

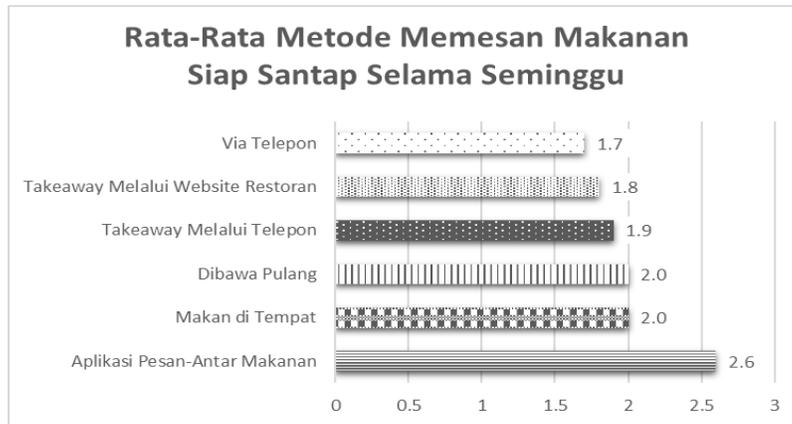
## **BAB I PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Sejak pandemi COVID-19, banyak pelaku usaha yang mengalami penurunan pendapatan di Indonesia, termasuk sektor usaha akomodasi dan makan minum. Berdasarkan publikasi Badan Pusat Statistik, sektor usaha yang paling terdampak COVID-19 adalah akomodasi dan makan minum (92,47%), jasa lainnya (90,90%), serta transportasi dan pergudangan (90,34%).

Dampak dari COVID-19 ini terlihat dalam penurunan permintaan konsumen terhadap sektor usaha tersebut. Penurunan permintaan konsumen akibat COVID-19 dominan dialami oleh sektor usaha akomodasi dan makan minum (87%), transportasi dan pergudangan (85%), serta jasa lainnya (85%). Berdasarkan kedua publikasi di atas, sektor usaha akomodasi dan makan minum mengalami dampak dan penurunan permintaan terbesar sepanjang 2020.

Di sisi lain, di Indonesia, usaha penyedia makanan dan minuman berkembang pesat, terutama sejak adanya penerapan aplikasi pesan antar yang memungkinkan pelanggan untuk memesan makanan dan minuman dari rumah tanpa perlu pergi ke restoran (Nielsen, 2019). Pada saat ini pelanggan memiliki beberapa pilihan untuk menyantap makanan dan minuman, yaitu dengan menggunakan aplikasi pesan-antar makanan, makan di tempat, dibawa pulang, *takeaway* melalui telepon, *takeaway* melalui website restoran serta via telepon. Grafik berikut menjelaskan perbandingan preferensi pelanggan saat membeli makanan dari restoran.



Gambar I. 1 Grafik Rata-Rata Metode Memesan Makanan Siap Santap

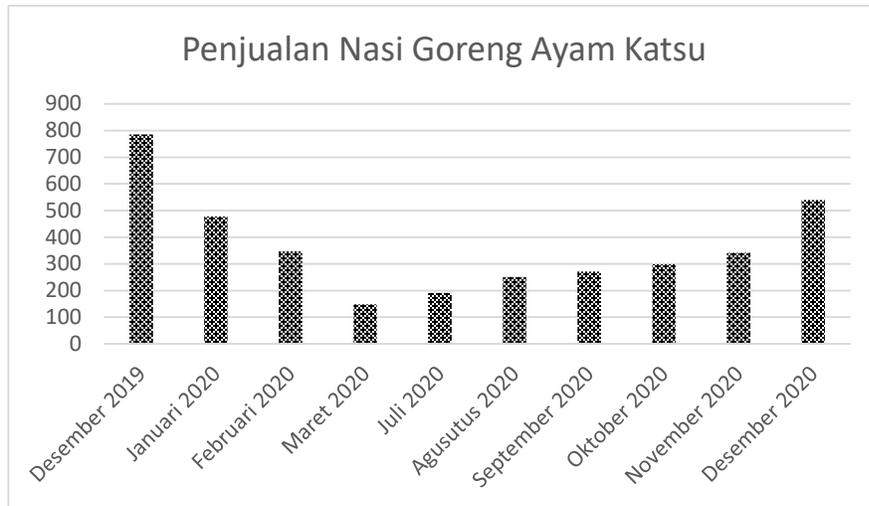
Sumber (Nielsen, 2019)

