

MENGELOLA PENDAPATAN KAMAR HOTEL YANG OPTIMUM (YIELD MANAGEMENT)

Oleh : Drs. Budi Hermawan,MM
Dosen STP AMPTA

Abstract

The market is always changing and increasing competition. In this condition, the hotel needs to improve responsiveness to the environment to survive. Hotels should be able to establish a policy with the best results. Yield management offers a concept for each hotel is able to put himself in the best position in the changing environment.

Revenues need to be managed well for a more popular method is called yield management or revenue management. Currently, yield management, has become a very important innovation in the hospitality industry. The main objective of yield management is to maximize the occupancy room and at the same price achieved - average room rate is high. The rooms are the same product, but have different market segments, both used by the guest or guest group tours individual. Each market segment may be subject to different prices for the same period. Demand for each segment in the future, have a fairly high level of uncertainty. In this case, management does not know how much and when the individual guest is coming. Individual guest room reservations typically do on arrival or a few days prior to stay, while guests tour groups generally make a reservation well in advance of coming to stay. Management should provide room for individual guests who generally pay full price and keep the rooms are not already sold to the tourist guest at cheap prices or discounts. Profit-oriented hotel management and have broad freedom of action to increase revenue at the optimum level of demand for rooms is very high. This is to compensate low income or cover losses in the period of very low occupancy rates, where rooms are sold at discount in nearly all segments. Room sales management to achieve optimum opinions need to plan how many rooms are sold at a discount and how many rooms were sold at full price. In addition, to avoid loss of revenue due to cancellation of booking rooms during periods of high demand for rooms, management needs to accept room reservations exceeds the number of rooms available for sale.

Key Words: *yield management, discount price, full price, peak season, low season, overbooking*

A. Pendahuluan

Bisnis hotel merupakan usaha yang sangat rentan terhadap fluktuasi permintaan pasar. Fluktuasi ini terjadi karena berbagai faktor di antaranya penurunan daya beli konsumen, musim liburan, hari besar, issue politik, keamanan, transportasi, even dan sebagainya. Fluktuasi pasar tersebut sangat mempengaruhi penjualan kamar hotel. Menghadapi situasi ini, setiap hotel dituntut untuk bisa bersikap responsif terhadap perubahan dalam menetapkan berbagai kebijakan sehingga tetap mendapatkan keuntungan meskipun permintaan berfluktuasi.

Kamar merupakan produk hotel yang sifatnya tidak tahan lama (*perishable*). Sehingga, jika pada suatu hari beberapa jumlah kamar yang

tersedia tidak terjual, maka tentu jumlah tersebut tidak dapat disimpan untuk dijual keesokan harinya. Meskipun hotel mempunyai produk utama lainnya selain kamar yaitu makanan dan minuman, namun kamar merupakan produk yang memberikan kontribusi pendapatan paling besar.

Penjualan kamar memberikan kontribusi yang cukup besar untuk menutup biaya operasional departemen lainnya dan biaya tetap. Tingkat hunian kamar yang tinggi diharapkan akan meningkatkan penjualan di outlet lainnya. Tingkat hunian kamar merupakan faktor yang penting dalam usaha mencapai tingkat pendapatan yang ditargetkan, namun yang lebih penting yaitu bagaimana pendapatan tersebut dicapai dengan kondisi fluktuasi tingkat hunian yang

harus terjadi karena situasi pasar. Pengelolaan untuk meningkatkan pendapatan tersebut lebih populer dengan sebutan *Yield Management* atau *Revenue Management*.

Berbagai konsep dan alat-alat analisis dapat digunakan dalam *Yield Management*. Istilah ini digunakan dalam banyak industri jasa untuk menjelaskan teknik untuk mengalokasikan terbatas sumber daya, seperti kursi pesawat atau kamar hotel, di antara berbagai pelanggan, seperti tamu bisnis maupun tamu wisata. Pada suatu periode, hotel harus memutuskan apakah akan menjual kamar di muka pada harga yang relatif rendah (yaitu pada saat musim ramai- liburan), atau untuk 'bertahan' dan menunggu dijual pada harga yang lebih tinggi untuk akhir pemesanan tamu. Sebelum kita mengkaji khusus solusi untuk masalah ini, terlebih dahulu mengidentifikasi lingkungan yang menghasilkan teknik manajemen yang paling berhasil.

Kajian ini tidak dimaksudkan sebagai acuan lengkap mengenai *yield management*, melainkan menyajikan penerapan umum dan asumsi dasar yang digunakan dalam *yield management*.

