JURNAL KEPARIWISATAAN DAN HOSPITALITAS
Vol. 9, No. 2, November 2025.

Peningkatan penjualan berbasis analisis *menu engineering* di the westin resort & spa ubud

A.A.Ayu Prameswaridewi[1)], Agus Muriawan Putra[2)], Ni Made Ariani[3)]
Program Studi Sarjana Terapan Pengelolaan Perhotelan, Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana
Jl. DR. R. Goris No. 7, Denpasar Telp/Fax : (0361) 223798, E-mail : fpar@unud.ac.id
Email: ayuprmswari@gmail.com[1)], muriawan@unud.ac.id[2)], ayukariani97@yahoo.com[3)]

Abstrak

Restoran menjadi sumber pendapatan terbesar kedua pada The Westin Resort & Spa Ubud, Bali. Pada periode Januari hingga Juni 2021 terjadi penurunan penjualan makanan dan minuman yang disertai dengan turut menurunnya penilaian yang didukung dengan banyaknya komentar negatif terhadap produk yang dijual sehingga perlu dilakukan analisis menu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kontribusi keuntungan, popularitas, dan klasifikasi dari menu a'la carte serta menentukan upaya yang harus diambil oleh pihak manajemen hotel. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan data kuantitatif menggunakan teknik analisis menu engineering. Penelitian ini menganalisis 197 item menu makanan dan minuman a'la carte yang ditawarkan oleh The Westin Resort & Spa Ubud, Bali. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa dari keseluruhan a'la carte menu yang ditawarkan pada Tabia Restaurant dan Tall Trees Restaurant didapatkan 32.12% atau 62 item tergolong menu *Star* (popular dan menguntungkan), 28,49% atau 55 item menu tergolong kelas menu *Plowhorse* (popular tetapi tidak menguntungkan), 15.54% atau 33 item tergolong kelas menu *Puzzle* (tidak popular tetapi menguntungkan), 23.35% atau 47 item tergolong kelas menu *Dog* (tidak popular dan tidak menguntungkan). Menu kategori *Star* perlu dipertahankan, kategori *Plowhorse* perlu dilakukan penyesuaian menu atau promosi, kategori *Puzzle* perlu disesuaikan untuk mampu menarik perhatian, terakhir kategori *Dog* memerlukan perhatian khusus berupa penghapusan atau penggantian menu.
Kata kunci: a'la carte, analisis, menu engineering, restoran

Abstract

Restaurants take a role as the second largest source of income at The Westin Resort & Spa Ubud, Bali. In the period from January to June 2021, there was a lack in food and beverage sales that can seen by the results of guest ratings of food and beverage products keep decreasing. This problem followed by many negative comments that focused on the products' quality and quantity. At this point, menu analysis was necessary to do to find a way to increasing food and beverage rating. The purpose of this analysis is to determine the contribution of profits, popularity, and classification of the a'la carte menu and determine the efforts that must be taken by the hotel management. The research method used in this study is descriptive with a quantitative data approach using engineering menu analysis techniques. This study analyzed 197 a'la carte food and beverage menu items offered by The Westin Resort & Spa Ubud, Bali. The results of this analysis indicate that of the overall a'la carte menu offered at Tabia Restaurant and Tall Trees Restaurant, 32.12% or 62 items belong to the Star menu (popular and profitable), 28.49% or 55 menu items belong to the Plowhorse menu class (popular but not profitable), 15.54% or 33 items belonging to the Puzzle menu class (unpopular but profitable), 23.35% or 47 items belonging to the Dog menu class (unpopular and unprofitable). The Star category menu needs to be maintained, the Plowhorse category needs menu adjustments or promotions, the Puzzle category needs to be adjusted to be able to attract attention, finally the dog category requires special attention in the form of removing or replacing menus.
Keywords: *a'la carte, analysis, menu engineering, restaurant*

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan bisnis yang baik untuk diterapkan saat ini adalah pelayanan yang berprinsip pada human spirits, yang secara umum dapat disebut sebagai *hospitality* (Kertajaya, 2013). Industri *hospitality* berhubungan erat dengan sektor pariwisata. Menjadi destinasi wisata, membawa Bali semakin dikenal sebagai pulau dengan ramah-tamah penduduk serta objek wisata yang patut dibanggakan. Secara umum, kunjungan wisatawan dalam 5 tahun terakhir pada periode tahun 2016 sampai tahun 2020 mengalami fluktuasi. Pertumbuhan kunjungan wisatawan tertinggi diperoleh

pada tahun 2018 sedangkan penurunan tertinggi terjadi pada tahun 2020 akibat kemunculan Virus COVID-19. Kunjungan wisatawan secara keseluruhan mengalami penurunan hingga mencapai 66% dikarenakan pemberlakuan lockdown serta larangan bepergian antar wilayah hingga antar negara untuk mengurangi pelonjakan kasus penderita COVID-19.

Tabel 1. Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Bali Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah Wisatawan		Pertumbuhan Wisatawan		Total Wisatawan (Orang)	Pertumbuhan (%)
	Domestik (orang)	Mancanegara (Orang)	Domestik (%)	Mancanegara (%)		
2016	8.643.680	4.927.937	-	-	13.571.617	-
2017	8.735.633	5.697.739	1,06	15,62	14.433.372	6,35
2018	9.757.991	6.070.473	11,70	6,54	15.828.464	9,67
2019	10.545.039	6.275.210	8,07	3,37	16.820.249	6,27
2020	4.596.157	1.069.473	(56,41)	(82,96)	5.665.630	(66,32)
Total			**(35,58)**	**(57,43)**	**66.319.332**	**(44,03)**
Rata-Rata					**13.263.866**	**(8,81)**

Sumber: Badan Pusat Statistik Pariwisata Provinsi Bali (2020)

TribunNews (2020) menyebutkan bahwa Gianyar menjadi destinasi wisata paling diminati pada Desember 2020 dengan menempati posisi pertama pencarian berdasarkan data internal Online Travel Agent (OTA). Meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan turut memberikan peluang untuk mengembangkan akomodasi pendukung pariwisata di daerah Ubud khususnya sektor perhotelan. Hotel berbintang yang terkenal di Ubud salah satunya adalah The Westin Resort & Spa Ubud, Bali yang memperoleh penilaian tertinggi dalam kategori Hotel Terbaik di Singakerta dari TripAdvisor periode tahun 2021. Berbeda dengan hotel lain yang berada di desa Singakerta, The Westin Resort & Spa Ubud, Bali memanjakan wisatawan dengan berbagai pelayanan, kegiatan, serta makanan dan minuman berlandaskan *wellness* atau kesehatan. Menyesuaikan dengan konsep *wellness* yang diusung, The Westin Resort & Spa Ubud menyebut *target guest* mereka dengan sebutan "*The Achiever*" yaitu orang-orang dengan kepribadian energik, percaya diri, dan juga ramah.

The Achiever diibaratkan sebagai seseorang yang selalu bersemangat dan memiliki keinginan kuat untuk meraih suatu hal yang telah diinginkan yang dalam hal ini berkaitan dengan kesehatan tubuh masing-masing. Oleh karena itu, hotel ini menawarkan berbagai program khas diantaranya *Run Westin* yaitu program berlari di lintasan sepanjang 5km melewati bukit hijau dan area persawahan disekitar *resort*, penyediaan kelas yoga setiap sore di Yoga Pavilion, serta terdapat layanan *massage* pada Heavenly Spa by Westin yang terinspirasi dari mitologi lokal. The Westin Resort & Spa Ubud, Bali turut memberikan pengalaman menyantap menu hidangan sehat yang terinspirasi dari resep kuno dengan bahan-bahan segar yang dimasak dengan oven kayu bakar untuk rasa yang alami.

Setelah empat bulan sejak peresmian, The Westin Resort & Spa Ubud, Bali harus ikut terdampak pandemi COVID-19. Berkurangnya pendapatan mengakibatkan banyak hotel yang terpaksa menutup operasionalnya sementara selama pandemi berlangsung. The Westin Resort & Spa Ubud, Bali adalah salah satu hotel di kawasan Ubud yang mampu terus beroperasi dimasa pandemi tanpa pernah menutup hotelnya satu haripun. Pada awalnya, The Westin Resort and Spa Ubud, Bali menyasar pasar internasional, akan tetapi dengan adanya pandemi yang menyebabkan pembatasan pergerakan wisatawan, target pasar sementara berubah menjadi pengunjung nasional yang masih memiliki kesempatan melakukan kegiatan wisata meskipun terbatas. Dengan hal

tersebut The Westin Resort & Spa Ubud, Bali masih mampu menerima pendapatan baik dari penjualan kamar ataupun penjualan lain melalui berbagai promosi.

