkan rata-rata pembelanjaan tiap pelanggan, perusahaan menggunakan dua cara, yaitu pembuatan menu paket/*combo* dan *personal selling*. Dengan membuat menu *combo*, pelanggan akan lebih tertarik karena menu *combo* menyajikan berbagai menu dengan harga total yang lebih murah daripada memesan menu satu-satu dengan harga total yang lebih mahal. Membuat pelanggan memesan menu *combo* akan meningkatkan rata-rata pembelanjaan tiap pelanggan.

Cara kedua yang dilakukan adalah *personal selling*. *Personal selling* menggunakan tiga cara, yaitu *up selling*, *cross selling*, dan *suggestion selling*. *Up selling* dilakukan dengan cara mendorong pelanggan untuk memesan porsi yang lebih besar dengan harga yang murah. Misalnya karyawan menawarkan pelanggan yang membeli minuman ukuran sedang untuk meng-*upgrade* minumannya menjadi ukuran *large* dengan menambah harga lima ribu saja. Untuk *cross selling*, karyawan mendorong pelanggan untuk melengkapi pembeliannya dengan produk yang cocok. Misalnya karyawan menawarkan pelanggan untuk membeli kentang goreng sekaligus pada pelanggan yang membeli burger. Sedangkan *suggestion selling* terjadi ketika ada pelanggan yang menanyakan pendapat/saran pelayan mengenai produk Restoran Wingdome. *Suggestion selling* bisa merupakan gabungan dari *up selling* dan *cross selling*.

Restoran Wingdome melihat loyalitas pelanggan sebagai hal yang penting untuk dibangun. Untuk itu, perusahaan membuat data anggota untuk pelanggan yang sering berkunjung ke restoran. Pelanggan yang tercatat dalam *database* akan mendapatkan diskon sebesar 10% dari total pembelanjaan.

Dalam melakukan promosi, Restoran Wingdome banyak sekali melakukan *sales promotion*. Hal ini berbahaya karena menjadikan persepsi pelanggan terhadap suatu produk menjadi lebih mahal apabila produk tersebut dijual dengan harga normal, tanpa adanya promosi. Perusahaan terlalu terpatok pada peningkatan penjualan dalam jangka pendek, karena efek dari *sales promotion* yang dilakukan dapat langsung terlihat dengan jelas. Tetapi dalam jangka panjang, hal ini akan berbahaya bagi perusahaan. Produk akan mendapat

persepsi mahal ketika dijual dengan harga normal dan dengan demikian dapat menjatuhkan nilai *brand* perusahaan.

Untuk itu, perusahaan perlu lebih fokus dalam membangun *brand* dengan cara lain, seperti beriklan dan *public relations*. Apabila beriklan di televisi dirasa cukup mahal, maka media lain yang dapat digunakan yaitu majalah dan radio. Daripada berfokus pada jangka pendek, anggaran yang pada awalnya dilakukan untuk *sales promotion* dapat dialihkan untuk tujuan jangka panjang, seperti membangun *brand*. Yang perlu dikomunikasikan ketika membangun *brand* adalah kelebihan dari Restoran Wingdome, seperti restoran pertama di Asia yang mempunyai konsep *wing-style restaurant*. Dengan demikian *brand* Wingdome akan mendapat tempat dalam benak konsumen.

Program loyalitas yang memberikan diskon 10% kurang efektif. Beberapa hal yang menjadikan program tersebut kurang efektif adalah pengulangan kunjungan ke restoran oleh konsumen tidak mendapatkan tambahan nilai apapun, dan 10% dirasa tidak banyak memberikan nilai tambah untuk sampai konsumen bersusah payah dan rela macet-macetan di jalan untuk sampai ke Wingdome. Untuk itu restoran perlu memberikan sistem poin bagi konsumen menurut total pembelanjaan dan pengulangan kunjungan. Ketika mencapai poin tertentu konsumen mendapatkan voucher untuk dibelanjakan di minimarket terdekat, atau mungkin tiket nonton konser. Hal ini akan menimbulkan ketertarikan pada pelanggan untuk berlangganan di Restoran Wingdome, yang dengan demikian menciptakan loyalitas pelanggan.

