

# KOMPETENSI MANAJER PENDAPATAN: *THE MOST IMPORTANT AND THE MOST MISSING* PADA HOTEL BERBINTANG DI BALI

I Gede Darmawijaya  
Ni Made Suastini

## Pendahuluan

**P**engelolaan pendapatan menjadi sangat penting untuk mampu bertahan menghadapi persaingan. Pengelolaan ini adalah salah satu alat yang sedang berkembang untuk mengelola pendapatan di hotel. Adapun beberapa dekade yang lalu sebelum model ini berkembang di industri perhotelan, manajemen lebih menekankan pada persentase tingkat hunian kamar yang tinggi. Namun, saat ini hotel mulai mempertimbangkan harga yang berbeda kepada tamu yang berbeda dengan waktu yang berbeda pula. Praktek seperti ini dikenal dengan konsep *revenue management* (RM).

Saat ini pilihan hotel dengan mudah dapat diperoleh oleh konsumen melalui internet. Permintaan terhadap akomodasi menjadi sangat sulit untuk dikendalikan karena banyaknya pilihan harga, lokasi serta fasilitas hotel. Para profesional hotel kemudian menangkap peluang ini dengan menggunakan RM sebagai cara untuk memaksimalkan pendapatan. Konsep ini sangat sesuai dengan karakteristik produk hotel yang *perishable* dan *high fixed cost*. Seorang manajer pendapatan atau *revenue manager* harus dapat menjual produk hotel pada saat itu juga dengan mengkombinasikan harga, waktu, produk dan konsumen yang tepat. Jika tidak maka produk tersebut akan hangus dan tetap dibebani dengan biaya tetap yang umumnya relatif tinggi untuk usaha perhotelan.

Peran strategis fungsi *revenue management* (RM) ini membuat pengelola hotel mengadakan fungsi *revenue management* dan menunjuk pelaksana khusus yang bertanggung jawab penuh untuk melaksanakan fungsi tersebut. Menurut Hayes dan Miller

(2011:151) tanggung jawab pengelola *revenue management* adalah membuat *forecast demand* dan meningkatkan *revenue per available room (RevPAR)*. *Forecast demand* dilakukan dengan membuat trend analisis sesuai dengan kondisi tahun sebelumnya, sekarang dan masa depan. Sedangkan untuk meningkatkan *RevPAR* dapat dilakukan dengan memanfaatkan *tools* yang tersedia di *google* dan *OTA*. *Tools* ini digunakan untuk memonitor kinerja pesaing sehingga dapat mengambil tindakan untuk meningkatkan penjualan secara *real time*.

*Revenue management* dengan peranannya yang penting ini menimbulkan permintaan pengelola RM meningkat. Namun, ketersediaan pengelola RM yang kompeten dan profesional belum dapat memenuhi permintaan tersebut. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Sudarman, Direktur *Sales and Marketing* Tijili Hotel Seminyak yang mengatakan bahwa, “Kondisi permintaan pengelola RM yang tinggi di Bali belum dapat dipenuhi karena kompetensi mereka yang berminat belum memadai.” Oleh karena itu, banyak hotel hanya melakukan sebagian kecil dari fungsi RM dan biasanya tugas ini dirangkap oleh jabatan pemasar atau penjual.

Penelitian sebelumnya terkait dengan kompetensi pengelola RM berfokus pada kompetensi personal, umum, teknis dan etika (Cetin *et al.*, 2016). Pendekatan ini belum mengarah pada pemanfaatan kompetensi dilihat dari fungsi manajemen, seperti *plan, do, check, dan action (PDCA)*. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada kompetensi yang dipersyaratkan yang dikelompokkan dalam fungsi manajemen PDCA tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan ketersediaan pengelola RM diperlukan pendidikan dan pelatihan untuk pengelola RM. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan harus berbasis kompetensi sesuai dengan kebutuhan kompetensi RM di tempat kerja. Kompetensi ini dapat diidentifikasi melalui wawancara dengan pengelola RM dan observasi kegiatan yang dilakukannya. Identifikasi ini difokuskan pada fungsi pengelolaan meliputi perencanaan, implementasi, monitoring dan evaluasi serta melakukan tindakan perbaikan.

Untuk dapat meningkatkan jumlah pengelola RM di Bali perlu dilakukan penelitian terkait kompetensi utama yang dibutuhkan pengelola RM dan kompetensi yang belum dapat dipenuhi oleh pengelola RM dan para kandidat pengelola RM. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi utama (*the most important*



*competencies*) yang diperlukan oleh seorang pengelola RM pada hotel berbintang empat dan lima di Bali dan untuk mengetahui kompetensi yang belum dapat dipenuhi (*the most missing competencies*) oleh seorang pengelola RM pada hotel berbintang empat dan lima di Bali.

### **Metode**

Penelitian ini dilakukan pada hotel bintang empat dan lima di Bali pada periode Juli-Oktober 2018. Narasumber/informan dalam penelitian kualitatif tidak dapat ditentukan dengan rumus seperti dalam penelitian kuantitatif dan penetapannya juga bukan ditentukan oleh pemikiran bahwa informan harus mewakili populasi, melainkan informan itu harus dapat memberikan informasi yang diperlukan. Oleh karena itu, metode *purposive* digunakan dalam menentukan informan yaitu metode menentukan subjek/objek penelitian sesuai dengan tujuan. Dengan menggunakan pertimbangan sesuai dengan topik penelitian, peneliti memilih subjek/objek. Informan dalam penelitian ini adalah para pengelola *Revenue Management* (RM) pada hotel berbintang empat dan lima di Bali.

Instrumen dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang memuat kompetensi pengelola RM. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan oleh pengumpul data dan dijawab secara lisan pula oleh responden (Arikunto, 2010:64). Data pada penelitian ini dikumpulkan dengan melakukan *indepth interview* secara langsung dengan pengelola *Revenue Management* pada hotel berbintang empat dan lima di Bali.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yaitu dengan cara menggambarkan objek penelitian pada saat keadaan sekarang berdasarkan fakta-fakta sebagaimana adanya, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan (Siregar, 2012:08). Melalui teknik analisis ini akan dianalisis dan diidentifikasi kompetensi utama (*the most important competencies*) yang diperlukan serta kompetensi yang belum dapat dipenuhi (*the most missing competencies*) oleh para pengelola RM pada hotel berbintang empat dan lima di Bali. Sedangkan untuk prosedur analisis data dalam penelitian ini adalah melakukan pengelompokan kompetensi seorang pengelola RM dari hasil wawancara mendalam menjadi

empat yaitu kompetensi personal, kompetensi umum, kompetensi teknis dan kompetensi etika; mengelompokkan empat (4) kelompok kompetensi ke dalam kompetensi kunci yang dipersyaratkan dan kompetensi yang belum dikuasai oleh para pengelola RM; menginterpretasi pengelompokan kompetensi; menarik kesimpulan.

### Hasil dan Pembahasan

Hotel yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah delapan hotel meliputi The Bulgari Resort Bali, The Ritz Carlton Nusa Dua, St. Regis Bali Resort, Four Season Resort Sayan, Hotel Alila Manggis, Hotel Korurua Ubud, Element by Westin, Taman Ujung Resort and Spa. Lima hotel pertama merupakan hotel bintang lima dan tiga hotel berikutnya merupakan hotel bintang empat. Tabel berikut menunjukkan persentase hotel yang menjadi narasumber berdasarkan kategorinya.

**Tabel 1.1**  
**Karakteristik Sumber Data**

No	Kriteria	Jumlah
1	Jumlah hotel	8
2	Klasifikasi bintang lima	62,5%
3	Klasifikasi bintang empat	37,5%

Sumber: Data diolah (2018)

### Kompetensi Manajer Pendapatan berdasarkan Perangkingan dari Pengelola Manajer Pendapatan

Dari hasil wawancara, dapat diidentifikasi 21 kompetensi yang persyaratkan hotel sebagai yang melakukan pemagangan, diranking dari yang paling penting sampai dengan yang kurang penting, seperti terlihat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Kompetensi Manajer Pendapatan**  
**(diurut dari yang terpenting)**

No	Kompetensi Manajer Pendapatan
1	Analyze market data
2	Create pricing strategies
3	Analyze booking patterns
4	Interpret market trends as they relate to the property

