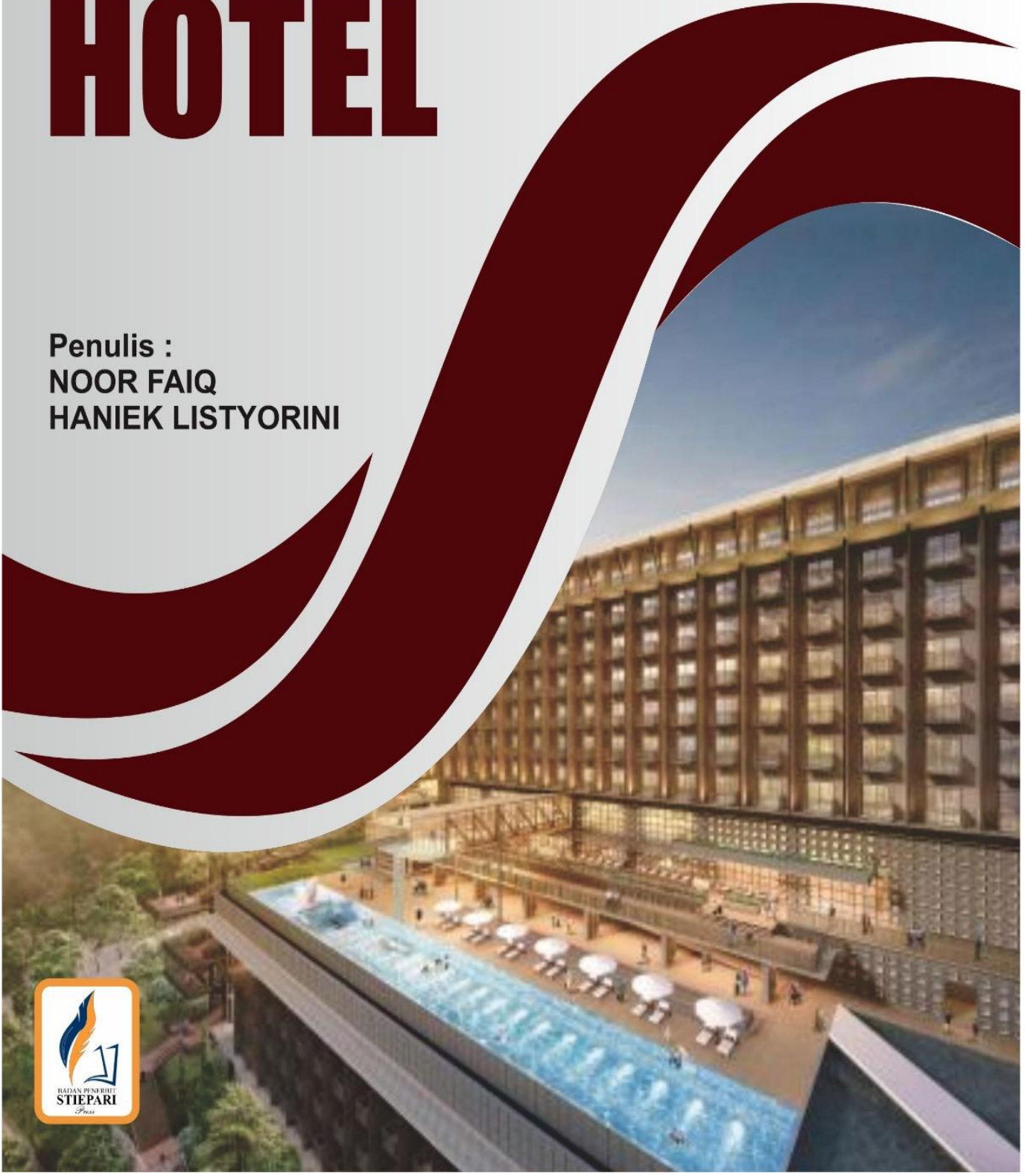


STRATEGI GROSS OPERATING PROFIT (GOP) HOTEL

Penulis :
NOOR FAIQ
HANIEK LISTYORINI



STRATEGI GROSS OPERATING PROFIT (GOP) HOTEL

NOOR FAIQ

HANIEK LISTYORINI



JUDUL :

STRATEGI GROSS OPERATING PROFIT (GOP) HOTEL

Penulis:

NOOR FAIQ

HANIEK LISTYORINI

ISBN : **978-623-88483-8-6 (PDF)**

Editor:

Dr. Dyah Palupiningtyas, S.E., M.Si

Penyunting:

Honorata Ratnawati Dwi Putranti

Penerbit :

Badan Penerbit STIEPARI Press

Redaksi:

Jl Lamongan Tengah no. 2

Bendan Ngisor, Gajahmungkur

Semarang

Tlpn. (024) 8317391

Fax . (024) 8317391

Email: steparipress@badanpenerbit.org

Hak Cipta dilindungi Undang undang

Dilarang memperbanyak karya Tulis ini dalam bentuk apapun.

KATA PENGANTAR

Hotel merupakan sarana akomodasi yang lengkap sebagai penunjang kepariwisataan. Dikatakan penyedia akomodasi terlengkap karena hotel memiliki banyak fasilitas penunjang seperti ketersediaan kamar sebagai tempat istirahat, restoran, ruang pertemuan bussiness center, hingga fasilitas hiburan seperti kolam renang, pusat kebugaran, spa, dan sebagainya.

Pendapat ahli lainnya Sihite (2000) mendefinisikan hotel adalah suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersil disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan dan penginapan serta memperoleh makanan dan minuman. Sedangkan, Rumekso (2002) menyatakan hotel adalah bangunan yang menyediakan kamar-kamar untuk menginap para tamu, makanan dan minuman serta fasilitas-falititas lain yang diperlukan. Dikelola dengan manajemen yang profesional untuk mendapatkan keuntungan. Sambodo dan Bagyono (2006) menjelaskan definisi hotel adalah tempat dimana para pelancong berkelas mendapat jasa peginapan dan makan dengan cara menyewa, dan penyewa dalam keadaan memungkinkan untuk memperoleh jasa itu.

Pendapatan adalah seluruh penerimaan baik berupa uang maupun berupa barang yang berasal dari pihak lain maupun hasil industri yang dinilai atas dasar sejumlah uang dari harta yang berlaku saat itu. Menurut Suroto (2000), pendapatan merupakan sumber penghasilan seseorang untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari dan sangat penting artinya bagi kelangsungan hidup dan penghidupan seseorang secara langsung mau pun tidak langsung. Untuk memahami arti dari pendapatan, maka akan diuraikan pengertian dari pendapatan itu sendiri. Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2009) dalam buku Standart Akuntansi Keuangan menyebutkan bahwa pendapatan adalah: “Arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan selama satu periode, bila arus masuk itu mengakibatkan kenaikan ekuitas, yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal”.

Semarang, 27 Juli 2023

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	ii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	vii
BAB I HOTEL	1
A. Definisi Hotel	1
B. Standard Usaha Hotel	7
C. Klasifikasi Hotel.....	8
D. Struktur Organisasi Hotel	12
BAB II GROSS OPERATING PROFIT (GOP)	14
A. Definisi Pendapatan	14
B. Laporan Keuangan	17
C. Laporan Laba Rugi	18
D. Definisi Optamalisasi	20
E. Gross Operating Profit (GOP).....	22
BAB III STRATEGI GROSS OPERATING PROFIT (GOP)	
HOTEL	24
A. Deskripsi Hotel Grasia	24
B. Gambaran Umum Perhotelan.....	27
C. Sampel Data	30

D. Strategi Gross Operating Profit (Gop) Hotel	42
1. Strategi Untuk Memaksimalkan Revenue	42
2. Kegiatan Pendukung untuk memaksimalkan revenue	51
3. Strategi Manajemen Hotel Grasia Dalam Mencapai Target GOP	53
4. Departmental Cost	59
5. Departmental Expences	59
6. Optimalisasi GOP	64
7. Strategi Peningkatan Revenue oleh Hotel Grasia	65
8. Strategi Manajemen Hotel Grasia Dalam Mencapai GOP	74
Daftar Pustaka	85

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perkembangan Hotel Berbintang di Kota Madya Wilayah Jawa Tengah	5
Tabel 2. Hotel – hotel bintang 3 (tiga) yang ada di Kota Semarang	29
Tabel 3 Daftar Informan Penelitian	33
Tabel 4. Angka Revenue dan GOP Tahun 2018 – 2019	34
Tabel 5. Statement Of Income Bulan Maret 2018 dan September 2018	36
Tabel 6. Revenue YTD 2018 dan Revenue YTD 2019	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Organisasi Hotel Grasia Semarang	12
Gambar 2 Peta Kota Semarang	27
Gambar 3 Strategi Peningkatan Revenue Hotel Grasia	66
Gambar 4. Aktivitas penjualan untuk peningkatan pendapatan Hotel Grasia	66
Gambar 5 Contract rate untuk meningkatkan pendapatan Hotel Grasia ..	67
Gambar 6. Treatment pada Travel Agent dalam rangka meningkatkan pendapatan Hotel.....	69
Gambar 7. Aktivitas pendukung yang dilakukan untuk meningkatkan pendapatan Hotel	73
Gambar 8. Sumber-sumber pendapatan Hotel Grasia.....	74

BAB I

HOTEL

A. Definisi Hotel

Menurut Wiyasha (2010) Hotel merupakan bagian dari industri kepariwisataan. Hotel merupakan sarana akomodasi yang lengkap sebagai penunjang kepariwisataan. Dikatakan penyedia akomodasi terlengkap karena hotel memiliki banyak fasilitas penunjang seperti ketersediaan kamar sebagai tempat istirahat, restoran, ruang pertemuan *bussiness center*, hingga fasilitas hiburan seperti kolam renang, pusat kebugaran, spa, dan sebagainya

Pendapat ahli lainnya Sihite (2000) mendefinisikan hotel adalah suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersil disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan dan penginapan serta memperoleh makanan dan minuman. Sedangkan, Rumekso (2002) menyatakan hotel adalah bangunan yang menyediakan kamar-kamar untuk menginap para tamu, makanan dan minuman serta fasilitas-falititas lain yang diperlukan. Dikelola dengan manajemen yang profesional untuk mendapatkan keuntungan. Sambodo dan Bagyono (2006) menjelaskan definisi hotel adalah tempat dimana para pelancong berkelas mendapat jasa peginapan dan makan dengan cara menyewa, dan penyewa dalam keadaan

memungkinkan untuk memperoleh jasa itu.

Definisi lainnya yaitu menurut Sulastiyono (2006) menyatakan hotel adalah perusahaan atau badan usaha yang menyediakan layanan menginap untuk orang-orang yang melakukan perjalanan. Dikelola oleh pemilik atau ownernya dengan layanan tempat tidur, berserta fasilitasnya makanan dan minuman serta fasilitas lengkap lainnya untuk dapat menggunakan layanan yang disediakan oleh pemilik hotel seseorang harus membayar dengan tarif atau harga yang sudah ditentukan.

Soekadijo dalam Juliana (2004), menyatakan hotel merupakan usaha penyediaan akomodasi yang paling utama, dikemukakan juga bahwa diantara macam-macam bentuk jasa pariwisata yang terpenting dan terlengkap sering disebut hotel. Dikatakan terpenting dan terlengkap karena pada hotel menyediakan fasilitas terlengkap untuk konsumen, fasilitas itu meliputi:

1. Tempat untuk istirahat dan kamar tidur
2. Ruangan untuk makan dan minum
3. Toilet dan kamar mandi
4. Fasilitas untuk bersantai seperti: kolam renang dan amusement centre

5. Pelayanan umum untuk memenuhi segala macam kebutuhan para tamu, seperti: fasilitas telekomunikasi, fasilitas cendera mata dan fasilitas penjualan tiket perjalanan.

Pengertian hotel menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) hotel adalah bangunan berkamar banyak yang disewakan sebagai tempat untuk menginap dan tempat makan orang yang sedang dalam perjalanan, bentuk akomodasi yang dikelola secara komersil disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan penginapan, makan dan minum. Sedangkan dalam Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, No. PM.53/HM.001/MPEK/2013, dijelaskan Usaha Hotel adalah usaha penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan, yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan dan/atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan. Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata menjelaskan peran hotel adalah salah satu usaha penyedia akomodasi yang memberikan layanan penginapan dalam tata kelola pariwisata selain villa, pondok wisata, bumi perkemahan, persinggahan caravan. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa hotel merupakan usaha akomodasi yang dikelola secara komersil untuk menyediakan tempat menginap dan fasilitas lainnya seperti restoran maupun hiburan. Adapun fasilitas yang dimiliki hotel biasanya sebagai berikut:

1. Jasa penginapan
2. Pelayanan makan dan minum
3. Jasa *laundry*
4. Jasa penggunaan perabot dan lainnya
5. Jasa menyediakan kebutuhan bagi wisatawan yang bermalam di hotel.

Menurut Sulastiyono (2006) “Hotel adalah perusahaan atau badan usaha yang menyediakan layanan menginap untuk orang-orang yang melakukan perjalanan. Dikelola oleh pemilik atau ownernya dengan layanan tempat tidur beserta fasilitasnya makanan dan minuman serta fasilitas lengkap lainnya. Untuk dapat menggunakan layanan yang disediakan oleh pemilik hotel, seseorang harus membayar dengan tarif atau harga yang sudah ditentukan”.

Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata Bab Ketentuan Umum Pasal 1, Kepariwisata adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan dan masyarakat setempat, sesama wisatawan, Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan pengusaha. Salah satu yang termasuk dalam kegiatan kepariwisataan adalah usaha di bidang perhotelan. Peningkatan peran kepariwisataan juga berimbas secara langsung terhadap peningkatan jumlah perhotelan yang ada di

Indonesia.

Di Indonesia definisi dan aturan perhotelan diatur dalam undang-undang pariwisata No.90 tahun 1990. Secara lengkap pengertian hotel menurut undang-undang pariwisata ada pada pasal 25 ayat 1: “Usaha penyediaan akomodasi merupakan usaha penyediaan kamar dengan fasilitas yang lain serta pelayanan yang diperlukan“. Dari tahun ke tahun mengalami beberapa perubahan dan pembenahan untuk melengkapi kekurangan dari undang-undang tersebut, misalnya batasan usaha, perpajakan, dll. Jenis-jenis hotel inipun dibedakan menjadi hotel bintang dan hotel non bintang.

