

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENETAPAN TARIF KAMAR PADA HOTEL ARYADUTA PEKANBARU

Artika Safilarani

Email: artikasafila@yahoo.com

Councillor : Dr. H. Zaili Rusli SD, M.Si

Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Usaha Perjalanan Wisata

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya Jl. H.R Soebrantas km. 12,5 Simp. Baru Pekanbaru 28293

Telp/Fax. 0761-63277

Abstract

This study aims to find out and analyze how the policy of determining the room rate applied to the Hotel Aryaduta Pekanbaru.

The method of this research is using kualitatif analysis method. Analysis in the research based in literature, observation, and direct interview with informan who consider able to provide information relation to problem examined.

Room occupancy is increasing but income is not in accordance with the target revenue that has been set, therefore management need to consider and fix back the policy of setting room rate which have been applied at Hotel Aryaduta Pekanbaru.

Keywords : Implementation, Room Rate Policy

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peranan fungsi utama dari bagian Kantor Depan adalah menjual kamar kepada tamu, dimana kegiatan ini menghasilkan pendapatan paling besar pada suatu hotel, seperti dikemukakan oleh Michael L. Kasavana, Richard M. Brooks dan *Contributing Author*: Charles E. Steadmon dalam bukunya *Managing Front Office Department Third Edition, AHMA (1991:42)* bahwa: *"In most hotels, the rooms division generates more revenue than other division. The breakdown of hotel revenue in terms of percentage, with rooms garnering 61, 9 % of the total. The Front Office is the one of department in hotel."* Yang berarti pada kebanyakan hotel, *Rooms Division* menghasilkan lebih banyak pendapatan dibandingkan dengan divisi lain.

Uraian pendapatan hotel dalam kaitan dengan persentase, dengan pendapatan dari penjualan kamar 61, 9% (enam puluh satu koma sembilan persen) dari total pendapatan hotel. *Front Office* merupakan salah satu departemen dalam suatu hotel. Sebagai sumber pendapatan terbesar dalam sebuah hotel, pendapatan kamar memiliki arti yang sangat penting karena

kelangsungan hidup suatu hotel banyak tergantung terhadap penjualan kamar.

Ada dua cara untuk mengukur keberhasilan hotel pada umumnya dan Kantor Depan pada khususnya dalam menjual kamar yaitu dengan melihat pada pencapaian tingkat huni kamar dan pencapaian rata – rata harga kamar. Pada umumnya hotel melakukan berbagai macam cara untuk mendapat nilai kedua hal tersebut yang sesuai dengan yang ditargetkan yaitu keadaan tingkat huni kamar yang memuaskan dan rata – rata harga kamar yang seideal mungkin berdasarkan tarif kamar normal.

Saat ini konsumen atau tamu lebih selektif dalam memilih produk yang akan mereka konsumsi termasuk juga dalam memilih hotel sebagai tempat mereka menginap atau mendapatkan pelayanan lainnya yang ditawarkan oleh hotel. Hal ini mengakibatkan persaingan yang tidak sehat, baik antar sesama hotel berbintang maupun hotel melati dan penyedia jasa akomodasi lainnya. Salah satu bentuk persaingan adalah dalam permainan harga kamar. Walaupun tinggi rendahnya harga bukanlah faktor utama penentu kembali atau tidaknya tamu – tamu hotel, namun hal ini bisa

dilihat bila ada dua hotel yang mempunyai kualitas dan penawaran yang sama, dimana salah satunya menawarkan harga yang lebih rendah, maka dapat diprediksikan bahwa konsumen atau tamu akan lebih memilih hotel yang menawarkan harga yang lebih rendah. Seperti yang dikatakan oleh Marcel Linsley T. Deveau, Patricia M. Deveau, Nestor De J. Porto Carrero dan Escofier dalam bukunya *Front Office Management and Operations* (1996:81) “*Naturally, one Hopes that discounting rates will motivate people to choose the hotel with the discount over other hotels.*” Maksudnya disini dalam pengertian bebas orang – orang akan lebih termotivasi untuk memilih hotel yang memberikan pemotongan harga jual kamar dibandingkan dengan hotel yang tidak memberikannya.

Melihat pentingnya peranan harga kamar maka keputusan – keputusan yang harus diambil dalam pemberian harga jual haruslah secara tepat dan bijak dengan mempertimbangkan faktor essensialnya seperti dikatakan oleh Martin G. Jagels dan Michael M. Coltman dalam bukunya *Hospitality Management Accounting Eight Edition* (2004:261) bahwa : kita harus menekankan pentingnya mempunyai harga kamar yang dapat membuat biaya tetap yang mempunyai ruang untuk dapat ditutupi dan itu dengan cara memaksimalkan tingkat huni kamar.

Maksudnya dalam pernyataan di atas tersebut adalah bila ingin menutupi biaya yang ada atau yang terjadi maka salah satu cara adalah hotel harus meningkatkan tingkat huni kamar.

Salah satu cara untuk menarik tamu potensial adalah dengan memberikan potongan harga kamar yang telah ditetapkan. Hal ini dilandasi oleh suatu teori yang dikatakan oleh Martin G. Jagels dan Michael M. Coltman dalam bukunya *Hospitality Management Accounting Eight Edition* (2004:269) bahwa : tingkat harga harus mempunyai potongan harga untuk meningkatkan bisnis dari mereka yang lebih sensitif terhadap harga dan juga harus memberikan potongan harga yang lebih lagi kepada mereka yang paling sensitif terhadap harga. Bila dilihat dari pernyataan tersebut jelas

bahwa pemotongan harga dapat meningkatkan bisnis dalam suatu hotel.

Selain pelaksanaan pemberian pemotongan harga jual kamar. Penjualan kamar harus juga diwarnai dengan pemberian paket dengan harga khusus yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tingkat huni kamar, pencapaian tingkat rata – rata harga jual kamar, pada pemenuhan kepuasan tamu yang menentukan lama tinggal serta loyalitas tamu, dan selanjutnya akan sangat berpengaruh pada tingkat penjualan dan pencapaian keuntungan hotel yang diharapkan.

Kondisi persaingan penyediaan akomodasi di Kota Pekanbaru pada saat ini terbilang cukup ketat, hal ini bisa dilihat dengan makin banyaknya hotel yang ada maupun yang sedang dibangun.

Pada tahun 2015 yang lalu ada beberapa hotel mengalami penurunan tingkan hunian kamar, khususnya hotel Aryaduta dan hotel Grand Jatra Pekanbaru, sehingga pihak manajemen Hotel berusaha keras untuk mendapatkan konsumen potensial dan mempertahankan pelanggannya dengan berbagai cara untuk berkompetisi dengan pesaing, dan salah satu caranya adalah dengan membuat kebijakan pemotongan harga jual kamar. Hal ini menyebabkan pendapatan kamar berada pada tingkat di bawah target yang diharapkan akan meningkat. Melihat perkembangan dan persaingan bisnis jasa perhotelan di Kota Pekanbaru yang semakin lama semakin ketat, kebijakan penetapan tarif kamar hotel perlu diperhatikan untuk menarik minat konsumen.