Selain dari penjualan kamar, penjualan makanan dan minuman pada hotel ini menjadi penyumbang pendapatan kedua terbesar. The Westin Resort & Spa Ubud, Bali memiliki dua restoran dalam hotel yaitu Tabia dan Tall Trees Restaurant. Tabia Restaurant berfokus menyajikan *Indonesian cuisine*, *Asia cuisine*, dan *Western cuisine*. Sedangkan, Tall Trees Restaurant menyajikan jenis makanan dengan resep kuno yang disiapkan secara cermat menggunakan metode pembakaran kayu tradisional. Masakan khasnya yaitu *Pinsa*, makanan dengan resep tradisional sebelum hadirnya *Pizza*. Tall Trees Restaurant menawarkan menu makanan ringan serta berbagai jenis *cocktail* dan *mocktail*. Hingga saat ini The Westin Resort & Spa Ubud, Bali memiliki total 84 jenis makanan dan 113 jenis minuman yang ditawarkan pada pengunjung. Tabia Restaurant sebagai restoran utama, memiliki 34 jenis menu makanan *a' la carte* yang terbagi atas kategori *appetizer & salad, soup, sandwisches & burger, pasta, local, western, sides,* dan *dessert*. Sedangkan Tall Trees Restaurant menyediakan sebanyak 50 menu makanan *a' la carte* berbeda yang terbagi atas kategori *light bites, salads, sandwiches, pinza, pasta, local, sides,* dan *desserts*. Jenis minuman yang ditawarkan oleh The Westin Resort & Spa Ubud, Bali terdiri atas 2 kategori yaitu *alcoholic beverages* dan *non-alcoholic beverage*.

Namun, terjadi penurunan penjualan makanan dan minuman selama periode Januari hingga Juni 2021. Angka penjualan tertinggi terjadi pada bulan Januari dan mendapat penurunan hingga 60% pada bulan Juni. Berpedoman pada penurunan penjualan yang terjadi, hotel ini telah melakukan penyesuaian baik pada segi resep dan harga serta melakukan kegiatan pada restoran sesuai dengan standar, akan tetapi penilaian tamu atas pelayanan yang diberikan oleh The Westin Resort & Spa Ubud, Bali masih dirasa tidak sesuai. Nilai terendah didapatkan oleh kriteria *Food and Beverage* dengan perbedaan nilai 8,7 lebih rendah dari standar nilai tolak ukur yang telah ditetapkan, menandakan adanya permasalahan pada makanan dan minuman sehingga berimplikasi terhadap kepuasan wisatawan. Hal ini diimbangi dengan banyaknya kritik yang diberikan di berbagai *platform review online* dimana konsumen mengeluhkan variasi menu yang kurang beragam membuat konsumen tidak bisa dengan leluasa menemukan menu yang sesuai dengan keinginan. Selain itu beberapa konsumen juga mengatakan bahwa rasa makanan dan minuman yang disajikan tidak enak, tampilan makanan yang kurang menarik, dan harga tidak sesuai dengan porsi menu yang ditawarkan. Sehingga sampai ada yang tidak mau berkunjung kembali dikarenakan rasa kecewa dari konsumen tersebut.

Pada industri makanan dan minuman, analisis penjualan memegang peranan penting dalam evaluasi menu sehingga pihak manajemen dapat mengetahui kekurangan pada menu dan melakukan perbaikan. *Menu engineering* merupakan salah satu analisis penjualan yang sering digunakan, yaitu evaluasi terhadap menu yang didasari pada tingkat penjualan, tingkat kepopuleran, dan tingkat keuntungan menu yang hasil akhirnya adalah klasifikasi menu yang terdiri dari empat kategori yaitu *star*, *plowhorse*, *puzzle*, dan *dog*. Keunikan dari analisis ini adalah kemampuannya dalam mengelompokkan jenis menu tidak hanya berdasarkan harga jual namun juga komposisi menu (Funnekotter, 1996:97). Penerapan analisis *menu engineering* dilakukan untuk mengetahui kondisi menu pada hotel dan keinginan tamu terhadap menu yang ditawarkan. Kategori menu yang akan dianalisis secara periodik adalah menu *A' la Carte* dikarenakan jenis menu ini mencantumkan harga untuk setiap menu *food and beverage* sehingga jenis menu ini dianggap mampu memberikan peluang luas bagi konsumen untuk membandingkan dan memilih menu *food and beverage* yang sesuai dengan selera masing-masing.

Mempertimbangkan berbagai data dan uraian yang telah dipaparkan diatas, guna mengantisipasi kian menurunnya penjualan yang berakibat pada tidak tercapainya target penjualan maka perlu diambil tindakan atau upaya dengan menerapkan penyempurnaan menu yang ada, atau dengan kata lain perlu dilakukan analisis efektifitas setiap menu makanan dan minuman dengan *menu engineering* sebagai usaha meningkatkan penjualan makanan di Tabia dan Tall Trees *Restaurant* di The Westin Resort & Spa Ubud, Bali.

I. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan paparan yang telah diuraikan pada latar belakang diatas, didapatkan dua masalah utama pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apa saja menu *a' la carte* pada Tabia dan Tall Trees *Restaurant* dan aplikasi analisis *menu engineering* pada setiap menu yang ditawarkan?
2. Bagaimanakah upaya tindak lanjut yang dapat dilakukan berdasarkan hasil analisis *menu engineering* yang didapatkan?

II. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui analisis *menu engineering* di The Westin Resort & Spa Ubud, Bali.
2. Untuk mengetahui upaya tindak lanjut yang dapat dilakukan berdasarkan hasil analisis *menu engineering* yang didapatkan.

III. MANFAAT PENELITIAN

Keberadaan penelitian ini diharapkan sekiranya mampu memberikan manfaat bagi berbagai pihak diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat akademis
   Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan kepada mahasiswa mengenai masalah yang dibahas yaitu tentang pemilihan upaya atau tindakan yang tepat sesuai dengan hasil evaluasi menu. Mahasiswa juga diharapkan mampu menganalisis suatu permasalahan serta hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi sektor jasa *hospitality* pada khususnya di The Westin Resort & Spa Ubud, Bali. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan melalui keberadaan evaluasi menu dan dapat membantu pihak-pihak lain yang melakukan penelitian serupa.

2. METODE PENELITIAN

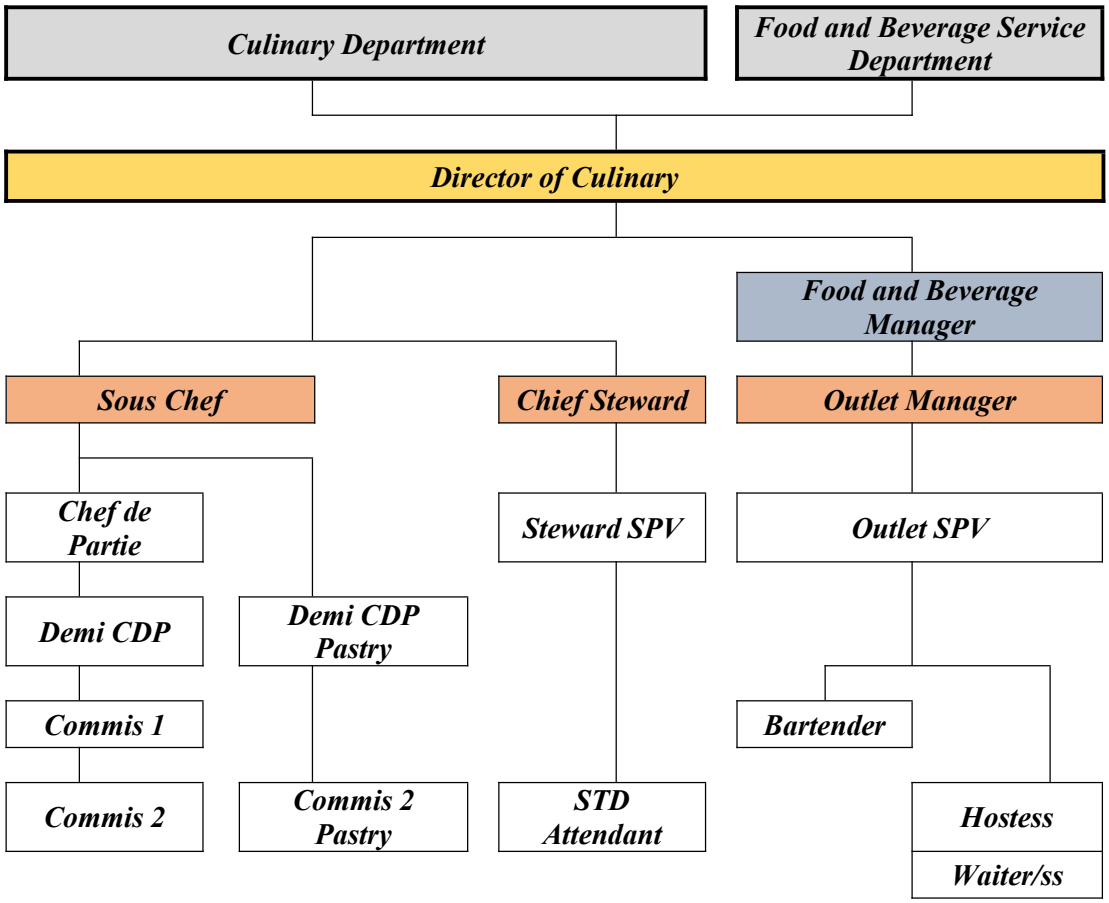
Penelitian ini dilakukan di The Westin Resort and Spa Ubud, Bali yang merupakan salah satu hotel di bawah naungan Marriott International yang berlokasi di Br. Kengetan, Jl. Raya Lod Tunduh, Desa Singakerta, Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar. The Westin Resort & Spa Ubud, Bali berada di lokasi yang strategis karena hanya berjarak 3,6 km dari Monkey Forest Ubud, 5 km dari Pura Saraswati dan 14,4 km dari Sawah Terasering Tegallalang (Ceking). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Sehingga jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Terdapat dua jenis sumber data yang digunakan membantu penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik *purposive sampling* dengan informan pangkal yaitu Bapak Darmajaya selaku *Human Resources & Training Coordinator*. Sedangkan, informan kunci atau informan utama dalam penelitian ini adalah Bapak Robert selaku *Director of Culinary* dan Bapak Agisna Ramdhani selaku *Food and Beverage Manager* di The Westin Resort & Spa Ubud, Bali. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data *menu engineering* yang terbagi menjadi 12 tahapan menurut Kasavana (1984:155) mulai dari identifikasi menu, mencatat jumlah porsi, menghitung persentase *menu mix,* menentukan rata-rata *menu mix*, mencatat harga jual, menentukan standar harga pokok, menghitung margin kontribusi, menentukan total penjualan dan total margin kontribusi, menentukan kategori maisng-masing menu, dan menentukan keputusan tindak lanjut masing-masing menu.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Sejarah Singkat The Westin Resort and Spa Ubud, Bali