Perkembangan jumlah hotel di Indonesia periode tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 terus mengalami peningkatan, termasuk di Kota Semarang. Perkembangan hotel di Kota Semarang terlihat dari tabel 1. berikut ini:

Tabel 1. Perkembangan Hotel Berbintang di Kota Madya Wilayah Jawa Tengah

Nama Kota	Hotel Bintang 3			Hotel Bintang 4			Hotel Bintang 5		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Kota Magelang	3	4	4	2	1	1	1	1	-
Kota Surakarta	15	14	14	6	8	20	1	3	8
Kota Salatiga	2	3	3	2	2	-	0	0	-
Kota Semarang	25	19	23	12	19	24	3	4	16
Kota Pekalongan	7	6	6	1	2	1	0	0	1
Kota Tegal	4	5	6	0	0	3	0	0	2

Sumber: jateng.bps.go.id (2021)

Peningkatan jumlah hotel yang cukup tinggi ini karena berkembangnya kepariwisataan ditunjang dengan infrastruktur jalan raya

yang semakin bagus yang menyebabkan bisnis usaha perhotelan menjadi magnet bagi para investor untuk menempatkan investasinya membangun hotel. Prospek yang cerah di usaha hotel sangat menarik investor karena dari sisi pendapatan, mudahnya sumber daya penunjang operasional hotel, dan terbukanya izin pendirian hotel dari pemerintah diharapkan akan cepat mengembalikan modal para investor dan menghasilkan keuntungan bagi investor. Acuan *Gross Operating Profit (GOP)* dijadikan indikator investor untuk operator/manajemen yang mengelola propertinya.

Berdasarkan poin-poin permasalahan yang diidentifikasi tersebut dapat dirangkum bahwa tertariknya para investor untuk membangun hotel karena mereka juga mengharapkan keuntungan optimal di bidang usaha investasi yang dipilihnya. Konsekuensi dari harapan investor ini adalah bagaimana operator/manajemen dapat menghasilkan pendapat sebesar-besarnya dengan tetap bisa mengendalikan *cost* dan *expenses* agar tercapai GOP yang optimal. Sehingga investor dapat memperkirakan berapa tahun mereka akan balik modal atas nilai investasinya.

Untuk menyikapi hal tersebut, maka manajemen hotel memerlukan pengawasan terhadap *revenue*, *cost* dan *expenses* secara ketat namun tidak mengganggu kelancaran operasional hotel. Hal ini merupakan tahapan manajemen dalam mencapai GOP yang telah disepakati dengan investor. Tahapan manajemen yang pertama adalah bagaimana memaksimalkan

pendapatan hotel di tengah persaingan hotel yang semakin ketat. Kemudian tahapan manajemen yang kedua adalah pengawasan terhadap *cost* dan *expenses* yang ada di hotel sesuai dengan *budget* yang telah ditentukan oleh investor/owner. Nilai besaran persentase tiap hotel berbeda-beda secara *budget*, baik yang menyangkut *revenue*, *cost* dan *expenses* maupun nilai akhir *GOP*. Hotel Grasia Semarang setiap tahunnya membuat *budget plan* yang berisi target *revenue*, persentase *cost* dan *expenses* serta *GOP* yang setiap bulannya juga dilaporkan ke pemilik.

B. Standard Usaha Hotel

Dalam peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI no. PM.53/HM.001/MPEK/2013, disebutkan bahwa standar usaha hotel meliputi:

1. **Aspek Produk** Usaha Hotel adalah fasilitas akomodasi berupa kamar-kamar yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, dan/atau fasilitas lainnya.
2. **Aspek Pelayanan** Usaha Hotel adalah suatu proses yang memberikan kemudahan melalui prosedur standar pelayanan.
3. **Aspek Pengelolaan** Usaha Hotel adalah suatu sistem tata kelola dalam menjalankan seluruh kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan usaha.

C. Klasifikasi Hotel

Setiap hotel memiliki fasilitas yang berbeda beda sesuai dengan klasifikasinya. Menurut Bagyono (2009), pengklasifikasian hotel di Indonesia dilakukan dengan peninjauan setiap tiga tahun sekali yang dilakukan oleh PHRI dengan mempertimbangkan beberapa aspek, mulai dari kamar, fasilitas dan peralatan yang disediakan, model sistem pengelolaan, bermotto pelayanan. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut maka hotel dibagi menjadi 5 tingkatan. Berikut klasifikasi hotel berdasarkan bintang:

1. Hotel Bintang 1

Hotel bintang satu merupakan jenis hotel yang tergolong kecil karena dikelola oleh pemiliknya langsung. Biasanya terletak di kawasan yang ramai dan memiliki transportasi umum yang dekat serta hiburan dengan harga yang masuk akal. Adapun kriterianya:

A.1. Jumlah kamar standar, minimum 15 kamar

A.2. Kamar mandi di dalam

A.3. Luas kamar standar minimum 20m²

2. Hotel Bintang 2

Hotel bintang 2 biasanya terletak dilokasi yang mudah dicapai, artinya akses menuju lokasi hotel tersebut sangat mudah. Bangunannya terawat, bersih dan rapi, serta lokasinya bebas polusi. Adapun

kriterianya:

- B.1. Jumlah kamar standar, minimum 20 kamar
- B.2. Kamar suite minimum 1 kamar
- B.3. Kamar mandi di dalam
- B.4. Kamar memiliki telepon dan televisi
- B.5. Luas kamar standar, minimum 22m²
- B.6. Luas kamar suite minimum 44m²
- B.7. Pintu kamar dilengkapi pengaman
- B.8. Harus ada Lobby
- B.9. Tata udara dengan AC/ventilasi
- B.10. Kapasitas penerangan minimum 150 lux
- B.11. Terdapat sarana olahraga dan rekreasi
- B.12. Ruangan dilengkapi dengan tata udara dengan pengatur udara
- B.13. Memiliki bar

3. Hotel Bintang 3

Hotel bintang 3 biasanya terletak dekat dengan tol, pusat bisnis dan daerah perbelanjaan, dengan menawarkan pelayanan terbaik, kamar yang luas dan lobby yang penuh dekorasi. Para karyawan hotel yang bertugas terlihat rapi dan profesional. Berikut kriterianya:

- C.1. Jumlah kamar standar, minimum 30 kamar

- C.2. Terdapat minimum 2 kamar suite
- C.3. Kamar mandi di dalam
- C.4. Luas kamar standar, minimum 24 m²
- C.5. Luas kamar suite, minimum 48m²
- C.6. Memiliki sarana rekreasi dan olahraga
- C.7. Kamar dilengkapi dengan pengatur udara mekanik (AC)
- C.8. Tersedia restoran yang menawarkan hidangan diatas rata-rata pada saat sarapan makan siang dan makan malam
- C.9. Memiliki valet parking

4. Hotel Bintang 4

Hotel bintang 4 sudah termasuk hotel yang cukup berkelas dengan para karyawan dan staff yang lebih professional dalam melayani tamu. Mereka juga dibekali informasi mengenai pariwisata di sekitar hotel. Hotel ini memiliki bangunan yang cukup besar dekat dengan pusat perbelanjaan, restoran dan hiburan. Berikut kriterianya:

- D.1. Jumlah kamar standar minimum 50 kamar
- D.2. Memiliki minimum 3 kamar suite
- D.3. Kamar mandi di dalam
- D.4. Luas kamar standar, minimum 24m²
- D.5. Luas kamar suite, minimum 48m²

- D.6. Memiliki lobby dengan luar minimum 100m²
- D.7. Memiliki bar
- D.8. Memiliki sarana rekreasi dan olahraga
- D.9. Kamar mandi dilengkapi dengan instalasi air panas/dingin
- D.10. Memiliki toilet umum

5. Hotel Bintang 5

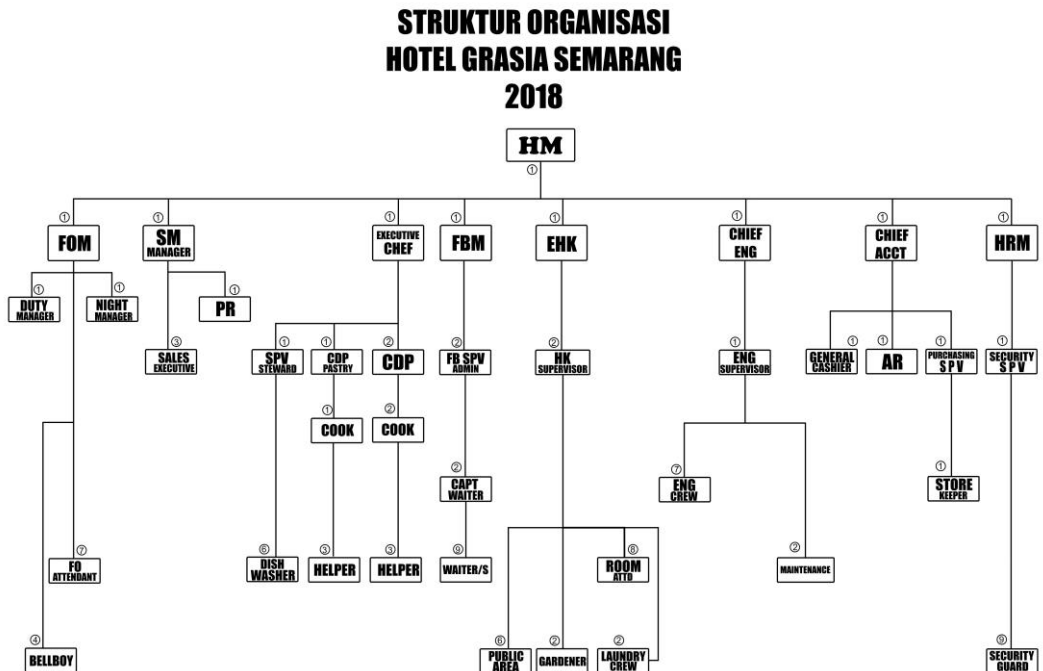
Hotel bintang 5 merupakan hotel yang mewah dengan berbagai fasilitas tambahan serta pelayanan multibahasa yang tersedia. Hotel bintang 5 memegang prinsip bahwa tamu sangat penting sehingga ketika tamu datang disambut dipintu masuk hotel, diberikan *welcome drink* dan ketika dikamar diberikan daftar anggur yang bisa dipilih. Adapun kriterianya:

- E.1. Jumlah kamar standar, minimum 100 kamar
- E.2. Terdapat minimum 4 kamar suite
- E.3. Memiliki kamar mandi didalam
- E.4. Luas kamar standar minimum 26m²
- E.5. Luas kamar suite minimum 52m²
- E.6. Tempat tidur dan perabot didalam kamar kualitas no 1
- E.7. Terdapat restoran dengan pelayanan antar ke kamar selama 24 jam
- E.8. Terdapat pusat kebugaran, valet parking, dan *service* dari

concierge dengan pengalaman matang

D. Struktur Organisasi Hotel

Hotel merupakan sebuah tempat penginapan yang terdiri atas berbagai macam department yang bekerja sama untuk menciptakan pelayanan memuaskan kepada para tamu yang menginap. Adapun struktur organisasi hotel biasanya disusun secara khusus untuk menjelaskan tentang pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan. Sementara itu untuk ukuran besar kecilnya struktur organisasi hotel sangat bervariasi tergantung dari seberapa besar hotel itu sendiri. Oleh karena itu struktur organisasi hotel besar, kecil, menengah atau kelas hotel bintang 1, bintang 3, bintang 4, bintang 5 tidaklah sama.



Gambar 1. Struktur Organisasi Hotel Grasia Semarang

Organisasi hotel secara umum dipimpin oleh seorang *General Manager* (GM) atau *Hotel Manager* (HM). Secara organisasi GM/HM membawahi beberapa *head of department*, meliputi *Chief accountant*, *F&B Manager/Coordinator*, *Executive Chef / Head Chef*, *Front Office Manager/Coordinator*, *Executive Housekeeper/ Housekeeping Coordinator*, *Sales Manager/Coordinator*, *Chief Engineering/ Engineering Coordinator*, *Human Resources Departement (HRD) Manager/Coordinator*. Pada struktur organisasi hotel terkadang terdapat *Owner Representative*, walaupun tidak menjadi keharusan. Secara alur pekerjaan GM tidak bertanggungjawab langsung kepada *Owner Representative*, tetapi hanya jalur koordinasi ke *Owner*.

BAB II

GROSS OPERATING PROFIT (GOP)

A. Definisi Pendapatan

Pendapatan adalah seluruh penerimaan baik berupa uang maupun berupa barang yang berasal dari pihak lain maupun hasil industri yang dinilai atas dasar sejumlah uang dari harta yang berlaku saat itu. Menurut Suroto (2000), pendapatan merupakan sumber penghasilan seseorang untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari dan sangat penting artinya bagi kelangsungan hidup dan penghidupan seseorang secara langsung mau pun tidak langsung. Untuk memahami arti dari pendapatan, maka akan diuraikan pengertian dari pendapatan itu sendiri. Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2009) dalam buku Standart Akuntansi Keuangan menyebutkan bahwa pendapatan adalah: “Arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan selama satu periode, bila arus masuk itu mengakibatkan kenaikan ekuitas, yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal”.

Sedangkan menurut *Accounting Principle Board* dikutip oleh Tuanakotta (1984) dalam buku Teori Akuntansi pengertian pendapatan adalah” Pendapatan sebagai inflow of asset kedalam perusahaan sebagai

akibat penjualan barang dan jasa”

(<https://blogoblokblog.blogspot.com/2017/05/pengertian-pendapatan-dan-jenis-jenis.html#>). Menurut pendapat lain, Antonio (2001) pendapatan adalah kenaikan kotor dalam asset atau penurunan dalam lialibilitas atau gabungan dari keduanya selama periode yang dipilih oleh pernyataan pendapatan yang berakibat dari investasi yang halal, keuntungan, seperti manajemen rekening investasi terbatas (<https://www.hestanto.web.id/pengertian-pendapatan>).

Sebuah perusahaan bisa mendapatkan hasil penjualan (pendapatan) karena adanya produk yang dijual oleh perusahaan tersebut. Produk memiliki berbagai pengertian yang berbeda. Berikut pengertian produk menurut para ahli:

1. Menurut Wijayanti (2017), produk adalah sesuatu yang diperjualbelikan dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan dari sesuatu hasil kreativitas seseorang, tim marketing, atau perusahaan.
2. Menurut Kotler dan Armstrong (2012) mendefenisikan produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk perhatian, akuisisi, penggunaan dan konsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Produk lebih dari sekedar barang yang dapat diukur. Dalam arti luas produk mencakup barang fisik, jasa, orang, organisasi, gagasan, atau gabungan dari semua itu.

3. Sedangkan menurut Abdullah dan Tantri (2018), mutu produk berarti kemampuan produk untuk melaksanakan fungsinya termasuk keawetan, keandalan, ketepatan, kemudahan dipergunakan dan diperbaiki serta atribut bernilai yang lain.

