

IMPLEMENTASI *YIELD MANAGEMENT* DI HOTEL SKALA KECIL DAN MENENGAH DI SURABAYA: INVESTIGASI MENGENAI HAMBATAN DAN FAKTOR KEBERHASILAN

Hendra Fitriyono

Alumnus Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra Surabaya
e-mail: hendra_fitriyono@yahoo.com

Sienny Thio

Dosen Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra Surabaya
e-mail: sienny@peter.petra.ac.id

Abstrak: Kondisi persaingan yang terus berubah mengharuskan setiap hotel untuk meningkatkan responsnya terhadap lingkungan. *Yield management* menawarkan sebuah konsep agar setiap hotel mampu menempatkan dirinya pada posisi yang terbaik dalam kondisi yang terus berubah. Melalui penelitian kualitatif ini terungkap bahwa terdapat sejumlah kendala yang menyebabkan hotel skala kecil di Surabaya belum mengimplementasikan *yield management*, tetapi tidak demikian halnya dengan hotel skala menengah, dimana hotel ini mempunyai sumberdaya yang mendukung sehingga *yield management* bisa diimplementasikan.

Kata kunci: *yield management*, hotel skala kecil, hotel skala menengah, proyeksi *revenue*

Abstract: The changing competitive market make every hotel increasing their respons to the environment. *Yield management* offers a concept to every hotel so that hotels could have a good position in the changing environment. This qualitative research reveals that there are obstacles faced by small hotels in Surabaya to implement *yield management*. On the other hand, *yield management* could be implemented in medium hotels as they have adequate and supportive resources.

Keywords: *yield management*, small hotel, medium hotel, revenue projection

Berbagai perubahan yang terjadi, baik perubahan lingkungan perekonomian, teknologi, budaya, dan lainnya mempengaruhi lingkungan pasar yang dihadapi oleh berbagai usaha, termasuk usaha yang termasuk dalam industri perhotelan. Fluktuasi ini terjadi karena berbagai faktor di antaranya penurunan daya beli konsumen, kenaikan harga-harga kebutuhan, inflasi, dan lainnya sehingga mempengaruhi penjualan kamar hotel (<http://www.nice-center.com/eastjavahp/java3.html>). Menghadapi situasi ini, setiap hotel dituntut untuk bisa bersikap responsif terhadap perubahan dalam menetapkan berbagai kebijakan sehingga tetap mendapatkan keuntungan meskipun permintaan berfluktuasi.

Untuk hotel berbintang, *yield management* sudah banyak dikenal dan diterapkan, namun untuk hotel skala kecil dan hotel skala menengah belum banyak yang menerapkan *yield management*, bahkan masih banyak yang belum mengenal *yield management* (Ross, 1997, p. 66). Kategori hotel skala kecil adalah hotel yang menyewakan kamar di bawah 25 kamar, dan hotel skala menengah mempunyai kamar untuk disewakan antara 25-99 kamar (Sulastiyono, 2001, p. 12). Berbagai keterbatasan sumber daya yang dimiliki hotel skala kecil dan hotel skala menengah

menyebabkan hotel-hotel ini belum seluruhnya menerapkan *yield management* (Ross and John, 1998, p. 2). Penerapan *yield management* ini menjadi penting mengingat terjadinya fluktuasi arus wisatawan yang mempengaruhi tingkat hunian hotel.

Di Indonesia, jumlah wisatawan mancanegara (wisman) yang datang mengalami peningkatan, yaitu pada bulan Juli 2005, jumlah wisman mencapai lebih dari 40 ribu orang atau naik 9,78 % dibanding bulan Juni 2005 sebesar 36 ribu orang, dimana secara kumulatif sampai dengan bulan Juli 2005 mencapai 2,45 juta orang. Namun demikian bila dibandingkan dengan tahun 2004, secara kumulatif mengalami penurunan 4,08% yaitu sebesar 2,56 juta orang. Bulan Juni 2005 tingkat okupansi hotel berbintang berbagai daerah tujuan wisata mencapai rata-rata 46,36%. Angka ini naik 1,69 poin dibanding bulan Mei tahun 2005 sebesar 44.67 persen (Maksum, Jawa Pos, 03 September 2005).

Peluang tersebut sebenarnya bisa dimanfaatkan dengan baik oleh semua hotel, termasuk hotel skala kecil dan menengah. Namun untuk hotel skala kecil agar mampu memanfaatkan peluang dengan baik harus dipandu dengan manajemen yang memadai. Namun pada umumnya hotel-hotel skala kecil belum

menerapkan *yield management* karena memiliki berbagai keterbatasan, di antaranya keterbatasan informasi internal dan eksternal. Di samping itu, hotel skala kecil tidak mempunyai ketercukupan dana untuk melakukan investasi pada *software system*, maupun untuk meningkatkan sumberdaya manusia (Luciani, 1999, p. 139).

Selanjutnya, untuk menerapkan *yield management*, diperlukan manajemen yang terintegrasi dan didukung dengan penggunaan teknologi yang memadai sehingga bisa mendapatkan informasi yang akurat mengenai fluktuasi pasar yang dihadapi oleh hotel. Hal tersebut yang sebagian besar tidak dimiliki hotel skala kecil dan menengah sehingga sebagian besar dari hotel-hotel ini mengalami hambatan ketika menerapkan *Yield Management* (p. 140).

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 (Relihan, 1989, pp. 40-41). Pandangan ini tidak sepenuhnya tepat karena harga rendah tidak selalu menghasilkan keuntungan terbaik. 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. Dan masih terdapat faktor lain seperti kesesuaian harga dengan daya beli konsumen dan berbagai faktor lain yang berkaitan (pp. 40-41).

Hotel-hotel skala menengah mempunyai kapabilitas yang lebih tinggi dibandingkan hotel skala kecil. Kapabilitas yang dimiliki memungkinkan hotel skala menengah mempunyai kemampuan lebih tinggi untuk mengimplementasikan *yield management*. Namun tidak semua hotel skala menengah yang telah menerapkan *yield management* dipastikan mengalami keberhasilan, karena terdapat berbagai faktor yang menentukan keberhasilannya, di antaranya adalah kekonsistenan dalam mengimplementasikan *yield management*, kualitas dari hasil *forecasting* jumlah pengunjung hotel, maupun kemampuan manajemen untuk bisa membuat keputusan yang cepat dan tepat (Relihan, 1989, p. 140).