Dibawah ini dapat kita lihat pada tabel aktual pendapatan kamar, target pendapatan kamar, varian, dan jumlah tamu pada hotel Aryaduta Pekanbaru sebagai berikut:

Tabel 1
AKTUAL PENDAPATAN KAMAR,TARGET
PENDAPATAN KAMAR, VARIAN, DAN
JUMLAH TAMU PERIODE AGUSTUS 2015-
DESEMBER 2015 DI HOTEL ARYADUTA
PEKANBARU

Bulan	Aktual	Target	Varian	Varian Percentage	Jumlah Tamu
Agustus	Rp 822,346,734	Rp 1,642,985,000	- Rp 820,638,266	-50%	1.897
September	Rp 1,161,249,580	Rp 1,670,550,000	- Rp 509,300,420	-30%	2.815
Oktober	Rp 1,261,558,681	Rp 1,660,930,000	- Rp 399,371,319	-24%	3.026
November	Rp 1,271,857,560	Rp 1,613,160,000	- Rp 341,302,440	-21%	3.042
Desember	Rp 1,478,363,425	Rp 1,474,359,999	Rp 4,003,426	0.27%	3.427
TOTAL	RP. 5,995,375,980	Rp. 8,061,984,999	-Rp. 2,074,615,871	-26 %	14.207

Sumber : FO Department Hotel Aryaduta Pekanbaru (2015)

Tabel diatas adalah data aktual pendapatan kamar, target pendapatan kamar, varian, dan jumlah tamu pada Hotel Aryaduta Pekanbaru, yang di buat dengan metode peramalan atau *naive methode* yaitu hanya menggunakan data nilai aktual periode tahun sebelumnya sebagai ramalan atau perkiraan, untuk menentukan target pendapatan periode sekarang, dan begitu seterusnya.

Dapat dilihat pada tabel tersebut semakin besar varian pemotongan harga jual kamar dalam hal ini ditandai dengan bersifat positif dimana aktual pemotongan harga jual kamar lebih besar

daripada pemotongan harga jual kamar yang ditargetkan maka varian pendapatan kamar akan bersifat negatif

dimana pendapatan kamar pada saat aktual lebih rendah dibandingkan target pendapatan kamar atau dengan kata lain target pendapatan kamar tidak tercapai.

Dan sebagai bahan perbandingan penulis juga melampirkan data dari Hotel Grand Jatra Pekanbaru

sebagai acuan pra penelitian sebagai berikut,

Tabel 2
AKTUAL PENDAPATAN KAMAR, TARGET PENDAPATAN KAMAR, VARIAN, DAN JUMLAH TAMU PERIODE AGUSTUS 2015-DESEMBER 2015 DI HOTEL GRAND JATRA PEKANBARU

Bulan	Aktual	Target	Varian	Varian Percentage	Jumlah Tamu
Agustus	Rp. 1,994,794,733	Rp. 2,374,440,000	-Rp. 379,645,267	- 16%	4.538
September	Rp. 2,284,031,090	Rp. 2,150,493,950	Rp. 133,536,140	6%	4.548
Oktober	Rp. 2,297,627,690	Rp. 2,378,122,000	-Rp. 80,494,310	-3%	4.606
November	Rp. 2,170,503,024	Rp. 2,323,232,280	-Rp. 152,729,256	-7%	4.319
Desember	RP. 2,031,208,089	Rp. 2,440,458,000	Rp. 409,249,911	17%	4.000
TOTAL	RP. 10,778,164,626	RP. 11,666,746,230	-RP. 888,581,604	-7%	22.011

Sumber : FO Department Hotel Grand Jatra Pekanbaru (2015)

Melihat dari kedua tabel diatas pra penelitian yang telah dilakukan penulis di bagian *Front Office Department* Hotel Aryaduta Pekanbaru terlihat adanya indikasi tidak tercapainya target pendapatan kamar, berdasarkan data-data yang tertuang pada kedua tabel di atas, penulis pun melihat dari totalitas pendapatan Hotel Aryaduta Pekanbaru seperti pada tabel 1 kolom 5 *varian percentage* pendapatan yang terbesar terdapat pada pendapatan kamar yang mencapai 0,27 % (nol koma dua puluh tujuh persen), dan dibandingkan varian dari pos pendapatan yang lain maka

varian pendapatan kamar menempatkan varian yang paling besar. Dan dilihat dari kedua tabel diatas antara Hotel Aryaduta Pekanbaru dan Hotel Grand Jatra Pekanbaru terlihat jelas bahwa pendapatan pada tabel *Varian*

Percentage Hotel Grand Jatra Pekanbaru lebih besar di bandingkan dengan Hotel Aryaduta Pekanbaru. Maka peneliti mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut : “Bagaimana kebijakan penetapan tarif kamar pada Hotel Aryaduta Pekanbaru”. Dan

dilihat dari pertimbangan kedua tabel diatas, maka objek penelitian yang penulis ambil yaitu Hotel Aryaduta Pekanbaru.

Dalam penentuan harga jual jasa kamar, hotel pada umumnya mempertimbangkan berbagai aspek yang mempengaruhi, antara lain aspek investasi, aspek biaya investasi, aspek biaya operasi, aspek saingan hotel yang sejenis, aspek pemasaran, aspek musim dan aspek ekonomi. Sesuai petunjuk tentang standarisasi sistem dan kode tarif yang berlaku secara internasional dari direktur jenderal Pariwisata bahwa :

- a. Hotel harus menetapkan tarif kamar yang pasti dan di informasikan kepada semua tamu.

- b. Tarif tersebut harus dicantumkan terpisah dengan uang service dan pajak penghasilan atau digabungkan dan keterangan harus jelas dan dapat diketahui tamunya.

- c. Tarif kamar yang dicantumkan tersebut diterapkan dengan pendekatan perorangan atau perkamar, tarif satu orang (*single rate*).

Sesuai dengan petunjuk direktur jenderal pariwisata tersebut diatas maka hotel Aryaduta Pekanbaru menentukan tarif kamar yang resmi seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 3

DAFTAR TARIF BERDASARKAN JENIS KAMAR AFTER-BEFORE DISCOUNT PERIODE AGUSTUS 2015-DESEMBER 2015 HOTEL ARYADUTA PEKANBARU

JENIS KAMAR	BEFORE DISCOUNT	AFTER DISCOUNT
SUPERIOR	Rp.1.150.000,-nett	Rp. 495.000,-nett
DELUXE	Rp.1.350.000,-nett	Rp. 560.000,-nett
EXECUTIVE DELUXE	Rp.1.700.000,-nett	Rp. 825.000,-nett
GOVERNOR SUITE	Rp.6.500.000,-nett	Rp.4.500.000,-nett
BUSINESS SUITE	Rp.2.250.000,-nett	Rp.1.400.000,-nett
EXTRA BED	RP.300.000-nett	

Sumber : *Marketing Department Hotel Aryaduta Pekanbaru (2015)*

Seperti itulah daftar tarif sesuai dengan jenis kamar yang tersedia pada Hotel Aryaduta Pekanbaru yang telah diterapkan dan di publikasikan kepada tamu atau pengunjung oleh manajemen Hotel Aryaduta Pekanbaru.

Dan di bawah ini merupakan *Rate Structur* berdasarkan segmentasi yang diterapkan manajemen hotel Aryaduta Pekanbaru dan juga hotel Grand Jatra pekanbaru sebagai bahan perbandingannya yaitu sebagai berikut,

Tabel 4

DATA BERDASARKAN SEGMENTASI TAMU PADA HOTEL ARYADUTA DAN HOTEL GRAND JATRA PEKANBARU

Rates (IDR – Nett)	Aryaduta	Grand Jatra
BAR RATES - Leading Category (BB)	560,000	575,000
Wholesaler Rates (BB)	421,000	445,000
Group Rates	450,000	425,000
Ad-Hoc Rates	420,000	400,000

Sumber: *Marketing Department Hotel Aryaduta Pekanbaru (2015)*

Hal ini penting karena akan berhubungan dengan bagaimana manajemen membuat *rate structure* dan memilih distribusi penjualan yang tepat. Bila kita melihat situasi saat ini, yang sedang menjadi HOT topik adalah *Brand Hijack* dimana jalur distribusi penjualan

banyak disukai oleh OTA (*Online Travel Agent*) atau situs online lainnya.

Berdasarkan dari klasifikasi tarif diatas maka untuk tetap dapat berkompetisi dan mencapai target yang di inginkan, strategi yang Hotel Aryaduta Gunakan adalah penetapan kebijakan harga promo dalam kondisi tertentu.