Dalam industri perhotelan, menurut Wiyasha (2010), ada 7 karakteristik produk hotel sebagai berikut:

1. Tamu terlibat dalam proses produksi, misalnya ketika tamu menikmati makanan di *restaurant*.
2. Tidak dapat dipakai sampel, produk harus dinikmati langsung oleh tamu
3. Jasa yang tidak terjual pada hari tertentu tidak dapat disimpan dan dikompensasikan dengan penjualan pada hari berikutnya
4. Tamu sebagai konsumen harus datang langsung ke lokasi untuk menikmati produk tamu
5. Mutu layanan yang tidak konsisten, produk yang sama disiapkan oleh karyawan yang berbeda akan menghasilkan mutu yang berbeda
6. Citra Hotel tidak kasat mata
7. Mudah ditiru atau diduplikasi oleh pesaing

Tidak hanya menawarkan kamar (*room*) saja, terdapat produk lain yang ditawarkan pada hotel meliputi produk barang maupun jasa. Adapun produk-

produk yang ditawarkan dalam hotel untuk meningkatkan pemasukan hotel, terdapat yaitu:

1. Food & Beverage
2. Meeting Package
3. Business Center
4. Laundry
5. Dan fasilitas penunjang lainnya.

B. Laporan Keuangan

Farid dan Siswanto (2011) laporan keuangan ialah informasi yang diharapkan mampu memberikan bantuan kepada pengguna untuk membuat keputusan ekonomi yang bersifat finansial. Laporan keuangan dibagi menjadi 4 (empat) bagian seperti yang dikemukakan oleh Weygandt (2008):

1. *An incomes statement presents the revenue & expenses & resulting net incomes & net lose a company for specifics periods times.*
2. *An retaine earnings statement sumarize the changes in retaine earning for specifics periods times.*
3. *A balances sheets reports the asets, liabilitie, & stockholder equity of a business enterprises for a specifics period times.*
4. *A statements odd cash flow sumarize informations concering the cash inflow (receip) and outflows (payments) for specifics periods*

times.

Dari penjelasan diatas maka dapat diartikan dalam Bahasa Indonesia, laporan keuangan dibagi menjadi 4 bagian:

1. Laporan rugi - laba, biaya pengeluaran dan pendapatan yang akan memperoleh rugi atau laba pada perusahaan tersebut pada periode waktu tertentu.
2. Perubahan modal, laporan yang membahas mengenai perubahan modal saat period waktu yang tertentu.
3. Neraca, dalam hal ini laporan mengenai modal bisnis, utang & laporan harta yang dilakukan saat periode waktu yang tertentu.
4. Laporan mengenai arus kas, meringkas laporan mengenai informasi yang berhubungan pada masuk dan keluarnya kas pas periode waktu yang tertentu.

C. Laporan Laba Rugi

Menurut Hery (2009) “Unsur-unsur utama laporan rugi laba yaitu sebagai berikut:

1. Pendapatan yaitu arus masuk aktiva atau bisa disebut peningkatan lainnya mengenai aktiva atau penyelesaian kewajiban tentang entitas (atau bisa juga kombinasi dari keduanya) dari berbagai macam aktivitas, pemberian jasa, dan pengiriman yang merupakan

operasi sentral perusahaan atau juga bisa disebut operasi utama.

2. Beban yaitu arus keluar aktiva atau bisa disebut penggunaan lainnya mengenai aktiva atau munculnya kewajiban tentang entitas (atau bisa juga kombinasi dari keduanya) dari berbagai macam aktivitas, pemberian jasa, dan pengiriman yang merupakan operasi sentral perusahaan atau juga bisa disebut operasi utama.
3. Keuntungan yaitu sebuah kenaikan didalam ekuitas (aktiva bersih) entitas yang disebabkan karena transaksi feriferal (transaksi oprasi sentral perusahaan atau oprasi utama) bisa juga disebut transaksi incidental (sebuah transaksi yang kejadiannya jarang) juga dari semua transaksi lainnya dan peristiwa adapun keadaan-keadaan lainnya yang memengaruhi entitas, tida termasuk yang asalnya dari investasi atau pendapatan atau oleh pemilik.
4. Kerugian yaitu sebuah penurunan didalam ekuitas (aktiva bersih) entitas yang disebabkan karena transaksi feriferal (transaksi operasi sentral perusahaan atau operasi utama) bisa juga disebut transaksi incidental (sebuah transaksi yang kejadiannya jarang) juga dari semua transaksi lainnya dan peristiwa adapun keadaan-keadaan lainnya yang memengaruhi entitas, tida termasuk yang asalnya distribusi atau beban kepada pemilik.

Beban biaya di dalam dunia perhotelan terbagi menjadi dua, yaitu:

1. **Beban Biaya Langsung** yaitu biaya yang dikeluarkan/pengeluaran kas untuk biaya yang terkait langsung dengan proses produksi atau sering disebut juga dengan istilah **Cost**.
2. **Beban Biaya Tidak Langsung** yaitu biaya yang dikeluarkan/pengeluaran kas untuk biaya yang tidak terkait langsung dengan proses produksi atau sering disebut juga dengan istilah **Expences**.

D. Definisi Optimalisasi

Pengertian Optimalisasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian pengoptimalan adalah kondisi yang terbaik (yang paling menguntungkan) atau cara, proses, perbuatan. Terbaik, tertinggi paling menguntungkan dengan kondisi fisik yang menguntungkan menjadikan paling baik, menjadikan paling tinggi. Optimalisasi adalah kata yang satu frasa dengan optimasi dan optimisasi. Jadi pengertian dari optimasi, optimisasi, dan optimalisasi adalah sama. Peneliti lebih memilih kata optimalisasi karena mempunyai kata dasar optimal sehingga pembaca dapat langsung mengetahui bahwa penyusun kata tersebut adalah optimal+isasi. Menurut KBBI arti kata optimal adalah terbaik, tertinggi, atau paling menguntungkan. Sedangkan imbuhan+isasi menurut bukupedia.com adalah

sesuatu yang berhubungan dengan proses. Dari beberapa sumber yang disebutkan di atas, penulis menyimpulkan arti kata optimalisasi adalah suatu tindakan, proses, atau metodologi untuk membuat sesuatu hal menjadi seefektif mungkin untuk membantu jalannya suatu pekerjaan. Sehingga dapat mengoptimalkan suatu pekerjaan tersebut yang memudahkan dalam proses pengerjaannya yang dapat meminimalisir waktu yang digunakan.

Kriteria paling umum untuk memilih alternatif ekonomi adalah tujuan memaksimalkan sesuatu atau meminimumkan sesuatu. Secara ekonomi memaksimalkan dan meminimumkan disebut dengan istilah optimasi, yang berarti mencari yang terbaik. Tetapi dari sudut pandang matematika istilah maksimum dan minimum tidak mempunyai kaitannya dengan optimalitas. Menurut Chiang dan Wainwright (2006) dalam buku *Dasar-dasar Matematika Ekonomi*, untuk memformulasikan persoalan optimasi, tugas pertama bagi dunia usaha adalah menggambarkan secara rinci fungsi tujuan dimana variabel tak bebas mewakili objek maksimasi atau minimasi dan himpunan variabel bebas mengidentifikasi objek-objek yang besarnya dapat diambil serta dipilih oleh unit ekonomi, dengan tujuan optimasi. Sedangkan menurut Vigih Heri Kristanto dan Resty Rahajeng (2017) dalam buku “Validitas *Lesson Plan* Berbasis *Multiple Intelligences* untuk Pembelajaran Matematika pada Peserta Didik SMP”, menyimpulkan bahwa optimasi merupakan sebuah proses untuk

mendapatkan hasil terbaik yang dalam prosesnya dibutuhkan rencana untuk dapat meningkatkan peluang keberhasilan.

E. Gross Operating Profit (GOP)

Menurut Hery (2009) “Laba kotor adalah penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan akan diperoleh laba kotor. Jumlah ini dikatakan laba kotor karena masih belum memperhitungkan beban operasional yang telah (turut) dikeluarkan dalam rangka penciptaan/ pembentukan pendapatan. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi naik dan turunnya laba kotor seperti yang disebutkan oleh Jumingan (2011) “Penurunan laba kotor yang disebabkan oleh naiknya harga pokok penjualan menunjukkan bagian produksi telah bekerja secara tidak efisien, hal ini dapat ditanyakan atau dimintakan pertanggungjawaban kepada kepala bagian produksi apa sebabnya terjadi perubahan tersebut. Kenaikan ini kemungkinan disebabkan oleh factor ekstern, misalnya adanya kenaikan harga bahan, tingkat upah atau kenaikan harga-harga secara umum yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Teori lainnya mengenai *Gross Profit* seperti yang dikemukakan oleh Raymond Cote (2012) “*Gross Profit is calculated by subtracting cost of sales from net revenue (net sales). Gross profit is sometimes referred to as gross margin on sales. Gross profit is an intermediate income amount from which operating expenses and fixed charges are deducted to arrive at net income. Gross profit must be large enough to cover all of these expenses for the*

business to earn a net income.”. Pernyataan diatas dapat diartikan bahwa laba kotor didapatkan dari hasil mengurangi biaya penjualan dari pendapatan bersih dan laba kotor jumlahnya harus cukup besar untuk menutupi semua pengeluaran agar bisnis tersebut mendapatkan penghasilan bersih yang berarti menguntungkan. Teori mengenai *GOP* atau bisa disebut laba kotor operasional seperti yang disampaikan oleh Cote (2012) “*The line item Gross Operating Profit is computed as follows: Total Departmental Income – Total Undistributed Expenses.* Dalam Operasional Hotel, *GOP* merupakan hasil pengurangan dari total revenue yang didapatkan oleh operasional hotel dikurangi biaya langsung produksi (*cost*) dan Biaya tidak langsung (*expences*) yang berkaitan dengan operasional suatu hotel. *GOP* ini menjadi barometer owner kepada Operator Hotel dalam menilai kinerja mereka. Kebijakan *GOP* antara satu hotel dengan hotel yang lain berbeda-beda tergantung *dealing* antara *Owner* dengan Operator Hotel/Manajemen Operasional.

Rumus $GOP = \text{Gross Operating Income (GOI)} - \text{Total Biaya Overhead Department}$
--

Catatan:

GOI = Total Profit dari Departmental Profit

Total Biaya *Overhead Department* = Total Biaya *Department A&G,*

Marketing dan *POMEC*

BAB III

STRATEGI *GROSS OPERATING PROFIT* (GOP) HOTEL

A. Deskripsi Hotel Grasia

Hotel Grasia Semarang adalah salah satu hotel bintang 3 di Kota Semarang yang mempunyai konsep halal hotel dengan fasilitas meeting room yang cukup banyak, yaitu 2 Ballroom dan 5 meeting rooms. Mengambil *tagline Family & Convention Hotel*, hotel ini didirikan pada tanggal 20 Desember 1994. Hotel ini merupakan hotel bertumbuh karena diawali dengan 76 kamar dan 5 *meeting rooms* dan saat ini memiliki 116 kamar dengan tambahan 2 Ballroom yang masing-masing ballroom dapat dibagi menjadi 4 ruang *meeting*. Fasilitas yang ditawarkan kepada para tamu adalah:

1. 116 kamar dengan 4 type yaitu *Superior, Deluxe, Executive* dan *Suite*.
2. 2 Ballroom yaitu Merapi Ballroom dan Guntur Ballroom dengan masing-masing kapasitas sampai dengan 700 orang serta 5 meeting rooms (Asoka, Teratai, Dahlia, Cempaka dan Agung).
3. Candi resto dengan kapasitas 70 orang.
4. Lawangsewu Café dengan kapasitas 30 orang.

5. Masjid dengan kapasitas 250 jamaah.
6. Area parkir yang cukup luas dengan kapasitas 200 mobil dan 150 sepeda motor.
7. *Free Wifi*
8. *Laundry Service*
9. *Security 24 jam*
10. CCTV
11. Kunci kamar *magnetic*

Sesuai dengan konsep halal hotel, Hotel Grasia Semarang telah memiliki sertifikat halal LPPOM MUI yang menjamin kehalalan semua makanan dan minuman yang disediakan oleh hotel.

Hotel Grasia Semarang terletak di area elit kota, tepatnya di Jalan S.Parman No.29, Kecamatan Gajahmungkur Semarang. Kota Semarang adalah ibu kota Provinsi Jawa Tengah sekaligus kota metropolitan terbesar ke lima di Indonesia setelah Jakarta, Surabaya, Medan dan Bandung. Sebagai salah satu kota paling berkembang di Pulau Jawa, Kota Semarang mempunyai jumlah penduduk lebih dari 1,7 juta jiwa dan siang hari bisa mencapai 2 juta jiwa. Kawasan *mega-urban* Semarang yang tergabung dalam wilayah metropolitan Kedungsepur (Kendal, Demak, Ungaran, Kabupaten Semarang, Kota Salatiga, Kota Semarang dan Purwodadi,

Kabupaten Grobogan) berpenduduk mencapai 7,3 juta jiwa, sekaligus sebagai wilayah metropolitan terpadat keempat di Pulau Jawa, setelah Jabodetabek (Jakarta), Gerbangkertosusilo (Surabaya), dan Bandung Raya.

Kota ini terletak sekitar 558 km sebelah timur Jakarta, atau 312 km sebelah barat Surabaya atau 621 km sebelah barat daya Banjarmasin (via udara). Semarang berbatasan dengan Laut Jawa di sebelah utara, Kabupaten Demak di sebelah timur, Kabupaten Semarang di sebelah selatan, dan Kabupaten Kendal disebelah barat. Kota Semarang memiliki luas wilayah administratif sebesar 373,70 km persegi, sekaligus merupakan administrasi kotamadya terluas di Pulau Jawa.

Letak Hotel Grasia Semarang cukup strategis sebagai tempat untuk istirahat dan bisnis karena terletak di area tenang, jauh dari kebisingan kota, berdekatan dengan 3 rumah sakit besar (Rumah Sakit Dr. Kariadi, Rumah Sakit William Booth dan Rumah Sakit Elizabeth), Akademi Kepolisian serta memiliki dua akses jalan yang mudah untuk menjangkau area pusat Kota Semarang dan beberapa *point of interest* seperti Tugu Muda, Lawang Sewu dan Simpang Lima. Selain itu, beberapa kantor pemerintahan dan swasta juga berada di dekat Hotel Grasia Semarang. Akses ke Bandara Internasional Ahmad Yani dan stasiun pun dapat ditempuh kurang dari 20 menit.



Sumber: googlemaps (2021)

Gambar 2. Peta Kota Semarang

B. Gambaran Umum Perhotelan

Pertumbuhan perhotelan khususnya hotel berbintang secara umum di Kota Semarang menunjukkan tren yang cukup meningkat. Kota Semarang merupakan salah satu pusat bisnis di wilayah Propinsi JawaTengah yang menjadi sentra usaha akomodasi yang cukup pesat perkembangannya, dimana para pelaku bisnis di kota tersebut memanfaatkan moda akomodasi sebagai sarana untuk keperluan bisnis mereka. Pembangunan sektor pariwisata di Kota Semarang memberikan andil terhadap pertumbuhan sektor

penyediaan akomodasi dan makan minum sebesar 6,02 trilyun rupiah sebagaimana tercatat pada data PDRB tahun 2018, dengan laju pertumbuhan sebesar 8,05 persen dan memberikan andil sumbangan ke PDRB tahun 2018 sebesar 3,45 persen (BPS Kota Semarang, 2018).

Dari hasil pendaftaran lengkap (*listing*) yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Semarang dengan dokumen VHT-L, kondisi keadaan akhir 2018 tercatat ada 186 jumlah usaha akomodasi yang terdiri dari 80 hotel bintang dan 106 hotel non bintang di Kota Semarang dengan jumlah kamar hotel bintang sebanyak 8.182 kamar, jumlah kamar untuk hotel non bintang sebanyak 3.525 kamar, dengan jumlah tempat tidur untuk hotel bintang sebesar 12.387 dan hotel non bintang sebesar 4.827 tempat tidur.

Hotel Grasia Semarang merupakan hotel bintang 3 yang berlokasi di Jalan S.Parman N0.3, Gajahmungkur, Semarang. Semakin bertumbuhnya perhotelan menjadikan persaingan produk dan pelayanan juga semakin ketat. Demikian juga untuk kelas hotel bintang 3, bukan hanya bersaing dengan sesama hotel bintang 3, tetapi juga bersaing dengan hotel bintang 4 yang ada di Kota Semarang dalam menjual produk-produknya.

Tabel 2. Hotel – hotel bintang 3 (tiga) yang ada di Kota Semarang

Nama Hotel	Alamat	Jumlah Kamar	Level
Hotel Grasia Semarang	Jl. S.Parman No.29 Semarang	116 kamar	Bintang 3 (tiga)
Allstay Hotel Semarang	Jl. Veteran 51 Semarang	88 kamar	Bintang 3 (tiga)
HA-KA Hotel Semarang	Jl. Ahmad Yani No.173 Semarang	90 kamar	Bintang 3 (tiga)
Holiday Inn Express Semarang	Jl. Ahmad Yani No. 145 Semarang	198 kamar	Bintang 3 (tiga)
Horison Alaska Inn Semarang	Jl. Kyai Saleh No. 4 Semarang	85 kamar	Bintang 3 (tiga)
Hotel @HOM Semarang	Jl. Pandanaran No. 119 Semarang	137 kamar	Bintang 3 (tiga)
Hotel Candi Indah	Jl. Dr.Wahidin No. 112 Semarang	66 kamar	Bintang 3 (tiga)
Hotel Fovere Bandara Semarang	Jl. Puri Anjasmoro H-5 No.39 Semarang	70 kamar	Bintang 3 (tiga)
Hotel Horison Nindya Semarang	Jl. Brigjend Sudiarto No.496 Semarang	166 kamar	Bintang 3 (tiga)
Hotel Pandanaran Semarang	Jl. Pandanaran No. 58 Semarang	168 kamar	Bintang 3 (tiga)
Hotel Rooms Inc Semarang	Jl. Pemuda No. 150 Semarang	162 kamar	Bintang 3 (tiga)
Hotel Siliwangi Semarang	Jl. Mgr Sugiopranoto No. 61 Semarang	80 kamar	Bintang 3 (tiga)
Quest Hotel Semarang	Jl. Plampitan No. 37-39 Semarang	155 kamar	Bintang 3 (tiga)
Noormans Hotel Semarang	Jl. Teuku Umar No. 27 Semarang	114 kamar	Bintang 3 (tiga)
Pesonna Hotel Semarang	Jl. Depok No. 33 Semarang	143 kamar	Bintang 3 (tiga)
UTC Hotel Semarang	Jl. Kelud Raya No.2 Semarang	115 kamar	Bintang 3 (tiga)
IBIS Simpang Lima Hotel Semarang	Jl. Gajahmada Semarang	173 kamar	Bintang 3 (tiga)

Sumber: jateng.bps.go.id (2021)

C. Sampel Data

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa data numerik dan non-numerik. Data kualitatif atau non numerik diambil ketika melakukan wawancara dan observasi. Data numerik diambil dari data sekunder hotel terkait semua laporan biaya, pendapatan hotel, laporan bulanan.

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini ada 2, yakni sumber data primer dan sumber data sekunder.

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data utama yang digunakan dalam penelitian. Data primer diperoleh oleh peneliti secara langsung melalui proses wawancara dan observasi lapangan di Hotel Grasia Semarang selama penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data pendukung dan pelengkap dari data primer. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Sumber data sekunder penelitian ini meliputi laporan-laporan:

- 1) Statement Of Income Tahun 2018-2019
- 2) Budgeting Hotel Grasia Tahun 2018-2019

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan beberapa teknik, antara lain :

1. Observasi, melakukan pengamatan secara langsung di Hotel Grasia, dicatat secara teratur dan sistematis sehingga memuat hasil yang sesuai dengan situasi dan kondisi nyata. Hasil observasi selain disimpan dalam bentuk catatan, juga berupa foto dokumentasi.
2. Studi dokumen, dari laporan-laporan hotel dan sumber pustaka lainnya.

Teknik Keabsahan Data

Data yang dikumpulkan diharapkan mampu menghasilkan data yang bermutu dan kredibel (Sugiyono, 2015). Oleh sebab itu, keabsahan data merupakan salah satu faktor penting dalam penelitian. Pemeriksaan data perlu dilakukan dengan tujuan untuk menguji validitas data itu sendiri.

Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan perlu dilakukan apabila dirasa data yang didapatkan belum cukup. Masa pengamatan baik itu melalui observasi, wawancara dan studi pustaka dapat diperpanjang saat peneliti ingin melakukan pengecekan ulang terhadap data yang telah dikumpulkan. Perpanjangan masa pengamatan juga baik bagi peneliti untuk mengetahui perkembangan situasi dari objek penelitian sehingga output penelitian dapat berupa data yang terbaru.

2. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan dapat berbentuk pengecekan kembali benar tidaknya data yang sudah dikumpulkan dengan melakukan pengamatan secara terus menerus, membaca referensi maupun hasil penelitian dan dokumentasi terkait. Hal ini bertujuan untuk memperluas wawasan dan mempertajam persepsi peneliti.

3. Triangulasi Data

Triangulasi adalah usaha mengecek kebenaran data yang telah dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda untuk menghasilkan data yang terbaharui, akurat dan handal. Setiap individu memiliki persepsi yang berbeda terhadap suatu hal, maka triangulasi ini bertujuan untuk membuktikan kebenaran dari persepsi tersebut.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dapat dilakukan dengan cara pengecekan data yang telah dikumpulkan melalui beberapa sumber yang berbeda. Data hasil observasi dapat dibandingkan dengan data hasil wawancara terhadap para narasumber dan kemudian dideskripsikan dalam hasil penelitian.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dapat dilakukan dengan pengecekan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dapat dipastikan kembali dengan teknik observasi dan dokumentasi terhadap narasumber yang sama.

c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dapat dilakukan kepada sumber yang sama dengan teknik yang sama pula namun dalam kurun waktu yang berbeda. Selain untuk menguji validitas data, teknik ini juga berfungsi untuk memperbaharui data yang diperoleh.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses menemukan dan menyusun data yang diperoleh secara sistematis dengan mengklasifikasikan mana data informasi yang sesuai dan penting untuk kemudian dipelajari dan disajikan dalam bentuk yang lebih sederhana dan terarah sehingga memudahkan peneliti untuk menarik kesimpulan. Teknik analisis data bertujuan untuk mempermudah diri sendiri dan orang lain dalam memahami hasil data yang telah diperoleh. Penelitian ini menggunakan 4 tahap analisis data, yakni : pengumpulan data, reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan.

Alur Penelitian

Perencanaan sebelum melakukan penelitian perlu dilakukan agar penelitian dapat berlangsung secara terarah, sistematis, berjalan lancar dan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan. Alur penelitian sesuai dengan perencanaan penelitian ini meliputi: menentukan lokasi penelitian, menentukan permasalahan, menentukan judul, menentukan teknik pengumpulan data, menganalisis data, penyusunan laporan.

Deskripsi Informan

Berikut daftar informan penelitian di Hotel Grasia Semarang:

Tabel 3. Daftar Informan Penelitian

No.	Nama	Jabatan	Usia	Lama Kerja di Hotel Grasia
1.	Noor Faiq	General Manager	45 Tahun	7 Tahun

Sumber: Data HRD Hotel Grasia Semarang (2021)

Selama periode observasi, penulis menemukan data total revenue beserta GOP Bulan Januari sampai dengan Desember selama Tahun 2018-2019. Data tersebut terlihat dalam Tabel 3.

Tabel 4. Angka Revenue dan GOP Tahun 2018 – 2019

Month	2018		2019	
	Rev.	GOP	Rev.	GOP
Jan	920,534,671	19.00%	1,180,305,418	33.00%
Feb	1,033,153,738	35.00%	1,003,449,507	29.00%
March	1,479,736,154	45.00%	2,023,399,895	49.00%
April	1,623,493,281	45.00%	1,693,178,125	46.00%
May	1,267,692,937	38.00%	1,205,511,144	23.80%
June	1,040,184,305	22.00%	1,691,934,838	46.00%
July	1,958,929,587	53.00%	1,901,408,014	50.00%
Aug	1,386,770,568	39.00%	1,794,447,178	45.00%
Sept	1,646,222,083	48.00%	1,412,914,250	40.00%
Oct	1,616,994,337	42.00%	1,937,764,624	46.00%
Nov	2,247,858,539	50.00%	1,910,589,486	47.00%
Dec	1,541,298,330	48.00%	2,338,364,219	51.00%
Total	17,762,868,530	40.33%	20,093,266,698	42.15%
Budget	18,474,682,480	40.00%	17,679,082,586	41.00%
Variance	- 711,813,950	0.33%	2,414,184,112	1.15%
Achievement %	96.15%		113.66%	
Avg per month	1,480,239,044.17		1,674,438,891.50	

Melalui tabel 4 diketahui bahwa masing-masing besaran revenue per bulan dibandingkan dengan prosentase GOP yang dicapai masing-masing bulan. Penulis memberi tanda warna kuning pada perwakilan angka *revenue* rata-rata Tahun 2018-2019 dan GOP terbaik untuk dianalisa lebih lanjut dengan harapan dapat dijadikan acuan oleh manajemen Hotel Grasia Semarang dalam mengoptimalkan GOP. Analisa yang didapatkan adalah

bahwa kisaran revenue dengan GOP, maka cost dan expences masing-masing dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. *Statement Of Income* Bulan Maret 2018 dan September 2018

Maret - 2018

September - 2018

DESCRIPTION	THIS MONTH		YTD % BUDGET	DESCRIPTION	THIS MONTH		YTD % BUDGET
	(A)CTUAL	%	%		(A)CTUAL	%	%
B. REVENUE				B. REVENUE			
Room	320,842,337.00	100.00	100.00	Room	329,023,363.00	100.00	100.00
Food	1,136,559,165.00	354.00	247.00	Food	1,269,920,234.00	386.00	246.00
Beverage	4,783,411.00	1.00	1.00	Beverage	4,201,627.00	1.00	1.00
F & B Other Income	10,268,596.00	3.00	4.00	F & B Other Income	42,400,826.00	13.00	4.00
Laundry	422,315.00			Laundry	307,439.00		
Business Center	538,016.00			Business Center	203,305.00		
Other Income	6,322,314.00	2.00	2.00	Other Income	165,289.00		2.00
=> TOTAL REVENUE	1,479,736,154.00	461.00	355.00	=> TOTAL REVENUE	1,646,222,083.00	500.00	353.00

C. COST OF SALES				C. COST OF SALES			
Food	278,484,867.00	25.00	29.00	Food	314,629,613.00	25.00	27.00
Beverage	752,300.00	16.00	25.00	Beverage	16,800.00		25.00
Laundry			2.00	Laundry			2.00
Business Center			1.00	Business Center			1.00
=> TOTAL COST OF SALES	279,237,167.00	24.00	28.00	=> TOTAL COST OF SALES	314,646,413.00	24.00	27.00
D. PAYROLL				D. PAYROLL			
Room	80,647,711.00	25.00	16.00	Room	65,033,949.00	20.00	15.00
Food & Beverage	88,298,662.00	8.00	11.00	Food & Beverage	89,548,159.00	7.00	10.00
Laundry	445,476.00	105.00	23.00	Laundry	407,967.00	133.00	19.00
=> TOTAL PAYROLL	169,391,849.00	11.00	12.00	=> TOTAL PAYROLL	154,990,075.00	9.00	11.00
F. OTHER EXPENSES				F. OTHER EXPENSES			

Room	19,026,442.00	6.00	5.00	Room	28,488,311.00	9.00	5.00
Food & Beverage	81,725,746.00	7.00	7.00	Food & Beverage	110,119,154.00	8.00	7.00
Laundry	873,516.00	207.00	6.00	Laundry	(3,992,860.00)	(1,299.00)	7.00
=> TOTAL OTHER EXPENSES	101,625,704.00	7.00	6.00	=> TOTAL OTHER EXPENSES	134,614,605.00	8.00	6.00
G. DEPARTMENTAL PROFIT				G. DEPARTMENTAL PROFIT			
Room	221,168,184.00	69.00	79.00	Room	235,501,103.00	72.00	80.00
Food & Beverage	702,349,597.00	61.00	54.00	Food & Beverage	802,208,961.00	61.00	57.00
Laundry	(896,677.00)	(212.00)	69.00	Laundry	3,892,332.00	1,266.00	72.00
Business Center	538,016.00	100.00	99.00	Business Center	203,305.00	100.00	99.00
Other Income	6,322,314.00	100.00	100.00	Other Income	165,289.00	100.00	100.00
H. GROSS OPERATING INCOME	929,481,434.00	63.00	62.00	H. GROSS OPERATING INCOME	1,041,970,990.00	63.00	64.00
I. OVERHEAD				I. OVERHEAD			

1. ADM. & GENERAL				1. ADM. & GENERAL			
Payroll	50,764,618.00	3.00	4.00	Payroll	49,675,945.00	3.00	3.00
Other Expenses	6,987,824.00		1.00	Other Expenses	7,472,263.00		1.00
=> TOTAL A&G	57,752,442.00	4.00	4.00	=> TOTAL A&G	57,148,208.00	3.00	4.00
2. MARKETING				2. MARKETING			
Payroll	21,727,443.00	1.00	1.00	Payroll	17,224,828.00	1.00	1.00
Other Expenses	17,501,814.00	1.00	2.00	Other Expenses	5,584,044.00		2.00
=> TOTAL MARKETING	39,229,257.00	3.00	4.00	=> TOTAL MARKETING	22,808,872.00	1.00	4.00
3. P.O.M.E.C				3. P.O.M.E.C			
Payroll	34,762,770.00	2.00	2.00	Payroll	34,096,275.00	2.00	2.00
Energy Cost	110,388,014.00	7.00	7.00	Energy Cost	111,734,158.00	7.00	7.00
Other Expenses	28,212,972.00	2.00	2.00	Other Expenses	33,744,518.00	2.00	2.00
=> TOTAL P.O.M.E.C	173,363,756.00	12.00	10.00	=> TOTAL P.O.M.E.C	179,574,951.00	11.00	10.00

= > TOTAL OVERHEAD	270,345,455.00	18.00	18.00	= > TOTAL OVERHEAD	259,532,031.00	16.00	18.00
J. GROSS OPERATING PROFIT	659,135,979.00	45.00	44.00	J. GROSS OPERATING PROFIT	782,438,959.00	48.00	46.00
TOTAL PAYROLL	276,646,680.00	18.70%		TOTAL PAYROLL	255,987,123.00	15.55%	

Sumber: *Accounting Department* Hotel Grasia Semarang (2021)

Dari *sampling* data revenue 2018-2019 dan angka rata-rata *revenue* 2018-2019 (Rp. 1.480.239.044,- sampai dengan Rp. 1.674.438.891,-) serta pencapaian GOP terbaik untuk average rata-rata revenue, maka diambil sampling terbaik di Bulan Maret dan September 2018 sebagai hasil temuan penelitian untuk dijadikan *sampling*. Selain itu untuk lebih mengetahui perbandingan revenue YTD 2018 dan YTD 2019 dapat dilihat di Tabel 6 berikut ini:

Tabel 6. Revenue YTD 2018 dan Revenue YTD 2019

Year to Date 2018			Year to Date 2019		
Description	Revenue	%	Description	Revenue	%
Room	4.535.589.069	25,53%	Room	5.030.358.147	25,04%
Food	12.705.875.434	71,53%	Food	14.419.690.056	71,76%
Beverage	77.639.316	0,44%	Beverage	174.512.574	0,87%
F&B Other Income	314.609.083	1,77%	F&B Other Income	321.341.448	1,6%
Laundry	6.538.273	0,04%	Laundry	4.580.172	0,02%
Business Center	3.195.867	0,02%	Business Center	3.428.101	0,02%
Drugstores	305.786	0,002%	Drugstores	-	-
Telephone	-	-	Telephone	-	-
Other Income	119.115.702	0,67%	Other Income	139.356.200	0,69%
Total Revenue	17.762.868.530	100%	Total Revenue	20.093.266.698	100%

Sumber: *Accounting Department* Hotel Grasia Semarang (2021)

D. Strategi Gross Operating Profit (Gop) Hotel

Semakin bertambahnya hotel di Kota Semarang menjadikan manajemen pengelola suatu hotel harus membuat strategi dalam menjual produk-produknya baik kamar, makanan, minuman dan lain-lain untuk dapat membiayai operasional hotelnya. Untuk memaksimalkan revenue, Manajemen Hotel Grasia Semarang mempunyai strategi dan kegiatan pendukung untuk memaksimalkan *revenue* hotel, yaitu:

1. Strategi Untuk Memaksimalkan *Revenue*

Ada beberapa kegiatan yang dilakukan oleh Manajemen Hotel Grasia Semarang untuk lebih meningkatkan *revenue* hotel, antara lain:

a. Sales Activities

Kegiatan *sales activities* ini ditujukan untuk *Brand Awareness* dan *Market Expantion*. *Brand Awareness* untuk meningkatkan kemampuan konsumen untuk langsung mengenali dan mengingat suatu merek hanya dengan melihat sesuatu, baik warna, logo, *image* dan sebagainya yang menggambarkan identitas suatu *brand*. Sedangkan *market expantion* ditujukan untuk lebih melebarkan jangkauan pemasaran hotel. Ada 3 (tiga) kegiatan di dalam *sales activities* yang dilakukan, yaitu:

1) *Sales Call, Telemarketing, dan Email Quotation.*

Sales Call dilakukan dengan kunjungan langsung ke *client*, untuk update informasi hotel yang terkait program-program promosi hotel, harga khusus dan *exploring* kegiatan para *client*. Sedangkan telemarketing adalah strategi *approaching client* dengan cara menelpon nomor *client* baik melalui nomer telpon *client* ataupun nomor kantor *client*. Sama halnya dengan *sales call*, telemarketing ditujukan untuk menginformasikan program terbaru hotel dan menggali jadwal kegiatan *client*.

Masih dengan tujuan yang sama tetapi dengan cara lain yaitu *email quotation*. Kegiatan ini dilakukan dengan menyebarkan update program hotel dengan cara mengirimkan email ke para *client*. Cara yang pertama (*sales call*) masih paling efektif untuk meningkatkan *brand awareness*.

2) *Sales Trip Pantura dan Jawa Selatan Area.*

Kegiatan *sales trip* sama dengan kegiatan *sales call* akan tetapi dijadualkan secara khusus dan terorganisir. Tujuan kota dan *appointment* dengan *bookers* mutlak dilakukan sebelum mengadakan *sales trip*. Hotel Grasia Semarang membuat *sales trip* 2018 dan 2019 untuk menasar market pantura timur (Demak, Kudus, Pati, Jepara, Purwodadi dan Rembang), pantura barat (Kendal, Batang,

Pekalongan, Pemalang, Tegal dan Brebes) dan Jawa Selatan (Banyumas, Purbalingga, Banjarnegara, Kebumen, Purworejo, Temanggung dan Magelang). Kegiatan *sales trip* harus terjadwalkan secara matang, meliputi: tanggal keberangkatan, biaya *sales trip*, *PIC sales trip*, dan tujuan kota yang mau dituju. Selain ke area di atas, sebelum 2018 *sales trip* juga dilakukan dengan mengunjungi kementerian-kementerian yang ada di Jakarta. Akan tetapi melalui evaluasi dari manajemen, kegiatan kunjungan ke kementerian digantikan dengan *sales trip* pantura dan jawa selatan. Dampak dari strategi ini juga sangat luar biasa, mulai banyak pemerintahan daerah, DPRD di Jawa Tengah yang menggunakan jasa akomodasi di Hotel Grasia Semarang. *Sales trip* ini ditujukan untuk *brand awareness* dan *market expansion*.

3) *Sales Explore Day* setiap Hari Kamis.

Kegiatan *sales explore day* serupa dengan sales call tetapi dengan melibatkan semua departemen yang ada di hotel. Setiap departemen akan diwakili oleh *Head Of Department (HOD)* dan supervisor untuk mendampingi team sales & marketing dalam melakukan *sales call*. Selain bertujuan untuk meningkatkan *brand awareness* dan *market expansion*, kegiatan *sales explore* ditujukan untuk membuat HOD/supervisor yang ikut terjun langsung dengan team sales &

marketing bisa merasakan sulitnya mencari client dan bisa mendengar langsung jika ada client yang memberikan masukan ke hotel. Efek ini akan sangat berarti dan berdampak para HOD/supervisor akan memberikan briefing kepada para staffnya untuk menjaga kualitas produk dan pelayanan prima kepada semua *client hotel*.

b. Contract Rate

Salah satu cara untuk meningkatkan *revenue* dan *marketexpantion* adalah dengan cara menggandeng semua segment yang ada di pasar. Segmentasi yang ada di hotel terdiri dari *Government, Corporate, Asosiasi, Academic* dan *Private/individu*. Segmentasi yang ada tersebut harus semaksimal mungkin tersentuh oleh team sales & marketing. Cara yang paling efektif dilakukan adalah dengan memberikan *contract rate*/harga khusus untuk segmentasi pasar yang ada. Untuk *segment government*, harga khusus ini juga selalu mengacu kepada Standar Baku Umum (SBU) yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan RI. Dalam DIPA Kementerian tercantum standar harga acuan untuk hotel sesuai dengan kelasnya dan angka ini digunakan oleh hotel menjadi harga *publish*. Harga *publish* suatu hotel tidak boleh melebihi harga SBU sesuai dengan klasifikasi bintang suatu hotel.

c. *Flyering / Sales Blitz.*

Manajemen Hotel Grasia Semarang menggunakan cara *flyering/sales blitz* untuk mendapatkan *client*. Sama halnya dengan *sales explore day*, kegiatan ini melibatkan semua HOD dan supervisor yang ada di hotel. Perbedaan inti dari *sales explore day* adalah bahwa kegiatan *flyering/sales blitz* hanya memfokuskan untuk menyebarkan *flyer*/brosur hotel di area yang sudah ditentukan sebelumnya. *flyer*/brosur yang disebar antara lain *flyer wedding*, paket arisan, paket meeting, paket aqiqah, paket ulang tahun, *table manners*, promo (buka puasa/*promo of the month* untuk makanan dan minuman), dan lain-lain.

Area yang ditentukan sebelumnya antara lain beberapa kawasan industri, perumahan dan tempat keramaian massa (simpang lima, masjid agung jawa tengah, sam poo kong, beberapa masjid setelah sholat jumat, dan lain-lain). Biasanya metode ini digunakan pada awal tahun dengan menerapkan zonasi untuk *flyering*, mulai dari radius terdekat dahulu dengan hotel, kemudian ke zonasi yang agak jauh dan jauh dari hotel. Manajemen hotel menyebutnya dengan strategi obat nyamuk.

d. *Tour & Travel Treatment.*

Segmentasi *Tour & Travel* masih ada meskipun semakin berkembangnya dunia *Online Travel Agent*. Segment pasar ini biasanya terkait dengan group, baik dari pemerintahan maupun swasta. Ada beberapa *Tour & Travel Treatment* yaitu:

1) *Contract Rate Wholesaler*

Wholesaler Travel Agent adalah *travel agent* yang berfungsi sebagai distributor kepada *travel agent* yang lain, contoh: Nusantara T&T, KAHA T&T, Haryono T&T dan lain-lain. *Treatment* yang dilakukan oleh manajemen kepada para *wholesaler* adalah dengan memberikan diskon 40% dari *publish rate*, regulasi *single breakfast* dan *room rate* untuk *room only (RO)* serta memberikan *ad-hoc rate* awal tahun (diskon 50%). *Contract rate* untuk *wholesaler* lebih besar diskonnya dibandingkan dengan *travel agent* biasa/regular *travel agent*.

2) *Contract Rate Regular Travel Agent*

Kategori regular *travel agent* adalah *travel agent* yang mandiri dan tidak menginduk ke salah satu *wholesaler travel agent*. *Travel agent* ini mencari *client* dan bernegosiasi secara langsung dengan pihak hotel. Manajemen hotel juga harus melakukan *treatment* ke segmen ini untuk *market expansion* dan

menambah *revenue hotel*. Kebijakan diskon untuk *regular travel agent* biasanya di kisaran 30%.

3) *Special Rate for Group*.

Kegiatan *tour & travel treatment* diberlakukan juga dengan memberikan *special rate*/harga khusus jika *travel agent* membawa *group client* dalam jumlah yang banyak. Harga khusus biasanya muncul ketika ada permintaan group dan alokasi untuk per kamarnya lebih dari 2 orang.

Manajemen Hotel Grasia Semarang membuat harga khusus dengan menghitung harga per orang jika ada group 1 kamar untuk dipakai lebih dari 2 orang. Kamar yang cukup besar di hotel ini sangat memungkinkan untuk menerima *group triple/quadro/kuintet*. Alokasi untuk *travel agent* dengan group ini bisa diberikan dengan pilihan *room breakfast* atau *room only* (tanpa breakfast).

1. *Online Travel Agent (OTA)*

Era teknologi 4.0 memunculkan *travel agent* versi online atau yang sering disebut sebagai *Online Travel Agent (OTA)*, seperti: Traveloka, Pegipegi, Agoda, Tiket.com, Expedia, dan lain-lain. *Treatment* terhadap segment ini juga harus dilakukan oleh manajemen hotel. *Treatment* untuk *Online Travel Agent (OTA)* juga berbeda dengan *Travel Agent Offline*. Manajemen menerapkan *Best Available Rate (BAR)* untuk mengatur kuota/room

allotment dan harga kamar untuk OTA yaitu dengan melihat tingkat hunian kamar di hotel.

Treatment dilakukan tidak hanya kepada OTA, tetapi juga perlu perhatian manajemen terhadap client yang booking via OTA. Hal ini dikarenakan client tersebut akan menuliskan review melalui OTA tentang hotel yang dsinghahinya. Manajemen Hotel Grasia Semarang sangat konsen terhadap hal ini yaitu dengan selalu memantau *review client* dan memberikan *feedback* secepat mungkin terhadap semua *review client*, baik yang positif ataupun yang negatif. Manajemen hotel menyadari bahwa segment OTA (*client* baru) sangat tergantung kepada review tamu sebelumnya dalam menentukan hotel yang akan dipilih oleh mereka. Review negatif para *client* bisa dieliminir dengan mengelola guest treatment OTA, yaitu meminta masukan dahulu kepada para *client* dari OTA sebelum mereka *check-out*. *Treatment* ini akan meredam *complain client*, karena *client* menganggap komplainnya sudah tersampaikan dan ditindaklanjuti oleh manajemen hotel.

2. *Walk In Guest (WIG) Treatment*

Kategori *Walk In Guest (WIG)* adalah tamu yang datang langsung ke suatu hotel tanpa melalui *travel agent* untuk membeli produk kamar. Terhadap segment ini, manajemen hotel harus melakukan treatment karena segment ini lebih menguntungkan jika dibandingkan dengan segment OTA.

Segment yang menguntungkan ini sangat bagus jika dimaksimalkan untuk menambah *revenue hotel*. Manajemen hotel melakukan *treatment* terhadap segment ini dengan memberikan special diskon, memberikan harga on the spot sama dengan harga OTA, kebijakan RO dan kebijakan *single breakfast*.

Cara untuk menambah segment WIG ini dilakukan manajemen hotel dengan mengambil data base tamu OTA untuk dirayu agar kunjungan berikutnya *client* menggunakan *direct booking* ke hotel, melakukan *Co-Branding* dengan perusahaan lain, *Card Merchant*, Membership Asosiasi, atau dengan me-launching promo weekend dan *Bundling* Promo. Selain itu, untuk lebih memberikan kesan kepada para *client*, manajemen akan memberikan surprise jika kebetulan *client check in* pada tanggal kelahirannya.

3. *Promo Based On Calender Event*

Untuk meningkatkan *revenue hotel*, manajemen hotel selalu *update* terhadap *calendar event* yang ada, baik *calendar event* daerah, nasional maupun internasional. *Promo based on calendar event* ini ditujukan untuk memaksimalkan *revenue hotel*, baik kamar maupun dari *food & beverage*. Beberapa sampling promo ini antara lain: promo diskon bagi guru pas Hari Guru, Promo Lebaran, Promo Ramadhan, Diskon khusus HUT RI, Promo bagi para wanita pas Hari Kartini, Selain itu bisa disesuaikan dengan apa yang masih hangat di masyarakat saat ini, seperti diskon bagi para pemegang

kartu vaksin, diskon bagi *Follower* IG Hotel dan lain-lain. Untuk mempromosikan produknya, Hotel Grasia Semarang juga meluaskan distribusi channelnya dengan mendaftarkan produknya pada beberapa *start-up* seperti: *go food*, *grab food* dan *shoppee food*.

2. Kegiatan Pendukung (*supporting activities*) Untuk Memaksimalkan Revenue

Selain kegiatan yang masuk dalam strategi untuk memaksimalkan revenue dan berfokus pada strategi mendapatkan dan mendatang *client*. Beberapa kegiatan yang menjadi pendukung sukses tidaknya strategi tersebut dijalankan juga didukung oleh beberapa kegiatan pendukung lainnya (*supporting activities*), seperti:

a. Guest Satisfaction Activities

Guest Satisfaction Activities berkaitan dengan cara manajemen memberikan pengalaman untuk *client* yang secara tidak langsung akan membuat *client* merasa terkesan dan menanamkan brand *awareness* ke *client*. Dengan cara ini manajemen berharap *client* akan selalu ingat Hotel Grasia Semarang dan akan kembali menggunakan jasa hotel.

Kegiatan ini dilakukan *during/post client event*, pada saat tamu menggunakan jasa hotel atau setelah selesai menggunakan jasa hotel. Beberapa contoh *Guest Satisfaction Activities* antara lain: *Thank you*

letter, souvenir, VIP treatment, Birthday/Anniversary Treatment, Longstay Treatment, Group Treatment dan Guest Comment/Complaint.

b. *Public Relation (PR) Activities*

Manajemen melakukan delegasi terhadap *sales & marketing department* untuk selalu menjalankan *PR activities*. Kegiatan ini ditujukan untuk mendukung terciptanya *brand awareness* dan *market expansion* terhadap *client hotel*. Beberapa *PR activities* yang dilakukan di Hotel Grasia Semarang antara lain:

- 1) Spot Iklan dengan menggandeng media cetak ataupun media elektronik.
- 2) *Media Release* bekerja sama dengan media cetak ataupun media elektronik.
- 3) Melakukan *media visit*.
- 4) *Customer Relationship Activities* dengan menggelar senam bareng ke instansi pemerintahan/swasta untuk mempererat kerjasama yang sudah terjalin.
- 5) Membuat *News Letter* tentang *update promo hotel*, baik *room* ataupun *food & beverage*.

c. *Advertising & Brand Awareness Activities*

Dua jenis kegiatan yang terkait dengan kegiatan *Advertising & Brand Awareness* yaitu bagaimana hotel dalam menjalankan *advertising* dan cara meningkatkan *brand awareness*. *Advertising* berkaitan dengan *marketing tools/marketing promotion* yang digunakan oleh manajemen hotel, seperti: baliho, banner, brosur, *flyer*, *news letter*, *gimmick*. Sedangkan kegiatan *Brand Awareness* yang dapat mendukung peningkatan *revenue* adalah dengan mengoptimalkan *e-commerce/website/medsos* serta menggandengan *start-up* seperti *gojek/grab/shoppee food*, dan lain-lain. Mengoptimalkan beberapa kegiatan tersebut akan meningkatkan *brand awareness* dan *market expansion* yang lebih luas lagi. Bagaimanapun dengan menggunakan teknologi akan lebih efektif dan efisien dalam melakukan kegiatan *Advertising & Brand Awareness*.

3. Strategi Manajemen Hotel Grasia Dalam Mencapai Target GOP

Salah satu indikator keberhasilan suatu manajemen hotel adalah *Gross Operating Profit (GOP)*. Kebijakan besaran *GOP* tergantung *dealing* antara *Owner Hotel* dengan *Operator/Manajemen hotel*. Kebijakan ini berbeda-beda antara hotel satu dengan hotel lainnya. Manajemen Hotel Grasia Semarang menargetkan *GOP* di angka $> 40\%$. Sebagaimana kita

ketahui melalui bahasan sebelumnya, bahwa GOP mempunyai rumus sebagai berikut:

$$\text{GOP} = \text{Gross Operating Income (GOI)} - \text{Total Biaya Overhead}$$

Department

Catatan:

GOI = Total Profit dari *Departmental Profit*

Total Biaya *Overhead Department* = Total Biaya *Department A&G, Marketing dan POMECC*.

Indikator yang bisa membantu perhitungan *GOP* adalah *revenue, cost* dan *expences*. Oleh karena itu kita perlu meneliti lebih lanjut tentang *source of revenue, cost* dan *expences* serta *payroll* di semua *department* yang ada di Hotel Grasia Semarang. Strategi manajemen dalam mencapai target *GOP* adalah dengan meningkatkan *revenue* dan melakukan pengawasan terhadap *cost* dan *expences*. Berikut pembahasan tentang *revenue, cost, expences* dan strategi optimalisasi *GOP*.

a. *Source Of Revenue*

Untuk dapat membiayai operasional hotel dibutuhkan *revenue*. *Source of revenue* antara satu hotel dengan hotel lainnya berbeda-beda tergantung fasilitas hotel tersebut. Hotel Grasia Semarang mempunyai 7 (tujuh) *source of revenue*, antara lain:

1) *Room.*

Source of revenue room berasal dari penjualan *room*. Hotel Grasia Semarang mempunyai 116 *room* dengan 4 *type* (*Superior, Deluxe, Executive* dan *Suite room*). Untuk meningkatkan penjualan *room* ini dilakukan secara *offline* maupun *online* dengan bekerjasama dengan OTA. Manajemen juga selalu melihat *calendar of event* untuk membuat *promo room*, baik *event* regional, nasional maupun internasional.

2) *Food.*

Source of revenue food berasal dari penjualan *food*. *Branding* Hotel Grasia yang terkenal dengan *hotel convention* yang saat ini mempunyai 2 *ballroom* dan 5 *meeting room*. *Revenue food* salah satunya berasal dari berbagai *event* yang di adakan di *convention hall*. Selain itu, *revenue food* juga berasal dari resto dan *café* serta pelayanan *room service* di hotel ini. Untuk meningkatkan *revenue food*, manajemen hotel bekerjasama dengan *Grab Food* untuk memasarkan produknya, membuat *promo bento* untuk pelayanan *COD/delivery* langsung ke *client*, serta melakukan jemput bola bagi *client* yang ingin mengadakan *event* di rumah atau kantor *client* dengan membuka divisi *outside catering*. Selain itu, melihat perkembangan tren *food* dan menyesuaikan *promo* dengan *calendar of event* juga harus selalu

update. Food product Hotel Grasia telah mempunyai sertifikasi halal LPPOM MUI dan hal ini menjadi kekuatan hotel untuk memasarkan produk-produk food-nya.

3) *Beverage.*

Source of revenue beverage berasal dari berbagai *beverage* yang dijual di hotel. Penjualan *beverage Ala carte* resto dan *café* di hotel ini belum optimal. Langkah manajemen untuk meningkatkan *revenue beverage* antara lain dengan *me-launching coffee bottle* untuk paket *wedding* yang mendapat respon cukup baik dari *client*. Alternatif penjualan *beverage* menyusul langkah yang telah ditempuh sebelumnya dengan penjualan *juices* di *convention hall* pada saat ada *meeting* besar ataupun *wedding*. Selain itu, sama halnya dengan *food*, pemasaran *beverage* ke *client* di luar hotel juga dipasarkan melalui aplikasi Grab Food. Hotel Grasia hanya menjual *beverage non alcoholic* karena hotel ini berkonsep Halal Hotel dan telah tersertifikasi halal LPPOM MUI.

4) *F&B Other Income.*

F&B Other Income revenue antara lain berasal dari pembelian *meeting amenities* (kertas *flip chart*) dan *corkage charge*. *Corkage Charge* merupakan biaya yang dikenakan ke *client* jika *client* membawa *food beverage* dari luar hotel. Tingkat pemakaian

convention yang cukup banyak di Tahun 2018-2019 menjadikan *revenue corkage charge* juga cukup besar, salah satunya dari *event wedding* yang membawa katering dari luar hotel.

Kebijakan *corkage charge* antara satu hotel dengan hotel lainnya juga berbeda-beda. Hotel Grasia menerapkan pengenaan *corkage charge* di angka Rp. 5.000,-/porsi untuk setiap makanan yang dibawa oleh tamu dari luar hotel. Beberapa hotel lain menerapkan *corkage charge* dengan mengenakan tamu biaya 30% dari harga menu yang sama/sejenis di hotel.

5) *Laundry*

Source of revenue laundry berasal dari jasa pencucian pakaian *client* yang menginap di Hotel Grasia Semarang. Untuk memingkatkan *revenue laundry*, manajemen membuat *Laundry Price* yang diletakkan di setiap kamar. Selain itu, strategi lain adalah dengan membuat paket *Bundling* di dalam *Room Package*. Misal: Promo Kemerdekaan, Rp. 375.000,- Net/night, Fasilitas: *Free Wifi, Breakfast 2 pax, Laundry 5 pcs*.

6) *Business Center*.

Business center revenue berasal dari hasil penjualan barang-barang yang ada di *business center* serta jasa yang mendukung terlaksananya acara *meeting* di hotel. Beberapa contoh *business center revenue*

adalah penjualan perlengkapan mandi, oleh-oleh khas Semarang, jasa print, jasa fotokopi, alat-alat tulis, dan lain-lain. Hotel Grasia mempunyai *business center* bernama Grasia-Mart yang berlokasi di lobby hotel. Hotel Grasia juga menggandeng UMKM dalam menyediakan oleh-oleh khas Kota Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen hotel juga berkolaborasi dengan UMKM dalam menjalankan operasional hotel.

7) *Other Income.*

Other income revenue berasal dari pembelian *client* terhadap fasilitas yang ada di hotel. Contoh beberapa *revenue* yang masuk *other income* adalah persewaan meeting facilities (LCD Projector, Screen dan lain-lain) dan Hall/Ballroom rental. Beberapa kegiatan *meeting/wedding* yang berlangsung di Hotel Grasia hanya menyewa gedung/ballroom saja dan semua di luar gedung, *client* mengambil dari pihak luar hotel, seperti: katering, dekorasi, *mini garden*, *stage*, *projector*, mesin diesel, giant screen, dan lain-lain. Untuk meningkatkan *other income revenue*, manajemen menggandeng *event organizer*, *wedding organizer* yang ada di Kota Semarang dan kota/kabupaten sekitarnya (Kendal, Demak, Kabupaten Semarang).

4. *Departmental Cost*

Selain *revenue*, *cost* juga menjadi salah satu indikator sukses tidaknya manajemen dalam mengejar target GOP. *Departmental cost* yang ada di Hotel Grasia terkait dengan *Food & Beverage Department* dan *Room Division (Front Office & Housekeeping Department)*. *Cost* terkait dengan biaya yang dikeluarkan oleh manajemen untuk biaya produksi secara langsung. Produksi secara langsung di Hotel Grasia Semarang berkaitan dengan produksi *Food, Beverage, Laundry* dan *Business Center*.

Laundry dan *business center* termasuk dalam *minor department* untuk *cost* karena *revenue* yang dihasilkanpun masih kategori minor di angka 0,03%-0,28% dari total *revenue*, karena itu standar *cost* pun masih relative kecil yaitu *laundry* (1,5%) dan *business center* (2,65%). Hal ini berbeda dengan *Food & Beverage*, dimana *revenue* dari *Food & Beverage* sangat diandalkan di Hotel Grasia. Kontribusi *revenue Food & Beverage* secara *budget Food* (285,37%), *Beverage* (4,36%) dari keseluruhan angka *budget revenue* Hotel Grasia Tahun 2019. Manajemen menetapkan standar *Food Cost* maksimal di angka 29% dan *Beverage Cost* maksimal di angka 22%.

5. *Departmental Expences*

Terkait dengan *expences*, semua *department* di hotel pasti membutuhkan biaya *expences* dalam menjalankan operasional *department*. Pembahasan *departmental expences* ini akan mengupas semua *expences* di

semua department yang ada di hotel dan kebijakan maksimal *expences* untuk semua department yang ada di Hotel Grasia Semarang.

a. *Room Expences.*

Room expences terkait biaya *expences* di room division yaitu *Front Office Department* dan *Housekeeping Department*. Besaran prosentase budget untuk maksimal *expences* di *room expences* adalah prosentase dari *room revenue*. Dalam Budget 2019, manajemen hotel menetapkan *room payroll* di angka prosentase 19,61% dari *Room Revenue* atau kisaran 4% dari *Total Revenue* dan *expences maximal budget* di angka 5,89% dari total revenue room (Rp. 4.730.625.263,-). Adapun yang terkait *room expences*, antara lain: *Payroll, Cleaning Supplies, Guest Supplies, Paper Supllies, Laundry Supplies, Engineering Supplies, Printing & Stationary, Equipment Rent, Uniform, Electrical Equipment, Pest Control, Medical Supplies, Special Promotion, Office Equipment, Local Transportation, Telephone & Fax, Postage & Telegram, TV Cable, Licence & Fee OTA, dan Other.*

b. *Laundry Expence.*

Meskipun termasuk salah satu *minor department* karena *revenue* yang kecil dibandingkan dengan department lainnya, laundry pun harus diberikan batasan *payroll* dan *expences maximal budget*. Dalam budget 2019, *laundry payroll maximal* di angka 39,80% dan *expences maximal*

budget mempunyai prosentase 7,95% dari total *budget revenue laundry* (Rp. 13.125.351,-). Adapun yang termasuk *expences* di *laundry* antara lain: *payroll, laundry supplies, printing & stationary* dan *uniform*.

c. *Food & Beverage (F&B) Expences*

F&B expences mencakup biaya-biaya yang dikeluarkan di *F&B Product* dan *F&B Service*. Dalam *budget 2019*, besaran maximal *payroll F&B Department* di angka prosentase 8,5% dari total *budget revenue F&B* (Rp. 13.706.250.000,-) atau 7% dari *total revenue*. Sedangkan *maximal F&B expences* di angka 7.5% dari total *revenue F&B* (Rp. 13.706.250.000,-).

Adapun yang termasuk *expences* di *F&B Department* antara lain: *payroll, gasoline, medical supplies, kitchen fuel, cleaning supplies, guest supplies, paper supplies, menu & beverage list, printing & stationary, equipment rent, wedding expences, chinaware & glassware, silverware/cutleries, uniform, kitchen utensil, decorations, banquette expences, electrical equipment, office equipment, special promotion, entertainment inside hotel/mapping, music & entertainment, social & sport activities, building, telephone & fax, dan other*.

Dengan melakukan perhitungan *cost & expences*, maka akan diketahui angka *Departmental Profit* pada penjualan *rooms, food & beverage, laundry, business center* dan *other income*. Total

departmental profit inilah yang sering juga disebut *Gross Operating Income (GOI)*.

d. *Department Overhead Expences.*

Department Overhead Expences adalah pembiayaan yang dikeluarkan oleh department yang tidak terkait langsung dengan produksi, yaitu *Administration & General (A&G) Department*, *Sales & Marketing Department* dan *Engineering Department* yang biasa disebut dengan *POMEC (Property Operating Maintenance Energy Cost)*. Berbeda dengan department yang terkait produksi (*room dan F&B*), *overhead department* menghitung besaran prosentase dari *Total Revenue Hotel*. Berikut masing-masing prosentase *maximal payroll* dan *expences* untuk mencapai target $GOP > 40\%$ di *Department Overhead*:

1) *Administration & General (A&G) Expences.*

A&G Expences meliputi pengeluaran di *Accounting Department*, *Human Resources Department* dan *General Manager*. Dalam budget 2019, besaran *maximal payroll A&G Department* di angka prosentase 3,54% dari total budget revenue (Rp. 18.750.000.615,-). Sedangkan *maximal A&G expences* di angka 0,55% dari *total budget revenue*.

Adapun yang termasuk *expences* di *A&G Department* antara lain: *payroll, medical supplies, paper supplies, printing &*

stationary, vehicles, parking, garbage removal, hrd activities (SDM), uniform, postage & telegram, cash (over) or short, bank charges, commission on credit card charges, entertaining-inside hotel, license fees, security, local transportation, management (licence software), social & sport activities, telephone & fax, association dues, miscellaneous, dan biaya training/pelatihan.

2) Sales & Marketing (S&M) Expences

Sales & Marketing terkait dengan aktivitas penjualan dan pembentukan market untuk menjual produk-produk hotel. *Maximal payroll department* ini di angka prosentase 1,66% dari total budget revenue (Rp. 18.750.000.615,-). Sedangkan *maximum expences S&M department* adalah 1,44% dari total *budget revenue* secara keseluruhan.

Adapun yang termasuk *S&M expences* antara lain: *payroll, promotional materials, printing & stationary, uniform, postage & telegram (direct mail), special promotion, advertising, commission, neon sign tax, entertaining, local transportation, travelling expences, telephone & fax, miscellaneous, office equipment.*

3) *Engineering Department (POMEC).*

Kegiatan *property operating maintenance* dan menjaga *energy cost (POMEC)* menjadi tanggungjawab *Engineering Department*. Tugas-tugas tersebut pun harus mempunyai *maximal payroll*, *budget energy cost* dan *expences* untuk lebih mengoptimalkan GOP. *Maximal payroll* untuk *POMEC* di angka 2,82% dari *total budget revenue* (Rp. 18.750.000.615,-), *maximal energy cost* di angka 7,98% dari *total budget revenue* dan *maximal expences* di angka 1,5% dari *total budget revenue*.

Adapun yang termasuk *POMEC expences* adalah *payroll*, *medical supplies*, *cleaning supplies*, *paper supplies*, *engineering supplies*, *printing & stationary*, *electrical bulbs*, *gas for refrigerator*, *vehicles*, *garbage removal*, *equipment rent*, *uniform*, *AC & refrigerator*, *buildings*, *electrical equipment*, *elevators*, *furniture*, *ground & landscaping*, *plumbing & heating*, *telephone equipment*, *internet*, *engineering tools*, *kitchen equipment*, *micellaneous*.

6. **Optimalisasi GOP**

Dengan menghitung total payroll dan expences di *Department Overhead*, maka kita dapat mengetahui besaran prosentase GOP, yaitu:

$GOP = \text{Departmental Profit (GOI)} - \text{All Department Overhead Expences.}$

Kebijakan besaran GOP antara hotel satu dengan hotel lainnya berbeda-beda tergantung dealing manajemen/operator hotel dengan *owner*. Manajemen Hotel Grasia Semarang menetapkan prosentase GOP dalam budget Tahun 2019 sebesar 41,07%.

Untuk menganalisa strategi optimalisasi GOP, penulis menggunakan pendekatan revenue tahun 2018 dan 2019 disandingkan dengan GOP selama Tahun 2018-2019. Dengan menyandingkan data total *revenue*, rata-rata *revenue* setiap bulan dan angka GOP terbaik, maka akan ditemukan formula ideal masing-masing pos *cost* dan *expences* yang akan dapat digunakan sebagai acuan manajemen untuk lebih mengoptimalkan lagi angka prosentase GOP.

7. Strategi Peningkatan Revenue (pendapatan) oleh Hotel Grasia Semarang

Dalam ranke meningkatkan pendapatan hotel, manajemen Hotel Grasia telah melakukan 8 kegiatan, yang meliputi aktivitas penjualan, kontrak harga, membuat edaran dan kunjungan penjualan, memberikan treatment terhadap Tour and Travel, melakukan treatment terhadap online travel agent, mepalkukan treatment terhadap tamu Walk In, melakukan

promo berbasis acara serta melakukan beberapa kegiatan pendukung lainnya.

Ke 8 kegiatan tersebut seperti yang disajikan dalam gambar di bawah ini :



Gambar 3. Strategi Peningkatan Revenue Hotel Grasia

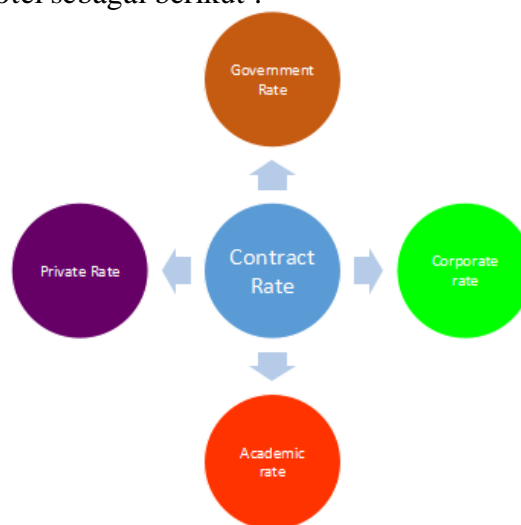
- a. Aktivitas penjualan dalam rangka meningkatkan Revenue Hotel Grasia



Gambar 4. Aktivitas penjualan untuk peningkatan pendapatan Hotel Grasia

Sales Activities dilakukan untuk meningkatkan *revenue* hotel. Adapun selain untuk membangun *brand awareness*, kegiatan ini ditujukan untuk menambah kesan dengan *personal touch* ke *client*. Kunjungan langsung melalui *sales call* tetap menjadi prioritas untuk menumbuhkan *personal touch* dengan berbagai variasi kegiatan, baik *sales trip* ataupun *sales explore day* yang melibatkan semua *head of department/supervisor* semua *department* yang ada di Hotel Grasia. Ketika *personal touch* ke *client* sudah kena, maka *client* akan lebih mudah untuk merekomendasikan Hotel Grasia sebagai pilihan mereka untuk mengadakan kegiatan *MICE* (*Meeting, Incentive, Convention* dan *Exhibiton*) ataupun keperluan akomodasi di Hotel Grasia. Hal inilah yang sering disebut sebagai *lead business* yang kemudian akan ditindaklanjuti *team sales* hotel untuk mendapatkan atau meningkatkan *revenue* hotel. Demikian juga dengan aktivitas *telemarketing* dan *email quotations*, selain untuk keperluan *brand awareness*, juga dapat dimanfaatkan untuk *appoinmment* yang berlanjut ke *sales activities*.

- b. Kontrak harga yang dilakukan hotel Grasia untuk meningkatkan Pendapatan Hotel sebagai berikut :



Gambar 5. Contract rate untuk meningkatkan pendapatan Hotel Grasia

Strategi manajemen hotel untuk meningkatkan revenue juga dengan membuat *contract rate* untuk semua segment yang ada, seperti *government*, *corporate*, *academic*, asosiasi ataupun *private rate*. *Contract rate* juga ampuh untuk meningkatkan *revenue* karena harga yang dicantumkan di dalamnya jauh lebih baik ketika tanpa *contract rate*. *Contract rate* mengacu pada pemberian diskon untuk semua *segment* berdasarkan *publish rate*. Kebijakan besaran diskon diberikan berdasarkan kontribusi pihak yang akan digandeng oleh pihak hotel, biasanya di kisaran 30%-50%. Selain harga diskon, manajemen hotel juga menambahkan dengan fasilitas lainnya untuk *partner contract rate*-nya, seperti: pengantaran/penjemputan gratis ke bandara/stasiun, pengantaran/penjemputan tamu ke pusat oleh-oleh Kota Semarang, *free laundry*, *free* teh atau kopi pada saat kedatangan di hotel dan benefit diskon outlet hotel. Banyaknya fasilitas untuk *partner contract rate* juga dapat meningkatkan revenue hotel. *Client dealing* dengan harga yang telah ditentukan kemudian melakukan *booking* MICE/akomodasi untuk keperluan instansi mereka.

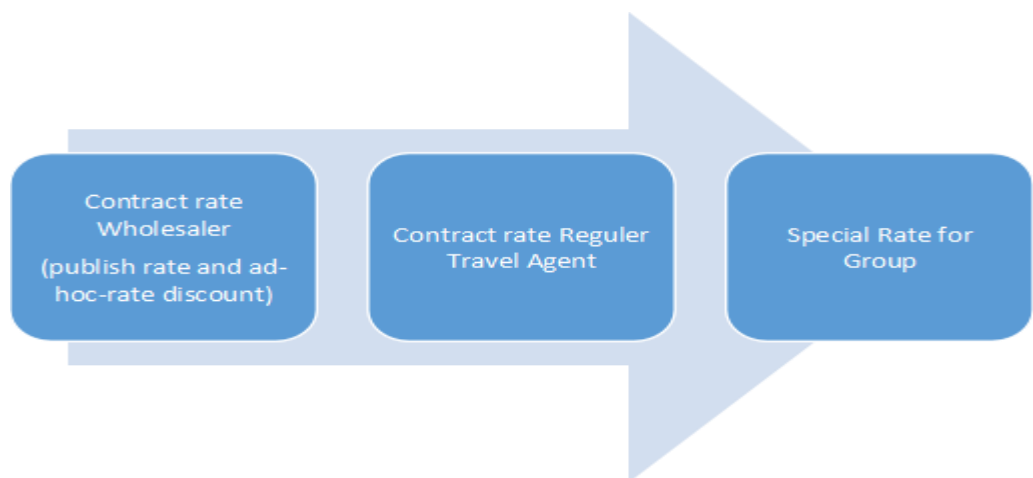
c. *Flyering / Sales Blitz.*

Untuk mendukung kegiatan penjualan, hotel melakukan penyebaran *flyer*/brosur hotel di area yang sudah ditentukan sebelumnya. *Flyer*/brosur yang disebar antara lain *flyer wedding*, paket arisan, paket meeting, paket aqiqah, paket ulang tahun, *table manners*, promo (buka puasa/*promo of the*

month untuk makanan dan minuman), dan lain-lain. Untuk efisiensi kegiatan ini, pihak manajemen melakukan survey terlebih dahulu untuk titik-titik kegiatan ini serta market yang akan dituju, bisa jadi dalam penyebaran *flyer*/brosur, pihak hotel memilih-milih orang yang akan diberikan informasi melalui *flyer*/brosur. Beberapa event yang didapatkan dari kegiatan ini lebih ke event personal seperti *wedding/birthday* ataupun pemesanan paket promo hotel pada saat Bulan Puasa.

d. *Tour & Travel Treatment.*

Kepada Travel Agent dilakukan beberapa perlakuan sebagai berikut:



Gambar 6. Treatment pada Travel Agent dalam rangka meningkatkan pendapatan Hotel

1. *Contract Rate Wholesaler* dengan memberikan 40% *publish rate*, 59 % *ad-hoc-rate* kepada beberapa Wholesaler seperti Nusantara T&T, KAHA T&T, Haryono T&T dan lain-lain.

2. *Contract Rate Regular Travel Agent*

Dilakukan untuk memperkuat market *expantion* dan menambah *revenue hotel*. Kebijakan diskon untuk *regular travel agent* biasanya di kisaran 30%.*Special Rate for Group*.

3. *Travel agent* yang membawa *group client* menerima *group triple/quadro/kuintet*. diberikan dengan pilihan *room breakfast* atau *room only* (tanpa *breakfast*).

e. *Online Travel Agent (OTA)*.

Untuk *Online Travel Agent (OTA)*, seperti: Traveloka, Pegi-peg, Agoda, Tiket.com, Expedia, dan lain-lain, manajemen menerapkan *Best Available Rate (BAR)* untuk mengatur kuota/*room allotment* dan harga kamar untuk OTA yaitu dengan melihat tingkat hunian kamar di hotel. Perhatian manajemen terhadap client yang booking via OTA. dikarenakan *client* tersebut akan menuliskan *review* melalui OTA tentang hotel yang disinggahinya. Manajemen selalu memantau *review client* , memberikan *feedback* secepat mungkin terhadap semua *review client*, segment OTA (*client* baru) sangat tergantung kepada review tamu sebelumnya dalam

menentukan hotel yang akan dipilih oleh mereka. Review negatif para *client* bisa dieliminir dengan mengelola *guest treatment* OTA. Manajemen hotel memberikan *souvenir* kepada para tamu yang memberikan *direct review* via hotel. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan review secara langsung yang akan berimbas kesan bagus kepada hotel/*good review* pada saat para *client* menulis *review* via OTA. Jika banyak *review* yang bagus maka hotel akan menjadi pilihan utama bagi para tamu OTA dan dapat meningkatkan *revenue* hotel.

f. *Walk In Guest (WIG) Treatment*

Terhadap *segment* WIG yang lebih menguntungkan jika dibandingkan dengan *segment* OTA, manajemen memaksimalkan untuk menambah *revenue hotel*. *Treatment* untuk *segment* ini, antara lain : memberikan special diskon, memberikan harga on the spot sama dengan harga OTA, kebijakan RO dan kebijakan *single breakfast*. Menambah *segment* WIG dapat dilakukan dengan mengambil data base tamu OTA agar kunjungan berikutnya *client* menggunakan *direct booking* ke hotel, melakukan *Co-Branding* dengan perusahaan lain, *Card Merchant*, Membership Asosiasi, atau dengan me-*launching* promo *weekend* dan *Bundling* Promo. Bila perlu manajemen akan memberikan *surprise* jika kebetulan *client check in* pada

tanggal kelahirannya. Dengan berbagai *treatment* ini *revenue* hotel bisa bertambah karena banyaknya WIG yang menjadi *regular guest*.

g. *Promo Based On Calender Event*

Hari-hari penting dalam kalender akan selalu menjadi perhatian dari dan hotel selalu melakukan *update* terhadap *calendar event* daerah, nasional maupun internasional. *Promo based on calendar event* untuk memaksimalkan *revenue* hotel, kamar maupun dari *food & beverage*. *promo* diskon bagi guru pas Hari Guru, *Promo* Lebaran, *Promo* Ramadhan, Diskon khusus HUT RI, *Promo* bagi para wanita pas Hari Kartini, Selain itu bisa disesuaikan apa yang masih hangat di masyarakat saat ini, seperti diskon bagi pemegang kartu vaksin, diskon bagi *Follower* IG Hotel dan lain-lain. Untuk mempromosikan produknya, Hotel Grasia Semarang juga meluaskan distribusi channelnya dengan mendaftarkan produknya pada beberapa *start-up* seperti: *go food*, *grab food* dan *shoppee food*.

h. Kegiatan pendukung atau *Supporting Activities*.