B. Perspektif Yield Management

Dalam industri hotel, diskon harga lebih sebagai strategi untuk memberikan nilai (*value*) bagi harga yang dibayarkan tamu. Ketika tamu, merasa harga yang dibayarkan lebih murah dari service dan fasilitas yang ia dapatkan, maka suatu saat ia akan kembali lagi. Diskon harga tentunya tidak untuk mendorong tamu untuk

membeli kamar lebih banyak. Hal tersebut berbeda dengan produk barang, sebagai contoh misalnya, jika harga Diterjen diturunkan maka kemungkinan konsumen akan membeli dalam jumlah banyak (untuk disimpan sebelum digunakan). Diskon harga pada produk diterjen mempunyai dampak langsung terhadap peningkatan permintaan (penjualan). Diskon harga sebesar 10% pada produk diterjen , mungkin akan menaikkan penjualan sebesar 20%. Permintaan konsumen terhadap untuk produk diterjen tersebut bersifat *elastis (elastic demand)*. Hal tersebut berbeda dengan produk hotel seperti kamar. Argumen dasar untuk permintaan kamar bersifat *inelastis*. Dalam permintaan inelastis (*inelastic demand*), perubahan dalam harga hanya sedikit pengaruhnya terhadap penjualan.

Banyak pandangan yang menilai bahwa *Yield Management* tertumpu pada faktor harga, dimana ketika sebuah hotel bisa menetapkan harga yang rendah, berarti *Yield Management* pasti berhasil karena menyebabkan kenaikan terhadap permintaan. Pandangan ini tidak sepenuhnya tepat karena harga rendah tidak selalu menghasilkan pendapatan yang tinggi. Di samping harga, terdapat faktor lain yang berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan *Yield Management*, di antaranya adalah fasilitas fisik yang dimiliki hotel, karena kelengkapan dan kemewahan fasilitas hotel dimungkinkan menjadi salah satu pertimbangan konsumen untuk menginap di hotel bersangkutan.

Faktor lain seperti kesesuaian harga dengan daya beli konsumen dan berbagai faktor lain yang berkaitan.

C. Alasan Hotel Menerapkan Yield Management

Saat ini *Yield Management*, telah menjadi inovasi yang sangat penting dalam industri perhotelan. Peningkatan pendapatan dapat dicapai dengan kenaikan biaya yang relatif rendah. Tujuan utama yield management yaitu memaksimalkan tingkat hunian kamar (*room occupancy*) dan pada saat yang sama dicapai harga rata – rata kamar (*average room rate*) yang terbaik atau mendekati harga penuh (*rack rate*) (Sue Baker: 1994:263). Terdapat sejumlah pendekatan dalam yield management, namun tiap pendekatan tersebut dibuat model untuk memenuhi kebutuhan dari masing-masing perusahaan.

Pada beberapa dekade yang lalu sebelum *Yield Management* populer, manajemen lebih memfokuskan pencapaian prosentase tingkat hunian kamar (*room occupancy percentage*) yang tinggi. Tingginya tingkat persaingan antar hotel, rendahnya permintaan kamar, bertambahnya suplai kamar dari tahun ke tahun dengan tumbuhnya hotel – hotel baru, resesi ekonomi, tingkat fluktuasi permintaan kamar yang mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi manajemen hasil atau manajemen pendapatan. Ketika kita mengingat tingkat hunian atau tarif dari suatu kamar, ada dua macam faktor utama untuk dipertimbangkan, yaitu persentase tingkat hunian dan tarif

kamar rata-rata.

Beberapa karakteristik usaha hotel berikut memberikan alasan untuk menerapkan Yield Management, oleh manajemen hotel yaitu:

1. Kamar merupakan produk yang tidak tahan lama (*perishable*). Manajemen tidak mungkin sisa kamar yang belum terjual dari kamar yang tersedia hari ini, disimpan untuk digunakan oleh pelanggan besok malam.
2. Ketidak pastian mengenai permintaan kamar di masa depan. Manajemen harus menyediakan kamar untuk tamu individual yang umumnya membayar dengan harga tinggi dan menjaga agar kamar tersebut tidak terlanjur dijual kepada tamu wisata dengan harga murah. Dalam hal ini manajemen belum tahu berapa banyak dan kapan tamu individual akan datang.
3. Perusahaan dapat membedakan antara segmen tamu, dan setiap segmen memiliki berbeda kurva permintaan. Manajemen umumnya mempunyai pembatasan dan persyaratan untuk membedakan segmen pasar antara liburan dan tamu individual. Tamu individual pada umumnya tidak memperlakukan harga dibandingkan dengan tamu wisatawan.
4. Kamar merupakan produk yang sama, akan tetapi mempunyai segmen pasar yang berbeda, baik digunakan oleh tamu wisata /pelancong maupun tamu bisnis
5. Manajemen hotel yang berorientasi laba dan memiliki kebebasan

bertindak luas untuk meningkatkan keuntungan atau menutup kerugian pada periode tingkat hunian sangat rendah.