Dan dibawah ini adalah data totalitas aktual pendapatan, target pendapatan, dan varian di Hotel Aryaduta Pekanbaru dan Hotel Grand

Jatra Pekanbaru sebagai perbandingan yang tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 5
TOTALITAS AKTUAL PENDAPATAN, TARGET PENDAPATAN DAN VARIAN
DI HOTEL ARYADUTA DAN HOTEL GRAND JATRA PEKANBARU
PERIODE AGUSTUS 2015-DESEMBER 2015

HOTEL ARYADUTA PEKANBARU				
Deskripsi	Aktual	Target	Varian	Varian Percentage
Revenue rooms	Rp 5,995,375,980	Rp. 8,061,984,999	-Rp. 2,074,615,871	-26 %
Revenue food & beverage	Rp 4,655,325,477	Rp 5,415,469,992	-Rp 760,144,516	-14%
Total	Rp 1,695,313,195.33	Rp. 1,927,297,242.00	-Rp.231,984,046.67	-12.04 %
HOTEL GRAND JATRA PEKANBARU				
Revenue rooms	Rp. 9,945,378,612.0	Rp.11,055,341,463.5	-Rp.1,109,962,851.5	-10%
Revenue food & beverage	Rp.2,743,719,764.00	Rp.4,468,181,231.50	-Rp.1,724,461,467.50	-39%
Total	Rp.12,689,098,376,00	Rp. 15,523,522,694.98	-Rp. 2,834,424,319	-18%

Sumber : Marketing Department Hotel Aryaduta dan Hotel Grand Jatra Pekanbaru (2015)

Data diatas merupakan data olahan pendapatan keseluruhan dari penjualan kamar dan penjualan F&B Product dan Service seperti penjualan pada restaurant, penyewaan meeting room dan ball room pada Hotel Aryaduta Pekanbaru.

Dilihat dari beberapa tabel di atas, ditemukan dugaan penyebab tidak tercapainya target pendapatan kamar dikarenakan tidak efektifnya penerapan pemotongan harga jual kamar di Hotel Aryaduta Pekanbaru, dimana pemotongan harga kamar dapat menarik konsumen lebih banyak untuk menginap namun target harga rata – rata kamar menjadi tidak tercapai, hal ini berpengaruh terhadap pencapaian target pendapatan kamar.

Berdasarkan data-data yang terangkum diatas penulis mencoba untuk melakukan penelitian tentang penerapan pemotongan harga jual kamar yang diterapkan oleh Hotel Aryaduta Pekanbaru. Maka dalam penelitian ini penulis mencoba untuk menarik judul:

“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENETAPAN TARIF KAMAR PADA HOTEL ARYADUTA PEKANBARU”

B. Perumusan Masalah

a. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dari penelitian ini adalah membahas tentang :

1. Tidak tercapainya target pendapatan kamar pada Hotel Aryaduta Pekanbaru

b. Identifikasi Masalah

Dari kondisi yang telah diungkapkan diatas, maka dapat dilakukan suatu identifikasi masalah :

1. Bagaimana kebijakan penetapan tarif kamar pada Hotel Aryaduta Pekanbaru ?
2. Bagaimana target pendapatan kamar pada Hotel Aryaduta Pekanbaru ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan

1. Tujuan Akademis

Tujuan formal penulisan Tugas Akhir ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi program Diploma IV

Program studi pariwisata jurusan ilmu administrasi perhotelan di Universitas Riau Pekanbaru.

2. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana penerapan kebijakan penetapan tarif kamar yang diterapkan *Hotel Aryaduta Pekanbaru*.

3. Manfaat

1. Memberikan sumbangan pemikiran sebagai penerapan ilmu yang didapat penulis dari dosen-dosen pengajar di Universitas Riau Pekanbaru, khususnya jurusan Administrasi Perhotelan, Program Studi Pariwisata.
2. Memberikan rekomendasi tentang kebijakan pemotongan harga jual kamar yang sesuai kepada pihak manajemen *Hotel Aryaduta Pekanbaru*, yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penetapan target pendapatan kamar.
3. Selain itu, bisa jadi bahan acuan bagi penulis dalam dunia kerja nantinya untuk bidang yang sama.
4. Sebagai bahan referensi bagi penelitian berikutnya.

D. Konsep Teori

a. Konsep Kebijakan

Frederickson dan Hart dalam Tangkilisan (2003:19), mengemukakan kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan adanya hambatan-hambatan tertentu sambil mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

Secara etimologis, istilah kebijakan atau *policy* berasal dari bahasa Yunani "*polis*" berarti negara, kota yang kemudian masuk ke dalam bahasa Latin menjadi "*politia*" yang berarti negara. Akhirnya masuk ke dalam bahasa Inggris "*policie*" yang artinya berkenaan dengan pengendalian masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan. Istilah "kebijakan" atau "*policy*" dipergunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat atau manager, suatu kelompok maupun suatu badan pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu. Pengertian kebijakan seperti ini dapat kita gunakan dan relatif memadai untuk keperluan pembicaraan-pembicaraan biasa, namun menjadi kurang

memadai untuk pembicaraan-pembicaraan yang lebih bersifat ilmiah dan sistematis menyangkut analisis kebijakan publik.

Ermaya Suradinata dalam Giroth (2004:27) mengatakan bahwa : Konsep kebijakan sering dimaknai sebagai *policy* dan *wisdom*. Sebagai *wisdom*, kebijakan merupakan pandangan yang luas yang masih dalam pemikiran, bersifat universal, mondial dan efektif. Sebagai *policy* atau kebijaksanaan adalah kebijakan yang diterapkan secara subyektif yang operatifnya merupakan :

1. Suatu penggarisan ketentuan; Bersifat pedoman, pegangan, bimbingan yang mencapai kesepahaman dalam maksud atau cara atau sarana;
2. Bagian setiap usaha dan kegiatan sekelompok manusia yang berorganisasi;
3. Sehingga terjadi dinamika gerakan tindakan yang terpadu, sehaluan dan seirama dalam mencapai tujuan tertentu.

Lebih lanjut Ermaya Suradinata dalam Giroth (2004:27-28) menyebutkan ada beberapa ciri *policy*, yaitu :

1. Mengandung hubungan dengan tujuan organisasi atau tujuan lembaga yang bersangkutan;
2. Dikomunikasikan dan dijelaskan kepada semua pihak yang bersangkutan;
3. Dinyatakan dengan bahasa yang mudah dipahami, sebaiknya tertulis;
4. Mengandung ketentuan tentang batas-batasnya dan ukuran bagi tindakan di kemudian hari;
5. Memungkinkan diadakan perubahan di mana perlu meskipun secara relatif tetap dan stabil;
6. Masuk akal dan dapat dilaksanakan, memberi peluang untuk bertindak dan penafsiran oleh mereka yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya.

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa kebijakan adalah suatu tindakan yang bermaksud untuk mencapai tujuan, sedangkan kebijakan tentang penetapan tarif kamar pada hotel aryaduta pekanbaru adalah suatu kebijakan *policy* yang dibuat management dengan harapan memberikan pelayanan tarif kamar yang relative murah sehingga dapat menambah tingkat hunian dan pendapatan yang maksimal.

b. Teori Kebijakan Penetapan Tarif

Moekijat (2003:441) mengatakan kebijakan harga adalah suatu keputusan – keputusan mengenai harga – harga yang akan di ikuti untuk suatu jangka waktu tertentu. Keputusan penetapan harga merupakan pemilihan yang dilakukan perusahaan terhadap tingkat harga umum yang berlaku untuk jasa tertentu yang bersifat relatif terhadap tingkat harga para pesaing, serta memiliki peran strategis yang krusial dalam menunjang implementasi strategi pemasaran. pengertian tentang kebijakan penetapan harga, dimana dalam pelaksanaannya akan diikuti oleh kebijakan penetapan harga tertentu yang sebelumnya diputuskan oleh perusahaan. Kebijakan penetapan harga tersebut dimaksudkan dengan langkah guna mendukung dan mengarahkan harga agar tercipta suatu hubungan antara produsen dan konsumen. Dapat disimpulkan bahwa kebijakan penetapan harga yang ditetapkan oleh perusahaan merupakan keputusan kritis yang, menunjang keberhasilan suatu perusahaan.