4.5 People

Restoran Wingdome melihat karyawan sebagai rekan kerja dalam membawa restoran untuk maju. Perusahaan ingin agar pengelola restoran dan karyawan saling membantu untuk kesuksesan bersama. Tidak hanya karyawan yang harus mendapatkan hak dan menjalankan kewajibannya, tetapi pengelola restoran juga diharuskan untuk bertanggung jawab atas kewajibannya sebelum mendapatkan haknya. Perusahaan mengharapkan karyawan untuk jujur, disiplin, dan keterbukaan. Dengan adanya keterbukaan maka perusahaan dapat mengerti kebutuhan karyawan dan juga sebaliknya.

Setelah karyawan diterima di perusahaan, karyawan diberikan orientasi singkat mengenai segala hal yang berkaitan dengan Restoran Wingdome. Mulai dari sejarah Restoran Wingdome, siapakah Restoran Wingdome, siapakah kompetitor dari Restoran Wingdome, apa

yang diharapkan dari karyawan, visi, misi, dan *culture* Restoran Wingdome, dan segala hal operasional restoran.

Perusahaan ingin supaya karyawan yang bekerja di restoran mengenal rasa dari tiap produk yang ada. Untuk itu perusahaan memberikan karyawan kesempatan untuk mencoba produk yang dijual di restoran. Kesempatan untuk mencoba produk terjadi ketika restoran mengeluarkan produk baru, ketika ada perubahan rasa dari produk tertentu, dan ketika banyak karyawan yang belum mengenal rasa dari suatu produk tertentu. Apabila banyak karyawan yang belum mengenal rasa dari produk tertentu, *supervisor outlet* akan mengumumkan hal tersebut pada saat rapat. Setelah diumumkan, karyawan akan mendapatkan kesempatan untuk mencoba produk tersebut. Produk yang akan dicobakan tidak dibuat per porsi, melainkan dibuat menjadi porsi besar (kira-kira cukup untuk semua karyawan) dan kemudian dibagikan kepada karyawan untuk dicoba. Dengan membuat karyawan familiar terhadap rasa dari produk yang ada, maka karyawan akan lebih mudah untuk memberikan saran apabila ada pelanggan yang baru pertama kali datang dan meminta pendapat.

Sebagai insentif supaya karyawan bekerja lebih giat, maka restoran memberikan *service charge* untuk tiap pembelanjaan yang dilakukan oleh pelanggan. *Service charge* dikenakan sebesar 5% dari total pembelanjaan pelanggan. Dari 5% *service charge* yang dikenakan, 30% diambil oleh perusahaan untuk menutupi biaya karyawan, seperti pembuatan seragam karyawan, mengganti seragam yang rusak, dan mengganti piring pecah. Kemudian sisa 70% dari *service charge* tersebut dibagikan kepada karyawan sebagai bonus. Besar *service charge* yang dibagikan kepada karyawan berbeda-beda, tergantung pada jabatan dari karyawan yang bersangkutan.

Dalam melakukan interaksi dengan pelanggan, karyawan dibolehkan untuk improvisasi sebebaskan mungkin selama hal itu masih patut dan masih dalam garis besar standar operasional perusahaan. Apabila terjadi masalah dengan pelanggan, pelayan dapat langsung meminta bantuan dari *supervisor outlet* yang selalu ada di restoran. Misalnya ada pelanggan yang meminta *custom order* dalam produknya. Selama pelayan melihat *custom order* yang dipesan oleh pelanggan masih dalam batas standar perusahaan (misalnya pelanggan meminta nasi gorengnya tidak usah pakai bawang), maka pelayan dapat menangani sendiri hal tersebut. Tetapi apabila *custom order* yang dipesan mulai keluar dari batas standar perusahaan (nasi gorengnya pake daging sapi), maka pelayan dapat mengkonfirmasi hal tersebut terlebih dahulu kepada *supervisor*.

Program-program yang bertujuan untuk peningkatan sumber daya manusia telah diterapkan oleh Wingdome. Dimana proses tersebut dimulai dari perekrutan selektif, dan dilanjutkan dengan program pelatihan/orientasi guna lebih meningkatkan kualitasnya sehingga akhirnya bertujuan untuk *total customer satisfying*. Di sinipun para karyawan tentunya akan mendapatkan kemampuan-kemampuan baru dan bermanfaat bagi pengembangan pribadi masing-masing, sehingga tercipta suatu keadaan yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan.