D. Pengertian Yield Management

Teknik-teknik Yield Management relatif baru, penelitian pertama untuk terkait langsung dengan isu-isu ini muncul kurang dari 20 tahun yang lalu di Amerika. Asal mula yield management terjadi dalam industri penerbangan (airline) yang mempunyai tingkat permintaan pasar sangat berfluktuasi (John R Walker: 2009: 129).

Yield Management merupakan suatu alat yang dapat digunakan oleh industri yang memiliki keterbatasan kapasitas untuk mencapai pendapatan yang optimum. Yield management dilakukan dengan cara memberikan harga yang tepat kepada konsumen yang tepat dan pada waktu yang tepat. Fluktuasi dan tingginya permintaan kamar, manajemen cenderung menetapkan harga tinggi, karena tamu akan bersedia membayarnya. Hotel menetapkan harga yang tinggi tanpa harus terjadi penurunan permintaan kamar. Industri-industri yang banyak menerapkan yield management ini adalah industri pesawat terbang, perhotelan, bioskop dan penyewaan mobil.

Tahapan dalam penerapan Yield Management antara lain peramalan permintaan, terutama permintaan atas harga yang non diskon; penetapan critical ratio; menetapkan level proteksi untuk konsumen yang dianggap bersedia membayar dengan

harga non diskon; dan akhirnya menetapkan pendapatan yang diharapkan dari dilaksanakannya yield management ini.

Yield Management menurut Kimes (1994: 23):

“Yield Management is a method that can help a firm sell the right inventory unit to the right customer at the right time and for the right price. It guides the decision of how to allocate undifferentiated units of limited capacity to available demand in a way that maximizes profit or revenue”.

Yield Management merupakan suatu metode yang membantu perusahaan untuk menjual persediaan pada konsumen yang tepat pada waktu yang tepat dan harga yang tepat. *Yield Management* menuntun keputusan untuk bagaimana mengalokasikan unit dari kapasitas yang terbatas kepada permintaan yang ada dalam rangka untuk memaksimalkan profit atau pendapatan.

Yield Management menurut Tim Knowles (1994:104):

“Yield management is a technique which focuses management decision making on the maximization of return from the sale of the central hotel product – accommodation”

Yield Management merupakan teknik pengambilan keputusan yang menfokuskan pada memaksimalkan pendapatan dari penjualan produk utama hotel yaitu akomodasi atau kamar.

Beberapa persyaratan yang perlu dipenuhi dalam penerapan Yield

Management untuk meningkatkan pendapatan. Menurut Kimes (1998:3-4) persyaratan dalam penerapan *Yield Management* antara lain:

- a. Kemampuan memisah pasar.
Hotel skala menengah pada umumnya dapat memisahkan segmen pasar antara tamu individual maupun grup baik untuk berlibur atau keperluan bisnis. Dalam segmentasi dapat ditawarkan dengan berbagai harga dengan diskon maupun harga penuh.
- b. Produk terjual dilakukan dengan pemesanan dimuka.
Hampir semua hotel menerima pemesanan kamar untuk menentukan menerima atau menolak pesanan kamar.
- c. Permintaan yang berfluktuasi.
Kondisi pasar hotel umumnya menunjukkan bahwa pesanan kamar selalu mengalami fluktuasi dari waktu ke waktu.
- d. Biaya penjualan marjinal yang rendah.
Dalam pengelolaan hotel, tambahan biaya penjualan atau pemasaran yang timbul akibat bertambahnya penjualan relative kecil.
- e. Biaya produksi marjinal yang tinggi.
Secara umum biaya operasional hotel relatif tinggi karena terdapat berbagai pengeluaran tetap (biaya tetap), yang cukup besar terutama biaya sumberdaya manusia dan pemeliharaan.
- f. Persediaan tak tahan lama (*perishable*).

Semua produk jasa adalah produk tidak tahan lama dilihat dari perspektif waktu. Kamar kosong atau tidak terjual hari ini tidak mungkin bisa dijual pada hari berikutnya.

Hotel yang memenuhi kriteria di atas dan sangat dimungkinkan untuk menerapkan *Yield Management*, karena mempunyai kemampuan untuk memisah pasar, produk terjual dimuka, permintaan mengalami fluktuasi, biaya penjualan marjinal yang rendah, biaya produksi marjinal yang tinggi, dan persediaan yang tidak tahan lama (*perishable*).