Tugas akhir ini meneliti kebijakan harga pada saluran distribusi melalui aplikasi pesan antar makanan pada salah satu restoran siap saji di kota Medan, Sumatera Utara. Restoran tersebut memiliki menu utama dimsum dan menyajikan berbagai makanan utama lainnya. Pihak restoran melakukan penjualan lewat dua saluran, yaitu saluran luring (*dine in* serta *takeout*) dan saluran daring (melalui aplikasi pesan antar). Oleh karena pandemi saat ini, restoran terpaksa menutup sementara penjualan lewat saluran luring dan berfokus pada penjualan lewat saluran daring. Berikut merupakan grafik total keuntungan restoran berdasarkan penjualan lewat saluran daring sejak Desember 2019 hingga Desember 2020. Gambar I.2 merupakan grafik yang menunjukkan total keuntungan yang diperoleh restoran selama masa pandemi. Sejak Januari 2020, restoran mengalami penurunan permintaan, lalu pada bulan April hingga Juni restoran berhenti berjualan sejenak oleh karena adanya peraturan PSBB dari pemerintah. Restoran kembali beroperasi sejak Juli 2020 hingga sekarang.



Gambar I. 2 Grafik Total Keuntungan Restoran lewat Saluran Daring  
(Sumber: Data Primer Pihak Restoran)

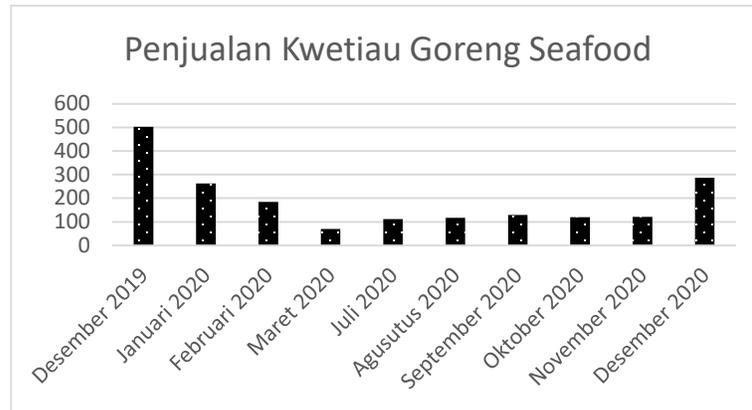
Bisa dilihat bahwa restoran mengalami peningkatan penjualan, namun jumlah penjualan belum bisa kembali seperti semula. Hal ini bisa dilihat dari perbedaan antara jumlah keuntungan di bulan Desember 2019 dengan keuntungan di Desember 2020. Penurunan penjualan ini dapat disebabkan oleh munculnya banyak usaha penyedia makanan lokal baru sepanjang pandemi ini yang menawarkan produk yang serupa. Hal ini menyebabkan restoran harus bersaing lewat penentuan harga yang paling optimal untuk meningkatkan minat calon konsumen. Usaha-usaha baru memiliki keuntungan untuk menentukan harga jual yang lebih rendah dari pihak restoran oleh karena umur usaha yang masih baru. Gambar berikut merupakan grafik penjualan beberapa item menu restoran yang dijual lewat saluran daring dan menjadi objek yang diteliti dalam tugas akhir ini.



Gambar I. 3 Grafik Penjualan Nasi Goreng Ayam Katsu  
(sumber: Data Primer Pihak Restoran)



Gambar I. 4 Grafik Penjualan Nasi Goreng Sapi  
(sumber: Data Primer Pihak Restoran)