4.6 *Process*

Restoran Wingdome mempunyai standar operasi perusahaan yang cukup lengkap. Dalam hal pelayanan, restoran memberikan contoh konsep *service* yang istimewa, yang diberi nama *STAR Service*. *STAR service* merupakan singkatan dari *Smile & greet, Talk & listen, Anticipate needs, Resolve problems*. Dalam hal *personal staff*, restoran memberikan contoh konsep individu karyawan yang istimewa, yang diberi nama *IDOL staff*. *IDOL staff* merupakan singkatan dari *Intelligent, Different & driven but discipline, On top of everything, Loyal to the company*. Hasil dari *STAR service* dan *IDOL staff* adalah *SACTI goals*, yang merupakan singkatan dari *Satisfied Customer, A fantastic work, Consistency, The best american food restaurant, Internal wingdome happy*.

Sedangkan dalam hal standar pelayanan, Restoran Wingdome mempunyai 10 tahap standar pelayanan, yaitu:

1. *Greeting & seating the guest*

Karyawan mengucapkan selamat pagi/siang/malam, selalu senyum dan ramah, mengantar ke meja yang sudah rapi sesuai dengan jumlah tamu, mempersilahkan duduk dan menarikkan bangku (*ladies first*).

2. *Presenting the menu*

Karyawan memberikan menu (*ladies first*).

3. *Taking order*

Karyawan memberikan salam, memperkenalkan diri, memperkenalkan spesial promosi, *cross selling & up selling*.

4. *Repeat order*

Karyawana mengulangi pesanan tamu secara jelas agar tidak terjadi kesalahan dalam mengambil pesanan

5. *Punch in order into POS*

Karyawan memastikan bahwa pesanan telah benar dan lengkap

6. *Table set up*

Karyawan melengkapi semua alat makan

7. *Serve food & beverage*

Karyawan menyajikan makanan dan minuman sesuai dengan pesanan

8. *Second follow up visit*

Karyawan mengecek kembali apakah semua pesanan telah disajikan di meja, membersihkan peralatan yang kotor di atas meja, dan menawarkan kembali minuman/*dessert (up selling)*.

9. *Handling the bill*

Karyawan mengambil *bill* dari kasir, dan kemudian mengecek apakah yang tertera di *bill* sesuai dengan pesanan.

10. *Say thank you*

Karyawan membukakan pintu dan mengucapkan terima kasih atas kedatangannya

Dalam manajemen antrian, Restoran Wingdome mempertimbangkan dua hal dalam keputusannya untuk menentukan pelanggan mana yang dibolehkan untuk masuk terlebih dahulu. Kedua hal yang menjadi pertimbangan adalah siapa yang mengantri terlebih dahulu dengan jumlah partai berapa orang, dan apakah antrian di belakangnya mempunyai jumlah partai yang lebih besar dari yang telah mengantri di depan.

Apabila jumlah partai yang mengantri di belakang jauh lebih besar daripada yang telah mengantri di depan (delapan orang berbanding tiga orang), dan apabila ada tempat yang cukup untuk partai besar tersebut, maka jumlah partai yang lebih besar tersebut dipersilahkan untuk masuk terlebih dahulu. Apabila hanya berbanding sedikit (tiga orang dengan dua orang), maka partai yang sudah mengantri di depan yang akan dipersilahkan untuk masuk terlebih dahulu. Hal ini dilakukan untuk memaksimalkan *revenue* dengan kapasitas terbatas tanpa mengurangi kepuasan pelanggan.

Sedangkan mengenai reservasi, Restoran Wingdome melayani reservasi dari hari senin sampai Kamis. Untuk akhir pekan, Restoran Wingdome tidak menerima reservasi. Hal ini dilakukan untuk menghindari kekosongan kursi yang harus disediakan untuk pelanggan yang melakukan reservasi.