E. Sistem Informasi

Penerapan *Yield Management* memerlukan dukungan sistem informasi yang memadai. Sistem informasi ini mempunyai peran terhadap keberhasilan *Yield Management*, karena melalui sistem informasi yang terkini, maka pihak manajemen mengetahui berbagai perkembangan terakhir di lingkungan pasar hotel.

Manajemen dapat mengambil kebijakan yang tepat untuk bisa menjual semua kamar hotel dalam lingkungan pasar yang terus berubah, seperti halnya perubahan daya beli konsumen (Kimes, 1998 ;12). Hal ini menunjukkan bahwa sistem informasi merupakan faktor pendukung keberhasilan dalam penerapan *Yield Management*. Penerapan *yield management* memerlukan data yang valid dan akurat.

F. Permasalahan Dalam Pendapatan Kamar

Mengingat karakteristik ini, bagaimana *Yield Management* bekerja? Pada kajian ini diambil contoh bahwa hotel menetapkan dua kelas tarif: harga penuh (*rack rate*) dan harga diskon. Hotel ini memiliki 250 kamar yang tersedia untuk dijual. Tamu yang menginap bisa berasal dari grup travel agen dan tamu individual yang dapat datang tanpa terlebih dahulu melakukan pemesanan (*reservation*). Sebagai misal pada saat ini bulan November dan hotel mulai menerima pemesanan kamar untuk bulan Desember. Desember merupakan bulan kunjungan wisatawan berkaitan dengan musim liburan, beberapa even besar dan hari besar nasional.

Tamu wisatawan grup dari biro perjalanan biasanya melakukan reservasi ke hotel jauh hari sebelum kunjungan ke hotel. Hotel bisa menerima pemesanan atau menjual semua kamar untuk tamu wisata grup pada bulan Desember sebanyak 250 kamar dengan harga diskon. Jika hal tersebut dilakukan maka manajemen akan kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendapatan yang berasal dari penjualan dengan harga penuh (*rack rate*). Padahal pada bulan Desember, beberapa kamar seharusnya dapat terjual dengan harga penuh akibat permintaan tamu individual dan tamu bisnis (*walk-in guest*) yang meningkat tajam. Oleh karena itu, manajemen perlu membuat keputusan berapa banyak kamar yang disediakan untuk dijual ke wisatawan dan berapa banyak kamar yang harus disediakan

(dicadangkan) untuk tamu individual yang bersedia membayar kamar dengan harga penuh. Hal tersebut dilakukan apabila manajemen tidak ingin kehilangan kesempatan untuk meningkatkan pendapatan pada saat musim ramai tamu (*peak season*). Namun apabila manajemen terlalu banyak menahan atau mencadangkan kamar untuk dijual dibulan Desember, atau membatasi penerimaan pemesanan di bulan November untuk hunian di bulan Desember, maka tentunya ada suatu resiko. Resiko tersebut jika terlalu banyak kamar yang dicadangkan, maka mungkin banyak kamar kosong tidak terjual pada bulan Desember. Bila terlalu sedikit yang dicadangkan, maka hotel kehilangan pendapatan yang tinggi dari tamu individual yang reservasi bulan Desember saat ia akan menginap. Dalam hal ini ada permasalahan bagi manajemen yaitu:

1. Bagaimana manajemen meningkatkan pendapatan (*yield*) dengan menaikkan harga rata – rata kamar pada periode permintaan tinggi (*peak season*) dengan mengurangi penjualan dengan harga diskon?. Pada saat yang bersamaan bagaimana manajemen menghindari turunnya tingkat hunian kamar karena kenaikan tingkat harga ?.
2. Bagaimana pula jika permintaan kamar untuk tamu wisata grup sangat tinggi melebihi batas pemesanan (*booking limit*), sedangkan kemungkinan tamu individual yang diharapkan tidak datang dikemudian hari, apakah harus menolak pada saat

pemesanan?