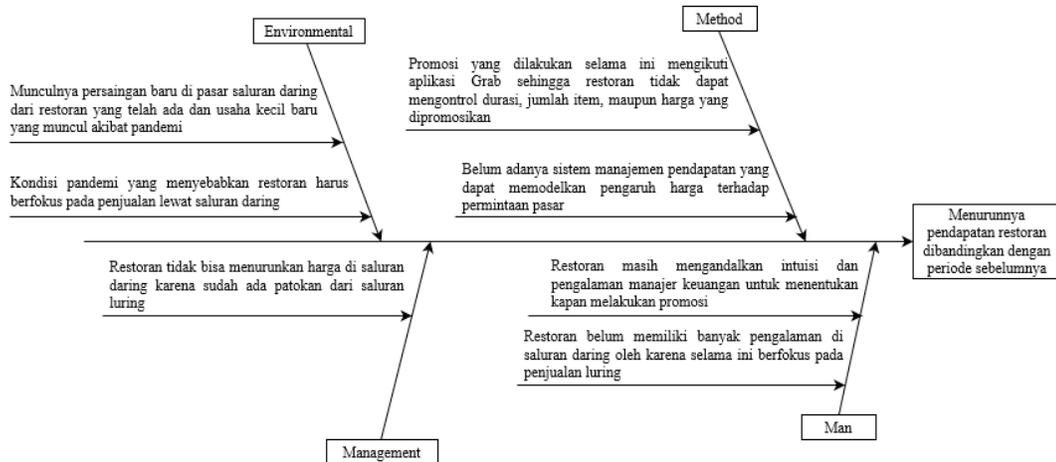


Gambar I. 5 Grafik Penjualan Kwetiau Goreng Seafood  
(sumber: Data Primer Pihak Restoran)

Sementara itu, pihak restoran telah memiliki standar harga tersendiri yang telah ditentukan sejak penjualan secara luring, oleh karena itu restoran tidak dapat menurunkan harga penjualannya. Namun, restoran dapat menentukan potongan harga pada item tertentu untuk meningkatkan permintaan konsumen serta menarik konsumen untuk membeli item lain yang ditawarkan restoran sehingga restoran dapat meningkatkan pendapatannya.

Dalam kegiatan operasional sehari-hari, restoran bekerjasama dengan salah satu aplikasi pesan antar ternama di Indonesia, yaitu GrabFood. Kerjasama dengan GrabFood ini dipilih oleh restoran karena restoran dapat memanfaatkan aplikasi GrabFood yang memiliki banyak pengguna sehingga restoran dapat menjangkau target pasar yang lebih luas dibandingkan dengan saluran luring. Selain itu, dengan kerjasama ini, pihak restoran tidak perlu menyediakan sarana transportasi pribadi untuk mengantarkan pesanan konsumen, karena GrabFood berperan sebagai penghubung antara restoran dan konsumen serta restoran dengan *driver*. Oleh karena itu, variabel kontrol yang perlu diperhatikan oleh restoran dalam melakukan penjualan lewat GrabFood hanyalah harga. GrabFood memberikan keleluasaan pada mitra restorannya untuk menentukan sendiri harga produknya. GrabFood juga menyediakan fitur atur promo. Fitur ini memungkinkan restoran untuk mengatur

promo pada restorannya untuk meningkatkan penjualan. Restoran dapat menentukan jenis item, jumlah item, jumlah potongan harga, serta periode promo secara mandiri. Paparan informasi di atas dapat divisualisasikan pada diagram *fishbone* dibawah.



Gambar I. 6 Diagram *Fishbone* Visualisasi Permasalahan Objek Tugas Akhir

Berdasarkan pemaparan di atas, restoran dapat memanfaatkan aplikasi pesan antar makanan untuk meningkatkan pendapatan. Restoran dapat mengelola jumlah produk yang dijual beserta harga dan potongan harga pada saluran distribusinya, terutama pada saluran distribusi melalui aplikasi pesan antar makanan oleh karena menurunnya permintaan konsumen yang disebabkan oleh pandemi COVID-19.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, restoran dapat mengambil keputusan berdasarkan manajemen pendapatan. Menurut Chopra (2015), manajemen pendapatan mengatur penentuan harga serta ketersediaan aset yang memiliki dampak yang besar terhadap keuntungan rantai pasok ketika salah satu dari keempat kondisi ini tersedia:

1. Nilai produk berubah-ubah di berbagai segmen pasar yang berbeda
2. Produk bersifat mudah rusak
3. Permintaan bersifat musiman atau memiliki titik tinggi dan rendah
4. Produk dijual dalam bentuk jumlah besar maupun pada *spot market*

Manajemen pendapatan telah banyak diterapkan di berbagai industri jasa. Menurut Berman (2005), manajemen pendapatan dapat diterapkan pada industri yang memiliki inventori mudah rusak, kapasitas tertentu, permintaan yang bervariasi serta pasar yang memiliki segmentasi. Industri jasa seperti penerbangan dan hotel telah sukses menerapkan teknik manajemen pendapatan dan industri jasa lain mulai mengadopsi manajemen pendapatan untuk memaksimalkan keuntungannya (Chiang, 2007). Menurut Heo (2013), manajemen pendapatan dapat diterapkan pada industri jasa restoran karena restoran memiliki hampir semua karakteristik yang memungkinkan untuk implementasi manajemen pendapatan seperti produk jasa yang mudah rusak, permintaan yang bervariasi serta biaya tetap yang relatif tinggi.