Dalam hal *process*, Restoran Wingdome mempunyai SOP yang cukup lengkap, mulai dari memberikan salam terhadap pelanggan, cara memasukkan data ke komputer, prosedur reservasi, sampai dengan *job list* untuk masing-masing karyawan.

4.7 *Physical Evidence*

Restoran Wingdome mempunyai konsep utama dengan logo yang harus sama dengan logo perusahaan. Unsur warna dari Wingdome adalah merah, oranye, kuning, hitam, dan putih. Sedangkan dalam dekorasi restoran, temboknya harus dihiasi dengan bata-bata (baik itu bata-bata asli yang disusun sedikit acak ataupun cuma gambar bata saja) dan berapi-api. Semua konsep yang disebutkan di atas merupakan konsep utama dari Restoran Wingdome yang tidak boleh diubah oleh pusat.

Dalam hal kebersihan, pembuangan saluran air dan sampah, restoran mempercayakan pada pengelola lokasi (baik itu lokasi mal ataupun food fest) untuk mengatur semua hal tersebut. Kecuali dalam hal kebersihan internal (seperti kebersihan pakaian dan tangan pelayan, lantai dan segala barang yang ada di restoran), perusahaan sudah memiliki standar yang telah ditetapkan.

Untuk memberikan suasana santai dan asyik, Restoran Wingdome mengizinkan para karyawannya untuk memakai pakaian *casual*, memutar musik dengan volume sedang, dan menggunakan kursi dan meja *simple*, untuk memberikan kesan praktis.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Strategi pemasaran Restoran Wingdome, terutama dalam hal bauran pemasaran, sudah cukup baik. Kesimpulan yang dapat ditarik dari tiap bauran pemasaran Restoran Wingdome adalah sebagai berikut:

1. Selain produk utama, Restoran Wingdome dapat menambah maupun mengurangi produk sesuai keinginan. Restoran Wingdome melakukan penambahan atau pengurangan produk berdasarkan permintaan pasar. Restoran Wingdome mempunyai satu tempat yang dinamakan *central kitchen*. Proses penjagaan mutu dan kualitas makanan dilakukan di *central kitchen* terlebih dahulu.
2. Faktor utama yang menjadi pertimbangan Restoran Wingdome dalam menentukan harga dari produk yang ditawarkan adalah kualitas dan mutu makanan tersebut. Sedangkan faktor lain yang menjadi pertimbangan adalah harga pokok penjualan dan harga kompetitor.
3. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan Restoran Wingdome dalam penentuan lokasi adalah demografi pengunjung yang mendatangi lokasi dan harga.
4. Hampir semua bentuk promosi yang dilakukan oleh Restoran Wingdome adalah *sales promotion*. *Personal selling* yang digunakan oleh Restoran Wingdome dilakukan dengan tiga cara, yaitu *up selling*, *cross selling*, dan *suggestion selling*. Restoran pernah membuat data anggota untuk pelanggan yang sering berkunjung ke restoran, dengan pemberian diskon 10% sebagai insentif.
5. Setelah karyawan diterima di perusahaan, karyawan diberikan orientasi singkat mengenai segala hal yang berkaitan dengan Restoran Wingdome. Restoran Wingdome memberikan karyawannya kesempatan untuk mencoba produk yang dijual di restoran. *Service charge* sebesar 5% dari total pembelian pelanggan digunakan sebagai insentif untuk memotivasi karyawan. Dalam melakukan interaksi dengan pelanggan, karyawan dibolehkan untuk improvisasi sebebaskan mungkin selama hal itu masih patut dan masih dalam garis besar standar operasional perusahaan.
6. Dua hal yang menjadi pertimbangan Restoran Wingdome dalam manajemen antrian adalah siapa yang mengantri terlebih dahulu dengan jumlah partai berapa orang, dan apakah antrian di belakangnya mempunyai jumlah partai yang lebih besar dari yang

telah mengantri di depan. Restoran Wingdome tidak menerima reservasi untuk akhir pekan. Restoran Wingdome mempunyai contoh istimewa, yang dapat disimpulkan dengan *STAR service + IDOL staff = SACTI goals*. Selain itu, untuk standar operasi, Restoran Wingdome mempunyai prosedur standar 10 tahap pelayanan (*ten steps of service*).