Penerapan kebijakan pemotongan harga jual kamar di hotel biasanya ditawarkan kepada konsumen dengan mensegmentasi konsumen tersebut, seperti yang dikatakan oleh Michael L. Kasavana, Richard M. Brooks dan *Contributing Author* Charles E. Steadmon dalam bukunya *Management Front Office Operations third edition, AHMA* (1991:396) “Hotels frequently offer discounts to guest falling into certain categories.” Bila diartikan bebas ke dalam bahasa Indonesia maka hotel biasanya menawarkan pemotongan harga jual kepada beberapa kategori tamu, seperti yang tertuang pada tabel berikut:

c. Konsep Implementasi

Van Meter dan Van Horn (dalam Budi Winarno, 2008:146-147) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan

publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Rangkaian implementasi kebijakan dapat diamati dengan jelas yaitu dimulai dari program, ke proyek dan ke kegiatan. Model tersebut mengadaptasi mekanisme yang lazim dalam manajemen, khususnya manajemen sektor publik. Kebijakan diturunkan berupa program program yang kemudian diturunkan menjadi proyek-proyek, dan akhirnya berwujud pada kegiatan-kegiatan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat maupun kerjasama pemerintah dengan masyarakat.

Adapun makna implementasi menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (1979) sebagaimana dikutip dalam buku Solihin Abdul Wahab (2008: 65), mengatakan bahwa: Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman - pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/ dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran - sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan Terdapat beberapa teori dari beberapa ahli mengenai implementasi kebijakan, yaitu:

1. Teori George C. Edward

Edward III (dalam Subarsono, 2011: 90-92) berpandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- a. Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
- b. Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya

manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.

- c. Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
- d. Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah Standard Operating Procedure (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Menurut pandangan Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 181) sumber-sumber yang penting meliputi, staff yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik.

Struktur Birokrasi menurut Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 203) terdapat dua karakteristik utama, yakni Standard Operating Procedures (SOP) dan Fragmentasi. SOP atau prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi/organisasi yang kompleks dan tersebar luas.

1. Teori Merilee S. Grindle

Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle (dalam Subarsono, 2011: 93) dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup: sejauhmana kepentingan kelompok sasaran atau target group termuat dalam isi kebijakan, jenis manfaat yang

diterima oleh target group, sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan, apakah letak sebuah program sudah tepat, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci, dan apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai. Sedangkan Wibawa (dalam Samodra Wibawa dkk, 1994:22-23) mengemukakan model Grindle ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat implementability dari kebijakan tersebut. Isi kebijakan tersebut mencakup hal-hal berikut:

Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan.

- a. Jenis manfaat yang akan dihasilkan.
- b. Derajat perubahan yang diinginkan.
- c. Kedudukan pembuat kebijakan.
- d. Siapa pelaksana program.
- e. Sumber daya yang dihasilkan

Sementara itu, konteks implementasinya adalah:

- a) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat.
- b) Karakteristik lembaga dan penguasa.
- c) Kepatuhan dan daya tanggap.

2. Teori Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn

Menurut Meter dan Horn (dalam Subarsono, 2011: 99) ada lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, komunikasi antarorganisasi dan penguatan aktivitas, karakteristik agen pelaksana dan kondisi sosial, ekonomi dan politik.

Menurut pandangan Edward III (Budi Winarno, 2008: 175-177) proses komunikasi kebijakan dipengaruhi tiga hal penting, yaitu:

- a) Faktor pertama yang berpengaruh terhadap komunikasi kebijakan adalah transmisi. Sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan.
- b) Faktor kedua adalah kejelasan, jika kebijakan-kebijakan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan tersebut harus jelas.

- c) Faktor ketiga adalah konsistensi, jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas. Walaupun perintah-perintah yang disampaikan kepada pelaksana kebijakan jelas, tetapi bila perintah tersebut bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik.

d. Konsep Pemasaran

Morisson (2002:339) menyebutkan dua konsep pemasaran, yaitu pemasaran langsung dan pemasaran tidak langsung, pemasaran langsung terjadi ketika hotel mengambil keseluruhan tanggung jawab untuk promosi, melayani, dan menyediakan pelayanan kepada pelanggan. Misalnya beberapa paket weekend bias di booking langsung ke hotel itu sendiri. Sedangkan pemasaran tidak langsung adalah pemasaran diserahkan kepada pihak lain dengan harga tertentu sesuai dengan kesepakatan hotel dengan pihak lain.

Definisi pemasaran ini hadir sebagai fungsional yang dilakukan oleh departemen pemasaran pada suatu organisasi atau perusahaan yang di anut sebagai suatu filosofi perusahaan. Industri perhotelan memiliki karakteristik lain dari industri yang biasa kita kenal, dan merupakan bagian dari hospitality industry.

konsep pemasaran khususnya disektor perhotelan menganut pandangan dari luar kedalam. ia memulai dengan pasar yang didefinisikan dengan baik, harus selalu mencari inovasi, memadukan semua kegiatan yang akan mempengaruhi pelanggan dan menghasilkan laba memulai pemutusan pelanggan. Pelanggan yang sangat puas mampu menjadi pelanggan yang setia. Landasan utama yang menjadikan konsumen itu puas adalah orang yang memberikan servis hotel kepada pelanggan hotel tersebut sehingga efektifitas pemasaran hotel sangat ditentukan oleh karyawan hotel tersebut baik dari front liner sampai level executive hotel. Hotel menyediakan dua hal penting untuk bias memuaskan pelanggannya, yaitu produk seperti : kamar hotel, transportasi dan pelayanan yang memuaskan tamu hotel tersebut.

1. Teori Pemotongan Harga Jual Kamar

Bila melihat pengertian harga jual kamar (*rack rate / publish rate*) dapat diartikan sebagai harga yang ditetapkan dan dipublikasikan kepada konsumen untuk sebuah kamar. Seperti dikatakan oleh Martins G. Jagel dan Michael M. Coltman dalam bukunya *Hospitality*

Management Accounting Eight Edition (2004:268) “*The rack Rate is defined as the maximum rate that will be quoted for a room.*” Harga jual kamar diartikan sebagai harga maksimal yang ditetapkan untuk sebuah kamar.

Pemotongan Harga Jual Kamar adalah pengurangan harga dari harga yang telah ditetapkan dengan tujuan mendorong penjualan kamar atau dengan kata lain Pemotongan harga jual kamar merupakan suatu konsep, dimana merupakan suatu proses untuk memberikan harga khusus di bawah *Rack Rate* kepada konsumen hotel, pemotongan harga jual kamar biasanya dinyatakan dalam persentase, biasanya hal ini dilakukan untuk mendorong penjualan kamar kepada tamu, dimana ini dilakukan di hotel oleh karyawan *Front Office Department* maupun pihak manajemen hotel.

Sedangkan yang dikatakan oleh Martins G. Jagel dan Michael M. Coltman dalam bukunya *Hospitality Management Accounting Eight Edition* (2004:268) “*Room rate discounting is the practice of reducing price below the rack rate. The rack rate is defined as the maximum rate that will be quoted for a room.*” Yang berarti bahwa pemotongan harga jual merupakan suatu tindakan menurunkan harga dari harga jual kamar.

Dalam buku *Front Office Management and Operations* (1996:81) Lindsey T. Deveau, Patricia M. Deveau, Nestor De J. Porto Carrero dan Marcel Escofier menyatakan bahwa *rate discounting* adalah “..... *Provide a lower rate to guest who would otherwise pay the standard rate.*” Dengan kata lain dalam pengertian bebas maka pemotongan harga jual kamar adalah menyediakan harga yang lebih rendah kepada tamu yang lebih memilih harga yang tersebut dibandingkan dengan harga normal.

Hotel biasanya memberikan pemotongan harga jual kamar dengan persentase. Contoh 10 % (sepuluh persen), maksudnya dari sini adalah memotong harga jual kamar sebesar 10 % (sepuluh persen) dari *rack rate*

Dalam hal pemotongan harga jual kamar, seorang *Department head* di *Front Office Department* harus dapat membuat sebuah pengendalian yang baik dalam pemberian pemotongan harga jual kamar sehingga target rata – rata harga kamar dan target tingkat huni kamar tercapai seperti yang dikatakan oleh Michael L. Kasavana., Richard M. Brooks dan *Contributing Author* Charles E. Steadmon dalam bukunya *Management Front Office Operations third edition, AHMA* (1991:402) “ yaitu seorang

manajer harus dapat memutuskan kombinasi yang baik antara harga kamar dan tingkat huni kamar untuk mencapai keadaan yang terbaik yang dalam hal ini adalah memberikan keuntungan terbesar bagi hotel.

Sehingga seorang *Department head* di *Front Office Department* harus dapat mengontrol kapan pemotongan harga jual kamar dapat diberikan kepada konsumen dan kapan pemotongan harga jual kamar tersebut dihentikan diberikan kepada konsumen seperti yang dikatakan oleh Michael L. Kasavana, Richard M. Brooks dan *Contributing Author* Charles E. Steadmon dalam bukunya *Management Front Office Operations third edition, AHMA* (1991:399-400) “yaitu seorang manajer yang baik atau cerdas harus mengetahui kapan ia dapat menghentikan pemotongan harga jual kamar karena bila harga kamar terlalu tinggi maka mereka akan kehilangan pelanggan, sedangkan sebaliknya mereka akan kehilangan sejumlah pendapatan yang seharusnya didapat dikarenakan mereka memberikan harga yang terlalu rendah.

2. Teori Target Pendapatan Kamar

Sedangkan pengertian dari target adalah suatu perencanaan atau tujuan tentang keadaan di masa depan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dengan metode peramalan yang kemudian akan ditetapkan oleh suatu perusahaan. Seperti dikatakan dalam oleh Martin G. Jagels dan Michael M. Coltman dalam bukunya *Hospitality Management Accounting Eight Edition* (2004:362) bahwa “*A Budget is a business plan, usually expressed in monetary terms.*” Dengan kata lain dalam pengertian bebas *budget* atau target biasanya merupakan perencanaan bisnis suatu perusahaan, yang biasanya dinyatakan dalam besaran uang.

Pengertian dari target pendapatan sebuah kamar adalah perencanaan besaran jumlah pendapatan yang ingin dicapai dalam penjualan kamar dan dijadikan kebijakan dalam suatu hotel.

Dalam hal ini suatu perusahaan akan mencoba memprediksi apa yang akan terjadi di depan, Seperti dikatakan oleh Jay Heizer dan Barry Render dalam bukunya *Operations Management Edisi 7 Bahasa Indonesia* (2005:136) bahwa, “Peramalan (*forecasting*) adalah seni dan ilmu untuk memperkirakan kejadian di masa depan. Hal ini dapat dilakukan dengan pengambilan data masa lalu dan menempatkannya ke masa yang akan datang dengan suatu bentuk model matematis. Bisa juga

merupakan prediksi intuisi yang subjektif. Atau bisa juga dengan menggunakan kombinasi model matematis yang disesuaikan dengan pertimbangan yang baik dari seorang manajer.”

Sedangkan pendapatan merupakan sejumlah uang yang didapat oleh suatu perusahaan dari penjualan produk mereka. Seperti yang dikatakan oleh Aliminsyah dan Padji MA. Dalam buku Kamus Istilah Akuntansi Inggris Indonesia – Inggris (2003:248) bahwa “Pendapatan adalah jumlah yang dibebankan kepada langganan untuk barang dan jasa yang dijual. Pendapatan dapat juga di definisikan sebagai kenaikan bruto dalam modal (biasanya melalui diterimanya suatu aktiva dari langganan) yang berasal dari barang dan jasa yang dijual.”

Pendapatan paling besar pada suatu hotel berasal dari pendapatan kamar, seperti dikemukakan oleh Michael L. Kasavana, Richard M. Brooks dan *Contributing Author*: Charles E. Steadmon dalam bukunya *Managing Front Office Department Third Edition, AHMA* (1991:42) bahwa “adalah pada kebanyakan hotel, *Rooms Division* menghasilkan lebih banyak pendapatan dibandingkan dengan pendapatan divisi lain dengan pendapatan kamar mengumpulkan 61, 9 % (enam puluh satu koma sembilan persen) dari total pendapatan keseluruhan hotel”.

Ada dua cara untuk mengukur pendapatan kamar hotel pada umumnya dan kantor depan pada khususnya dalam menjual kamar seperti yang dikatakan oleh Denney G. Rutherford dalam bukunya *Hotel Management and Operations* (1990:98) “yaitu pendapatan kamar merupakan hasil dari pencapaian kamar yang terjual pada harga kamar yang terjual”.

Tingkat huni kamar menurut Endar Sugiarto dalam bukunya *Hotel Front Office Administration* (Administrasi Kantor Depan Hotel) (2002:55) “tingkat huni kamar menyatakan suatu keadaan sampai sejauh mana jumlah kamar terjual, jika diperbandingkan dengan seluruh kamar yang mampu untuk dijual.”

Sedangkan rata – rata harga kamar menurut Endar Sugiarto dalam bukunya *Hotel Front Office Administration* (Administrasi Kantor Depan Hotel) (2002:62-63) “*average room rate* adalah harga kamar rata – rata yang diperoleh dari total penjualan.

Pada umumnya hotel melakukan berbagai macam cara untuk mendapat nilai kedua hal tersebut yang sesuai dengan yang ditargetkan yaitu keadaan tingkat huni kamar yang

memuaskan dan rata – rata harga kamar yang seideal mungkin berdasarkan tarif kamar normal. Sehingga pendapatan kamar yang ditargetkan dan ditetapkan oleh hotel yang bersangkutan akan tercapai.

Dalam sebuah hotel, manajemen hotel akan membuat target pendapatan kamar atau yang sering disebut *Room Revenue Forecast* dimana menurut Michael L. Kasavana, Richard M. Brooks dan *Contributing Author*: Charles E. Steadmon dalam bukunya *Managing Front Office Department Third Edition, AHMA (1991:144)* “... projects future revenue by multiplying predicted occupancies by current room rates. This information can be easily important for long range planning and cash management strategies.” Bila diartikan ke dalam bahasa Indonesia secara bebas maka berarti perkiraan pendapatan kamar pada masa yang akan datang dihitung dengan cara mengalikan perkiraan tingkat huni kamar dengan harga kamar. Informasi ini sangat berguna untuk perencanaan jangka panjang dan juga strategi manajemen alur uang.

E. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

1. Kualitatif

Dalam penelitian proyek akhir ini penulis menggunakan metode penelitian Kualitatif. Dimana penelitian kualitatif ini memiliki pengertian yang dijabarkan oleh Sugiono, dalam bukunya *Metodologi Penelitian (2009:15)* bahwa “Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositifisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sample sumber dan data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi.

b. Lokasi dan Waktu Penelitian

Tabel 7

Lokasi dan waktu penelitian

c. Je

LOKASI PENELITIAN	WAKTU PENELITIAN
Hotel Aryaduta Jl. Diponegoro No. 38, Pekanbaru, Riau, Indonesia.	Desember - Mei 2017, Dimulai dari Studi Kepustakaan sampai dengan membuat laporan tugas akhir.

Sumber Data

1. Jenis Data

Kebutuhan akan data di bagi dua yaitu data sekunder berupa data kualitatif yang didukung oleh data primer berupa hasil wawancara.

a. Data sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat public, yang terdiri atas : struktur organisasi dan kearsipan, dokumen, laporan - laporan serta buku - buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian (Purhantara, 2010).

Dalam penelitian ini, data sekunder yang didapatkan peneliti seperti laporan tahunan pengelolaan dari Department Front Office Hotel Aryaduta Pekanbaru, penelitian terdahulu, serta dokumentasi lainnya yang menyangkut hal nya dengan judul penelitian

b. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrument-instrumen yang telah ditetapkan (Purhantara, 2010). Jadi dalam penelitian ini, data primer yang didapatkan adalah hasil dari data-data pada saat peneliti melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi di Hotel Aryaduta Pekanbaru.

2. Sumber Data

• Subjek Penelitian

Subjek penelitian atau responden adalah orang yang diminta untuk memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat sebagaimana yang dijelaskan oleh Arikunto (2006:145) subjek penelitian adalah

subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jadi subjek penelitian merupakan sumber informasi yang digali untuk mengungkap fakta-fakta lapangan. Yaitu meliputi;

- 1) Manager atau Supervisor Departement Front Office Hotel Aryaduta Pekanbaru.
- 2) Manager Marketing Hotel Aryaduta Pekanbaru.
- 3) Tamu yang menginap di Hotel Aryaduta Pekanbaru.
- 4) General Manager Hotel Aryaduta Pekanbaru

d. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan, dan merupakan cara memperoleh data yang bersifat langsung. Dalam penelitian ini penulis melakukan tanya jawab langsung dengan pihak manajemen hotel dalam hal ini adalah *Front Office Supervisor* yang merupakan *Department Head* di *Front Office Department Hotel Aryaduta Pekanbaru* untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dengan menggunakan pedoman wawancara, mengenai data apa saja yang dibutuhkan, seperti:

- a. Daftar tarif berdasarkan jenis kamar sebelum dan sesudah discount pada Hotel Aryaduta Pekanbaru.
 - b. Aktual pendapatan kamar, target pendapatan kamar, varian, dan jumlah tamu menginap pada Hotel Aryaduta Pekanbaru.
 - c. Totalitas aktual pendapatan, target pendapatan, dan varian pada Hotel Aryaduta Pekanbaru.
- ##### **2. Studi Kepustakaan**
- Penulis melakukan teknik pengumpulan data melalui studi kepustakaan untuk membandingkan kondisi aktual yang terjadi dengan kondisi ideal secara teoritis yang dikutip pada buku dan penelitian terdahulu.
- ##### **3. Dokumentasi**

Teknik pengumpulan data ini berkaitan dengan pengambilan data mengenai objek dan subjek penelitian melalui pencatatan dokumentasi, atau gambar yang diperoleh dari pihak terkait.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Kebijakan Penetapan Tarif Kamar pada Hotel Aryaduta Pekanbaru

Data hasil penelitian yang telah dilaksanakan dilokasi penelitian berupa hasil wawancara dan observasi langsung di lapangan. Untuk mendapatkan data mengenai Implementasi Kebijakan Penetapan Tarif Kamar, peneliti mengadakan wawancara kepada subjek penelitian yaitu kepada Bapak Marlon Hotman Simanjuntak selaku *Front Office Manager* di Hotel Aryaduta Pekanbaru mengenai,

1. Tingkat Hunian Hotel

Front Office Department sebaiknya mengetahui bagaimana kondisi tingkat hunian hotel pada saat ini, untuk mengetahui suatu keadaan sampai sejauh mana jumlah kamar terjual, jika diperbandingkan dengan seluruh jumlah kamar yang mampu untuk dijual. Rasio *Occupancy* merupakan tolak ukur keberhasilan hotel dalam menjual produk utamanya, yaitu kamar. *Night auditor* biasanya mengumpulkan data-data dari *room division* dan menghitung *Occupancy Ratio*, sementara *Front Office Manager* menganalisa informasi ini untuk mengidentifikasi *problem* yang dihadapi. Tingkat huni kamar menurut Endar Sugiarto dalam bukunya *Hotel Front Office Administration* (Administrasi Kantor Depan Hotel) (2002:55) “tingkat huni kamar menyatakan suatu keadaan sampai sejauh mana jumlah kamar terjual, jika diperbandingkan dengan seluruh kamar yang mampu untuk dijual.”

“Saat ini tingkat hunian hotel cukup meningkat dikarenakan manajemen membuat kebijakan dengan memberikan *discount* atau pemotongan harga jual dari harga normal, dan Jumlah kamar yang terjual perbulannya itu dapat terbilang relatif tergantung pada banyaknya tamu / pelanggan yang menginap, dapat dihitung dari 50% dari jumlah tamu yang menginap setiap bulannya, Tipe kamar yang banyak diminati di Hotel Aryaduta Pekanbaru yaitu Superior Room, karena tipe kamar tersebut mempunyai program pemotongan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan tipe-tipe kamar yang lain”.

2. Pemotongan Harga (Discount)

Pemotongan Harga Jual Kamar adalah pengurangan harga dari harga yang telah ditetapkan dengan tujuan mendorong penjualan kamar atau dengan kata lain Pemotongan harga

jual kamar merupakan suatu konsep, dimana merupakan suatu proses untuk memberikan harga khusus di bawah *Rack Rate* kepada konsumen hotel, pemotongan harga jual kamar biasanya dinyatakan dalam persentase, biasanya hal ini dilakukan untuk mendorong penjualan kamar kepada tamu, dimana ini dilakukan di hotel oleh karyawan *Front Office Department*. Seorang manajer harus dapat memutuskan kombinasi yang baik antara harga kamar dan tingkat huni kamar untuk mencapai keadaan yang terbaik yang dalam hal ini adalah memberikan keuntungan terbesar bagi Hotel Aryaduta Pekanbaru.

“Melihat kondisi global saat ini sedang buruk juga berdampak terhadap industri perhotelan. Hal ini dapat dilihat dari penurunan tingkat hunian kamar, rendahnya rata-rata pendapatan per kamar (ARR) dan tidak tercapainya target yang sudah ditetapkan, maka dari itu manajemen membuat kebijakan dengan memberikan pemotongan harga jual kamar atau discount, dan hal tersebut hanya memberikan pengaruh terhadap tingkat hunian dan pendapatan hotel saja, tapi target pendapatan yang sudah ditetapkan masih belum tercapai”. Menurut Bapak Marlon Hotman Simanjuntak selaku *Front Office Manager* di Hotel Aryaduta Pekanbaru.

3. Yang membuat kebijakan

Yang membuat kebijakan yakni orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap pembuatan kebijakan penetapan tarif kamar, Seperti yang dikatakan oleh Bapak Marlon Hotman Simanjuntak selaku *Front Office Manager* di Hotel Aryaduta Pekanbaru yaitu :

“Biasanya yang membuat kebijakan penetapan tarif kamar pada Hotel Aryaduta Pekanbaru ialah *Manager Sales & Marketing* dan setelah itu akan disetujui oleh *General Manager* terlebih dahulu sebelum tarif tersebut akan di publikasikan atau di berikan kepada tamu atau pelanggan”.

Kebijakan yang dibuat manajemen yaitu dengan harapan memberikan pelayanan tarif kamar yang relative murah sehingga dapat menambah tingkat hunian dan pendapatan yang maksimal, dengan melihat jumlah kamar yang dapat terjual setiap bulan nya. Seperti yang dikatakan Bapak Marlon Hotman Simanjuntak selaku *Front Office Manager* di Hotel Aryaduta Pekanbaru.

Kebijakan penetapan harga merupakan pilihan yang dilakukan perusahaan terhadap tingkat harga umum yang berlaku untuk jasa tertentu yang bersifat relatif terhadap tingkat harga para pesaing, serta memiliki peran strategis yang krusial dalam menunjang implementasi strategi pemasaran.

Selain hasil wawancara dari Bapak Marlon Hotman Simanjuntak selaku *Front Office Manager* di Hotel Aryaduta mengenai kondisi tingkat hunian kamar Hotel Aryaduta pada saat ini, penulis juga mewawancarai Ibu Ranty Wulandari selaku *Manager Sales & Marketing* Hotel Aryaduta Pekanbaru mengenai apa yang akan di lakukan manajemen untuk meningkatkan tingkat hunian dan pendapatan kamar pada Hotel Aryaduta Pekanbaru.

“Salah satu hal yang akan dilakukan manajemen adalah dengan memberikan harga terbaik dari sisi pandangan tamu dan perbandingan dengan hotel kompetitor. Pelaksanaan untuk strategi tersebut di Hotel Aryaduta, kami membuat paket dan *discount* khusus kepada pelanggan”.

Selain itu Ibu Ranty Wulandari selaku *Manager Sales & Marketing* Hotel Aryaduta Pekanbaru juga menjelaskan bagaimana manajemen membuat kebijakan penetapan tarif kamar pada Hotel Aryaduta Pekanbaru sebagai berikut,

“Manajemen menganalisa terlebih dahulu kebutuhan program promosi, dan membuat analisa pengeluaran dan pendapatan, setelah itu baru manajemen bisa mempertimbangkan harga kamar yang akan di promosikan, dan mendiskusikannya kepada *General Manager*, jika tawaran terlihat bagus atau baik2 saja akan diterima dan di setujui, setelah itu manajemen marketing akan mengeluarkan memo kepada departement yang terlibat.

Setelah itu Ibu Ranty Wulandari selaku *Manager Sales & Marketing* Hotel Aryaduta Pekanbaru juga menjelaskan metode apa yang digunakan dalam pembuatan kebijakan penetapan tarif kamar pada Hotel Aryaduta Pekanbaru yaitu,

“Management menggunakan metode peramalan *naive* yaitu metode peramalan yang sangat sederhana, hanya menggunakan data nilai actual tahun lalu sebagai ramalan atau

perkiraan untuk tahun ini dan begitu seterusnya.

Ibu Ranty Wulandari selaku Manager Sales & Marketing Hotel Aryaduta Pekanbaru juga menjelaskan tujuan manajemen membuat kebijakan pemotongan tarif kamar pada hotel aryaduta pekanbaru sebagai berikut,

“Manajemen membuat kebijakan pemotongan tarif kamar bertujuan untuk meningkatkan tingkat hunian kamar *room occupancy* dan di harapkan pula dapat meningkatkan pendapatan sesuai target yang ditentukan.

“Namun untuk saat ini sudah terlihat pada data *occupancy* pada tahun 2015 hingga tahun 2016 kebijakan yang kami buat belum mampu menembus target rata-rata pendapatan yang diharapkan. Ujar Ibu Ranty Wulandari selaku Manager Sales & Marketing Hotel Aryaduta Pekanbaru.

faktor yang mempengaruhi kebijakan potongan harga tersebut belum sesuai harapan atau goal dari perusahaan yaitu,

Dalam hal pelaksanaannya hal ini belum berjalan dengan baik dikarenakan oleh beberapa faktor:

- 1) Kurang tepatnya waktu untuk paket dan promo yang dibuat. Contoh Pekanbaru adalah kota bisnis dimana seharusnya di periode *weekday* adalah periode yang tingkat huniannya tinggi. Karna hal itu kami membuat program harga normal di *weekday* dan paket *weekend* untuk sabtu dan minggu.
- 2) Pelayanan juga berpengaruh terhadap minat pelanggan, hal itu belum ditanggapi positif oleh staff kami, sebagian beranggapan bahwa dengan adanya promo atau discount akan ada pengurangan tingkat kualitas pelayanan.
- 3) Didalam strategy pendapatan hotel ada yang disebut *yield management* yang maknanya adalah didalam penetapan harga jumlah kamar, lama menginap dan harga terendah dapat diberikan. Tetapi hal ini belum mampu dipahami oleh staff range and file (bagian operasional) sehingga mereka menilai hanya sebatas acuan harga.

“Selain kondisi ekonomi bisnis yang sedang kita alami saat ini, terdapat beberapa faktor yang juga mempengaruhi yaitu;

1) Faktor External

- Banyaknya hotel - hotel baru yang berdiri dengan berbagai macam keunggulan sehingga *market share* atau *productivity* berkurang.
- *Price war* atau perang harga yang terjadi di kota pekanbaru yang dimana tidak jalan nya patokan penetapan harga berdasarkan klasifikasinya. Pada saat ini hotel bintang 4 dan bintang 5 memberikan harga setara dengan hotel bintang 3.
- Kurang nya promosi yang dilakukan, karena promosi sangat penting, sekarang ini media social dan blog sangat berpengaruh terhadap promo seperti instagram (mitrahotel, hotelpk, pesonariau,dll)

2) Faktor Internal

- *Benefit* atau keuntungan tamu yang menginap dalam hal ini adalah *free minibar, free pick up service, free upgrade, free shuttle car, free laundry* dll).
- Kualitas pelayanan. Sering hotel kurang memperhatikan pelayanan sehingga tamu lebih memilih hotel yang kualitas pelayanannya lebih baik.
- Kondisi hotel. Yang dimaksud adalah bangunan yang dijaga dan dimaintain dengan baik sehingga aspek bangunan tersebut dapat berjalan dan berfungsi sebagaimana mestinya.

Selain itu Ibu Ranty Wulandari selaku Manager Sales & Marketing Hotel Aryaduta Pekanbaru juga menjelaskan apa yang akan dilakukan untuk mengatasi atau menghadapi beberapa faktor tersebut diatas seperti,

- Menyesuaikan waktu penggunaan promo atau discount tersebut. Yang kita ketahui bersama, bahwa pada saat weekend atau liburan hotel di pekanbaru hampir bisa dipastikan penuh. Oleh karena itu kami akan membuat promo menginap di *weekday* (senin –kamis) dan untuk weekend dengan harga normal.

- Untuk pelayanan, kami akan mensosialisasikan program dan promo yang akan dibuat dengan lengkap maksud dan tujuannya. Dan membuat standarisasi pelayanan dimana tidak ada perbedaan kualitas diantara harga normal dan harga promo.
- Membuat perhitungan estimasi untuk setiap bisnis (*group* dan *event*) berdasarkan *dynamic rate* yang sudah ditentukan dan tingkat hunian pada periode tersebut.

B. Tanggapan tamu terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan Hotel Aryaduta Pekanbaru

Karena tamu hanya sebagai narasumber, penulis hanya melakukan wawancara kepada salah satu tamu atau pelanggan yang menginap di Hotel Aryaduta Pekanbaru yang bernama Ibu Marina mengenai,

1. Pelayanan

Dari hasil wawancara dengan salah satu tamu tersebut mengatakan bahwa pelayanan karyawan pada Hotel Aryaduta tersebut cukup cepat dan tanggap, dilihat dari penampilan karyawan, kebersihan, kerapian, kesopanan, keramahan dalam melayani tamu cukup baik, karena setiap karyawan yang sedang melayani, mereka memberikan senyuman dan ramah setiap melakukan tanya jawab kepada tamu itu, sendiri.

Selain itu penulis juga menanyakan berapa kali tamu/ pelanggan tersebut menginap di Hotel Aryaduta Pekanbaru,

“Saya sudah sering menginap di Hotel Aryaduta ini, boleh dikatakan setiap ke kota pekanbaru ini saya selalu menginap di hotel ini, tutur Ibu Marina”.

penulis juga menanyakan Mengapa memilih menginap di Hotel Aryaduta Pekanbaru

“Karena perusahaan saya sudah melakukan kerja sama kontrak dengan hotel Aryaduta pekanbaru ini, tutur Ibu Marina”.