G. Penentuan Batas Pemesanan dan Tingkat Cadangan

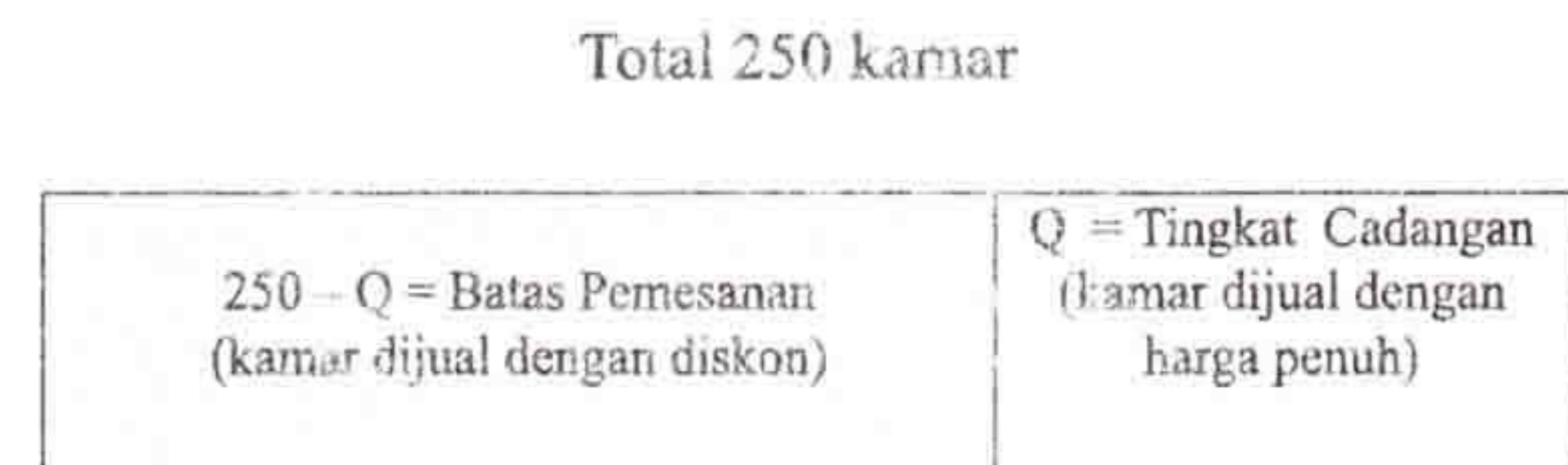
Dalam pengelolaan penjualan kamar perlu ditentukan berapa quota jumlah kamar yang dapat dijual dengan harga diskon dan berapa jumlah kamar yang akan dijual dengan harga penuh (*rack rate*). Pada umumnya, pemesanan kamar oleh tamu wisata grup dilakukan jauh hari sebelum tamu individual. Sehingga setelah quota pemesanan kamar dengan harga diskon tercapai, maka pemesanan berikutnya akan ditawarkan harga penuh (*rack rate*). Jumlah kamar yang akan dijual dengan harga penuh merupakan Tingkat cadangan (*proteksi*) merupakan jumlah kamar tidak dijual untuk tamu wisata grup dengan harga diskon, karena kemungkinan tamu individual akan melakukan pemesanan kemudian hari.

Gambar.1 merupakan ilustrasi penentuan batas cadangan kamar. Hotel mempunyai kamar yang tersedia untuk di jual sebanyak 250 kamar, maka manajemen perlu menentukan batas pemesanan (*booking limit*) dan tingkat cadangan (*protection level*). Jumlah kamar yang dapat di pesan merupakan jumlah kamar yang tersedia *dikurangi* jumlah kamar yang dicadangkan atau Batas pemesanan = $250 - \text{Tingkat Cadangan}$.

Manajemen dapat saja memberikan batas pemesanan meliputi seluruh kamar (*tanpa cadangan*) sebesar 250, yang berarti

seluruh kamar dijual dengan harga diskon. Alternatif lain, membuat quota tingkat cadangan tertentu sejumlah Q, untuk dijual dengan harga penuh. Batas pemesanan sebesar $250 - Q$, merupakan jumlah kamar yang direncanakan manajemen untuk di jual dengan harga diskon. (lihat Gambar 1).

Gambar 1.
Batas Pemesanan dan Tingkat Cadangan Kamar



Manajemen perlu mengambil suatu keputusan apakah menjual (memenuhi pesanan) seluruh kamar saat ini dengan harga diskon, atau menahan untuk membuat cadangan untuk dijual dengan harga penuh di kemudian hari. Manajemen perlu mempertimbangkan konsekuensinya apabila membuat cadangan kamar, yaitu kemungkinan ada kamar yang tidak terjual karena tamu yang diharapkan tidak datang. Untuk mengurangi resiko tersebut tentu, manajemen perlu memperhitungkan berapa jumlah kamar yang dicadangkan untuk dijual dengan harga penuh dikemudian hari. Keputusan digambarkan sebagai pohon keputusan pada Gambar 2.

Gambar 2.
Keputusan Terhadap Pendapatan Kamar



H. Perkiraan Berdasar Data Historis

Penentuan perhitungan jumlah kamar yang dicadangkan untuk dijual dengan harga penuh dan jumlah kamar yang terbatas untuk dijual dengan harga diskon, diperlukan beberapa informasi, antara lain: informasi historis tamu menginap, periode tingkat permintaan tinggi dan rendah (*high season and low season*), harga kamar yang telah ditetapkan dan lingkungan bisnis (Sue Baker, 1994 : 264).