7. Restoran Wingdome mempunyai konsep utama dengan unsur warna adalah merah, oranye, kuning, hitam, dan putih, dekorasi berapi-api dan berbata-bata. Restoran Wingdome mempunyai keterbatasan dalam melakukan dekorasi karena adanya aturan-aturan baku mengenai dekorasi restoran yang harus diterapkan oleh pihak yang diberikan waralaba.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan untuk Restoran Wingdome adalah:

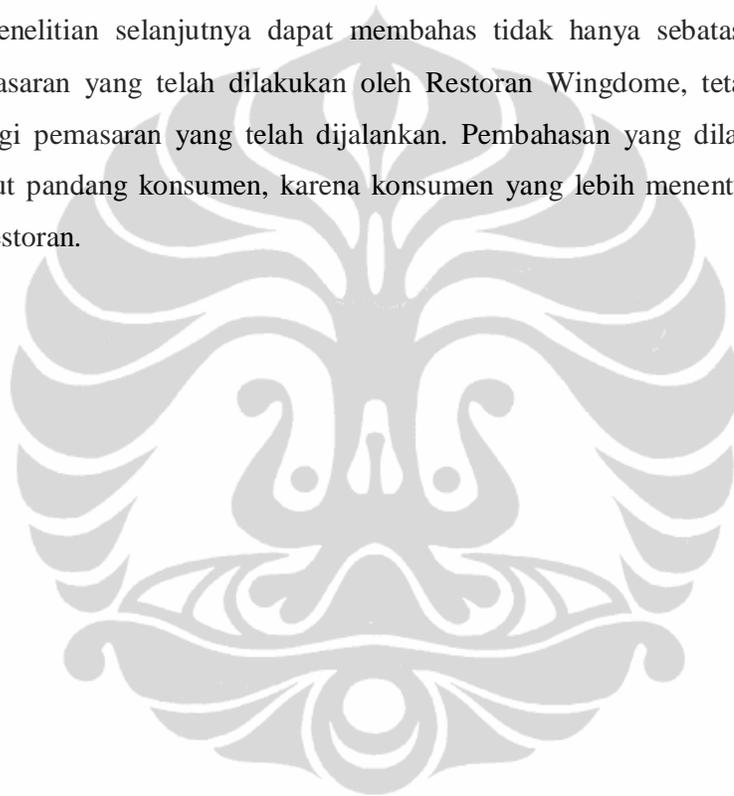
1. Peninjauan ulang untuk produk yang sudah dijual perlu dilakukan dalam jangka waktu tertentu untuk menjaga agar kualitas rasa dan mutu makanan tidak berubah dari waktu ke waktu.
2. Penentuan lokasi dari Restoran Wingdome sering sekali ditentukan ketika lokasi tersebut masih belum selesai dibangun. Perlu dicoba untuk membuka restoran di lokasi yang sudah jadi supaya pengelola restoran dapat menentukan lokasi dengan lebih tepat.
3. Restoran Wingdome terlalu banyak menggunakan *sales promotion* sebagai sarana untuk menarik pelanggan. Restoran bisa lebih fokus pada keunggulan utama dari produk restoran dalam melakukan promosi. Restoran Wingdome juga perlu berusaha untuk menarik perhatian publik dengan cara *public relation*, karena hal itu merupakan cara yang banyak dipakai oleh restoran yang sukses.
4. Perusahaan mempunyai sistem yang baik dalam pengaturan karyawan. Tetapi dalam observasi saya melihat bahwa ada gap antara pengelola restoran dengan karyawan, sehingga keterbukaan menjadi susah terealisasi. Pengelola restoran perlu memperlakukan karyawan seolah-olah karyawan itu pelanggan, sehingga karyawan akan melanjutkan perlakuan pengelola restoran tersebut terhadap pelanggan.
5. Perusahaan perlu melakukan rapat secara teratur. Hal ini bertujuan supaya setiap masalah yang dihadapi karyawan dalam melayani pelanggan sehari-harinya dapat langsung diutarakan sebelum masalahnya menjadi besar.