TEORI PENUNJANG

Klasifikasi Hotel

Menurut Abbott dan Lewry (2002, p.6), hotel bisa dibedakan berdasarkan pada beberapa hal di antaranya berdasarkan lokasi, yaitu;

- Small hotel*, dengan jumlah kamar di bawah 25 kamar.
- Medium hotel*, dengan jumlah kamar antara 25 – 99 kamar.
- Larger hotel*, dengan jumlah kamar lebih dari 100 kamar.
- Major hotel*, dengan jumlah kamar lebih dari 300 kamar.

Yield Management

Menurut Kimes (1994):

“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 (p.23)”.

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 pengambil keputusan bagaimana cara mengalokasikan unit dari kapasitas yang terbatas kepada permintaan yang ada dalam rangka untuk memaksimalkan profit atau pendapatan.

Persyaratan Dalam Penerapan Yield Management

Menurut Kimes (1998, pp.3-4) persyaratan dalam penerapan *yield management* antara lain:

- Kemampuan memisah pasar, hal ini menyangkut kemampuan untuk melakukan segmentasi pasar.
- Produk terjual dimuka, maksudnya bahwa *yield management* kelihatan fungsinya ketika dalam proses pesanan diterima atau ditolak sebelum produk yang ditawarkan dikonsumsi oleh pemakai.
- Permintaan yang berfluktuasi, ketika jumlah permintaan konstan (tetap) per periode, maka *yield management* tidak kelihatan fungsinya, namun ketika berhadapan dengan pesanan yang berfluktuasi, maka *yield management* harus diterapkan untuk bisa mendapatkan keuntungan terbaik yang bisa dicapai pada sebuah periode.
- Biaya penjualan marjinal yang rendah, *yield management* bisa berfungsi dengan baik, ketika biaya untuk melakukan sebuah penjualan satu unit kamar adalah rendah.
- Biaya produksi marjinal yang tinggi, biaya produksi marjinal ini adalah biaya keseluruhan dari usaha menyajikan layanan kamar.

- f. Persediaan tak tahan lama, maksudnya bahwa tingkat *turnover* tinggi atas kamar yang disewakan.

Komponen Utama Dalam Yield Management

Menurut Kimes (1989, pp.4-6), bahwa *yield management* mempunyai berbagai komponen utama, yaitu:

- Pola pemesanan; semakin aman dari sistem pemesanan yang ditetapkan manajemen hotel, maka memungkinkan *yield management* bisa berjalan dengan lebih baik, untuk menghindari pembatalan pesanan sedangkan manajemen hotel sudah menolak pesanan atas kamar bersangkutan.
- Pola permintaan berdasarkan segmen pasar; untuk bisa mengklasifikasikan kelas layanan sehingga bisa mengoptimalkan hasil yang bisa dicapai hotel selama satu periode.
- Kebijakan *overbooking*; hal ini menyangkut tentang standar persyaratan dari *overbooking*.
- Dampak perubahan harga; dampak perubahan harga ini adalah penerimaan atau penolakan ketika pesanan atas kamar hotel berada di bawah harga yang ditetapkan.
- Sistem informasi; sistem informasi ini mempunyai peran terhadap keberhasilan *yield management*, karena melalui sistem informasi pihak manajemen mengetahui berbagai perkembangan terakhir di lingkungan pasar hotel, sehingga manajemen dapat mengambil kebijakan yang baik untuk bisa menjual semua kamar hotel dalam lingkungan pasar yang terus berubah, seperti halnya perubahan daya beli konsumen.

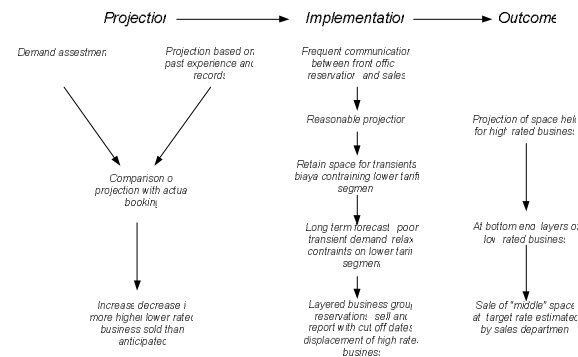
Upaya Mendukung Keberhasilan Penerapan Yield Management.

Menurut Sulastiyono (2001, pp.91-95), ada beberapa langkah untuk menuju keberhasilan dalam melaksanakan konsep sistem *yield management* yang menekankan pada peranan sumber daya manusia yang memungkinkan sistem itu berjalan, dan langkah-langkah itu adalah sebagai berikut:

- Mengembangkan kultur /budaya *yield*;
- Membuat analisis terhadap keseluruhan permintaan;
- Membentuk atau menciptakan adanya keterkaitan nilai - harga;
- Menentukan pangsa pasar yang tepat sesuai dengan produk;
- Melakukan analisis terhadap bentuk permintaan (*demand*): Mengamati dan mempelajari kecenderungan penurunan dan pembatalan permintaan;
- Mengevaluasi dan merevisi sistem.

Prosedur Penerapan Yield Management

Menurut Ross and Johns (1997, p.67), terdapat tiga langkah dalam penerapan *yield management* yaitu *projection*, *implementation*, dan *outcome*.

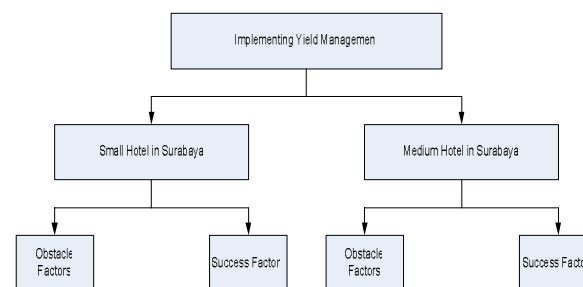


Sumber: Ross and Johns (1997, p.67)

Gambar 1. Element and Procedures of Yield Management System

Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Berpikir

METODOLOGI PENELITIAN

Gambaran Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah hotel skala kecil dan menengah yang berlokasi di Surabaya. Menurut Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Timur (2005), hotel skala kecil dan menengah di Surabaya berjumlah 89 hotel yang terdiri dari 44 hotel skala kecil dan 45 hotel skala menengah.