Setelah itu penulis menanyakan tipe kamar apa yang tamu atau pelanggan pilih untuk menginap dan mengapa memilih kamar tersebut

“Saya memilih *Superior room*, karena harga nya relatif lebih murah dan sesuai dengan harga kontrak dengan perusahaan saya, dan saya

dapat meminimalisir *Budget* yang telah diberikan perusahaan kepada saya, ujar Ibu Marina”.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan identifikasi masalah yang disebutkan pada bab – bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan analisis permasalahan pada bab tiga yaitu sebagai berikut:

1. Beberapa hal yang membuat pemotongan harga jual kamar di Hotel Aryaduta Pekanbaru kurang efektif, diantaranya adalah :
 - Tidak sesuai penerapan pemotongan harga jual kamar yang dibuat pada saat pembuatan target pendapatan kamar dengan *discount policy* yang berlaku dan telah ditetapkan,
 - Terlalu tingginya pemotongan harga jual kamar yang diberikan oleh marketing kepada segmen pasar *Travel Agent* dan *Corporate* pada saat pembuatan kontrak,
 - Terlalu tingginya pemotongan harga jual kamar yang diberikan kepada segmen pasar *walk in* oleh *Front Office Staff*,
2. Tidak tercapainya target pendapatan kamar di Hotel Aryaduta Pekanbaru dikarenakan, penetapan target rata – rata harga kamar dan target pendapatan kamar oleh manajemen Hotel Aryaduta Pekanbaru menggunakan metode peramalan tanpa penyesuaian dengan *discount policy* yang berlaku sehingga target pendapatan kamar terlalu tinggi, hal ini dapat terjadi dikarenakan adanya kesalahan dalam perhitungan target pendapatan kamar oleh manajemen hotel yang tidak menyesuaikan dengan *discount policy* yang ada.

B. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah dibahas di atas, berikut ini penulis memberikan saran dengan harapan dapat digunakan oleh pihak manajemen dan terutama oleh *Front Office Department* Hotel Aryaduta Pekanbaru. Adapun saran yang dapat diberikan penulis, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Rekomendasi Konseptual

- Penulis merekomendasikan manajemen Hotel Aryaduta Pekanbaru untuk menggunakan teori *Discount Grid* sebagai salah satu alat untuk mengawasi dan mengontrol pemotongan harga jual kamar dimana manajemen dapat menentukan besaran pemotongan harga jual kamar yang dapat memberikan keuntungan yang lebih besar kepada hotel,
 - Penulis merekomendasikan pihak manajemen Hotel Aryaduta Pekanbaru untuk menghitung target pendapatan kamar yang lebih baik dan tidak terlalu optimis dengan menggunakan metode peramalan.
2. Rekomendasi Operasional
- Membuat suatu pengawasan atau kontrol yang lebih baik dan diperketat terhadap penerapan pemotongan harga jual kamar oleh pihak manajemen Hotel Aryaduta Pekanbaru dengan menggunakan perhitungan *discount grid* Sehingga bila dilihat dari perhitungan di atas terlihat bahwa sebenarnya bila dilakukan pemotongan harga jual kamar dapat diperkirakan bahwa seharusnya ada penambahan dalam hal tingkat huni kamar namun ada penurunan dalam rata – rata harga kamar. Tetapi dengan hal tersebut akan membuat keuntungan yang bertambah bagi hotel.
- Selain untuk melihat keuntungan yang didapat bila melakukan pemotongan harga jual kamar, *discount grid* pun akan bermanfaat bagi manajemen hotel sebagai alat kontrol apabila melakukan pemotongan harga jual kamar dalam besaran tertentu maka tingkat huni kamar yang seperti apa yang harus diraih, dan ini dapat dilakukan sebagai sebuah kontrol bagi manajemen Hotel Aryaduta Pekanbaru dalam per hari.
- Menggunakan metode peramalan yang lain selain metode peramalan yang terbukti tidak efektif untuk dipergunakan dan juga harus mempertimbangkan faktor – faktor lain yang mempengaruhi pendapatan

kamar seperti *discount policy* yang berlaku, *off season*, *peak season* dan lain – lain dengan berbagai periode waktu untuk acuan dalam pencapaian target pendapatan kamar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zaid Zainal, 2004. *Kebijakan Publik, (Edisi Revisi)*. Jakarta: Yayasan Pancur Siwah
- Alma, Buchari. 2007. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta
- Anderson, James E., 1975. *Public Policy Making*. New York: Praeger
- Armstrong, Michael. 1995. *A Handbook of Management Techniques*. USA : Prentice Hall.
- Baker, Sue, Pam Bradley and Jeremy Huyton. 2000. *Principles of Hotel Front Office Operations*. Melbourne : Hospitality Press
- Charles E. Steadmon. 1991. *Managing Front Office Operations*. USA : Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Cote, Raymond. 1988. *Hospitality Management Library Accounting II*. USA : Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (1979) Implementasi. Solihin Abdul Wahab (2008: 65)
- Darwin. 1995. *Implementasi Kebijakan*. Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan UGM.
- Deveau, Linsley T., Patricia M. Deveau , Nestor De J. Porto Carrero and Marcel Escofier. 1996. *Front Office Management and Operations*. USA : Prentice Hall.
- Dunn, William N., 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik, (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Edwards, George C., 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly, Inc.
- Endar, Sugiarto. 2002. *Hotel Front Office Administration (Administrasi Kantor Depan Hotel)*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, PT.
- Frederickson dan Hart dalam Tangkilisan. *Kebijakan Public* (2003:19)

- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in The Third World*. New Jersey: Princeton University Press.
- Hidayat, Syarifudin dan Sedarmayanti. 2002. *Metodologi Penelitian*. Bandung : Mandarmaju, CV.
- Heizer, Jay and Barry Render. 2005. *Operations Management* Edisi 7 Bahasa Indonesia. Jakarta : Salemba 4.
- Ismail, Solihin. 2004. *Kamus Pemasaran*. Bandung: Penerbit Pustaka
- Jagels, Martin G. and Michael M. Coltman. 2004. *Hospitality Management Accounting Eight Edition*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2001. *Prinsip – Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga
- Liberty Tjiptono, Fandy. 2002. *Pemasaran Jasa*. Jawa Timur: Bayumedia
- Lupiyoadi, Rambat dan A. Hamdani. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat
- Michael Amstrong, *A Handbook of Management Techniques* (1995:34)
- Nugroho, Riant, 2009. *Public Policy, Dinamika Kebijakan - Analisis Kebijakan - Manajemen Kebijakan*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo - Kelompok Gramedia
- Permana Budi, Agung. *Manajemen Marketing Perhotelan*. – Ed. I.-Yogyakarta: ANDI;
- Rutherford, Denney G.1990. *Hotel Management and Operations*. New York : Van Norstrand Reinhold.
- Subarsono, A.G., 2005. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sulistiyono, Agus. 2002 . *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*_. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sugiono, 2009:15. *Metodologi Penelitian*
- Steadmon, Charles and Michael L. Kasavana. 2001. *Front Office*. USA : Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Tjiptono, Fandy, dkk. 2008. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Andi
- Wahab, Solichin Abdul, 2005. *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara (Edisi Kedua)*. Jakarta: Bumi Aksara
- , 2011. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: UMM Press
- Wibawa, Samoedra, 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Raja Grafindo
- Widodo, Joko, 2011. *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing
- Winarno, Budi, 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Presindo
- , 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus, (edisi revisi terbaru)*. Yogyakarta: CAPS
- Yoeti, Oka A. 2004. *Strategi Pemasaran Hotel*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, PT.