Perkiraan permintaan kamar dimasa depan (*forecasting*) dapat berdasarkan historis permintaan kamar oleh tamu. Dalam penerapannya, dapat menggunakan model sederhana berdasarkan data jumlah kamar yang terjual dengan harga penuh (*rack rate*) dan jumlah hari permintaan kamar dengan harga tersebut. Model yang lebih detail untuk menghasilkan perkiraan permintaan kamar di masa depan dapat didasarkan pertimbangan berbagai kegiatan, seperti hari minggu, musim liburan, dan acara khusus seperti hari raya. Perkiraan permintaan kamar dimasa depan (*forecasting*) dihitung dengan suatu probabilitas.

I. Penyusunan Data Historis Penjualan Kamar

Sesuai dengan ilustrasi di atas, hotel ini memiliki 250 kamar yang tersedia. Saat ini bulan November dan hotel mulai pemesanan kamar untuk bulan Desember. Untuk menemukan probabilitas pada masing-masing baris, perlu mendata jumlah permintaan kamar dengan harga penuh pada data historis mingguan, seperti terlihat pada

ilustrasi Tabel .1. Pada kolom (1) "Permintaan Kamar Dengan Harga Penuh", merupakan jumlah kamar yang di huni dengan harga penuh (*rack rate*) yang diambil dari data mingguan. Data tersebut diambil dari mingguan yang terdapat hari libur, event atau hari raya, dimana tingkat hunian tinggi. Pada Kolom (2) "Jumlah Hari" merupakan jumlah hari kamar yang terjual dengan harga penuh. Pada kolom (3) "Kumulatif Jumlah Hari" merupakan jumlah kumulatif hari kamar yang terjual dengan harga penuh Pada Kolom (4) merupakan "Probabilitas Kumulatif" dari jumlah hari pemesanan masing-masing baris (mingguan) terhadap total jumlah hari pemesanan sebesar 160 hari.

Tabel 1.
Historis permintaan kamar di harga penuh.

Permintaan kamar dengan harga penuh (Q)	Jumlah Hari (D)	Akumulasi Jumlah Hari (D)	Kumulatif Probabilitas $F(Q) = \text{Prob} \{D \leq Q\}$
0-60	14	14	0,087
61	7	21	0,131
62	5	26	0,162
63	10	36	0,225
64	5	41	0,256
65	6	47	0,294
66	4	51	0,319
67	9	60	0,375
68	3	63	0,394
69	0	63	0,394
70	7	70	0,437
71	3	73	0,456
72	3	76	0,475
73	2	78	0,487
74	0	78	0,487
75	4	82	0,512
76	4	86	0,537
77	0	86	0,537
78	7	93	0,581
79	7	100	0,625
80	8	108	0,675
81	10	118	0,737
82	9	127	0,794
83	12	139	0,869
84	4	143	0,894
85	9	152	0,950
Di atas 85	8	160	1,000
Total	160		1,000

J. Penetapan Rasio Kritis

Setelah disusun tabel histories permintaan kamar dengan harga penuh, kemudian ditentukan Rasio Kritis, yang merupakan pedoman batas nilai probabilitas kumulatif.

Penerapan yield management mempunyai tujuan untuk memaksimalkan pendapatan. yield management diterapkan karena ada perbedaan harga untuk segmen pasar yang berbeda. Sehingga, penerapannya perlu diketahui batas limit atau rasio kritis (*critical ratio - F*) antara jumlah pemesanan kamar (*booking limit*) yang dijual dengan harga diskon dengan jumlah kamar yang dicadangkan untuk dijual dengan harga penuh dikemudian hari. Rasio Kritis yang dihitung akan digunakan sebagai pedoman rasio probabilitas kumulatif dari permintaan kamar dengan harga penuh. Dalam kajian ini diasumsikan, hotel harga kamar yang terjadi yaitu harga kamar diskon terendah (*rL*) sebesar Rp.350.000,- dan harga kamar penuh (*rH*) sebesar Rp.500.000,- Rasio kritis dihitung sebagai berikut: (Serguei N, Robert S, 2002: 8)

$$F = \frac{rH - rL}{rH}$$
$$F = \frac{500.000 - 350.000}{500.000} = 0,300$$

Setelah diketahui Rasio Kritis sebesar **0,300** kemudian besaran nilai ini dicari *persamaan atau lebih besar* dengan nilai probabilitas kumulatif (FC) dalam tabel 1. kolom 4. Dari penelusuran