Teknik *sampling* dalam penelitian ini adalah *cluster sampling* dengan menetapkan sampel dari hotel skala kecil dan sampel dari hotel skala menengah. Menurut Kuncoro, (2003, p.116), *cluster sampling* adalah metode penetapan sampel berdasarkan pada keterwakilan populasi pada tiap sub populasi.

Dalam penelitian ini, sub populasi yaitu hotel skala kecil yang diwakili oleh 4 (empat) hotel, dan hotel skala menengah yang diwakili oleh 6 (enam) hotel, dengan spesifikasi yang dijelaskan pada tabel 1 dan tabel 2.

Tabel 1. Pemilihan Hotel Skala Kecil (<25 kamar)

No	Nama Hotel	Jumlah Kamar
1.	Hotel BN	13 kamar
2.	Hotel DB	13 kamar
3.	Hotel DN	18 kamar
4.	Hotel DM	20 kamar

Tabel 2. Pemilihan Hotel Skala Menengah (25-99 kamar)

No	Nama Hotel	Jumlah kamar
1.	Hotel KL	25 kamar
2.	HotelWD	25 kamar
3.	Hotel PG	29 kamar
4.	Hotel AS	40 kamar
5.	Hotel GD	72 kamar
6.	Hotel BB	83 kamar

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yaitu data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik (Kuncoro, 2003, p.124). Data kualitatif dalam penelitian ini adalah data tentang gambaran umum dari hotel yang dijadikan sampel penelitian, dan data-data pendukung mengenai berbagai aktivitas yang berhubungan dengan penerapan *yield management*.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber data primer, bersumber dari pengisian kuesioner dan hasil wawancara
2. Sumber data sekunder, bersumber dari data perusahaan berupa dokumentasi sejarah perusahaan, struktur organisasi, jumlah kamar, buku-buku, literature untuk teori penunjang, jurnal-jurnal yang berhubungan dengan topik mengenai *yield management*.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif yaitu mendeskripsikan implementasi *yield management* serta investigasi mengenai faktor-faktor hambatan dan faktor-faktor keberhasilan untuk menerapkan *yield management* pada hotel-hotel yang menjadi sampel penelitian ini. Teknik analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Analisa deskriptif
Analisa deskriptif ini memaparkan semua hasil penelitian berdasarkan dari hasil koesioner, maupun hasil wawancara serta dokumentasi data hotel.

- b. Analisa evaluatif
Analisa evaluatif dalam penelitian ini adalah hasil kajian mengenai kebijakan operasional hotel dikaitkan dengan penerapan *yield management* yang telah dilakukan oleh hotel hotel skala kecil dan hotel skala menengah.
Kriteria yang digunakan untuk memastikan hotel skala kecil atau hotel skala menengah sudah menerapkan *yield management* atau belum berdasarkan pada penerapan setiap komponen *yield management* di hotel bersangkutan. Jika hotel tersebut belum menerapkan komponen *yield management* secara menyelesaikan berarti hotel tersebut belum menerapkan *yield management*.
- c. Analisa konklusif
Analisa konklusif dalam penelitian ini adalah hasil kesimpulan mengenai implementasi *yield management* di hotel skala kecil dan menengah beserta faktor hambatan dan faktor keberhasilan dalam implementasi *yield management*.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dilihat dari perspektif *yield management*, mengenai persyaratan-persyaratan dari *yield management*, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kemampuan memisah pasar
Hotel skala kecil sebanyak 4 (empat) hotel yaitu Hotel DM, Hotel DN, Hotel BN, dan Hotel DB sebenarnya telah memisah pasar karena tipe kamar dari keempat hotel tersebut lebih dari satu tipe kamar. Hal tersebut menunjukkan bahwa keempat hotel tersebut telah melakukan segmentasi pasar. Hanya saja, dari keempat hotel skala kecil tersebut, hanya Hotel DN yang memprioritaskan pada segmen pasar tertentu.
- b. Produk terjual dimuka
Dilihat dari persyaratan ini, ke 4 (empat) hotel menerima pesanan kamar dimuka (reservasi), sehingga pihak hotel memutuskan untuk menerima atau menolak pesanan kamar tersebut. Walaupun ke 4 (empat) hotel ini menerima pesanan kamar, tetapi hanya Hotel BN yang tidak meminta deposit.
- c. Permintaan yang berfluktuasi
Dilihat dari persyaratan ini, keempat hotel memenuhi persyaratan karena keempat hotel menyatakan bahwa pesanan kamar selalu mengalami fluktuasi yaitu mengalami kenaikan dan penurunan setiap tahunnya.
- d. Biaya penjualan marjinal yang rendah
Salah satu karakteristik produk hotel adalah biaya penjualan marjinal yang rendah, dimana tidak ada perbedaan biaya yang tinggi ketika kamar hotel terjual sebagian maupun keseluruhan, karena yang dinikmati oleh pelanggan adalah layanan (jasa), oleh sebab itu dapat dikatakan 4 (empat) hotel skala kecil tersebut memenuhi kriteria ini.