5	Set price according to different customer segmentations
6	Evaluate trends in the economy and hospitality industry
7	Monitor competitor performance
8	Perform dynamic pricing to yield maximum revenue
9	Monitor and analyze marketing channels productivity
10	Control room inventory
11	Design strategies to maximize revenue from a rate and occupancy respectively
12	Read and analyze financial statements
13	Forecast revenue performance
14	Create promotional plans to increase revenue
15	Establish demand calendar for rooms, conference space and food and beverage outlets.
16	Forecast sales by using time series model
17	Work closely with other department to ensure all strategy done, connected and followed
18	Set strategies for overbooking level during high period
19	Develop working relationship with all third-party market managers
20	Generate revenue reports
21	Negotiate with clients

Sumber: Data diolah dari hasil wawancara (2018)

Hasil wawancara dengan para pengelola *revenue* menemukan bahwa kompetensi yang terpenting pengelola *revenue* yang dipersyaratkan hotel adalah menganalisis data pasar (*analyze market data*) diikuti dengan *create pricing strategies*, dan *analyze booking patterns*. Menurut salah satu narasumber, *revenue management* harus terintegrasi ke dalam semua aspek manajemen hotel, pemasaran dan kegiatan operasional. Oleh karena itu, sangat diperlukan peningkatan kompetensi SDM di bidang *revenue management*. Di Bali, isu terkait *revenue management* yang diimplementasi di industri perhotelan cukup lambat perkembangannya, sehingga merupakan tantangan dan hambatan yang dihadapi manajer pendapatan.

### **Kompetensi yang Telah dikuasai oleh Pengelola Revenue (*the most important competencies*) Berdasarkan Pengalamannya dalam Mengelola Departemen Pendapatan**

Para pengelola *revenue* mengungkapkan bahwa berdasarkan pengalamannya, kompetensi yang telah dikuasai dalam mengelola departemen pendapatan (*the most important skills*) adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Kompetensi yang telah dikuasai Manajer Pendapatan**  
**Berdasarkan Pengalamannya**

No	Kompetensi Manajer Pendapatan
1	Analyze market data
2	Interpret market trends as they relate to the property
3	Set price according to different customer segmentations
4	Evaluate trends in the economy and hospitality industry
5	Monitor and analyze marketing channels productivity
6	Control room inventory
7	Design strategies to maximize revenue from a rate and occupancy respectively
8	Create promotional plans to increase revenue
9	Establish demand calendar for rooms, conference space and food and beverage outlets.
10	Generate revenue reports

Sumber: Data diolah dari hasil wawancara (2018)

Kompetensi yang ditunjukkan pada tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa secara umum kompetensi seorang pengelola *revenue* dibagi menjadi dua yaitu *external* dan *internal competencies*. *External competencies* terdiri dari dua bagian yaitu kompetensi dalam mengelola *product trends* dan *market trends*. Kompetensi dalam mengelola *market trends* yaitu *analyze market data* dan *establish demand calendar for rooms, conference space and food and beverage outlets*, sedangkan kompetensi dalam mengelola *products trends* yaitu *interpret market trends as they relate to the property*. Tujuh kompetensi lainnya merupakan *internal competencies*. Kompetensi yang menjadi fokus bagi para pengelola *revenue* secara umum lebih banyak kepada *internal competencies*.

### **Kompetensi yang Belum Dapat Dipenuhi oleh Pengelola Revenue (Manajer Pendapatan) Berdasarkan Pengalamannya dalam Mengelola Departemen Pendapatan**

Hasil wawancara dengan para pengelola *revenue* menyatakan bahwa kompetensi yang belum dikuasai dalam mengelola departemen pendapatan (*the most missing skills*) adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Kompetensi yang Belum dikuasai Manajer Pendapatan**  
**Berdasarkan Pengalamannya**

No	Kompetensi Manajer Pendapatan
1	Forecast revenue performance
2	Forecast sales by using time series model
3	Analyze booking patterns
4	Perform dynamic pricing to yield maximum revenue
5	Read and analyze financial statements
6	Monitor competitor performance
7	Set strategies for overbooking level during high period
8	Work closely with other department to ensure all strategy done, connected and followed
9	Negotiate with clients
10	Develop working relationship with all third-party market managers

Sumber: Data diolah dari hasil wawancara (2018)

Sepuluh kompetensi di atas memberikan informasi bahwa terdapat tantangan dalam penerapan *revenue management* (RM). Saat ini *revenue management* sudah mulai digunakan oleh hotel-hotel di Bali untuk meningkatkan profitabilitasnya. Namun, di sisi lain, ada beberapa faktor yang menghambat upaya hotel untuk mengadopsi praktek *revenue management* ini. Tantangan tersebut adalah kompetensi yang belum terpenuhi bagi seorang pengelola *revenue management* (RM). Seperti yang tercantum dalam tabel 1.4 berdasarkan perangkian hasil penelitian, kompetensi yang belum terpenuhi di posisi tiga teratas yaitu *forecast revenue performance*, *forecast sales by using time series model*, dan *analyze booking patterns*.

## Penutup

### *Simpulan*

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Sepuluh kompetensi yang utama (*the most important competencies*) yang diperlukan oleh seorang pengelola *Revenue Management* pada hotel berbintang empat dan lima di Bali adalah *analyze market data, interpret market trends as they relate to the property, set price according to different customer segmentations, evaluate trends in the economy and hospitality industry, monitor and analyze marketing channels productivity, control room inventory,*

*design strategies to maximize revenue from a rate and occupancy respectively, create promotional plans to increase revenue, establish demand calendar for rooms, conference space and food and beverage outlets dan generate revenue reports.*

2. Sepuluh kompetensi yang belum dapat dipenuhi (*the most missing competencies*) oleh seorang pengelola RM pada hotel berbintang empat dan lima di Bali adalah *forecast revenue performance, forecast sales by using time series model, analyze booking patterns, perform dynamic pricing to yield maximum revenue, read and analyze financial statements, monitor competitor performance, set strategies for overbooking level during high period, work closely with other department to ensure all strategy done, connected and followed, negotiate with clients, develop working relationship with all third-party market managers.*

### **Rekomendasi**

Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Bagi Politeknik Pariwisata Bali (PPB)  
Politeknik Pariwisata Bali dapat melakukan kajian terkait kurikulum khususnya mata kuliah *revenue management* dan mata kuliah terkait seperti pemasaran agar sesuai dengan kebutuhan industri saat ini dan dimasa yang akan datang sehingga kompetensi yang dipersyaratkan dapat dipenuhi.
2. Bagi pengelola hotel  
Pengelola hotel dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar untuk pengembangan karyawan dalam meningkatkan kompetensinya terutama kompetensi yang belum dapat dipenuhi oleh seorang pengelola *Revenue Management*.
3. Penelitian selanjutnya  
Penelitian selanjutnya agar dapat membuat kriteria unjuk kerja dari masing-masing kompetensi pengelola pendapatan sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengembangan kompetensi.





## DAFTAR PUSTAKA

- Altin, Mehmet, Zvi Schwartz, and Muzaffer Uysal. 2017. "Where You Do It" Matters: The Impact of Hotels' Revenue-Management Implementation Strategies on Performance. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 67, Pages 46-52.
- Aziz, Heba Abdel, Mohamed Saleh, Mohamed H. Rasmy, and Hisham ElShishiny. 2011. Dynamic Room Pricing Model for Hotel Revenue Management Systems. *Egyptian Informatics Journal*. Volume 12, Issue 3, Pages 177-183.
- Cetin, Gurel, Tevfik Demirciftci, and Anil Bilgihan. 2016. Meeting Revenue Management Challenges: Knowledge, Skills and Abilities. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 57, Pages 132–142.
- Choi Sunmee dan Anna S. Mattila. 2003. Hotel Revenue Management and Its Impact on Customer's Perceptions of Fairness. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Volume 2, No.4, pp.303-314.
- Hayes, David K. dan Allisha A. Miller. 2011. *Revenue Management for The Hospitality Industry*. Kanada: John Wiley & Sons, Inc.
- Noone, Breffni M. and Anna S. Mattila. 2009. Hotel Revenue Management and The Internet: The Effect of Price Presentation Strategies on Customers' Willingness to Book. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 28, Issue 2, Pages 272-279.
- Pietrzak, Michał dan Paliszkievicz, Joanna. 2015. *Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle*. Poland: Warsaw University of Life Sciences.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri.
- Sulastiyono, A. 2001. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Penerbit Alfabeta.



Yuan, Yang, Ning Kuang Chuang, and Amy M.Gregory. 2017. An evaluation of essential revenue management competencies: similarities and differences between practitioners and educators. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Volume 16, No. 5, Pages 513-526.