diperoleh angka yang mendekati rasio kritis yaitu sebesar **0,319**. Maka, dapat ditentukan bahwa tingkat cadangan (*protection level*) optimal adalah **Q = 66** dengan nilai probabilitas kumulatif 0,319. Sehingga, sekarang dapat diketahui batas pemesanan limit (*booking limit*) sebesar $250 - 66 = 184$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen diperkenankan untuk menerima pesanan kamar dengan harga diskon sejumlah 184 kamar, sedangkan 66 kamar dicadangkan untuk dijual dengan harga penuh (*rack rate*). Jika manajemen hotel menetapkan tingkat cadangan kamar (*protection level*) lebih besar dari 66 kamar, maka terlalu sedikit kamar yang disediakan untuk dijual dengan harga diskon (*booking limit*) untuk tamu wisata. Sebaliknya, jika manajemen menetapkan tingkat cadangan kamar (*protection level*) lebih kecil dari 66 kamar, maka akan terlalu banyak menjual kamar dengan harga diskon. Hal tersebut akan menurunkan potensi perolehan pendapatan yang tinggi.

K. Pemesanan Di atas Kapasitas Kamar Tersedia (Over booking)

Komponen penting lain dalam yield management yaitu penggunaan pemesanan lebih di atas jumlah kamar yang tersedia (*overbooking*). Overbooking terjadi saat penerimaan pesanan kamar melebihi jumlah kamar yang tersedia pada suatu tanggal. Hal tersebut dapat menurunkan reputasi hotel di hadapan tamu, namun hal ini juga merupakan kerugian bagi hotel untuk memperoleh pendapatan (De Veau TL et.all; 1996: 52).

Pada saat tingkat permintaan kamar yang tinggi, tentunya pembatalan pemesanan sangat merugikan hotel. Tamu yang telah melakukan pemesanan kamar akan tetapi pada tanggal kedatangan ternyata tidak datang atau membatalkan pemesanan, karena berbagai sebab tentunya akan sangat merugikan hotel. Hal tersebut akan menyebabkan hilangnya kesempatan hotel untuk memperoleh pendapatan. Kerugian akibat pembatalan kadang dicegah dengan cara meminta tamu untuk membayar deposit uang muka saat pemesanan kamar. Namun hal tersebut, tentu akan merugikan tamu secara sepihak jika ternyata tamu berhalangan datang dan tidak memungkinkan untuk menginap dikemudian hari, sakit misalnya.

Dalam aplikasi yield management hal tersebut harus diantisipasi. Manajemen perlu menentukan jumlah *overbooking* yang diperkenankan, atau seberapa banyak manajemen boleh menerima pesanan kamar di atas jumlah kamar yang tersedia. Langkah-langkah dalam menghitung berapa jumlah kamar yang diperkenankan untuk diterima pemesanannya melebihi kapasitas kamar yang tersedia sebagai berikut:

1. Memperhitungkan harga kerugian yang timbul akibat tamu tidak datang dan biaya pengganti yang harus dibayarkan apabila ternyata tidak memperoleh kamar saat ia tiba di hotel.
2. Menghitung rasio kritis *overbooking* $F(x)$
3. Membuat daftar dari data yang lalu berapa rata – rata (mean) jumlah

tamu yang tidak muncul (*no show*).

4. Memperkiraan penyimpangan yang terjadi atau standar deviasi (σ).
5. Selanjutnya menghitung batas kamar yang diperkenankan *overbooking* (Y), dengan fungsi distribusi normal.

Manajemen menentukan biaya yang harus ditanggung atau pendapatan yang hilang akibat kamar yang telah dipesan ternyata kosong karena tamu tidak muncul. Biaya tersebut disebut *opportunity cost* disimbolkan dengan “ B ”. Harga B ditentukan minimal sebesar harga kamar diskon, misal seperti contoh di atas sebesar Rp.350.000,-

Manajemen perlu pula menentukan biaya yang harus ditanggung (biaya pengganti) jika tamu yang telah pesan kamar, ternyata tidak memperoleh kamar saat ia datang. Dalam hal ini manajemen dapat mengganti dengan kamar dengan tipe yang lebih mahal yang masih kosong, atau memindahkan ke hotel lain dengan menanggung kelebihan harga yang terjadi. Dalam beberapa hal, jika perlu manajemen memberikan gratis yang berarti hotel membayar harga kamar tamu di hotel lain sampai tamu dipindahkan kembali pada saat tersedia kamar kosong. Biaya tambahan tersebut disimbolkan dengan “ C ” misalnya sebesar Rp.600.000,- Perhitungan rasio kritis *overbooking* dihitung, sebagai berikut: (Netessine, Shumsky. 2002: 9)

$$F(x) = \frac{B}{B + C}$$

$$F(x) = \frac{350.000}{350.000 + 600.000} = 0,368$$

Berdasarkan data yang lalu, manajemen menghitung rata – rata jumlah kamar yang dibatalkan pada periode saat tingkat permintaan tinggi, diilustrasikan pada table 2.