The Westin Resort and Spa Ubud, Bali, dibuka pada 29 Desember 2019 dibawah naungan PT. Bina Buana Sarana. Hotel ini merupakan salah satu hotel bintang lima yang bergerak di bidang pariwisata yaitu jasa penginapan yang memberikan pelayanan yang baik kepada tamu yang menginap dalam waktu singkat maupun lama. The Westin Resort and Spa Ubud, Bali, Bali memiliki moto "Lets Rise" yang terinspirasi dari trend kesehatan dan perjalanan yang mendorong kepuasaan terhadap tamu yang menginap. Selain itu untuk meningkatkan kepuasaan pelanggan selama menginap The Westin Resort and Spa Ubud, Bali, memiliki six pillars of wellness yang merupakan dasar dari Westin brand program yang berfungsi sebagai dasar dalam menciptakan kegiatan maupun produk guna memberikan kepuasan terhadap tamu yang menginap.

3.2. Struktur Organisasi *Food and Beverage Department* The Westin Resort and Spa Ubud, Bali



Gambar 1. Struktur Organisasi *Food and Beverage Department* The Westin Resort and Spa Ubud, Bali
Sumber: Dokumen *Food and Beverage Department* The Westin Resort & Spa Ubud, Bali (2021)

Adapun pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab pada *Culinary Department* dan *Food and Beverage Service Department* dapat dijabarkan sebagai berikut.

1) *Director of Culinary*
   a. Membuat anggaran tahunan untuk mempersiapkan bahan makanan yang akan dijual.
   b. Mengatur dan mengawasi seluruh tugas kitchen, khususnya pada proses pengadaan dan pengolahan makanan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
   c. Menjaga kestabilan food cost.

d. Berkreasi menciptakan menu baru, sebagai upaya untuk menarik konsumen.

2) *Food and Beverage Manager*
   a. Mengelola informasi yang berkaitan dengan laporan penjualan minuman, manajemen, dan kontrol sesuai kebutuhan hotel dan restoran.
   b. Mengelola sumber daya manusia pada Food and Beverage Service Department.
   c. Melakukan pengawasan atas kinerja Food and Beverage Service staff.
   d. Berkreasi menciptakan menu minuman baru.
3) *Sous Chef*
   a. Membantu Director of Culinary dengan semua operasi dan persiapan dapur.
   b. Menyiapkan dan memasak semua jenis makanan, baik secara rutin maupun untuk tamu atau acara khusus.
   c. Mengembangkan, mendesain, atau membuat aplikasi, ide, hubungan, sistem, atau produk baru, termasuk kontribusi artistik.
   d. Membantu menentukan bagaimana makanan harus disajikan dan membuat pajangan makanan dekoratif.
   e. Mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan staff yang terlibat dalam persiapan makanan.
4) *Chief Steward*
   a. Mengkoordinasikan tugas dan bekerja dengan departemen lain untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan secara efisien.
   b. Mengawasi kinerja staff agar mematuhi kebijakan dan prosedur keselamatan dan keamanan perusahaan dan departemen untuk memastikan lingkungan yang bersih, aman, dan terlindungi.
   c. Mengelola sumber daya manusia dan pengawasan atas kinerja staff Steward.
5) *Outlet Manager*
   a. Memberikan briefing setiap hari sebelum pekerjaan dimulai.
   b. Memastikan prosedur opening dan closing dilakukan dengan benar.
   c. Membuat evaluasi restoran harian dan mingguan.
   d. Merencanakan pendaya-gunaan sumber daya manusia yang ada agar efektif dan efisien
6) *Chef the Partie*
   a. Menetapkan dan memastikan tugas kerja diselesaikan tepat waktu dan memenuhi standar kualitas yang sesuai.
   b. Bertanggung jawab atas ketersediaan (stok) bahan baku.
   c. Mampu memberikan training dan koordinasi dengan staff kitchen lainnya.
7) *Steward Supervisor*
   a. Mengerjakan serta memastikan seluruh tugas terselesaikan dengan baik dan melaporkannya pada Chief Steward.
   b. Menjaga kesehatan dan keselataman staff dengan memastikan kinerja staff.
8) *Outlet Supervisor*
   a. Berlaku layaknya wakil dari Outlet Manager.
   b. Membantu memastikan kinerja staff berjalan dengan baik.
9) *Demi Chef de Partie*
   a. Berlaku layaknya wakil dari Chef de Partie.
   b. Membantu memastikan kinerja staff berjalan dengan baik.
10) *Commis*
   a. Menyiapkan bahan makanan.
   b. Melakukan tugas memasak dan tugas lainnya sesuai arahan atasan.
11) *Bartender*
   a. Menyusun peralatan bar.
   b. Menawarkan dan mengambil pesanan minuman.
   c. Menyiapkan minuman sesuai dengan pesanan.
   d. Menyiapkan dan menyelesaikan pembayaran rekening tamu.

12) *Hostess*
   a. Menyambut tamu yang datang ke restoran dengan mengucapkan selamat datang.
   b. Mengantar tamu ke tempat duduk yang masih tersedia.
   c. Mempersilahkan tamu untuk duduk.
   d. Menunjukkan menu dan menuntun tamu ketika akan melakukan pemesanan.
   e. Menjelaskan kepada tamu tentang menu-menu yang ada.
13) *Waiter/ss*
   a. Menyiapkan service equipment.
   b. Memastikan kelengkapan alat kerja di setiap outlet.
   c. Melayani tamu dengan mengambil pesanan dan menyajikannya.
   d. Melakukan tugas kebersihan setelah tamu selesai menyantap makanan.
   e. Menyiapkan dan menyelesaikan pembayaran rekening tamu.
14) *Steward*
   a. Membersihkan peralatan makan dan peralatan kerja.
   b. Merapikan dan membuang sampah.

3.3 Tabia dan Tall Trees *Restaurant*

Tabia *Restaurant* merupakan restoran utama dari The Westin Resort and Spa Ubud, Bali yang menyajikan berbagai jenis makanan, antara lain *Indonesian cuisine*, *Asia cuisine*, dan *Western cuisine*. Restoran ini menawarkan pengalaman makanan sehat sesuai dengan pilar *Eat Well* dari Westin yaitu menyediakan makan yang sehat baik untuk *guest* ataupun *staff*. Restoran ini terletak pada lantai 3 serta menyediakan 70 *seats* yang terbagi menjadi 2 area yakni *outdoor* dan *indoor*. Sementara ini, Tabia *Restaurant* hanya melayani *breakfast* dari pukul 06.30 WITA hingga pukul 10.30 WITA dan *dinner* yang dimulai dari pukul 18.00 WITA sampai dengan 22.30 WITA untuk meminimalisasi penyebaran virus Covid-19. Demi menjaga kesehatan dan keamanan tamu, kegiatan *breakfast* selama pandemi dibagi menjadi 3 sesi sarapan untuk mengurangi kepadatan tamu restoran.

Tall Tress *Restaurant* menyajikan jenis makanan dengan resep kuno yang disiapkan dengan cermat menggunakan metode pembakaran kayu dan pemanggangan tradisional untuk memperkuat kualitas serta rasa yang unik di setiap masakan. Masakan khasnya yaitu *Pinsa*, makanan dengan resep tradisional sebelum hadirnya *Pizza*. *Pinsa* merupakan menu yang lebih sehat dan aman untuk di konsumsi di bandingkan *Pizza*. Tall Trees Restaurant memiliki design *contemporary modern* dengan pemandangan *infinity pool* serta hutan Ubud yang tropis. Restaurant ini buka untuk *lunch* dan *dinner* dari pukul 10.30 WITA hingga 22.30 WITA.