Tabel 3. Tabulasi Hasil Kuesioner Pada Hotel-Hotel Skala Kecil

No	Pernyataan	Hotel-hotel skala kecil			
		DB	DN	DM	BN
1	Fluktuasi pesanan kamar tiap tahun	Ya	Ya	Ya	Ya
2	Bulan ramai pengunjung	✦ Akhir pekan ✦ Acara Wisuda di UPN	Libur sekolah, libur panjang, dan wisuda	Merata kecuali Desember dan awal Januari	Fluktuatif
3	Bulan sepi pengunjung	Bulan Puasa	Bulan Puasa	Akhir Desember dan awal Januari	Fluktuatif
4	Tujuan tamu menginap	✦ Urusan kerja ✦ Liburan panjang dan akhir pekan	✦ Urusan kerja ✦ Liburan panjang dan akhir pekan	Urusan kerja	Urusan kerja
5	Hotel melakukan segmentasi pasar	Ya	Ya	Ya	Ya
6	Prioritas pada segmen pasar tertentu	Tidak	Ya	Tidak	Tidak
7	Pembukuan penjualan kamar setiap periode	Ya	Ya	Ya	Tidak
8	Lama data penjualan kamar disimpan	2 bulan	1 tahun	1 tahun	-
9	Penyusunan proyeksi pesanan kamar	Tidak	Ya	Tidak	Tidak
10	Komponen yang dianalisa untuk proyeksi	-	Penjualan (unit dan Rp)	-	-
11	Jangka waktu proyeksi	-	3 bulan	-	-
12	Bagian yang terlibat dalam pembuatan proyeksi	-	✦ Manager umum ✦ Pemilik	-	-
13	Kebijakan harga jika permintaan kamar tinggi	Harga tetap	Harga tetap	Harga tetap	Harga tetap
14	Kebijakan harga jika permintaan kamar turun	Harga tetap	Harga turun	Harga tetap	Harga tetap
15	Alasan kebijakan harga	Menjaga prestise	✦ Memanfaatkan kondisi yang ada ✦ Menjaga penghasilan hotel terus meningkat	Menjaga prestise	Menjaga prestise
16	Evaluasi terhadap tinggi rendahnya <i>occupancy</i> hotel	Ya	Ya	Ya	Tidak
17	Faktor yang mempengaruhi kinerja diperhatikan	Ya	Ya	Ya	Tidak
18	Penggunaan komputer di FO	Ya	Ya	Ya	Tidak
19	Hotel menerima reservasi kamar	Ya	Ya	Ya	Ya
20	Deposit pesanan kamar	Ya	Ya	Ya	Tidak
21	Pengenalan terhadap <i>Yield Management</i>	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
22	Perlunya implementasi <i>Yield Management</i>	Tidak perlu	Tidak perlu	Tidak perlu	Tidak perlu
23	Implementasi <i>Yield Management</i> di hotel	Tidak	Tidak perlu	Tidak perlu	Tidak
24	Faktor yang perhatikan untuk mencapai keberhasilan <i>Yield Management</i>	-	-	-	-

Sumber: kuesioner diolah, 2005

- e. Biaya produksi marjinal yang tinggi
Secara keseluruhan biaya operasional hotel adalah relatif tinggi karena terdapat berbagai pengeluaran tetap (biaya tetap) meskipun produk tidak terjual. Hal ini juga berlaku pada ke 4 (empat) hotel skala kecil tersebut.

f. Persediaan tak tahan lama
Dilihat dari persyaratan ini, keseluruhan hotel skala kecil memenuhi persyaratan karena
- karakteristik dari produk hotel adalah *perishable* yang artinya bahwa layanan jasa adalah tidak tahan lama, karena berkaitan dengan waktu. Seperti halnya kekosongan kamar kemarin tidak akan pernah bisa ditukar di lain waktu.

Berdasarkan hasil kuesioner pada 4 (empat) hotel skala kecil di Surabaya, sebenarnya hotel skala kecil sebanyak 4 (empat) hotel tersebut dimungkinkan

untuk mengimplementasikan *yield management* mengingat semua persyaratan yang telah dipenuhi yaitu semua hotel telah melakukan segmentasi pasar, mempunyai kemampuan memisah pasar, produk terjual di muka, permintaan yang berfluktuasi, biaya penjualan marjinal yang rendah, biaya produksi marjinal yang tinggi, dan persediaan yang tidak tahan lama.

Namun kenyataannya, Hotel DM, Hotel DN, Hotel BN, dan Hotel DB belum mengimplemen-
tasikan *yield management* dalam operasional hotel-nya, hal ini bisa dipahami mengingat mereka belum mengenal apa yang dinamakan dengan *yield management* sehingga ke 4 (empat) hotel tersebut belum menganggap perlu untuk mengimplementasi-
kan *yield management* untuk mendukung operasional hotel mereka.

Tabel 4. Tabulasi Hasil Kuesioner Pada Hotel-Hotel Skala Menengah

No	Pernyataan	Hotel-hotel skala menengah					
		KL	WD	PG	AS	GD	BB
1	Fluktuasi pesanan kamar tiap tahun	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
2	Bulan ramai pengunjung	✦ Libur sekolah ✦ Musim haji	✦ Stabil	✦ Juni, Juli, Desember	✦ Stabil	✦ Januari, Februari, April ✦ Mei, Juli, Agustus, September, Desember	✦ Agustus - September
3	Bulan sepi pengunjung	Puasa	Bulan Puasa	✦ Puasa ✦ Hari raya	Puasa	Maret, Juni, Oktober November	Bulan Puasa
4	Tujuan tamu menginap	Urusan kerja	✦ Urusan kerja ✦ liburan panjang ✦ Liburan akhir pekan	✦ Urusan kerja ✦ liburan panjang ✦ Liburan akhir pekan	Urusan kerja	Urusan kerja	Urusan kerja
5	Hotel melakukan segmentasi pasar	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
6	Prioritas pada segmen pasar tertentu	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Ya
7	Pembukuan penjualan kamar setiap periode	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
8	Lama data penjualan kamar disimpan	1 tahun	Per bulan	5 tahun	2 tahun	2 tahun	Kontinyu
9	Penyusunan proyeksi pesanan kamar	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya
10	Komponen yang dianalisa untuk proyeksi	-	Penjualan (unit dan Rp)	Penjualan (unit dan Rp)	-	Penjualan kamar	Penjualan (unit dan Rp)
11	Jangka waktu proyeksi	-	1 tahun 5 tahun	1 bulan	-	1 tahun	1 bulan
12	Bagian yang terlibat dalam pembuatan proyeksi	-	✦ <i>AF Manager</i> , ✦ <i>Marketing Manager</i>	✦ <i>Accounting Manager</i>	-	✦ <i>GM</i> ✦ <i>Sales Directur</i> ✦ <i>Sales manager</i>	✦ <i>Financial manager</i> ✦ <i>Sales manager</i>
13	Kebijakan harga jika permintaan kamar tinggi	Harga tetap	Harga naik	Harga tetap	Harga tetap	Harga naik	Harga naik
14	Kebijakan harga jika permintaan kamar turun	Harga tetap	Harga tetap	Harga turun	Harga tetap	Flexible	Harga tetap
15	Alasan kebijakan harga	Menjaga prestise	Menjaga prestise	Menjaga prestise penghasilan	Menjaga prestise	Memanfaatkan kondisi	Menjaga prestise
16	Evaluasi terhadap tinggi rendahnya <i>occupancy</i> hotel	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
17	Evaluasi & perhatian pada faktor yang mempengaruhi kinerja	Ya	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya
18	Penggunaan komputer di FO	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya
19	Hotel menerima reservasi kamar	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
20	Deposit pesanan kamar	Tidak	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
21	Pengenalan terhadap <i>Yield Management</i>	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Ya
22	Perlunya implementasi <i>Yield Management</i>	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya
23	Implementasi <i>Yield Management</i>	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Ya
24	Faktor yang diperhatikan untuk keberhasilan <i>Yield Management</i>	-	✦ Sumberdaya keuangan ✦ Sumberdaya manusia ✦ Fasilitas fisik hotel ✦ <i>Networking</i>	-	-	Sumberdaya fisik	✦ Sumberdaya keuangan ✦ Sumberdaya manusia ✦ Fasilitas fisik hotel

Sumber: kuesioner diolah, 2005

Dilihat dari perspektif *yield management*, mengenai persyaratan-persyaratan dari *yield management*, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kemampuan memisah pasar
Ke 6 (enam) hotel skala menengah di Surabaya telah melakukan segmentasi pasar (pemisahan pasar) karena Hotel BB, Hotel WD, Hotel PG, Hotel GD, Hotel KL, dan Hotel AS mempunyai kamar lebih dari satu tipe. Dari keenam hotel skala menengah, tiga hotel skala menengah yaitu Hotel BB, Hotel WD, dan Hotel GD yang menyatakan memprioritaskan pada segmen pasar tertentu.
- b. Produk terjual dimuka
Enam hotel skala menengah menyatakan menerima reservasi kamar untuk menentukan menerima atau menolak pesanan kamar. Lima hotel skala menengah yaitu Hotel BB, Hotel WD, Hotel PG, Hotel GD, dan Hotel AS meminta deposit dalam pemesanan kamar, sedangkan Hotel KL tidak meminta deposit dalam pemesanan kamar.
- c. Permintaan yang berfluktuasi
Dilihat dari persyaratan ini, keenam hotel skala menengah memenuhi persyaratan karena keenam hotel skala menengah menyatakan bahwa pesanan kamar selalu mengalami fluktuasi meskipun Hotel WD sudah menyatakan bisa membuat stabil pesanan kamar.
- d. Biaya penjualan marjinal yang rendah
Tidak ada perbedaan yang tinggi ketika kamar hotel terjual sedikit maupun banyak dilihat dari tambahan biaya operasional, hal ini merupakan karakteristik dari produk jasa, oleh sebab itu ke 6 (enam) hotel skala menengah memenuhi kriteria ini.
- e. Biaya produksi marjinal yang tinggi
Secara keseluruhan biaya operasional hotel skala menengah adalah relatif tinggi karena terdapat berbagai pengeluaran tetap (biaya tetap), yang cukup besar terutama biaya sumberdaya manusia dan *maintenance*. Sebab itu, ke 6 (enam) hotel skala menengah memenuhi kriteria ini.
- f. Persediaan tak tahan lama (*perishable*)
Semua produk jasa adalah produk tidak tahan lama dilihat dari perspektif waktu, dimana kerugian yang disebabkan kamar kosong pada waktu tertentu tidak mungkin bisa ditutup dengan penjualan yang dicapai saat lainnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa ke 6 (enam) hotel memenuhi persyaratan ini.

Berdasarkan hasil kuesioner di hotel skala menengah, Hotel BB, Hotel WD, Hotel PG, Hotel GD, Hotel KL, dan Hotel AS dimungkinkan untuk menerapkan *yield management* mengingat ke 6 (enam) hotel tersebut telah memenuhi persyaratan untuk mengimplementasikan *yield management* yaitu

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*). Di Hotel PG meskipun manajemen hotel memandang perlu implementasi *yield management*, namun manajemen hotel ini belum mengenal dan mengimplementasikan *yield management*.

Dari 6 (enam) hotel skala menengah dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok hotel dalam kaitannya dengan implementasi *yield management*, yaitu:

1. Hotel yang menyatakan sudah mengenal *yield management*, memandang perlu untuk menerapkan *yield management*, dan telah menerapkan *yield management* yaitu Hotel BB, Hotel WD, dan Hotel GD.
2. Hotel yang menyatakan belum mengenal *yield management*, memandang perlu untuk menerapkan *yield management*, tetapi belum menerapkan *yield management* yaitu Hotel PG.
3. Hotel yang menyatakan belum mengenal *yield management*, tidak memandang perlu untuk menerapkan *yield management*, dan belum menerapkan *yield management* yaitu Hotel KL dan Hotel AS.

Fenomena Penerapan Yield Management Pada Hotel Skala Kecil

Hotel DM berpendapat bahwa penerapan *yield management* belum diperlukan. Hotel DM juga belum mengenal *yield management*. Pendapat yang sama juga dinyatakan oleh Hotel DN bahwa Hotel DN belum mengenal *yield management* dan merasa belum perlu untuk menerapkannya. Berdasarkan pernyataan tersebut, hambatan mendasar yang menyebabkan hotel skala kecil belum menerapkan *yield management* adalah pengetahuan yang kurang memadai terhadap *yield management*. Ketidaktahuan terhadap *yield management* ini menyebabkan hotel skala kecil belum mempunyai kesadaran bahwa *yield management* mutlak harus diterapkan untuk mencapai *revenue* dalam posisi terbaik karena terjadinya perubahan-perubahan lingkungan perusahaan.

Hotel DM berpendapat bahwa turun naiknya pesanan kamar adalah hal yang wajar. Ada kalanya pesanan naik, dan ada kalanya pesanan menurun. Kenaikan dan penurunan pesanan adalah sesuatu yang alamiah sehingga harus diterima dengan lapang. Pendapat yang agak berbeda dinyatakan oleh Hotel DN, bahwa kenaikan dan penurunan kamar adalah hal yang wajar, meskipun demikian tetap diperlukan sebuah cara agar hotel skala kecil bisa tetap mendapatkan keuntungan melalui pesanan kamar. Untuk itu, ketika pesanan menurun, sebaiknya

menerapkan strategi yang bisa memberikan daya tarik kepada calon tamu, di antaranya adalah menurunkan harga. Berdasarkan pendapat ini, bisa dipahami bahwa Hotel DN lebih responsif terhadap perubahan lingkungan yang terindikasi dari turunnya pesanan kamar. Kemampuan sebuah hotel untuk menerapkan strategi yang dinamis ketika lingkungan berubah memungkinkan hotel untuk tetap diminati tamu, dan hal ini merupakan sebuah keunggulan. Sedangkan ketika pesanan naik, Hotel DN tidak menaikkan harga dengan alasan untuk mencegah tamu berpindah ke hotel lain. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pada prinsipnya kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan merupakan sebuah hambatan dalam menerapkan *yield management*, padahal untuk bisa menerapkan *yield management* harus selalu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan lingkungan yang dinamis. Kebijakan penetapan harga yang terkesan pasif ini merupakan sebuah hambatan untuk menerapkan *yield management* karena *yield management* dipahami sebagai sebuah prosedur yang digunakan oleh organisasi jasa untuk memaksimalkan keuntungan dalam kondisi permintaan yang berfluktuasi dan dimana produk tidak dapat disimpan (Ross, *et al*, 1997). Jika kebijakan hotel tidak akomodatif terhadap fluktuasi pesanan bahkan menjadi hambatan bagi penerapan *yield management*.

Di Hotel DM, pemilik terlibat dalam aktivitas operasional hotel dan menangani aktivitas personalia hotel. Sedangkan di Hotel DN, meskipun pemilik tidak terlibat dalam kegiatan operasional, namun pemilik mempunyai kewenangan mutlak dalam pengambilan keputusan. Di Hotel DN pemilik juga terlibat dalam pembuatan proyeksi penjualan. Berdasarkan pada fenomena ini, sebenarnya keterlibatan pemilik dimungkinkan dalam lingkungan operasional hotel, dengan catatan bahwa pemilik mempunyai kompetensi terhadap setiap kebijakan yang diambilnya dan dapat bekerja sama dengan karyawan dan staf hotel. Dalam mengambil keputusan, pemilik seharusnya meminta pendapat atau masukan-masukan dari manajer maupun karyawan lainnya sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan karena sangat dimungkinkan pemilik mempunyai keterbatasan dalam penguasaan perilaku pasar.

Berdasarkan hasil wawancara, baik di Hotel DM maupun di Hotel DN, pimpinan tertinggi dalam struktural hotel adalah manajer yang dipegang oleh pemilik hotel. Dalam berbagai kesempatan seperti *meeting* dan lainnya, sering disinggung manajer ini sebagai pemilik, dan hal ini menyebabkan terjadinya *gap* (kesenjangan) team kerja dalam hotel. Berdasarkan fenomena ini, keterlibatan pemilik secara struktural selayaknya dihindarkan, namun jika pemilik ingin masuk dalam jenjang struktural, maka posisinya bukan lagi sebagai pemilik tetapi manajer

atau pimpinan. Hal ini perlu dilakukan agar tidak terdapat *gap* yaitu *gap* antara karyawan dan pemilik. Keberhasilan kinerja sebuah hotel sangat berkaitan dengan *team work*, dan dalam sebuah *team*, yang ada adalah pimpinan dan karyawan, bukan karyawan dan pemilik. Terjadinya *gap* ini memungkinkan kerja sama di hotel kurang harmonis dan merupakan faktor penghambat untuk bisa menjalankan *yield management* karena syarat penerapannya adalah kerja sama di antara berbagai pihak karena melibatkan fungsi proyeksi, implementasi, dan *outcome* (Ross and Johns, 1997).

Sumberdaya manusia yang berkompeten akan mempengaruhi kemampuan untuk mengorganisasikan aktivitas hotel ke arah yang lebih baik, kompetensi sumberdaya manusia ini bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Namun Hotel DM dan Hotel DN tidak menyelenggarakan berbagai pelatihan yang diarahkan untuk bisa meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia. Perhatian terhadap kompetensi sumberdaya manusia yang masih kurang ini menyebabkan karyawan pasif terhadap kenaikan atau penurunan pesanan kamar hotel. Hal ini menjadi penghambat bagi hotel skala kecil untuk mengimplementasikan *yield management* karena *yield management* membutuhkan sumberdaya manusia yang kreatif khususnya dalam pengambilan keputusan (Ross dan Johns, 1997). Melalui pemikiran yang kreatif sangat dimungkinkan bahwa keputusan yang diambil hotel skala kecil ini adalah keputusan yang terbaik di antara keputusan lainnya.

Hotel DM dan Hotel DN menghadapi keterbatasan dana, ini merupakan salah satu hambatan dalam penerapan *yield management*, seperti minimnya dana yang dialokasikan untuk operasional, seperti dana untuk mendukung aktivitas pemasaran. Hotel DM tidak melakukan kegiatan pemasaran dengan alasan tidak ada dana yang dialokasikan untuk kegiatan tersebut, dan di Hotel DN juga menghadapi kendala serupa. Ketika bulan-bulan sepi Hotel DM dan Hotel DN tidak melakukan aktifitas pemasaran, hal ini lebih disebabkan karena kebijakan pemilik yang tidak ingin mengalokasikan dana untuk kegiatan pemasaran. Berdasarkan pada pendapat kedua hotel skala kecil tersebut, sumberdaya keuangan hotel merupakan kendala untuk menerapkan *yield management* karena menghadapi pesanan yang menurun dibutuhkan aktivitas-aktivitas promosi, dan hal ini berarti membutuhkan permodalan. Untuk menerapkan *yield management* dibutuhkan *marketing plan* sebagai bentuk usaha untuk terus mempertahankan dan meningkatkan pesanan kamar hotel (Morrison, 1999), dan berarti membutuhkan permodalan untuk perencanaan dan pengimplementasiannya. Keterbatasan dana juga menyebabkan sebuah kendala pengadaan sistem informasi yang berguna untuk melakukan proyeksi pesanan kamar (Jauncey, Mitchell, and Slamet, 1995).

Fenomena Penerapan *Yield Management* Pada Hotel Skala Menengah

Hotel BB menyatakan telah mengenal *yield management*, merasa perlu menerapkan untuk menerapkan *yield management*. Pendapat ini sama seperti yang dinyatakan Hotel WD bahwa hotel ini telah mengenal *yield management* dengan baik, merasa perlu menerapkan, dan sudah menerapkan *yield management*. Berdasarkan pada pendapat ini bisa dipahami bahwa penguasaan terhadap *yield management* adalah faktor pendukung dalam penerapan *yield management*. *Yield management* merupakan sebuah konsep dan strategi yang diarahkan untuk tetap menjaga penghasilan hotel pada posisi terbaik karena lingkungan yang berfluktuasi (Ross and Johns, 1997). Melalui penguasaan terhadap *yield management*, maka manajemen bisa mengambil keputusan yang tepat menghadapi permintaan yang berfluktuasi, dan hal ini merupakan faktor pendukung dalam menerapkan *yield management*.

Hotel BB berpendapat bahwa sumberdaya manusia adalah aset berharga bagi sebuah hotel untuk bisa bekerja dengan lebih baik. Maju mundurnya operasional hotel, keberadaan sumberdaya manusia sangat berperan karena sumberdaya manusia berfungsi sebagai pengendali terhadap perubahan operasional hotel. Sumberdaya manusia yang semakin kreatif memungkinkan hotel untuk bisa berkembang dengan lebih cepat. Pendapat yang sama diungkapkan oleh Hotel WD, hotel ini berpendapat bahwa sumberdaya manusia harus terus dididik dan dilatih karena melalui pendidikan dan pelatihan terhadap sumberdaya manusia, akan mampu bekerja dengan lebih baik. Pada dasarnya sumberdaya manusia merupakan faktor pendukung implementasi *yield management* karena dalam mengimplementasikan *yield management* diperlukan sumberdaya manusia yang berkompeten, baik sebagai karyawan dengan tugas spesifik maupun sebagai bagian dari sebuah *teamwork*. Pengembangan kemampuan karyawan merupakan faktor pendukung penerapan *yield management* karena dalam penerapan *yield management* juga dibutuhkan karyawan yang berkompeten untuk melakukan proyeksi, implementasi, dan melakukan evaluasi (Ross and Johns, 1997).

Hotel BB berpendapat bahwa permodalan mutlak diperlukan. Melalui permodalan yang memadai memungkinkan untuk terus memperbaiki penampilan fisik hotel, dan melengkapi sarana maupun prasarana untuk keperluan analisis data dan proyeksi. Pendapat sama juga diungkapkan oleh Hotel WD bahwa setiap periode Hotel WD mengupayakan untuk melakukan renovasi atau pembenahan tampilan fisik hotel sehingga hotel lebih menarik. Hal ini dilakukan untuk menjaga Kenyamanan tamu sehingga tetap memilih Hotel WD di

antara hotel lain. Selain itu, menghadapi pesanan kamar yang berfluktuasi, maka diperlukan sebuah strategi untuk merangsang pesanan kamar agar terus meningkat melalui promosi-promosi, berarti membutuhkan permodalan. Berdasarkan pendapat tersebut, bisa dipahami bahwa untuk menghadapi fluktuasinya pesanan kamar, dibutuhkan sebuah strategi yang tepat agar keuntungan tetap dalam posisi terbaik sehingga diperlukan permodalan yang memadai. Selain itu, melalui ketersediaan pendanaan maka hotel skala menengah bisa mengadopsi teknologi yang mampu meningkatkan validitas dan reliabilitas data yang akan digunakan untuk melakukan proyeksi penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan permodalan merupakan faktor pendukung dalam menerapkan *yield management*.

Hotel BB berpendapat bahwa sistem informasi mutlak diperlukan untuk mendukung operasional hotel. Sistem informasi ini merupakan dasar untuk mendapatkan informasi yang valid dan akurat untuk mengambil keputusan yang tepat. Demikian halnya dengan Hotel WD, bahwa untuk mendukung penerapan *yield management*, selain fasilitas fisik maka *networking* terus dikembangkan. *Networking* mempunyai peran besar untuk mendukung pemberian informasi kepada manajemen hotel dan hal ini berpengaruh terhadap keberhasilan hotel. Menurut Hotel WD, *networking* adalah jaringan kerja yang melibatkan pemasok seperti *travel agent* dan jaringan sistem informasi seperti internet yang dikembangkan untuk memantau berbagai perkembangan lingkungan yang perlu diketahui sebagai dasar untuk melakukan proyeksi dalam rangka penerapan *yield management*.

Penerapan *yield management* memerlukan dukungan sistem informasi yang memadai. Sistem informasi ini mempunyai peran terhadap keberhasilan *yield management*, karena melalui sistem informasi yang *up to date*, maka pihak manajemen mengetahui berbagai perkembangan terakhir di lingkungan pasar hotel, sehingga 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, 1989). Hal ini menunjukkan bahwa sistem informasi merupakan faktor pendukung keberhasilan dalam penerapan *yield management* karena untuk bisa menerapkan *yield management* diperlukan data yang valid dan akurat dan hanya bisa diperoleh melalui sistem informasi termasuk *networking* yang memadai sehingga peningkatan *revenue* tetap bisa terealisasi, atau setidaknya penghasilan yang diperoleh hotel ini adalah terbaik berdasarkan perubahan lingkungan yang terjadi, meskipun sementara hotel lain tidak mendapatkan keuntungan yang terbaik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hotel skala kecil

Empat hotel skala kecil di Surabaya yaitu Hotel BN, Hotel DM, Hotel DN, dan Hotel DB belum menerapkan *yield management* dalam operasional hotelnya karena ke 4 (empat) hotel skala kecil tersebut belum mengenal *yield management*. Adapun faktor-faktor yang menghambat implementasi *yield management* dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 5. Faktor-Faktor Hambatan Untuk Mengimplementasikan *Yield Management* pada Hotel Skala Kecil