Menurut Talluri (2004), manajemen pendapatan berhubungan dengan tiga keputusan berkaitan dengan manajemen permintaan, yaitu keputusan struktural, keputusan harga, serta keputusan kuantitas. Keputusan harga berkaitan dengan bagaimana menentukan harga secara umum, harga untuk penawaran individu, bagaimana menentukan harga untuk berbagai kategori produk, bagaimana menentukan harga sepanjang horison waktu tertentu, bagaimana menentukan potongan harga dan sebagainya. Oleh karena itu, manajemen pendapatan terbagi atas dua *tools*, yaitu *non-pricing tools* dan *pricing tools*. Secara umum, *non-pricing tools* berhubungan dengan pengaturan alokasi yang beragam untuk memenuhi permintaan yang berbeda-beda. *Non-pricing tools* meliputi kontrol kapasitas *single-resource* serta kontrol kapasitas jaringan (Talluri, 2007). Pada praktiknya, *non-pricing tools* lebih banyak diterapkan pada permasalahan jaringan sehingga pada tugas akhir ini, manajemen pendapatan yang dipakai akan lebih berfokus pada *pricing tools* yang menggunakan penyesuaian harga untuk merespon fluktuasi pasar dan ketidakpastian permintaan (Talluri, 2007).

Menurut Cappochi, *dynamic pricing* merupakan kemampuan perusahaan untuk menjual tiap unit produk/jasa pada harga maksimum yang ingin dibayar oleh konsumen pada waktu dan tempat tertentu. *Dynamic pricing* telah banyak diteliti dan diterapkan, terutama pada industri jasa seperti hotel, penerbangan, restoran, retail *fashion* dan industri teknologi (Tsao, 2007). Menurut Cappochi, secara umum strategi

*dynamic pricing* meliputi strategi *markdown*, strategi diskon atau potongan harga, serta promosi *consumer packaged goods*. Strategi *dynamic pricing* tradisional berupa penyesuaian harga dinamis yang berubah-ubah seperti pada industri perhotelan dan penerbangan kurang tepat diterapkan pada industri restoran karena kapasitas pelayanan restoran tidak tetap seperti jika dibandingkan dengan kedua industri tersebut. Apabila restoran memberlakukan harga yang berbeda-beda berdasarkan hari, konsumen akan cenderung menganggap kebijakan ini tidak adil sehingga malah menurunkan permintaan (Kimes, 2002). Oleh karena itu, strategi *dynamic pricing* berupa diskon atau potongan harga lebih banyak diadopsi restoran (Heo, 2013). Hal ini disebabkan karena memberikan penyesuaian potongan harga pada segmentasi pasar yang sensitif terhadap harga pada saat periode *low demand* dapat memicu peningkatan penjualan.

Berdasarkan Nielsen (2019), konsumen di Indonesia paling banyak menggunakan aplikasi pesan antar untuk membeli makanan dari restoran. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kecenderungan konsumen untuk menggunakan aplikasi pesan antar. Konsumen menyukai kemudahan dalam pemesanan makanan lewat aplikasi pesan antar karena konsumen tidak perlu pergi secara langsung ke restoran (Saarijarvi et al., 2014). Selain itu, konsumen dapat menghemat waktu pemesanan makanan lewat aplikasi pesan antar apabila dibandingkan dengan makan di tempat maupun bawa pulang (Jeng, 2016).