3.4 Daftar Menu pada Tabia dan Tall Trees Restaurant

Hingga saat ini, Tabia Restaurant sebagai restoran utama, memiliki 34 jenis menu makanan yang terbagi atas kategori appetizer & salad, soup, sandwisches & burger, pasta, local, western, sides, dan dessert. Dengan jenis menu yang lebih beragam, Tall Trees Restaurant menyediakan sebanyak 50 menu dengan kategori light bites, salads, sandwiches, pinza, pasta, local, sides, dan desserts. Seluruh menu makanan dipasarkan dengan rentang harga Rp. 50.000 – Rp. 330.000. Sedangkan untuk menu minuman, The Westin Resort & Spa Ubud, Bali menawarkan 2 jenis minuman yaitu alcoholic beverages (crafted cocktail, spirits and liqueur, wine, serta beer and cider) dan non-alcoholic beverage (soda, water, kombucha, smoothies and milkshake, healthy juice, coffee and tea) yang disediakan dengan rentang harga Rp. 40.000 – Rp. 350.000.

3.5 Riwayat Penjualan Menu pada Tabia dan Tall Trees Restaurant

Pada kategori appetizer dan salad, restoran ini berhasil menjual 245 item menu dalam kurun waktu 6 (enam) bulan untuk periode Januari hingga Juni 2021. Menu appetizer dan salad dengan penjualan tertinggi diraih oleh Grilled Chicken sedangkan penjualan terendah didapatkan oleh Baby Cos. Restoran ini menawarkan dua menu soups yang berhasil terjual sebanyak 181 item. Soto Ayam menjadi menu dengan penjualan tertinggi di kategori ini, sedangkan Sop Buntut memperoleh penjualan terendah. Kategori sandwich and burgers

berhasil menjual 182 item menu dengan menu Chicken Burger sebagai menu dengan penjualan tertinggi. Penjualan terendah kategori ini dimiliki oleh menu Angus Burger.

Kategori pasta memiliki total menu berjumlah 5 (lima) menu item yang berhasil terjual sebanyak 186 item. Penjualan tertinggi diraih oleh Chicken and Mushroom sedangkan penjualan terendah didapatkan oleh Napolitano. Kategori local turut memberikan kontribusi dengan menjual makanan sebanyak 1096 item dengan Nasi Goreng sebagai menu terpopuler. Menu western juga memiliki angka penjualan tinggi yaitu sebanyak 604 item terjual dengan menu BBQ Pork Ribs sebagai menu paling populer. Pada kategori sides menu populer diraih oleh Hand Cut Fries dengan total penjualan sebanyak 226 item. Terakhir yaitu kategori desserts yang menjual sebanyak 157 item dimana penjualan tertinggi dimiliki oleh menu Fresh Tropical Fruit.

Tall Trees Restaurant memiliki sebanyak 50 jenis makanan yang terbagi atas 8 (delapan) kategori makanan. Pada kategori light bites, restoran ini berhasil menjual 527 item menu dalam kurun waktu 6 (enam) bulan untuk periode Januari hingga Juni 2021. Penjualan tertinggi diraih oleh Crispy Chicken Wing sedangkan penjualan terendah didapatkan oleh Tahu Gejrot. Restoran ini menawarkan lima menu salads yang berhasil terjual sebanyak 189 item. Gado-gado menjadi menu dengan penjualan tertinggi di kategori ini. Kategori sandwich and burgers berhasil menjual 206 item menu dengan menu Smoked Wagyu Brisket sebagai menu dengan penjualan tertinggi. Penjualan terendah kategori ini dimiliki oleh menu Angus Burger.

Selanjutnya adalah kategori pinza dengan total menu berjumlah 9 (sembilan) menu item yang berhasil terjual sebanyak 576 item. Penjualan tertinggi diraih oleh Balinese Chicken Sausage sedangkan penjualan terendah didapatkan oleh Marguerite. Pada kategori pasta menu populer diraih oleh Carbonara with Pork dengan total penjualan sebanyak 49 item. Kategori local turut memberikan kontribusi dengan menjual makanan sebanyak 306 item dengan Mie Goreng sebagai menu terpopuler. Menu sides memiliki angka penjualan tinggi dari seluruh kategori yaitu sebanyak 633 item terjual dengan menu Hand Cut Fries sebagai menu paling populer. Terakhir yaitu kategori desserts yang menjual sebanyak 157 item dimana penjualan tertinggi dimiliki oleh menu Bali Chocolate Brownies.

The Westin Resort & Spa Ubud, Bali memiliki sebanyak 113 jenis minuman yang terbagi atas 2 (dua) kategori minuman yaitu alcohol dan non-alkohol. Pada kategori minuman alkohol, penjualan tertinggi pada periode Januari hingga Juni 2021 diraih oleh sub-kategori beer and ciders dengan menu Bintang sebagai menu terpopuler. Sedangkan pada kategori non-alkohol, sub-kategori dengan penjualan tertinggi adalah juices dengan menu terpopuler yaitu Mixed Juice.

3.6 Posisi Menu pada Tabia dan Tall Trees Restaurant

Posisi menu menurut Kassavana (1983) terdiri dari empat kategori yaitu *star*, *puzzle*, *plowhorse*, dan *dog* yang berpedoman pada dua hal yaitu:

1. *Menu Mix* (MM) adalah analisis tentang kegemaran tamu terhadap pilihan makanan yang terdapat dalam menu (analisis tingkat popularitas setiap jenis makanan).
2. *Contribution Margin* (CM) adalah analisis tentang keuangan kotor dari semua jenis makanan dalam menu.

Kedua hal diatas diperoleh dari tiga buah sumber data yaitu harga pokok, harga jual menu, dan riwayat penjualan menu selama kurun waktu tertentu.

1. Harga pokok makanan dan minuman (food and beverage cost) merupakan keseluruhan biaya yang dipergunakan untuk menyajikan satu porsi makanan dan minuman. Harga pokok makanan dan minuman dihitung sebelum melakukan penetapan harga jual makanan dengan mempertimbangkan batas atas dan juga batas bawah persentase harga pokok makanan dan minuman. Persentase harga pokok makanan yang ideal adalah 30%-35% dari harga jualnya sedangkan persentase harga pokok minuman idealnya adalah 20%-35% dari harga jual yang akan tertera pada menu. The Westin Resort & Spa Ubud, Bali menerapkan batas atas dan batas bawah yang sama dari batas ideal yang diharapkan yaitu untuk harga pokok makanan pada Tabia Restaurant berkisar pada rata-

rata 35% dan untuk Tall Trees Restaurant berada pada rata-rata persentase 31% sedangkan untuk harga pokok minuman memiliki persentase rata-rata sebesar 35%.

2. Harga jual menu (selling price) adalah nominal yang ditetapkan oleh restoran sebagai harga yang harus dibayarkan oleh konsumen saat membeli satu buah makanan atau minuman yang ditawarkan. Harga jual umumnya telah terlampir pada daftar menu yang diberikan, sesuai dengan pengertian menu menurut Kinton dan Caserani (2001) yang menyebutkan, "menu adalah sebuah daftar makanan yang telah dilengkapi dengan harga masing-masing yang disediakan untuk pelanggan atau calon pelanggan". Adapun jenis menu yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh menu A la Carte dikarenakan jenis menu ini telah dilengkapi dengan harga jual masing-masing.
3. Riwayat penjualan menu (history of sales) yaitu merupakan catatan jumlah penjualan porsi makanan dan minuman setiap harinya. Catatan penjualan ini merupakan data penting untuk menentukan keputusan-keputusan terkait strategi penjualan makanan dan minuman di restoran dan bar.