Tabel.2.
Mean Pemesanan Kamar Yang Dibatalkan

Dibatalkan (X)	Prob	Mean (X)
5	0,10	0,5
6	0,10	0,6
7	0,20	1,4
8	0,10	1,8
9	0,30	2,7
10	0,20	2,0
	1,0	9,0

Selanjutnya, manajemen memperkirakan tingkat penyimpangan yang terjadi (standar deviasi) atau kemungkinan jumlah kamar yang dibatalkan pemesanannya lebih atau kurang dari 9 kamar. Dalam kasus ini diberikan ilustrasi, manajemen memperkirakan penyimpangan sebesar 10%.

Menghitung jumlah overbooking yang diperkenankan, atau seberapa banyak manajemen boleh menerima pesanan kamar di atas jumlah kamar yang tersedia (Y) . Perhitungan Y menggunakan fungsi distribusi normal dengan bantuan program Exel's fungsi statistik distribusi normal NORMINV. Jumlah hari pemesanan kamar yang dibatalkan dalam periode saat permintaan kamar tinggi (peak season), yaitu $Y = \text{NORMINV}(F_x, X,)$.

Maka dengan data di atas jumlah kamar yang diperkenankan untuk diterima pemesanannya di atas kapasitas jumlah kamar yang tersedia

sebagai berikut:

$$Y = \text{NORMINV}(0,368,9,10) = 5,628$$

atau dibulatkan 6.

Maka batas overbooking yang diperkenankan sebesar 6 pemesanan kamar. Atau manajemen diperkenankan untuk menerima pemesanan sebesar 256 kamar, dari kapasitas kamar yang tersedia sebesar 250 kamar.

L. Kesimpulan

Yield Management merupakan suatu metode yang membantu manajemen hotel untuk menjual persediaan kamar pada tamu yang tepat pada waktu yang tepat dan harga yang tepat. *Yield Management* menuntun keputusan untuk bagaimana mengalokasikan unit dari kapasitas yang terbatas kepada permintaan yang ada dalam rangka untuk memaksimalkan profit atau pendapatan.

Tujuan utama yield management yaitu memaksimalkan tingkat hunian kamar (*room occupancy*) dan pada saat yang sama dicapai harga rata – rata kamar (*average room rate*) yang terbaik atau mendekati harga penuh (*rack rate*). Harga kamar yang tersedia di hotel pada umumnya terbagi menjadi dua yaitu; harga diskon dan harga penuh. Manajemen pada umumnya menjual kamar dengan harga diskon pada saat tingkat permintaan kamar rendah (*low season*) dan menjual kamar dengan harga penuh pada saat permintaan tinggi (*peak season*). Hal tersebut untuk mencapai harga rata-rata kamar yang tinggi atau mendekati

harga penuh, sehingga pendapatan kamar bias dicapai secara optimum.

Pada saat periode permintaan tinggi manajemen perlu membuat perhitungan berapa banyak kamar yang dapat dijual dengan harga diskon dan berapa banyak kamar yang dapat dijual dengan harga penuh. Demikian pula, pada saat musim liburan dimana periode tersebut merupakan permintaan kamar yang tinggi (*peak season*), jika terdapat tamu yang telah melakukan pemesanan kamar akan tetapi pada tanggal kedatangan ternyata tidak datang atau membatalkan pemesanan, karena berbagai sebab tentunya akan sangat merugikan hotel. Manajemen perlu menghitung seberapa besar pemesanan kamar yang diperkenankan melebihi jumlah kapasitas kamar yang tersedia untuk dijual, untuk menghindari kerugian akibat pembatalan tersebut.

Daftar Pustaka

- Abbort, P. dan Lewry, S. (2002). *Front office, procedures, social skills, yield and management*, Second Edition, Britanin: Bath Press
- Donaghy, K., Una, McMahan and David McDowell, (1995). Yield management: An overview, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14.No2.
- Kiemes, S. E., (1989). The basic of yield management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration*, Quarterly
- Kiemes, S. E., (1994). Perceived fairness of yield management, US: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35, Iss 1.
- Kuncoro, M., (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*, Jakarta: Erlangga
- Lubis, G., (2002). *Pemasaran jasa dan manufaktur*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Luciani, S., (1999). Implementing yield management in small and medium size hotels: An investigation of obstacles and success factors in florence hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18
- Relihan, W.J., (1989). The yield management approach to hotel room pricing, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration*, Quarterly
- Ross-Lee, (1998). Comment: Australia and the small to medium-sized hotel sector, United Kingdom: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, No 5
- Ritter, M. (2000). *Yield management for small, seasonal vacation hotels*, www.hotel-tourism.com: