

KEMBANG RAMPAI



MANAJEMEN PERHOTELAN



IBM WIYASHA

KEMBANG RAMPAI MANAJEMEN PERHOTELAN

Pada buku ini dikaji empat bagian penting dari manajemen perhotelan : manajemen menu, manajemen divisi kamar, manajemen risiko, dan penentuan nilai (valuation) aset hotel.

Beberapa metoda analisis menu seperti Kasavana and Smith, Miller, Pavesic, Bayou and Bennett, Horton, dan LeBruto, Quain, and Ashley dikaji pada bahasan manajemen menu.

Pada bagian divisi kamar dikaji equivalent occupancy, optimal overbooking, cost per booking, dan cost of empty room.

Manajemen Risiko memberikan pemahaman tentang sumber-sumber risiko serta pendekatan dalam melakukan mitigasi nya.

Bahasan pada topik valuation memberikan pemahaman menentukan nilai suatu property/hotel dengan metoda discounted cash flow dan band of investment.

Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih pada pengembangan manajemen perhotelan di Indonesia.

KEMBANG RAMPAI MANAJEMEN PERHOTELAN

IBM Wiyasha



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

**KEMBANG RAMPAI
MANAJEMEN PERHOTELAN**

Penulis : IBM Wiyasha

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Herlina Sukma

ISBN : 978-623-120-159-1

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JANUARI 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh
isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun,
termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman
lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena perkenan Beliau penulis dapat menyelesaikan buku “Kembang Rampai Manajemen Perhotelan”.

Buku ini terdiri dari empat bagian penting: manajemen menu, manajemen divisi kamar, manajemen risiko, dan penentuan nilai (valuation) aset hotel yang terdistribusi dalam 19 (sembilan belas) bab.

Penyelesaian buku ini melibatkan beberapa pihak, karenanya pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada keluarga penulis: istri, anak, menantu, dan cucu-cucu; kolega penulis, serta teman-teman yang tidak dapat penulis sebutkan semuanya.

Akhir kata semoga sumbangsih penulis dapat memberikan manfaat pada bidang perhotelan dan pariwisata di Indonesia.

IBM Wiyasha

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN PERHOTELAN	1
A. Pengantar	1
B. Capaian Pembelajaran	1
C. Sasaran dari Topik ini	1
1. Sejarah Manajemen Perhotelan.....	2
2. Perkembangan Manajemen Perhotelan Di Indonesia	3
3. Bidang Kajian Manajemen Perhotelan	8
D. Evaluasi	11
E. Studi Kasus	12
BAB 2 ANALISIS MENU KASAVANA SMITH	14
A. Pengantar	14
B. Capaian Pembelajaran	14
C. Sasaran dari Topik ini	14
1. Pendekatan Analisis Menu	14
2. Pendekatan <i>Kasavana And Smith</i>	15
3. Contoh Terapan	17
4. Langkah-Langkah Meningkatkan Penjualan Restoran	22
D. Evaluasi	24
E. Studi Kasus	24
BAB 3 ANALISIS MENU PENDEKATAN MILLER	25
A. Pengantar	25
B. Capaian Pembelajaran	25
C. Sasaran dari Topik ini	25
1. Pendekatan <i>Miller</i>	25
2. Formula Persentase Harga Pokok Makanan	26
3. Klasifikasi Item Menu.....	26
4. Contoh Terapan	27
D. Evaluasi	30
E. Latihan.....	30
BAB 4 ANALISIS MENU PENDEKATAN PAVESIC	35
A. Pengantar	35

B. Capaian Pembelajaran.....	35
C. Sasaran dari Topik ini.....	35
1. Pendekatan <i>Pavesic</i>	35
2. Klasifikasi Item Menu	36
3. Contoh Terapan.....	38
D. Evaluasi.....	41
E. Latihan	42
BAB 5 ANALISIS MENU PENDEKATAN BAYOU DAN	
<i>BENNETT</i>.....	48
A. Pengantar.....	48
B. Capaian Pembelajaran.....	48
C. Sasaran dari Topik ini.....	48
1. Pendekatan Bayou dan Bennett	48
2. Variabel-Variabel pada Metoda <i>Bayou</i> dan	
<i>Bennett</i>	49
3. Langkah-Langkah Penerapan Metoda <i>Bayou</i> dan	
<i>Bennet</i>	49
4. Contoh Terapan Metoda <i>Bayou</i> dan <i>Bennett</i>	50
5. Hasil dan Analisis:.....	52
D. Evaluasi.....	53
E. Latihan	53
BAB 6 ANALISIS MENU PENDEKATAN HORTON.....	54
A. Pengantar.....	54
B. Capaian Pembelajaran.....	54
C. Sasaran dari Topik ini.....	54
1. Pendekatan <i>Horton</i>	54
2. Koefisien Konsentrasi.....	57
3. Skor Preferensi Konsumen	58
D. Evaluasi.....	59
E. Latihan	59
BAB 7 ANALISIS MENU PENDEKATAN <i>LEBRUTO, QUAIN,</i>	
<i>AND ASHLEY</i>.....	62
A. Pengantar.....	62
B. Capaian Pembelajaran.....	62
C. Sasaran dari Topik ini.....	62
1. Pemahaman Model <i>LeBruto, Quain dan Ashley</i>	63

2. Formula Tingkat Popularitas	63
3. Profit Factor	64
4. Penentuan Labor	64
5. Klasifikasi Item Menu.....	66
D. Evaluasi	66
E. Latihan.....	67
BAB 8 EQUIVALENT OCCUPANCY	68
A. Pengantar	68
B. Capaian Pembelajaran	68
C. Sasaran dari Topik ini	68
1. Pemahaman <i>Equivalent Occupancy</i>	68
2. <i>Equivalent Occupancy</i> dengan Beberapa Tipe Kamar.....	70
3. <i>Equivalent Occupancy</i> dengan Satu Tipe Kamar.....	71
4. Analisis <i>Equivalent Occupancy</i>	72
D. Evaluasi	72
E. Latihan.....	72
BAB 9 OPTIMAL OVERBOOKING.....	73
A. Pengantar	73
B. Capaian pembelajaran	73
C. Sasaran dari Topik ini	73
1. Pemahaman <i>Optimal Overbooking</i>	73
2. Definisi <i>Management Overbooking</i>	74
3. Alasan <i>Over Booking</i>	75
4. Formula <i>Optimal Overbooking</i>	76
5. Ilustrasi Terapan <i>Optimal Over Booking</i>	76
D. Evaluasi	78
E. Latihan.....	78
BAB 10 BIAYA OVERBOOKING	79
A. Pengantar	79
B. Capaian Pembelajaran	79
C. Sasaran dari Topik ini	79
1. Pemahaman <i>Biaya Overbooking</i>	79
2. Faktor Faktor Penentu Biaya <i>Overbooking</i>	81
3. Langkah-Langkah Menentukan Biaya <i>Overbooking</i>	81
4. Formula Biaya <i>Overbooking</i>	83

5. Dampak Biaya <i>Overbooking</i>	84
D. Evaluasi.....	84
E. Studi Kasus.....	85
BAB 11 BIAYA UNDERBOOKING.....	87
A. Pengantar.....	87
B. Capaian Pembelajaran.....	87
C. Sasaran dari Topik ini.....	87
1. Pemahaman Biaya <i>Underbooking</i>	87
2. Faktor-Faktor yang Berpengaruh.....	88
3. Formula Biaya <i>Underbooking</i>	89
4. Strategi Mengatasi Biaya <i>Underbooking</i>	91
D. Evaluasi.....	92
E. Latihan.....	92
BAB 12 COST PER BOOKING.....	94
A. Pengantar.....	94
B. Capaian Pembelajaran.....	94
C. Sasaran Dari Topik Ini.....	94
1. Pemahaman <i>Cost Per Booking</i>	94
2. Kalkulasi <i>Cost Per Booking</i>	95
3. Analisis <i>CPB</i>	96
4. Tips Untuk Turunkan <i>CPB</i>	97
D. Evaluasi.....	97
E. Latihan.....	97
BAB 13 COST OF EMPTY ROOM.....	101
A. Pengantar.....	101
B. Capaian Pembelajaran.....	101
C. Sasaran dari Topik ini.....	101
1. Pemahaman Biaya Kamar Kosong.....	101
2. Faktor-Faktor Berpengaruh.....	102
3. Formula <i>Cost Of Empty Room</i>	102
4. Dampak Biaya Kamar Kosong.....	103
D. Evaluasi.....	104
E. Latihan.....	104
BAB 14 BEST AVAILABLE RATE.....	107
A. Pengantar.....	107
B. Capaian Pembelajaran.....	107

C. Sasaran dari Topik ini	107
1. Pemahaman <i>Best Available Rate</i>	107
2. Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan	108
3. Contoh Perhitungan <i>BAR</i>	109
D. Evaluasi	111
E. Latihan.....	111
BAB 15 DASAR DASAR MANAJEMEN RISIKO	112
A. Pengantar	112
B. Capaian Pembelajaran	112
C. Sasaran Dari Topik Ini	112
1. Pemahaman Manajemen Risiko	113
2. Mengapa Risiko Dihubungkan Dengan Nilai Perusahaan?.....	115
3. Kejadian Sebagai Sumber Risiko	115
4. Penyebab Terjadinya Risiko.....	122
5. <i>Risk Appetite</i>	122
6. Identifikasi Risiko	123
7. Tipologi Risiko	123
8. Perlakuan Terhadap Risiko.....	124
D. Evaluasi	125
E. Latihan.....	125
BAB 16 PENENTUAN NILAI- PENDEKATAN ARUS KAS	126
A. Pengantar	126
B. Capaian pembelajaran	126
C. Sasaran yang Hendak dicapai	126
1. Pemahaman Pendekatan Arus Kas	127
D. Evaluasi	135
E. Latihan.....	135
BAB 17 PENENTUAN NILAI- INDUSTRI <i>HOSPITALITI</i>.....	137
A. Pengantar	137
B. Capaian Pembelajaran	138
C. Sasaran dari Topik ini	138
1. Pemahaman Pendekatan Penentuan Nilai	138
D. Evaluasi	145
E. Latihan.....	145

BAB 18 PERI LAKU BIAYA UNTUK PENGAMBILAN	
KEPUTUSAN	149
A. Pengantar.....	149
B. Capaian Pembelajaran.....	149
C. Sasaran Topik ini.....	149
D. Pendahuluan	150
1. Perilaku Biaya Dengan Volume Bisnis	150
2. Biaya dihubungkan Dengan Rentang Pengendalian	159
3. Biaya dihubungkan dengan Identifikasi Produk..	160
4. Biaya <i>Incremental</i> dan <i>Sunk Cost</i>	161
5. Biaya Standar dan Biaya Aktual.....	161
6. Harga Pokok Baku Dan Harga Pokok Aktual	162
7. Biaya <i>Overhead</i>	162
8. Biaya <i>Out Of Pocket</i> Dan <i>Opportunity</i>	163
E. Evaluasi.....	164
F. Latihan	164
BAB 19 COST VOLUME PROFIT ANALYSIS	166
A. Pengantar.....	166
B. Capaian Pembelajaran.....	166
C. Sasaran Topik ini.....	167
1. Pemahaman <i>Cost Volume Profit Analysis</i>	167
2. Margin Kontribusi (<i>Contribution Margin</i>)	168
3. Rasio Biaya Variabel.....	168
4. Penentuan <i>Cvp</i> Dengan Grafik.....	169
5. <i>Relevant Range</i>	170
6. Formula <i>CVP</i>	170
7. Arti Besar RMKB	176
8. Ilustrasi Komprehensif <i>Cvp</i> Untuk Beberapa Produk.....	178
D. Evaluasi.....	182
E. Latihan	182
DAFTAR PUSTAKA	185
TENTANG PENULIS	188



**KEMBANG RAMPAI
MANAJEMEN PERHOTELAN**

IBM Wiyasha



BAB

1

PENGANTAR MANAJEMEN PERHOTELAN

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik-topik yang berkaitan dengan manajemen perhotelan yang dipraktekkan di Indonesia. Bahasan pada bab ini adalah Sejarah manajemen perhotelan di Indonesia, Perkembangan manajemen perhotelan di Indonesia, dan bidang kajian Manajemen Perhotelan.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan sejarah Manajemen Perhotelan di Indonesia
2. Menjelaskan perkembangan Manajemen perhotelan di Indonesia
3. Memberikan contoh bidang kajian Manajemen perhotelan.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang manajemen perhotelan di Indonesia, perkembangannya, dan topik-topik kajian manajemen perhotelan.

BAB 2

ANALISIS MENU KASAVANA SMITH

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik analisis menu dengan pendekatan Kasavana and Smith. Pendekatan ini lazim disebut dengan *menu engineering*. Pada pendekatan *menu engineering* dua variable yang dianalisis yaitu tingkat popularitas dan marjin kontribusi setiap item menu.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan pemahaman tingkat popularitas suatu item menu
2. Menjelaskan marjin kontribusi suatu item menu
3. Memberikan contoh contoh penerapan *menu engineering*

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang *menu engineering* dalam upaya mengoptimalkan pendapatan restoran.

1. Pendekatan Analisis Menu

Analisis menu merupakan pendekatan yang sangat strategis untuk diterapkan di restoran untuk meningkatkan kinerja menu restoran. Kinerja restoran dapat dikaji dari sisi penjualan, porsi terjual, harga pokok, dan margin kontribusi.

BAB

3

ANALISIS MENU PENDEKATAN *MILLER*

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik analisis menu dengan pendekatan *Miller*. Pendekatan ini lazim disebut dengan *food cost percentage*. Pada pendekatan *Miller* ini dua variabel yang dianalisis yaitu tingkat popularitas dan persentase harga pokok setiap item menu.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan pemahaman tingkat popularitas suatu item menu
2. Menjelaskan persentase harga pokok suatu item menu
3. Memberikan contoh contoh penerapan *food cost percentage*

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang pendekatan *Miller* dalam upaya mengoptimalkan pendapatan restoran.

1. Pendekatan *Miller*

Pengelolaan menu menurut *Miller* ditentukan oleh persentase harga pokok makanan dan volume penjualan (tingkat popularitas item menu). Penekanan pada pendekatan ini adalah efisiensi dari item menu. Bila persentase harga pokok makanan dapat dikendalikan maka

BAB

4

ANALISIS MENU PENDEKATAN *PAVESIC*

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik analisis menu dengan pendekatan *Pavesic*. Pendekatan ini lazim disebut dengan *Cost margin analysis*, bias disingkat *CMA*. Pada pendekatan *Pavesic* ini tiga variabel yang dianalisis yaitu jumlah porsi makanan terjual, harga pokok makanan per porsi dan harga jual per porsi.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan rerata tertimbang persentase harga pokok makanan;
2. Menjelaskan rerata tertimbang marjin kontribusi;
3. Memberikan contoh penerapan *cost margin analysis*.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang pendekatan *Pavesic* dalam upaya mengoptimalkan pendapatan restoran.

1. Pendekatan *Pavesic*

Pendekatan ini dikembangkan oleh *Pavesic* (1983) dengan menganalisis variabel rerata tertimbang harga pokok makanan dan rerata tertimbang marjin kontribusi suatu item

BAB 5

ANALISIS MENU PENDEKATAN *BAYOU* DAN *BENNETT*

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik analisis menu dengan pendekatan *Bayou dan Bennett*. Pada pendekatan *Bayou dan Bennett* variabel yang dianalisis yaitu jumlah porsi makanan terjual, harga pokok makanan per porsi dan harga jual per porsi.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan rerata tertimbang persentase harga pokok makanan;
2. Menjelaskan rerata tertimbang marjin kontribusi;
3. Memberikan contoh penerapan *Bayou dan Bennett analysis*.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang pendekatan *Bayou dan Bennett* dalam upaya mengoptimalkan pendapatan restoran.

1. Pendekatan Bayou dan Bennett

Metode **Bayou** dan **Bennett** adalah pendekatan analisis menu dalam bisnis restoran yang mempertimbangkan **marjin kontribusi** dan **popularitas relatif** suatu item menu, serta pengaruh **harga** terhadap penjualan. Metode ini membantu restoran dalam

BAB

6

ANALISIS MENU PENDEKATAN *HORTON*

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik analisis menu dengan pendekatan Horton atau Horton model. Pada pendekatan Horton variabel yang dianalisis yaitu jumlah porsi makanan terjual, harga pokok makanan per porsi dan preferensi tamu.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan preferensi tamu dalam menentukan pilihan item menu;
2. Menjelaskan arti koefisien konsentrasi suatu item menu;
3. Memberikan contoh penerapan Horton model.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang pendekatan Horton dalam upaya mengoptimalkan pendapatan restoran.

1. Pendekatan *Horton*

Horton model adalah salah satu metode yang digunakan dalam analisis menu untuk memahami pola preferensi konsumen terhadap item-item di dalam menu. Dalam model ini, item-menu diurutkan berdasarkan

BAB

7

ANALISIS MENU PENDEKATAN *LEBRUTO*, *QUAIN*, AND *ASHLEY*

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik analisis menu dengan pendekatan *LeBruto*, *Quain*, and *Ashley*. Pada pendekatan ini variabel yang dianalisis yaitu jumlah porsi makanan terjual, margin kontribusi per porsi dan intensitas keterlibatan karyawan dalam menyiapkan suatu item menu.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan pendekatan *LeBruto*, *Quain*, and *Ashley*;
2. Menjelaskan arti intensitas keterlibatan karyawan dalam menyiapkan suatu item menu;
3. Memberikan contoh penerapan model *LeBruto*, *Quain*, and *Ashley*.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang pendekatan *LeBruto*, *Quain*, and *Ashley* dalam upaya mengoptimalkan pendapatan restoran.

BAB

8

EQUIVALENT OCCUPANCY

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik *Equivalent occupancy*. Pada topik ini ada dua pendekatan yang dianalisis.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan arti *equivalent occupancy*.
2. Memberikan contoh penerapan *equivalent occupancy*.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang *equivalent occupancy* di industry perhotelan.

1. Pemahaman *Equivalent Occupancy*

Di dalam industri perhotelan, *equivalent occupancy* merupakan metode yang berguna dalam mengukur tingkat hunian yang setara atau "seimbang" antara berbagai tipe kamar yang ada dalam suatu hotel. Dalam praktiknya, beberapa tipe kamar mungkin memiliki tarif yang lebih tinggi dibandingkan dengan tipe kamar lainnya, tetapi tingkat huniannya mungkin berbeda.

BAB

9

OPTIMAL OVERBOOKING

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik *optimal overbooking*.

Pada topik ini dikaji pendekatan untuk menentukan *optimal overbooking* suatu hotel.

B. Capaian pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan arti *optimal Overbooking*.
2. Memberikan contoh penerapan *optimal Overbooking*.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang *optimal Overbooking* di industry perhotelan.

1. Pemahaman *Optimal Overbooking*

Overbooking mengacu pada praktik menerima lebih banyak reservasi daripada kapasitas hotel yang sebenarnya, untuk mengantisipasi kemungkinan bahwa beberapa tamu akan membatalkan atau tidak datang. *Overbooking* adalah strategi manajemen pendapatan yang digunakan untuk memaksimalkan hunian dan keuntungan.

BAB 10

BIAYA OVERBOOKING

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik *biaya overbooking*. Pada topik ini dikaji pendekatan untuk menentukan biaya *overbooking* suatu hotel.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan arti *biaya Overbooking*.
2. Memberikan contoh penerapan *biaya Overbooking*.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang *biaya overbooking* di industri perhotelan.

1. Pemahaman *Biaya Overbooking*

Pada bab 9 telah dibahas *critical ratio* untuk menentukan jumlah *optimal overbooking* yang dapat diterima oleh suatu hotel. Pada sesi ini akan dikaji biaya *overbooking* untuk melengkapi pengetahuan pada bab dimaksud.

Biaya *overbooking* di industri perhotelan adalah biaya yang timbul akibat terjadinya *overbooking*, yaitu menerima pemesanan kamar yang jumlahnya melebihi kapasitas yang dimiliki hotel. Biaya *overbooking* dapat berupa biaya yang

BAB 11

BIAYA *UNDERBOOKING*

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik biaya *underbooking*. Pada topik ini dikaji pendekatan untuk menentukan biaya *underbooking* suatu hotel.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan arti biaya *underbooking*;
2. Memberikan contoh penerapan biaya *underbooking*.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang biaya *underbooking* di industri perhotelan.

1. Pemahaman Biaya *Underbooking*

Underbooking merupakan kondisi ketika sebuah hotel gagal menjual jumlah kamar untuk mencapai standar pemesanan yang memuaskan.

Misalkan suatu hotel memiliki 100 kamar yang dapat dipesan oleh tamu. Pada suatu malam, hotel tersebut menerima 80 reservasi dari tamu yang ingin menginap. Namun, pada saat *check-in*, hanya 70 tamu yang benar-benar

BAB

12

COST PER BOOKING

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik biaya untuk setiap pemesanan kamar (*cost per booking*). Pada topik ini dikaji pendekatan untuk menentukan biaya *per booking* suatu hotel.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan arti biaya *per booking*;
2. Memberikan contoh penerapan biaya *per booking*.

C. Sasaran Dari Topik Ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang *cost per booking* di industri perhotelan.

1. Pemahaman *Cost Per Booking*

Cost Per Booking (CPB): Dalam dunia bisnis, *CPB* merupakan indikator kunci yang mengukur efisiensi dalam upaya pemasaran dan penjualan. Dalam materi ini, akan dijelaskan konsep *CPB*, mengapa penting untuk memantaunya, serta strategi untuk mengoptimalkan biaya per pemesanan guna meningkatkan profitabilitas hotel. Coba dalam bersama bagaimana mengelola dan mengurangi *CPB* agar bisnis hotel dapat berkembang dengan lebih efektif.

BAB 13

COST OF EMPTY ROOM

A. Pengantar

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik biaya untuk jasa kamar yang tidak terjual (*cost empty room*). Pada topik ini dikaji beberapa pendekatan untuk menentukan biaya kamar yang tidak terjual suatu hotel.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan arti biaya kamar kosong;
2. Memberikan contoh penerapan formula menentukan biaya kamar kosong.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang biaya kamar kosong (*cost of empty room*) di industri perhotelan.

1. Pemahaman Biaya Kamar Kosong

- a. Semua kamar hotel yang ditawarkan kepada tamu menyerap biaya untuk penyiapannya.
- b. Kamar yang terhuni menyerap biaya operasional untuk pembersihan, pencucian lena, dan sebagainya di satu sisi; namun di sisi lain biaya yang diserap ini bisa

BAB 14

BEST AVAILABLE RATE

A. Pengantar

Harga atau tarif kamar merupakan salah satu variabel strategis dalam persaingan bisnis di industri perhotelan. Berbagai jenis harga kamar ditawarkan oleh hotel seperti *rack rate*, *corporate rate*, *government rate*, *week-end rate*, *seasonal rate*, *best available rate*, dan sebagainya.

Bab ini mengantarkan pembaca pada topik *Best Available Rate* yang lazim disingkat dengan *BAR*. Pada topik ini dikaji pendekatan untuk menentukan *Best Available Rate (BAR)* suatu hotel.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan arti *Best Available Rate (BAR)*;
2. Memberikan contoh penerapan *Best Available Rate (BAR)*.

C. Sasaran dari Topik ini

Sasaran topik ini adalah bahwa pembaca mendapatkan pemahaman dan wawasan baru tentang *Best Available Rate (BAR)* di industri perhotelan.

1. Pemahaman *Best Available Rate*

BAR adalah singkatan dari *Best Available Rate (BAR)* yang merupakan tarif/ harga terendah dalam sehari yang

BAB 15

DASAR DASAR MANAJEMEN RISIKO

A. Pengantar

Dalam setiap *business process* akan dapat ditemu kenali peluang risiko yang terjadi. Merupakan sesuatu yang alami bahwa setiap kejadian pada *business process* tersebut akan terjadi hal yang merugikan perusahaan atau menghambat sasaran yang hendak dicapai disebut dengan risiko. Di sisi lain akan terjadi pula hal yang mempercepat sasaran pencapaian perusahaan disebut dengan peluang. Kecendrungan yang diterapkan oleh perusahaan dalam menangani risiko adalah dengan pendekatan holistik, menyeluruh.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan memiliki pemahaman mengenai dasar-dasar manajemen risiko yang lazim di bisnis hospitaliti.

C. Sasaran Dari Topik Ini

Setelah selesai mengkaji topik ini pembaca mampu untuk:

1. Menjelaskan pemahaman risiko di industri hospitaliti.
2. Memberikan contoh risiko untuk suatu kegiatan fungsional.

BAB 16 | PENENTUAN NILAI- PENDEKATAN ARUS KAS

A. Pengantar

Penentuan nilai suatu asset, baik asset finansial maupun asset riil; merupakan faktor yang sangat penting bagi investor. Dikatakan demikian karena dengan diketahuinya nilai asset dimaksud investor dapat menentukan arah kebijakan investasinya. Artinya, apakah asset tersebut akan dimiliki atau ditawarkan pada pihak lain atau ditentukan strategi lainnya. Dalam menentukan nilai suatu asset atau perusahaan secara keseluruhan, ada beberapa pendekatan yang dapat diterapkan. Pendekatan ini sifatnya kontekstual. Pada bab ini akan dibahas pendekatan penentuan nilai suatu bisnis dengan pendekatan operasinya.

B. Capaian pembelajaran

Setelah mengkaji bab ini pembaca diharapkan memiliki pemahaman tentang penentuan nilai perusahaan dengan pendekatan arus kas.

C. Sasaran yang Hendak dicapai

1. Pembaca mampu menentukan pemicu peningkatan nilai;
2. Pembaca mampu menentukan nilai dari suatu aset hospitaliti dengan pendekatan operasional;
3. Pembaca mampu menentukan nilai perusahaan dengan pendekatan *Economic Value Added*;

BAB 17

PENENTUAN NILAI- INDUSTRI HOSPITALITI

A. Pengantar

Penentuan nilai suatu unit bisnis di industri hospitaliti memiliki peran yang sangat strategis. Nilai suatu unit bisnis industri hospitaliti menjadi sangat penting terutama bila terjadi transaksi pemindah tanganan suatu properti. Pertanyaan pertama ketika suatu properti hendak dipindah tangankan adalah berapa nilai atau harga yang ditawarkan kepada pihak lain? Bila pemilik atau yang menawarkan properti tidak mengetahui nilai properti yang ditawarkan maka kemungkinan yang terjadi adalah bahwa properti tidak laku dipasarkan karena *over valued* atau terjual namun risiko kerugian yang berarti ditanggung oleh pemilik karena properti ditawarkan *under valued*. Dengan pemahaman mendalam tentang teknik penilaian yang lazim diterapkan di industri hospitaliti, diharapkan pasar properti untuk hospitaliti dapat berfungsi dengan baik karena terjadinya keseimbangan antara harga dan penawaran. **Ada tiga pendekatan** yang lazim diterapkan untuk menentukan nilai suatu properti hospitaliti:

1. *The cost approach;*
2. *The Sales comparison approach;*
3. *The Income Capitalization approach.*

BAB 18

PERILAKU BIAYA UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pengantar

Untuk mengambil keputusan Manajemen memerlukan informasi mengenai biaya-biaya yang terjadi. Informasi biaya yang harus diketahui oleh Manajemen dalam pengambilan keputusan adalah perilaku biaya. Kekeliruan dalam menentukan perilaku biaya dapat mempengaruhi keputusan manajemen. Bab ini akan membahas perilaku biaya dihubungkan dengan volume, rentang pengendalian dan lainnya.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan memiliki pemahaman mengenai perilaku biaya dihubungkan dengan volume bisnis hotel.

C. Sasaran Topik ini

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan mampu untuk:

1. Mendefinisikan jenis-jenis biaya dihubungkan dengan volume bisnis hotel;
2. Mendefinisikan jenis-jenis biaya dihubungkan dengan identifikasi produk hotel;
3. Memisahkan biaya variabel dengan biaya tetap untuk biaya total yang terjadi;

BAB 19

COST VOLUME PROFIT ANALYSIS

A. Pengantar

Cost Volume Profit analysis (CVP) biasa juga disebut dengan terminologi Analisis Pulang Pokok atau *Break-Even Analysis*. *CVP* merupakan alat analisis manajemen terutama untuk menentukan kinerja operasional jangka pendek hotel. *CVP* mengkaji hubungan antara laba, volume dan biaya yang terjadi dalam satu periode akuntansi hotel. Kajian hubungan variabel-variabel tersebut dapat memberikan informasi kepada manajemen untuk biaya-biaya yang terjadi serta volume yang harus dihasilkan untuk mencapai target laba tertentu. Dengan analisis *CVP* Manajer mendapatkan informasi seperti tingkat hunian kamar yang harus dicapai dengan tingkat harga tertentu agar hotel berada pada titik pulang pokok. Dengan informasi yang didapat ini manajemen memiliki informasi jika kinerja saat ini berada pada titik ambang batas atau berada pada titik aman tertentu. *CVP* harus diperlakukan sebagai alat analisis manajemen dalam pengambilan keputusan ekonomis hotel.

B. Capaian Pembelajaran

Setelah selesai mengkaji bab ini pembaca diharapkan memahami arti penting perencanaan laba jangka pendek hotel dengan menerapkan formula *CVP*.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU DAN ARTIKEL JURNAL