Setelah memiliki tiga sumber data utama yaitu harga pokok, harga jual menu, dan riwayat penjualan menu seperti yang tertera pada data diatas, maka analisis menu dapat dilakukan. Dalam pelaksanaannya, tahapan pertama yang dilakukan adalah menentukan posisi masing-masing menu yang ditawarkan menggunakan langkah analisis menu yang dipaparkan oleh Kasavana (1984: 155) yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi Jenis Makanan
   Langkah pertama adalah mengidentifikasikan jenis makanan. Melakukan identifikasi dengan membedah jenis-jenis makanan (*menu item*) yang terdiri dari *appetizer & salad, soup, light bites, sandwisches & burger, pasta, local, western, sides, pinza,* dan *desserts.* yang diperoleh dari daftar makanan yang dijual.
2. Mencatat Jumlah Porsi
   Langkah kedua adalah mencatat jumlah porsi makanan yang terjual untuk mengetahui tingkat popularitas menu. Data ini merupakan data yang terpenting di dalam proses keseluruhan analisis menu. Untuk mengetahui sejauh mana suatu menu itu populer, dapat dilakukan dengan mencatat dan menganalisa jumlah penjualan dari menu yang ditawarkan. *Sales history* adalah sebuah format untuk merekapitulasi penjualan selama suatu periode. Seperti yang dijelaskan oleh Miller, Hayes, dan Dopson (2002:29) yaitu: *"a sales history is the systematic recording of all sales achieved during a predetermined time period"*. Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa *sales history* adalah catatan sistematik dari semua hasil penjualan yang diperoleh dalam periode tertentu.
3. Menghitung Persentase *Menu Mix*
   Langkah ketiga adalah menentukan persentase *menu mix* dari masing-masing menu. Definisi *menu mix percentage* menurut Coltman dan Jagles (2001:252) adalah "persentase jumlah penjualan dari setiap menu, yang didapat dengan cara membagi jumlah porsi yang terjual dari masing-masing menu dengan total dari seluruh menu yang terjual kemudian dikali dengan 100" sehingga menghasilkan persentase menu mix (MM%) dengan rumus sebagai berikut:

$$MM\% = \frac{\textit{Menu item sales}}{\textit{Total number sold (all items)}} \times 100\%$$

4. Menentukan Kategori Menu Mix
   Langkah keempat adalah menentukan kategori dari setiap menu mix dengan melakukan perbandingan antara angka MM% dan MM% rata-rata untuk mengetahui *index popularity* setiap menu. Indeks popularitas dapat dihitung dengan membagi jumlah porsi yang terjual dari satu jenis menu dengan total porsi yang terjual dari semua menu. Kemudian untuk menentukan tingkat kepopuleran dari suatu menu diperlukan dasar untuk mengukurnya, menurut Ninemeier (2009:116) yaitu *"Menu engineering that the*

item is popular if it's sales equal 70% of what expected. Thus, the popularity index for items on a given menu is defined as 70% of expected popularity of each item menu". Teori tersebut dapat diartikan bahwa suatu menu dapat dikatakan populer apabila penjualannya telah mencapai 70% dari rata-rata dalam setiap kategorinya. Indeks popularitas dari suatu menu adalah sebesar 70% dari popularitas yang diharapkan dari suatu kategori menu. Sehingga didapatkan rumus sebagai berikut:

1) MM% Rata-rata = 1/N x 70%
2) Apabila,
   MM% ≥ MM% Rata-rata
   Maka, menu mendapat kategori high (tinggi).
3) Apabila,
   MM% < MM% Rata-rata,
   Maka, menu mendapat kategori low (rendah)

5. Mencatat Harga Jual
   Harga jual makanan (*selling price*) secara mudah bisa didapatkan dari daftar menu yang disajikan oleh restoran. Dalam proses pembuatannya, harga jual makanan ditentukan oleh nilai harga pokok makanan dan persentase biaya pokok makanan sehingga ditetapkan dengan rumus:

$$\text{Harga Jual} = \frac{\text{Harga Pokok}}{\text{Persentase Biaya Makanan}}$$

6. Menentukan atau Mencantumkan Harga Pokok Makanan
   Menurut Scanlon (1990: 195) dalam buku yang berjudul "*Marketing By Menu*" bahwa harga pokok makanan adalah total harga yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan pengolahan dan penyajian setiap jenis makanan.
7. Menghitung *Contribution Margin*
   Ninemeir (1990:105) menyatakan bahwa: *"Contribution margins are calculated by subtracting food cost from revenue."* Yang dapat diartikan CM dihitung dengan mengurangi biaya makanan dari total pendapatan. Hal ini juga didukung oleh Suyono (2004:74) bahwa: "Profitabilitas makanan dihitung dengan menggunakan parameter laba kotor (*contribution margin*) yang diperoleh dengan mengurangi biaya bahan per-porsi (*food cost per-portion*) terhadap harga jual (*selling price*)".
8. Menentukan Total *Contribution Margin*
   Selanjutnya adalah menentukan total margin kontribusi menu. Hasil dari margin kontribusi setiap menu dikalikan dengan masing-masing *menu mix* yang menghasilkan total margin kontribusi menu.
9. Menghitung Persentase *Contribution Margin*
   Penghitungan persentase margin kontribusi dilakukan untuk setiap menu makanan dan minuman. Setiap margin kontribusi dari masing-masing menu item dibagi dengan total margin kontribusi menu.

$$CM\% = \frac{\textit{Menu item CM}}{\textit{Total menu CM}} \times 100\%$$

10. Menentukan Kategori Contribution Margin
    Langkah selanjutnya adalah menentukan kategori margin kontribusi dari masing-masing menu item berupa kategori tinggi atau rendah. Penentuan kategori didasari atas perbandingan nilai dari rata-rata margin kontribusi dengan persentase margin kontribusi. Sehingga didapatkan rumus sebagai berikut:
    1) CM Rata-rata = Menu Contribution Margin / Total number of items sold
    2) Apabila,

CM% ≥ CM Rata-rata
Maka, menu mendapat kategori high (tinggi).

3) Apabila,
CM% < CM Rata-rata,
Maka, menu mendapat kategori low (rendah)

11. Menentukan Kategori Menu
Setiap menu makanan selanjutnya dapat dikategorikan kedalam empat klasifikasi seperti dijelaskan oleh Kasavana dan Smith (1982) yaitu :
These four possible combinations are used to identify menu items and, in the special language of menu engineering, each has been given a name :
1. *H/H is a STAR (a STAR is menu item that produces both high contribution margin and high volume).*
2. *L/H is a PLOWHORSE (a PLOWHORSE is a menu item that produces a low contribution margin, but accounts for relatively high volume.*
3. *H/L is a PUZZLE (a PUZZLE is a menu item that produces a high contribution margin, but accounts for comparatively low sales volume.*
4. *L/L is a DOG (a DOG is a menu item that produces a comparatively low contribution margin and accounts for relatively low volume.*

Melalui penjelasan diatas, terlihat bahwa ada empat kategori yang didapat berdasarkan tingkat popularitas dan tingkat manjin kontribusi dari suatu menu. Menu yang memiliki tingkat popularitas dan marjin kontribusi yang tinggi akan memperoleh kategori *Stars*. Kategori *Plowhorses* akan diberikan pada menu dengan tingkat marjin kontribusi lemah tetapi memiliki tingkat popularitas yang kuat. Sebaliknya, menu dengan tingkat marjin kontribusi tinggi tetapi memiliki tingkat popularitas yang rendah akan mendapat kategori *Puzzles*. Terakhir, kategori *Dogs* akan diberikan bagi menu dengan tingkat popularitas dan tingkat marjin kontribusi yang rendah.

Tabel 2. Tabel Rekapitulasi Hasil Analisis Menu Engineering di The Westin Resort & Spa Ubud, Bali Periode Januari – Juni 2021

Klasifikasi Item Menu		
Kategori MM%	**Kategori CM**	**Klasifikasi**
Tinggi	Tinggi	*Star*
Tinggi	Rendah	*Plowhorse*
Rendah	Tinggi	*Puzzle*
Rendah	Rendah	*Dog*

Sumber: Kassavana dan Smith (1982:96)

12. Menentukan Upaya Tindak Lanjut
Penentuan upaya tindak lanjut atau kebijakan tindak lanjut akan berpedoman pada analisis posisi menu menggunakan pemaparan Kasavana (1984: 166) namun tidak menutup kemungkinan akan adanya upaya tindak lanjut lain dari lokasi penelitian.

Seluruh menu selanjutnya disertakan ke dalam matriks hasil analisis *menu engineering* untuk mengetahui lebih jelas menu yang termasuk dalam tiap kategori hasil analisis *menu engineering*. Matriks analisis *menu engineering* terbagi atas empat sel yang masing-masing mewakili keempat kategori *menu engineering* yaitu *star*, *plowhorse*, *puzzle* dan, juga *dog*. Pada setiap sel selanjutnya akan dijabarkan tiap jenis hidangan dan nama tiap menu yang termasuk dalam masing-masing kategori. Berikut adalah matriks hasil analisis *menu engineering* dari Tabia *Restaurant*, Tall Trees *Restaurant*, dan menu minuman yang dijual oleh The Westin Resort & Spa Ubud, Bali.