Data diatas menunjukkan bahwa restoran dapat memanfaatkan aplikasi pesan antar untuk menjual produk-produknya dengan potongan harga yang terbaik untuk meningkatkan permintaan konsumen sehingga restoran dapat memaksimalkan pendapatannya. Penentuan potongan harga menggunakan *dynamic pricing* memungkinkan restoran untuk menentukan potongan harga pada aplikasi pesan antar dengan nilai yang berbeda-beda pada periode waktu tertentu untuk meningkatkan permintaan restoran.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat beberapa rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana memodelkan permintaan konsumen terhadap harga di restoran XYZ menggunakan histori permintaan restoran?
2. Bagaimana menentukan kebijakan potongan harga menggunakan *dynamic pricing model* pada beberapa produk untuk meningkatkan keuntungan?

## **I.3 Tujuan Tugas Akhir**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, terdapat tujuan dari tugas akhir ini, yaitu:

1. Untuk memodelkan permintaan konsumen terhadap harga di restoran XYZ menggunakan histori permintaan.
2. Untuk menentukan kebijakan potongan harga pada beberapa produk dengan menggunakan *dynamic pricing model* untuk meningkatkan keuntungan.

## **I.4 Batasan Tugas Akhir**

Untuk membatasi lingkup tugas akhir ini, maka penulis membuat beberapa batasan untuk masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Peramalan data menggunakan data historis penjualan menggunakan aplikasi pesan antar
2. Tugas akhir diterapkan pada beberapa produk yang dijual oleh restoran XYZ pada aplikasi pesan antar.
3. Tugas akhir berfokus pada penentuan kebijakan potongan harga yang diberlakukan oleh restoran dan tidak melibatkan promosi dan perilaku aplikasi pesan antar makanan.
4. Oleh karena keterbatasan data, tugas akhir ini mengumpulkan data biaya variabel yang diasumsikan sudah menutupi biaya operasional restoran

## **I.5 Manfaat Tugas Akhir**

Tugas akhir ini diharapkan memiliki manfaat bagi beberapa pihak, yaitu:

1. Manfaat tugas akhir bagi restoran XYZ yaitu memberikan usulan kebijakan penentuan potongan harga pada beberapa produk yang dijual melalui aplikasi pesan antar.
2. Manfaat tugas akhir bagi aplikasi pesan antar yaitu tersedianya produk beserta harga yang menarik konsumen sehingga dapat meningkatkan *traffic* penggunaan aplikasi pesan antar.
3. Manfaat tugas akhir bagi konsumen restoran XYZ yaitu dapat membeli produk dengan harga yang sesuai dengan kemampuan dan keinginan membayar.
4. Manfaat tugas akhir bagi penulis yaitu mengetahui dan mendalami proses penentuan harga dengan menggunakan metode *dynamic pricing*.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Berikut merupakan sistematika penulisan pada tugas akhir ini.

### **Bab I      Pendahuluan**

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang permasalahan yang akan diteliti dalam tugas akhir ini, lalu rumusan masalah, tujuan tugas akhir, batasan tugas akhir, dan manfaat tugas akhir.

### **Bab II     Tinjauan Pustaka**

Bab ini akan menjelaskan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dirumuskan pada bab sebelumnya seperti *demand forecasting*, *revenue management system* serta *dynamic pricing model* yang akan digunakan dalam tugas akhir ini. Pemaparan mengenai alasan penggunaan model tersebut akan diuraikan pada bab ini juga.

### **Bab III    Metodologi Penyelesaian Masalah**

Bab ini akan memaparkan sistematika penyelesaian masalah dalam tugas akhir ini. Bagian ini juga akan memaparkan data-data yang diperlukan dalam tugas akhir ini beserta pengembangan model konseptual yang akan digunakan untuk penyelesaian masalah.

**Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi**

Bab ini akan memaparkan pengolahan data-data yang telah dikumpulkan ke dalam model *dynamic pricing* untuk menemukan harga yang tepat. Perancangan sistem terintegrasi juga akan dipaparkan pada bab ini.

**Bab V Analisa Hasil dan Evaluasi**

Hasil pengolahan data dan perancangan sistem terintegrasi pada bab sebelumnya akan dibahas pada bab ini. Bab ini akan melakukan validasi terhadap hasil pengolahan data pada bab sebelumnya, analisis sensitivitas hasil pengolahan data, serta perbandingan kondisi eksisting dengan kondisi usulan hasil pengolahan data.

**Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini akan menyimpulkan hasil yang didapatkan dari tugas akhir ini. Bagian ini juga akan memberikan saran berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis sensitivitas yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.