- A. Scruggs Love, MAI, SRA, Bruce H. Walker, and Douglas W. Sutton. 2012. New Option in Hotel Appraisals: Quantifying the Revenue Enhancement Value of Hotel Brands. *The Appraisal Journal*. pp:223-234.
- ACCA QUALIFICATION PAPER P5. 2011. Economic value added versus profit-based measures of performance
- ACCA QUALIFICATION PAPER P5. 2011. Economic value added versus profit-based measures of performance
- Andrea Guizzardi, Luca Vincenzo Ballestra, Enzo D'Innocenzo. 2022. Hotel dynamic pricing, stochastic demand and covid-19. *Annals of Tourism Research*. pp:2-15.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Enterprise Risk Management - Integrated Framework.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Enterprise Risk Management - Integrated Framework.
- David C. Lennhoff and Heather Reichardt. 2011. Hotel Valuation Myths and Misconceptions Revisited. *INSIGHTS*. pp:85-93.
- Dean Elphick. Hotel overbooking: Strategy, Solutions & Policies. <https://www.siteminder.com/r/hotel-overbookings-pros-and-cons-strategy/>. Di akses 1 Januari 2024.
- Hayes, David K. and Lynn M. Huffman. 1995. Value pricing: How Low Can You Go? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 36 Number 1:51-56.
- Hayes, David K. and Lynn M. Huffman. 1985. Menu Analysis: A better way, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 25 Number 4:64-70.

- IBM Wiyasha.2014. *Akuntansi Manajemen untuk Hotel dan Restoran* edisi 2. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Isis Darios. What is a hotel overbooking strategy? <https://www.cloudbeds.com/articles/why-an-overbooking-strategy-is-important/>. Di akses 1 Januari 2024.
- Jordan Hollander. What is Overbooking in Hotels? <https://hoteltechreport.com/news/what-is-overbooking-in-hotels>. Di akses 1 Januari 2024.
- Kimes, Sheryl E.1990. Implementing Restaurant Revenue Management: A Five Steps Approach, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: 16-21.
- Lawrence J. Gitman dan Chad J. Zutter. Principles of Managerial Finance 13th edition.
- O'Neil, John W.2003. ADR Rule of Thumb: Validity and Suggestions for Its Application. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: 7-16.
- Pavesic, David V. 1985. Prime Numbers: Finding Your Menu's Strength, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 25, Number 4:71-77.
- Peter F. Christoffersen. 2003. *Elements of Financial Risk Management*. Academic Press.
- Pilar Tal'on-Ballester, Marta Nieto-García, Lydia González-Serrano. 2022. The wheel of dynamic pricing: Towards open pricing and one to one pricing
- Stephen M. LeBruto, William J. Quain, and Robert A. Ashley. 1995. Menu Engineering: A Model Including Labor. *Hospitality Review* Volume 13/Issue 1, pp:41-49.

TAUTAN

<https://www.bard.google.com>

<https://chat.openai.com>

<https://www.perplexity.com>

<https://claude.ai>

TENTANG PENULIS



Ida Bagus Made Wiyasha dilahirkan di Denpasar pada 28 Desember 1953. Mulai mengabdikan sebagai tenaga pengajar/dosen di Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Nusa Dua Bali (sekarang Politeknik Pariwisata Bali) pada 1979.

Sebelum mengabdikan di STP Nusa Dua Bali penulis menyelesaikan pendidikan perhotelan di NHI Bandung (sekarang Politeknik Pariwisata Bandung) - *Upper Technical Level*- pada 1978. Sambil mengabdikan di kampusnya penulis menyelesaikan pendidikan Strata satu Ekonomi jurusan Akuntansi di Undiknas Denpasar pada 1988. Magister Manajemen (MM) konsentrasi Investasi dan Perbankan diselesaikan di Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta pada 1991. Doktor ekonomi Manajemen dengan kajian Keuangan juga diselesaikan di UGM Yogyakarta pada 2003. Penulis juga mendapatkan kesempatan sebagai *Visiting Scholar* di Kentucky University, Lexington, Kentucky USA pada 1998. *Certified Hotel Trainer (CHT)* yang merupakan gelar profesi didapat pada 2008 dari *Educational Institute of American Hotel and Lodging Associations*.

Selain mengajar di STP Nusa Dua Bali, penulis juga mengajar pada program Magister di Universitas Negeri dan Swasta di Denpasar. Minat penelitian penulis pada bidang perhotelan / hospitaliti dan keuangan. Pengabdian masyarakat juga dilaksanakan terutama untuk karyawan pada industri perhotelan di Bali, NTB, Jawa Timur dan kawasan lain di Indonesia.

Kini, setelah purna bhakti sebagai Aparatur Sipil Negara; penulis masih memberikan kuliah sebagai dosen paruh waktu pada beberapa Pendidikan tinggi untuk bidang Manajemen Perhotelan dan Pariwisata, Manajemen Keuangan dan Metodologi Penelitian.