No	Faktor Hambatan	Implikasi Faktor Hambatan
1	Kurangnya penguasaan <i>Yield Management</i>	✦ Tidak mengetahui konsep yang harus dijalankan untuk implementasi <i>Yield Management</i> ✦ Tidak mempunyai strategi untuk menghadapi lingkungan pasar yang berubah
2	Pandangan yang salah terhadap fluktuasi pesanan karena dianggap sebagai proses yang tidak perlu disiasati	✦ Tidak ada langkah nyata untuk menghadapi turunnya pesanan kamar ✦ Manajemen cenderung pasif dalam menghadapi perubahan lingkungan
3	Dominasi pemilik	✦ Manajemen hotel tidak mempunyai kepercayaan diri untuk mengambil sebuah kebijakan, khususnya kebijakan harga ✦ Pengambilan keputusan tidak bisa berjalan cepat karena harus menunggu persetujuan pemilik
4	Gap dalam <i>teamwork</i> hotel karena manajer mengatasnamakan pemilik	✦ Kerja <i>teamwork</i> dalam hotel skala kecil kurang harmonis ✦ Ikatan emosional rendah di lingkungan kerja hotel ✦ Tanggung jawab personal di lingkungan kerja semakin rendah
5	Sumberdaya manusia yang kurang berkompeten	✦ Cenderung pasif dalam menghadapi perubahan lingkungan ✦ Tidak mempunyai strategi untuk meningkatkan pendapatan
6	Keterbatasan modal	✦ Mempunyai keterbatasan untuk melakukan aktivitas guna mendukung implementasi <i>Yield Management</i>

Sumber: kuesioner dan wawancara diolah, 2005

Hotel skala menengah

Dari 6 (enam) hotel skala menengah yang mengisi kuesioner, 3 (tiga) di antaranya telah mengimplementasikan *yield management* yaitu Hotel BB, Hotel WD, dan Hotel GD. Faktor-faktor yang mendukung hotel skala menengah dalam menerapkan *yield management* disimpulkan sebagai berikut,

Tabel 6. Faktor Keberhasilan Impementasi *Yield Management* Pada Hotel Skala Menengah

No	Faktor Pendukung	Implikasi Faktor Pendukung
1	Pengetahuan memadai tentang <i>Yield Management</i>	✦ Mengetahui konsep implementasi <i>Yield Management</i> ✦ Bisa memahami keputusan-keputusan yang harus diambil berdasarkan lingkungan yang berubah
2	Sumberdaya manusia berkompeten	✦ Terdapat konsentrasi-konsentrasi kerja tiap departemen dalam hotel yang jelas ✦ Penempatan karyawan sesuai dengan keahlian ✦ Manajemen dikelola secara Professional ✦ Manajemen hotel bisa berpikir secara kreatif
3	Ketersediaan modal yang memadai	✦ Ketersediaan fasilitas-fasilitas yang mendukung ✦ Pengembangan usaha akan lebih mudah dilakukan
4	Tersedianya sistem informasi	✦ Database pelanggan semakin akurat ✦ Kecepatan mendapatkan informasi untuk pengambilan kebijakan operasional
5	<i>Networking</i>	✦ Meningkatkan kerja sama dengan pihak lain sehubungan dengan usaha meningkatkan <i>revenue</i>

Sumber: kuesioner dan wawancara diolah, 2005

Saran

- Sebaiknya manajemen hotel skala kecil mengikuti berbagai seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan manajemen agar mengenal konsep *yield management* dengan baik sehingga berhasil dalam menerapkan konsep *yield management*.
- Sebaiknya hotel skala kecil sering melakukan pertemuan untuk membahas semua permasalahan di hotel dengan menghadirkan pemilik, hal ini dilakukan untuk mengurangi dominasi pemilik demi keberhasilan hotel dalam implementasi *yield management*.
- Hotel skala kecil dan menengah sebaiknya membangun kerja sama yang intensif dengan

- pemasok seperti *travel agent* karena bisa mengetahui perubahan-perubahan lingkungan
4. Hotel skala kecil dapat menggunakan jasa konsultan untuk membantu membenahi manajemen hotel sehingga hotel diarahkan untuk dapat mengadopsi *yield management* dalam operasional hotel.
 5. Baik pada hotel skala kecil maupun menengah sebaiknya mengikuti perkembangan teknologi untuk mendukung sistem informasi *yield management* guna mendukung implementasi *yield management*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, P., dan Lewry, S. (2002). *Front office, procedures, social skills, yield and management*, (2nd ed), Britanin: Bath Press.
- Beattie dan Adrian P. (1999). One for all or all for one: A comparison of everyday low pricing and *Yield Management* strategies in hotel industry, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, forthcoming, (Final version of paper submitted 2 December 1999).
- Donaghy, K., McMahon, B. U., and McDowell, D. (1995). Yield management: An overview, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14, (2), pp. 139-149.
- Donaghy, K., McMahon B. U. (1997). Implementing yield management: Lesson from the hotel sector, United Kingdoms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, (2), pp. 50-54.
- Foster, D. (1993). *Rooms at the inn: Front operations and administration*, (International ed) Macmillan: McGraw-Hill.
- Jauncey, S., Ian, M., and Pamudji, S. (1995). The meaning and management of yield in hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, (4), pp. 23-26.
- Kiemes, S. E. (1989). The basic of yield management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Nov., pp. 14-19.
- Kiemes, S. E. (1994). Perceived fairness of *yield management*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35, pp. 22-28.
- 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, pp.129-142.
- Morrison, A. (1999). The future of small firms in the hospitality industry, United Kingdoms: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, (4), pp. 148-154.
- Ramadan, H. (1999). *Perspektif bisnis hospitality industry*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Relihan, W. J. (1989). The *yield management* approach to hotel room pricing, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May, pp. 40-45.
- Ross-Lee, (1998). Comment: Australia and the small to medium-sized hotel sector, United Kingdom: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, (5), pp.177-179.
- Ross-Lee, Darren, J. N. (1997). *Yield Management* in hospitality SMEs, United Kingdom: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, (2), pp.66-69.
- Ritter, M. (2000). *Yield Management for small, seasonal vacation hotels*, www.hotel-tourism.com.
- Sulastiyono, A. (2001). *Manajemen penyelenggaraan hotel*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Daftar nama dan alamat hotel di Surabaya, http://www.jatim.go.id/info_layan.php?id=0102 (diakses 21 Oktober 2005).
- Kestabilan Jawa Timur dan rencana mega proyek, <http://www.nice-center.com/eastjavahp/java3.html> (diakses 07 September 2005).