STAR	**PLOWHORSE**
Appetizer : *Grilled Chicken* ***Soup*** : Sop Buntut ***Sandwiches & Burgers*** : *Angus Burger, Chicken Burger* ***Pasta*** : *Chicken & Mushroom* ***Local*** : Mie Goreng, Nasi Campur ***Western*** : *Char-Grilled Tiger Prawns* ***Sides*** : *Hand Cut Fries* ***Dessert*** : *Passionfruit Cheesecake, Fresh Tropical Fruit*	***Appetizer*** : *Smoked Salmon*, Gado-Gado ***Soup*** : Soto Ayam ***Sandwiches & Burgers*** : *Steak Sandwich, Club Sandwich* ***Pasta*** : *Carbonara* ***Local*** : Nasi Goreng, Ayam Bakar ***Western*** : *BBQ Pork Ribs* ***Sides*** : *Stri-fried Broccoli* ***Dessert*** : *Bali Chocolate Brownies*
PUZZLE	**DOG**
Pasta : *Tiger Prawns & Mahi-Mahi* ***Local*** : Gulai Ayam ***Western*** : *Char-Grilled Tiger Prawns* ***Sides*** : *Mixed Green Salad* ***Dessert*** : *Apple Crumble*	***Appetizer*** : *Baby Cos* ***Pasta*** : *Beef Ragu Bolognese, Napolitano* ***Local*** : Tempe Tahu Kari ***Western*** : *Pan Fried Mahi-Mahi* ***Sides*** : *Krispy Tempe Soya Bean* ***Dessert*** : Dadar Gulung Pandan

Gambar 2. Matriks Hasil Analisis Menu pada Tabia Restaurant The Westin Resort & Spa Ubud, Bali Periode Januari – Juni 2021
Sumber: hasil data diolah penelitian (2021)

STAR	**PLOWHORSE**
Light Bites : Sate Ayam, Sate Lilit, Siomay Bandung ***Salads*** : *Grilled Chicken* ***Sandwiches*** : *Ciabatta Club, Oven Dried Tomato & Bocconi* ***Pasta*** : *Chicken & Mushroom, Carbonara* ***Pinza*** : *Balinese Chicken Sausage, Chicken BBQ Sauce* ***Local*** : Mie Goreng, Nasi Goreng ***Sides*** : *Potato Puree* ***Desserts*** : *Apple Crumble, Banana Fritter Sundae*	***Light Bites*** : *Crispy Chicken Wings, Kekian Bakso Roll* ***Salads*** : *Cauliflower Falatel,* Gado-Gado ***Sandwiches*** : *Smoked Wagyu Brisket* ***Pasta*** : *Beef Ragu Bolognese, Aglio E Olio* ***Pinza*** : *Tomato Pesto & Fetta, Roasted Capsicum, Pork Prosciutto* ***Local*** : Mie Mamak ***Sides*** : *Hand Cut Fries, Grilled Asparagus* ***Desserts*** : *Bali Chocolate Brownies*
PUZZLE	**DOG**
Light Bites : Tahu Gejrot, Tahu Isi, *Vegetable Lumpia* ***Salads*** : Hot Smoked Salmon ***Sandwiches*** : *Angus Burger* ***Pasta*** : *Tiger Prawns & Mahi Mahi* ***Pinza*** : *Pork Salami* ***Sides*** : *Roasted Capsicum, Mixed Green* ***Dessert*** : *Passionfruit Cheesecake*	***Light Bites*** : Martabak Sayur, *Coconut Chicken Tenders, Salt & Pepper Chili Squid,* Martabak Telur Ayam ***Salads*** : *Baby Cos* ***Pasta*** : *Roasted Capsicum, Napolitano* ***Pinza*** : *Tomato Pesto & Bocconcini, Marguerite Tomato, Roasted Cauliflower* ***Local*** : Nasi Campur ***Desserts*** : Dadar Gulung Pandan

Gambar 3. Matriks Hasil Analisis Menu pada Tall Trees Restaurant The Westin Resort & Spa Ubud, Bali Periode Januari – Juni 2021
Sumber: hasil data diolah penelitian (2021)

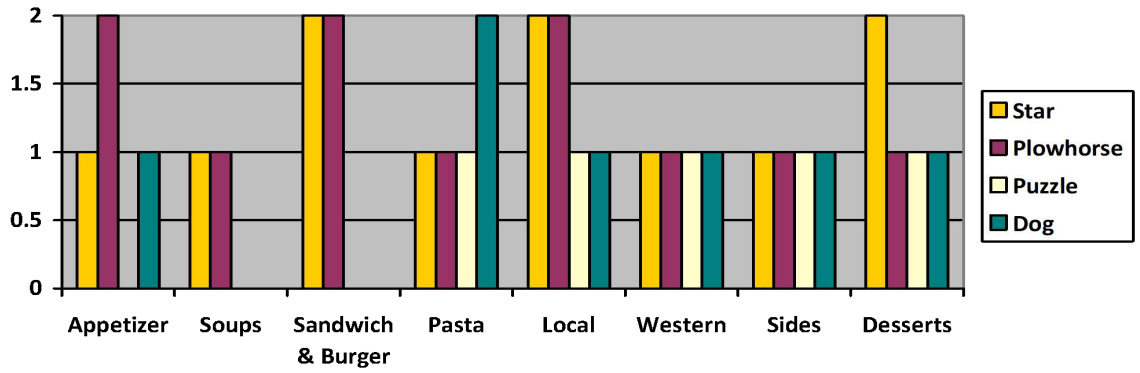
STAR	**PLOWHORSE**
Crafted Cocktail : *Tuak Nas Kaleng, Jack and Coconut Island, Strawberry Spritzer, Spice Mojito* ***Spirits & Liqueur by glass*** : *Absolut Elyx, Smirnoff Red, Bombay Sapphire, Captain Morgan Spiced Gold, Olmeca Reposado, Johnny* Walker Black Label ***Beer & Cider*** : *Bintang, Bintang Redler* ***Wine by bottle*** : *Sterling Vintners, Domaine Chandon Brut* ***Wine by glass*** : *Domaine Chandon Brut* (45 ml) ***Soda*** : *Coca Cola, Diet Coke, Sprite* ***Water*** : *Balian Still 750ml, Balian Sparkling 750ml* ***Kombucha*** : *Guava, Apple Beet* ***Smoothies*** : *Milkshake (chocolate, vanilla, strawberry)* ***Juice*** : *Watermelon, Mixed, Young Coconut, ABC (Apple, Beetroot, Carrot), The Vision* ***Coffee*** : *Espresso, Macchiato, Americano, Flat White, Cappuccino* ***Our Local Farmed Tea*** : *English breakfast, Jasmine* ***Ice Tea*** : *Tropical Mango*	***Crafted Cocktail*** *Juwuk Bali High Ball, Spiritzual Peach* ***Spirits & Liqueur by glass*** : *Pernod, Absolut, Beefeater, Tanqueray, Johnny Walker Red Label, Jack Daniels, Jim Beam, Kahlua, Cointreau* ***Beer & Cider*** : *Stark IPA, Stark Dark Wheat* ***Wine by bottle*** : *BV Chardonnay, Two Islands Riesling, Penfolds Konunga Hill, Barista Pinotage* ***Wine by glass*** : *Two Islands Riesling* (45 ml), *Penfolds Konunga Hill Shiraz* (45 ml) ***Soda*** : Soda Water ***Water*** : *Balian Still 330ml, Balian Sparkling 330ml* ***Smoothies*** : *Banana & Peanut butter* ***Juice*** : *Local orange, Strawberry* ***Coffee*** : *Café Latte* ***Our Local Farmed Tea*** : *Chamomile, Earl Grey* ***Ice Tea*** : *Lemon mint, Jasmine*
PUZZLE	**DOG**
Spirits & Liqueur by glass : *Cinzano Bianco, Gordon, Bacardi Light, Captain Morgan White Rum, Glenlivet 15 YO, Chivas Regal 18 YO* ***Wine by bottle*** : *WB Yellow label, 19 Crimes Shiraz, BV Cabernet Sauvignon, Single Peak Pinot Noir, Black Cottage Rose Pinot Noir* ***Kombucha*** : *Ginger, Turmeric* ***Smoothies*** : *Pineapple & Coconut* ***Juices*** : *Apple, The Greens, Detoxifier* ***Ice Tea*** : *Lemongrass*	***Crafted Cocktail*** : *Pomelos Brumble, Kintatini,* ***Spirits & Liqueur by Glass*** : *Campari, Absolut Apeach, Absolut Citron Hendricks, Jose Cuervo Especial Gold, Chivas Regal 12 YO, Drambuie Malibu, Vaccari Sambuca, Southern Comfort* ***Wine*** : *WB Yellow label Sauvignon Blanc, Wolftrap Viognier Blend, 19 Crimes Cab Sauvignon, G7 Merlot, BV Merlot* ***Beer & Cider*** : *Stark Mango, Albens*

	Strawberry Cider, Alben Original Cider ***Soda*** **:** Tonic Water, Ginger Ale ***Smoothies*** **:** *Match & Strawberry* ***Juices*** **:** *Pineapple* ***Coffee*** **:** Mocha latte, Matcha latte ***Our Local Farmed Tea:*** *Organic Green, Mint*

Gambar 4. Matriks Hasil Analisis Menu *Beverage* pada The Westin Resort & Spa Ubud, Bali Periode Januari – Juni 2021
Sumber: hasil data diolah penelitian (2021)

Sesuai dengan hasil analisis *menu engineering* menu *a' la carte* pada dua restoran milik The Westin Resort & Spa Ubud, Bali diatas dapat terlihat bahwa setiap kategori menu terbagi atas empat kategori *menu engineering* yaitu *star, plowhorse, puzzle,* dan *dog*. Adapun rekapitulasi hasil analisis *menu engineering* pada Tabia *Restaurant* secara singkat dapat dilihat pada Gambar 5 dibawah.