5.3 Keterbatasan Karya Akhir

Memang disadari bahwa karya akhir ini mempunyai banyak keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang didapat adalah:

1. Karya akhir ini hanya membahas seputar strategi bauran pemasaran yang telah dilakukan oleh Restoran Wingdome.
2. Analisis yang dilakukan dilihat dari sudut pandang perusahaan, terutama pemasar dalam memasarkan Restoran Wingdome.

Untuk itu, penelitian selanjutnya dapat membahas tidak hanya sebatas mengenai strategi bauran pemasaran yang telah dilakukan oleh Restoran Wingdome, tetapi lengkap dengan semua strategi pemasaran yang telah dijalankan. Pembahasan yang dilakukan juga bisa mengambil sudut pandang konsumen, karena konsumen yang lebih menentukan dalam kesuksesan sebuah restoran.



DAFTAR PUSTAKA

- Armeli, S.R., Eisenberger, Fasolo P., & Lynch P. (1998). *Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs.*
- Belch, George E. & Belch, Michael A. (2007). *Advertising and Promotion.*
- Berry, Leonard L., Wall, Eileen A., & Carbone, L.P. (2006). *Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing.*
- Bisnis Kafe dan Restoran Dorong Industri Asing Bidik Pasar Indonesia.* (2005).
<http://www.kapanlagi.com/h/0000056078.html>
- Dolan, Robert J. (1999). *Integrated Marketing Communications.*
- Dube-Rioux, L., Schmitt, B.H., Leclerc, F. (1989). *Consumers' reaction to waiting: When delays affect the perception of service quality.*
- Fierman, J. (1994). *Fortune*, Vol. 130 No. 2, p. 80-89
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C.M. (1984). *How to measure service orientation.*
- Industri Restoran di Amerika Serikat merupakan sektor swasta yang terbanyak menyerap tenaga kerja.* (2008).
http://www.kadin-indonesia.or.id/id/berita_isi.php?news_id=2906
- Keaveney, S.M. (1995). *Customer switching behavior in service industries: an exploratory study.*
- Kimes, S.E., Barrash, D.I., & Alexander, J.E. (1999). *Developing a restaurant revenue-management strategy.*
- Kimes, S.E. & Chase, R.B. (1998). *The strategic levers of yield management.*

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.*

Kotler, P. (1973). *Atmospherics as a marketing tool.*

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management.*

Lewis, Robert C. (1989). *Hospitality Marketing: The Internal Approach.*

Lovelock, Christopher and Wirtz, Jochen. (2007). *Services Marketing.*

McGuire, Kelly A., & Kimes, Sheryl E. (2006). *The Perceived Fairness of Waitlist-management Techniques for Restaurants.*

Mehrabian, A. & Russell, J.A. (1974). *An approach to environmental psychology.*

Mohr, L.A. & Bitner, M.J. (1995). *The role of employee effort in satisfaction with service transactions.*

Noone, Breffni M., Kimes, Sheryl E., Mattila, Anna S., Wirtz, Jochen. (2007). *The Effect of Meal Pace on Customer Satisfaction.*

O'Brien, C., Jones, L. (1995). *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 3, p. 75-82.

Orr, A. (1995). *Target Marketing*, Vol. 18 No. 3, p. 20-21

Parsa, H.G., Self, John T., Njite, David & King, Tiffany. (2005). *Why Restaurants Fail.*

Product Strategy. (2004). http://www.management101.info/product_strategy.php

Reichheld, F.F. & Sasser, W.E. (1990). *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 5, p. 105-111.

Susskind, Alex M. (2001). *Restaurant customers' word-of-mouth communication patterns.*

Susskind, Alex M., Kacmar, Michele K., & Borchgrevink, Carl P. (2007). *How Organizational Standards and Coworker Support Improve Restaurant Service*.

Walker, John R. (2008). *The restaurant: from concept to operation*.

Wall, Eileen A. & Berry, Leonard L. (2007). *The Combined Effects of the Physical Environment and Employee Behavior on Customer Perception of Restaurant Service Quality*.

“Why Do CRM? Maintaining Customers vs. Attracting New Customers”. (1998).
http://www.morebusiness.com/running_your_business/marketing/d911853922.brc

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1985). *Problems and strategies in services marketing*.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1993). *The nature and determinants of customer expectations of service*.