Rekapitulasi Hasil Analisis *Menu Engineering* pada Tabia *Restaurant* di The Westin Resort & Spa Ubud, Bali Periode Januari – Juni 2021

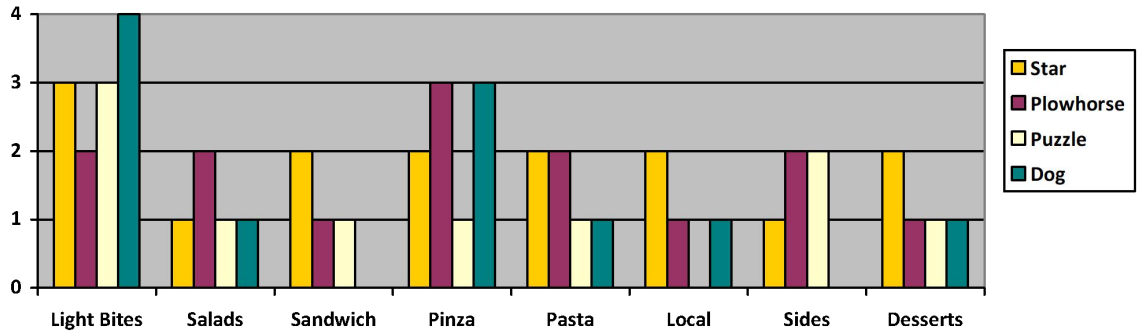


Gambar 5. Grafik Hasil Analisis *Menu Engineering* pada Tabia *Restaurant*
Sumber: hasil data diolah penelitian (2021)

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas, dapat diketahui bahwa dari 34 menu makanan yang dijual oleh Tabia *Restaurant* terdapat menu dengan kategori *star* dan *plowhorse* memiliki perolehan yang sama yaitu masing-masing sebanyak 32.15% dari total menu keseluruhan. Kemudian, pada kategori *puzzle* hanya terdapat 14.71% dari total menu keseluruhan dan membuatnya sebagai kategori dengan jumlah terendah di Tabia *Restaurant*. Terakhir yaitu kategori *dog* yang sepatutnya tidak memperoleh angka yang tinggi, akan tetapi pada Tabia *Restaurant*, kategori ini mendapat persentase lebih besar dibandingkan kategori *puzzle* yaitu sebesar 20.59% dari keseluruhan menu.

Selanjutnya yaitu rekapitulasi hasil analisis *menu engineering* pada Tall Trees *Restaurant* secara singkat dapat dilihat pada Gambar 6 dibawah.

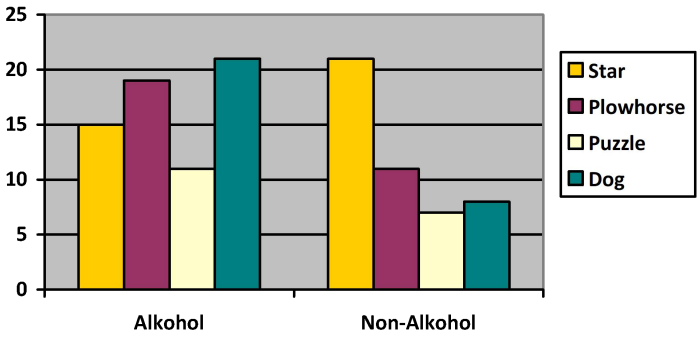
Rekapitulasi Hasil Analisis Menu Engineering pada Tall Trees *Restaurant* Di The Westin Resort & Spa Ubud, Bali Periode Januari – Juni 2021



Gambar 6. Grafik Hasil Analisis *Menu Engineering* pada Tall Trees *Restaurant*
Sumber: hasil data diolah penelitian (2021)

Dapat diketahui bahwa dari 50 menu makanan yang ditawarkan oleh Tall Trees *Restaurant,* kategori menu *star* berada pada peringkat pertama dengan persentase sebanyak 30% dari menu keseluruhan, yang kemudian disusul oleh kategori *plowhorse* sebanyak 28% dari keseluruhan menu, lalu kategori *dog* dengan total 22%, dan terakhir yaitu kategori menu *puzzle* yang hanya dimiliki oleh 20% dari keseluruhan menu Tall Trees *Restaurant*. Selanjutnya yaitu rekapitulasi hasil analisis *menu engineering* pada menu minuman The Westin Resort & Spa Ubud, Bali secara singkat dapat dilihat pada Gambar 7 dibawah.

Rekapitulasi Hasil Analisis Menu Engineering pada menu minuman di The Westin Resort & Spa Ubud, Bali Periode Januari – Juni 2021



Gambar 7. Grafik Hasil Analisis *Menu Engineering* pada *Beverage*
Sumber: hasil data diolah penelitian (2021)

Kelompok klasifikasi menu engineering untuk seluruh menu minuman pada The Westin Resort & Spa Ubud, Bali dapat terlihat pada tabel diatas bahwa pada kategori menu minuman beralkohol didominasi oleh menu dengan penilaian *dog* sebanyak 21 dari total 66 menu minuman beralkohol yang diperjualkan. Sedangkan, pada menu minuman non-alkohol didominasi oleh menu dengan penilaian *star* sebanyak 21 menu dengan penilian *dog* hanya dimiliki oleh 8 item menu. Secara keseluruhan, menu minuman hotel ini memperoleh nilai baik dengan memiliki total 31.86% menu berkategori *star.* Namun, tetap perlu diwaspadai keberadaan menu *dog* yang keberadaannya sejumlah 25.66%, disusul oleh menu *plowhorse* sebanyak 26.55%, terakhir yaitu menu dengan kategori *puzzle* sebanyak 15.93%.

Tabel 2. Tabel Rekapitulasi Hasil Analisis Menu Engineering di The Westin Resort & Spa Ubud, Bali Periode Januari – Juni 2021

No	Menu Klasifikasi	Kategori			Persentase (%)
		Tabia Restaurant	Tall Trees Restaurant	Beverage	
1	*Star*	11	15	36	32.12
2	*Plowhorse*	11	14	30	28.49
3	*Puzzle*	5	10	18	15.54
4	*Dog*	7	11	29	24.35
Total		**34**	**50**	**113**	**100**

Sumber: hasil data diolah penelitian (2021)

Melalui tabel rekapitulasi diatas, terlihat bahwa mayoritas dari keseluruhan menu makanan dan minuman pada The Westin Resort & Spa Ubud, Bali, periode bulan Januari hingga bulan Juni tahun 2021 memperoleh kategori menu *star* yaitu menu dengan penilaian terbaik dimana menu ini memiliki karakteristik sebagai menu yang populer serta mampu memberikan keuntungan yang besar bagi restoran. Berpedoman pada hasil dari analisis menu yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pada Tabia *Restaurant* terdapat 11 jenis menu dari keseluruhan menu selama periode Januari – Juni 2021 memperoleh kategori *star.* Sedangkan, pada Tall Tress *Restaurant* diperoleh sejumlah 15 menu dengan predikat *star*.

Pada menu *beverages* didapatkan 36 menu dari keseluruhan menu yang memperoleh kategori ini. Disamping itu, Tabia Restaurant memiliki 11 menu lain dengan kategori *plowhorse* pada periode Januari-Juni 2021. Pada Tall Trees *Restaurant,* kategori menu *plowhorse* berjumlah 14 menu dari keseluruhan menu restoran ini. Sedangkan pada daftar menu *beverages,* didapatkan sejumlah 30 menu. Menu kategori *plowhorse* berarti menu ini merupakan menu yang popular dikalangan tamu akan tetapi tidak mampu memberikan keuntungan yang besar bagi restoran.

Selain itu, terdapat tipe menu *puzzle* yang memiliki ciri-ciri menu yang berkebalikan dengan menu *plowhorse* yaitu merupakan menu yang kurang diminati tamu namun mampu memberikan keuntungan besar bagi manajemen. Tabia Restaurant memiliki 5 menu dengan kategori *puzzle*, Tall Trees *Restaurant* memiliki sebanyak 10 menu dengan kategori ini. Sedangkan pada daftar menu *beverages*, jumlah menu dengan kategori *puzzle* jauh lebih banyak yaitu 18 menu dari keseluruhan menu *beverage*. Kategori terakhir yaitu menu dengan kategori *dog*. Tabia *Restaurant* memiliki 7 menu dengan kategori *dog* dari jumlah keseluruhan menu. Pada Tall Trees *Restaurant*, menu jenis ini berjumlah 11 menu dan didominasi oleh menu *beverage* dengan total 29 menu berkategori *dog.*

Berdasarkan uraian diatas dapat terlihat bahwa Sebagian besar menu makanan dan minuman pada The Westin Resort & Spa Ubud, Bali memperoleh predikat menu *star* yaitu menu yang dapat diandalkan keberadaannya sebagai penunjang keberlangsungan restoran. Menu dengan predikat ini secara menyeluruh dimiliki oleh 32.12% dari keseluruhan menu yang ditawarkan oleh hotel. Akan tetapi, jumlah menu dengan kategori *dog* tidak dapat dianggap rendah karena berada pada persentase 24.35% dari keseluruhan menu yang ditawarkan. Menu dengan kategori *dog* tidak mampu memberikan keuntungan kepada perusahaan dikarenakan tingkat penjualan yang rendah disertai dengan tingkat keuntungan tiap menu yang juga rendah. Apabila jumlah menu dengan kategori *dog* semakin meningkat maka akan berakibat fatal pada keuangan restoran. Jumlah menu dengan kategori *dog* yang mencapai hamper seperempat dari keseluruhan menu dapat berbahaya apabila tidak segera dilakukan upaya tindak lanjut untuk menjadikan menu dengan kategori *dog* dan kategori lainnya mendapatkan penilaian yang lebih baik.

3.7 Upaya Tindak Lanjut Berdasarkan Hasil Analisis Menu

A. Kategori *Star*

Menurut Kassavana (1984: 166), klasifikasi *star* disarankan untuk mengambil tindakan sebagai berikut:

1. Mempertahankan kualitas, kuantitas, serta penyajian menu.
2. Menempatkan menu pada tempat yang mudah dilihat.
3. Menerapkan rentang harga yang elastis.

Food and Beverage Department telah melakukan upaya diatas serta selalu berpedoman pada standar sehingga kualitas dan kuantitas *food and beverage* yang disajikan tidak mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Penempatan menu telah diterapkan dengan baik dengan memberikan posisi awal bagi menu dengan kategori *star*. Mayoritas menu dengan kategori *star* diletakkan pada posisi teratas pada tiap kategori menu, sehingga akan menarik perhatian konsumen.

B. Kategori *Plowhorse*

Menurut Kassavana (1984: 166), tindakan yang perlu diterapkan pada menu dengan kategori *plowhorse* yaitu:

1. Kenaikan harga pada menu ini harus diperhatikan dengan baik dan dilengkapi perencanaan yang matang karena tamu memiliki minat besar pada nominal harga menu kategori *plowhorse*.
2. Melakukan penyesuaian posisi menu *plowhorse* pada daftar menu yang disajikan.
3. Menggabungkan menu *plowhorse* dengan menu yang memiliki biaya makanan yang rendah sehingga membantu meningkatkan contribution margin.
4. Melakukan pertimbangan pada pengurangan porsi menu sehingga keuntungan menu dapat meningkat.
5. Cara terakhir yaitu mengganti menu dengan menu yang lebih menguntungkan apabila dirasa menu *plowhorse* memberikan kerugian pada restoran.

Food and Beverage Department telah menerapkan penyesuaian harga yaitu berupa peningkatan harga dan melakukan penggabungan menu kategori *plowhorse* dengan menu lain untuk memungkinkan peningkatan minat konsumen terhadap menu. Akan tetapi, pihak manajemen tidak melakukan beberapa upaya lain seperti penyesuaian posisi menu, pengurangan porsi, ataupun mengganti menu. Penyesuaian posisi pada daftar menu dirasa belum diperlukan untuk menu kategori *plowhorse*. Sedangkan, pengurangan porsi tidak dilakukan dikarenakan telah diterapkannya peningkatan harga. Apabila pengurangan porsi diterapkan akan berdampak pada tidak stabilnya perbandingan harga dan porsi, yaitu harga yang tinggi dengan porsi yang sedikit. Hal tersebut berisiko memperoleh tanggapan negatif dari konsumen. Pihak manajemen memutuskan tidak melakukan penggantian menu pada kategori *plowhorse* karena telah menerapkan penggabungan menu yang dirasa dapat memberikan dampak lebih baik pada penjualan menu.

C. Kategori *Puzzle*

Adapun upaya yang dapat diberlakukan pada kategori menu *puzzle* menurut Kassavana (1984: 166) yaitu:

1. Menurunkan harga jual menu jenis ini untuk memperoleh perhatian tamu sehingga penjualan menu dapat ditingkatkan.
2. Menjual menu sebagai bagian dari menu spesial seperti *happy hour* atau menjadikannya sebagai set menu (*table d'hote menu*).
3. Menempatkan menu pada posisi yang strategis atau melakukan perubahan nama menu menjadi lebih menarik.
4. Membatasi jumlah menu *puzzle* tertera dalam menu untuk mengurangi beban biaya operasional.
5. Melakukan peningkatan penampilan, porsi, atau rasa pada menu yang diharapkan mampu mempengaruhi tingkat popularitas menu.

Upaya yang telah dilakukan *Food and Beverage Department* pada menu dengan kategori *puzzle* diantaranya adalah penyesuaian letak atau posisi menu pada daftar menu yang tersedia serta melakukan perubahan nama menu agar terlihat lebih menarik minat konsumen. Akan tetapi, masih banyak upaya lain yang belum diterapkan oleh pihak manajemen untuk meningkatkan penjualan. Hal ini tentu sangat disayangkan karena

upaya-upaya lain tersebut apabila dioptimalkan akan membantu meningkatkan penjualan. Salah satunya adalah memberikan promosi spesial pada menu, seperti menjadikan menu kategori *puzzle* sebagai menu *happy hour* atau menggabungkannya pada *menu table d'hote*. Upaya promosi dan penggabungan ini dapat memberikan kesempatan pada menu untuk menarik minat konsumen.

Meskipun demikian, pihak manajemen memiliki upaya lain yang selama ini telah diterapkan, yaitu melatih seluruh *staff food and beverage service* untuk selalu melakukan *upselling items* sehingga peningkatan penjualan dapat dioptimalkan. Pelatihan *upselling* selalu dilakukan secara rutin sehingga kemampuan *staff* akan terus meningkat untuk membantu meningkatkan penjualan.

D. Kategori *Dog*

Adapun upaya yang dapat diberlakukan pada kategori menu *dog* menurut Kassavana (1984: 166) yaitu dengan menghapus menu kategori ini karena berpeluang besar menyebabkan kerugian pada perusahaan. Apabila dengan melakukan penghapusan menu dapat mempengaruhi tata letak pada daftar menu dan dirasa perlu untuk mempertahankan jumlah item yang sama, maka menu kategori *dog* dapat digantikan dengan menu lain yang memiliki tingkat permintaan dan keuntungan yang lebih besar. The Westin Resort & Spa Ubud, Bali telah menerapkan upaya penghapusan menu pada menu kategori *dog* apabila setelah periode tertentu tidak mampu memberikan peningkatan pada penjualannya.

4. KESIMPULAN

Terdapat total 32,12% menu memperoleh kategori *star*, 28.49% dengan kategori *plowhorse*, 15.54% kategori *puzzle*, dan sebanyak 24.35% mendapat kategori *dog*. Menu kategori *star* merupakan tipe menu yang memiliki tingkat popularitas dan tingkat kontribusi margin yang tinggi sehingga perlu dipertahankan untuk menjaga tingkat penjualan yang tetap baik. Menu dengan kategori *plowhorse* memiliki tingkat popularitas yang tinggi tetapi tingkat kontribusi marginnya rendah, sehingga harus dipikirkan cara agar harga jual yang ditetapkan sesuai dengan kemampuan tamu. Jenis menu kategori *puzzle* memiliki tingkat popularitas yang rendah tetapi tingkat kontribusi marginnya tinggi, sehingga tindakan yang dilakukan adalah membuat menu menjadi lebih terkenal dan mampu menarik perhatian tamu sehingga tingkat penjualan dapat meningkat. Terakhir yaitu jenis menu kategori *dog* yang memiliki tingkat popularitas dan kontribusi margin rendah. Jenis menu ini memerlukan perhatian khusus berupa penghapusan atau penggantian menu.

Ucapan Terima Kasih

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga jurnal yang berjudul "Peningkatan Penjualan Berbasis Analisis *Menu Engineering* The Westin Resort & Spa Ubud, Bali" dapat terselesaikan. Penulis menyadari penulisan jurnal ini masih jauh dari kata sempurna, maka dari itu kritik, saran, dan masukan yang bersifat membangun akan penulis terima dari berbagai pihak dalam rangka menyempurnakan penulisan jurnal ini.

5. DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. (2020a). Jumlah Hotel Bintang dan NonBintang di Kabupaten Gianyar Tahun 2010-2019. Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. Available at: https://gianyarkab.bps.go.id/dynamictable/2019/09/13/161/jumlah-hotel-bintang-dan-non-bintang-di-kabupaten-gianyar-2010-2019 [Diakses pada 25 Juni 2021]

Badan Pusat Statistik. (2020b). Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Bali Tahun 2015-2019. Badan Pusat Statistik Provinsi Bali.

Funnekotter, J. P. F. M. (1996). Food and Beverage Profit Engineering. Training and Consultancy, Hotel School the Hague, by order of PATA. Jakarta, Indonesia, September 2 - 5, 1996

Kassavana, Michael L dan Donald I Smith. (1982). Menu Engeneering, Miami, Hospitality Publication Inc.

Suryawan, Widyartha. (2020). Bali Jadi Destinasi Wisata Paling Diminati Periode Desember 2020, Berdasarkan Google Trends & OTA. Available at: https://bali.tribunnews.com/2020/12/20/bali-jadi-destinasi-wisata-paling-diminati-periode-desember-2020-berdasarkan-google-trends-ota?page=4. [Diakses pada 25 Juni 2021]