Selain kegiatan-kegiatan utama tersebut Hotel Grasia melakukan 3 aktivitas pendukung yaitu Aktivitas terkait Kepuasan Tamu, Aktivitas Kehumasan dan Aktivitas periklanan dan penguatan merek. Kegiatan tersebut seperti yang tersaji dalam gambar di bawah ini:

KEGIATAN PENDUKUNG/SUPPORTING



Gambar 7. Aktivitas pendukung yang dilakukan untuk meningkatkan pendapatan Hotel

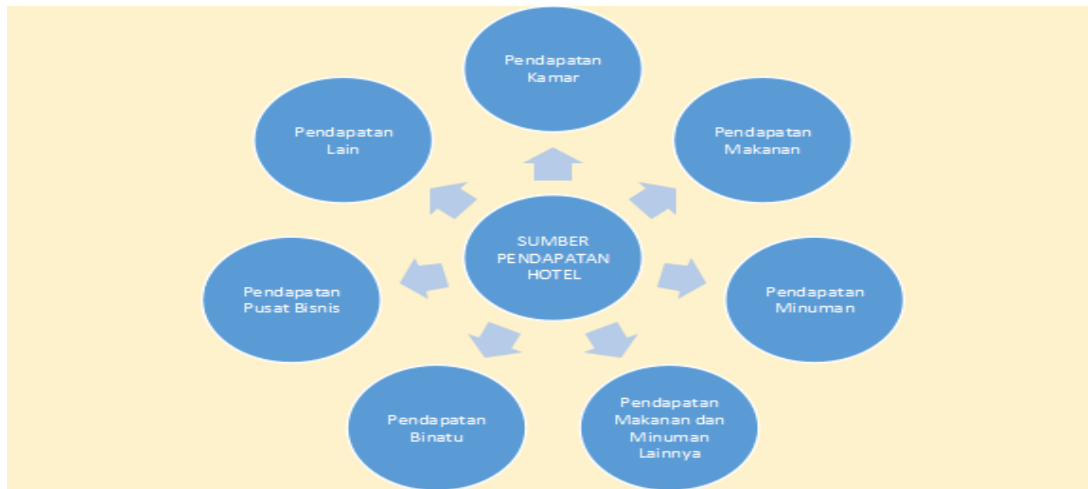
Tiga kegiatan di atas selain difungsikan untuk membangun brand awareness/penguatan merk, juga untuk menumbuhkan hubungan baik dengan relasi. Contoh kegiatan ini yang efektif adalah *Customer Relation Activities* dengan mengadakan senam bersama instansi lain akan mempererat hubungan kerjasama hotel dengan instansi tersebut yang akan berdampak terhadap peningkatan revenue hotel.

8. Strategi Manajemen Hotel Grasia Dalam Mencapai GOP

Strategi manajemen dalam mencapai target *laba kotor atau GOP* adalah dengan meningkatkan revenue dan melakukan pengawasan terhadap *cost* dan *expences*. Berikut pembahasan tentang *revenue, cost, expences* dan

a. Strategi Peningkatan Pendapatan Hotel dari Berbagai Sumber Pendapatan Hotel

Terdapat 7 (tujuh) sumber pendapatan yang di kelola Hotel Grasia sebagai berikut:



Gambar 8. Sumber-sumber pendapatan Hotel Grasia

Pendapatan kamar dari 116 kamar dengan 4 tipe kamar berbeda. Baik dari pemesanan *offline* maupun pemesanan *online*. Manajemen juga selalu melihat *calender of event* untuk membuat promo room, baik *event* regional, nasional maupun internasional. Pendapatan dari makanan diperoleh dari

aktivitas *hotel convention* yang mempunyai 2 *ballroom* dan 5 *meeting room*. Selain itu pendapatan diperoleh dari resto dan café serta pelayanan *room service* di hotel ini. Untuk meningkatkan *revenue food*, manajemen hotel bekerjasama dengan *Grab Food* untuk memasarkan produknya, membuat promo bento untuk pelayanan *COD/delivery* langsung ke *client*, serta melakukan jemput bola bagi *client* yang ingin mengadakan *event* di rumah atau kantor *client* dengan membuka divisi *outside catering*. Selain itu, melihat perkembangan tren *food* dan menyesuaikan promo dengan *calendar of event* juga harus selalu *update*.

Sumber pendapatan dari minuman yang dijual secara *Ala carte* resto dan café di hotel ini belum optimal. Langkah manajemen untuk meningkatkan *revenue beverage* antara lain dengan *me-launching coffee bottle* untuk paket *wedding* yang mendapat respon cukup baik dari *client*. Alternatif penjualan *beverage* menyusul langkah yang telah ditempuh sebelumnya dengan penjualan *juices* di *convention hall* pada saat ada *meeting* besar ataupun *wedding*. Selain itu, sama halnya dengan *food*, pemasaran *beverage* ke *client* di luar hotel juga dipasarkan melalui aplikasi *Grab Food*.

Pendapatan dari makanan dan minuman lainnya berasal dari pembelian *meeting amenities* (kertas *flip chart*) dan *corkage charge* jika *client* membawa *food beverage* dari luar hotel. Tingkat pemakaian *convention* menjadikan

revenue corkage charge juga cukup besar, salah satunya dari *event wedding* yang membawa katering dari luar hotel.

Pendapatan dari kegiatan binatu (*Laundry*) berasal dari permintaan tamu menginap yang membutuhkan jasa binatu. Upaya hotel untuk meningkatkan pendapatan binatu dilakukan dengan meletakkan *Laundry Price* di setiap kamar dan membuat paket *Bundling* di dalam *Room Package*.

Pendapatan pusat bisnis berasal dari penjualan barang-barang uang ada di area *business center* serta jasa yang mendukung terlaksananya acara *meeting* di hotel, contohnya penjualan perlengkapan mandi, oleh-oleh khas Semarang, jasa print, jasa fotokopi, alat-alat tulis, dan lain-lain.

Dari berbagai sumber pendapatan tersebut, Hotel Grasia mendapatkan pendapatan terbesar dari *Food Revenue*. Pendapatan dari *Food Revenue* mencapai >71% dari total *revenue* atau hampir 3 kali dari *Room Revenue*, hal ini dikarenakan hotel ini mempunyai *convention hall* yang besar dan paling banyak di kelas Bintang 3 saat ini di Kota Semarang. Selain itu semakin banyaknya acara *wedding* di hotel, menjadikan *food revenue* semakin meningkat pula. Sedangkan pendapatan terkecil berasal dari *business center* dan *laundry* yaitu di kisaran 0,02-0,04% dari *total revenue*. Dua *revenue* ini kecil dikarenakan selama ini hanya sebagai penunjang fasilitas hotel. *Revenue* masih bisa dioptimalkan lagi dengan promosi *wedding* yang makin kencang dan menjual paket *laundry* ke dalam *room package*.

b. *Departmental Cost*

Salah satu indikator sukses dalam menciptakan laba hotel adalah dengan mengelola biaya setiap departemen (*Departmental cost*) terkait dengan *Food & Beverage Department* dan *Room Division (Front Office & Housekeeping Department)*. Biaya-biaya ini terkait dengan biaya yang dikeluarkan oleh manajemen untuk biaya produksi secara langsung. Produksi secara langsung di Hotel Grasia Semarang berkaitan dengan produksi *Food, Beverage, Laundry* dan *Business Center*.

Sebagai sumber *revenue* terbesar di Hotel Grasia, manajemen menetapkan besaran maksimal *Food & Beverage Cost*. Besaran cost tersebut adalah maksimal 30% untuk *Food Cost* dan 25% untuk *Beverage Cost*. Angka *beverage cost* di Hotel Grasia cukup besar dibandingkan dengan hotel lain dikarenakan Hotel Grasia tidak menjual minuman alkohol yang otomatis secara *cost* juga lebih besar dibandingkan dengan minuman beralkohol. Jika *Food & Beverage* ini termaintain dengan baik sesuai *standard cost* yang telah ditentukan, maka GOP dapat lebih optimal lagi.

Sedangkan *Laundry* dan *business center*, meskipun merupakan *minor department* untuk *revenue*, kebijakan acuan cost pun tetap diberlakukan. Acuan maksimal *cost* di *laundry* di angka 1,5% dan *business center* di angka 2,65%. *Laundry cost* disini adalah *laundry* yang dijual jasanya untuk *client*. Untuk *laundry* berbagai kain atau *linen* hotel untuk operational dimasukan ke

expences masing-masing *department*. Sedangkan *business center* mengeluarkan *cost* untuk belanja barang-barang yang dijual di *business center* untuk para *client* hotel. *Cost* sangat kecil karena hotel bisa menjual barang-barang kebutuhan sehari-hari dengan harga hotel. Selain itu *laundry* dan *business center* tidak terbebani *payroll* dikarenakan masuk ke *expences room division*.

c. *Departmental Expences*

Expences merupakan biaya yang dikeluarkan oleh *department* yang ada di hotel tetapi tidak terkait langsung dengan produksi dan difungsikan sebagai penunjang jalannya operasioanl masing-masing *department*. Detail masing-masing *post expences per department* telah penulis jelaskan di bagian temuan penelitian. Sebagaimana tujuan untuk lebih mengoptimalkan GOP, maka monitor angka prosentase maksimal untuk masing-masing *expences per department* mutlak dilakukan. Bukan hanya *expences*, tetapi prosentase maksimal juga diterapkan untuk memonitor besaran *payroll* dan *energy cost* untuk operasional hotel. Jika besaran maksimal prosentase *expences*, *payroll* dan *energy cost* tercapai di bawah angka prosentase maksimal, maka dipastikan GOP akan dapat dicapai di atas 40%. Hal ini sesuai dengan apa yang disepakati oleh owner dan manajemen hotel. Berdasarkan kegiatan untuk memonitor besaran angka prosentase maksimal *expences*, *payroll* dan *energy*

cost, maka penulis membuat acuan prosentase maksimal untuk mempermudah manajemen dalam mencapai angka GOP yang optimal. Pencapaian GOP yang optimal dapat tercapai jika indikator-indikator prosentase *cost* dan *expences* terkendali. Dari data bulan Maret dan September 2018, rekomendasi acuan *prosentase cost*, *total payroll* dan *expences* masing-masing department untuk mencapai GOP yang optimal adalah:

Tabel 7. Acuan Persentase Cost, Payroll dan Expences

Description	Department	%
Expences Procentage	Rooms	5-7 %
	Food & Beverage	7-8 %
	Sales & Marketing	1-2 %
	Engineering	1,5-2 %
	A & G	0,5-1 %
Payroll	Rooms	4-5%
	Food & Beverage	7%
	Sales & Marketing	1,7-2%
	Engineering	2-3%
	A & G	3-3.5%
All Payroll	< 20 %	
Energy Cost	7-9 %	
Food Cost	< 31%	
Beverage Cost	< 25%	

Jika acuan tersebut diimplementasikan oleh manajemen Hotel Grasia, maka GOP akan tercapai di atas 40%. Selain itu profit department juga akan tercapai sangat baik yaitu *Room profit* (74,50%), *Food & Beverage* (55,49%), *laundry* (55,19%), *business center* (97,35%) dan *other income* (100%).

Berdasarkan tabel 7 terlihat bahwa *expences* terbesar berada di *payroll* dan *energy cost*. Saat ini total karyawan Hotel Grasia saat ini berjumlah 75

orang dengan rasio jumlah kamar 116 (0,64 dari total jumlah kamar). Dengan rasio di bawah 0,7 maka angka *payroll* relatif masih bisa di bawah 20% dari total *revenue*. Akan tetapi efisiensi tetap dilakukan dengan mempertahankan rasio jumlah karyawan dan menggandeng dunia pendidikan untuk menambah tenaga magang untuk membantu operasional. Sedangkan rasio prosentase terbesar lainnya adalah *energy cost* yang terkait dengan biaya penggunaan listrik dan biaya air serta pembelian solar untuk genset. Langkah efisiensi untuk *energy cost* dilakukan dengan penghematan listrik dan air dengan memasang *poster saving energy* di area *public* serta kamar hotel, poster naik turun tangga lebih sehat untuk mengurangi pnggunaan lift. Jika biaya *energy cost* di bawah 9% dari total *revenue*, maka GOP akan tercapai di atas 40%. Berdasarkan data-data di atas, maka formula yang dapat digunakan oleh manajemen Hotel Grasia untuk mencapai GOP >40% adalah dengan kebijakan:

INCREASE REVENUE – MAINTAIN COST - MAINTAIN EXPENSE = PROFIT NAIK
--

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disampaikan simpulan sebagai berikut:

1. Strategi Hotel Grasia dalam meningkatkan *revenue* adalah dengan melakukan kegiatan *sales activities, contract rate, flyering/sales blitz, tour and travel treatment, online travel agent treatment, Walk In Guest (WIG) treatment, promo based on calender event* dan kegiatan pendukung lainnya (*supporting activities*). *Sales activities* dan *public relation* melalui kegiatan *Customer Relation Activities* masih menjadi kegiatan yang paling efektif sejauh ini karena kegiatan ini berlangsung tatap muka dengan tamu dan memungkinkan untuk *dealing business* secara langsung. Melalui gencarnya *sales activities* ini, manajemen Hotel Grasia mengalami kenaikan *revenue* sebesar 13% pada tahun 2019 dari tahun sebelumnya. Total *revenue* Rp. 17.762.868.520,- (tahun 2018) menjadi Rp. 20.093.266.698,- (tahun 2019).
2. Strategi mengoptimalkan GOP ditempuh dengan cara mengelola 7 sumber *revenue* yang ada di Hotel Grasia agar naik serta me-maintain angka prosentase maksimal untuk cost dan *expences*. 7 sumber *revenue* yang ada di Hotel Grasia adalah penjualan *room, food, beverage, f&b other, laundry, business center, dan other income*.

Revenue terbesar berasal dari penjualan *food* yang mencapai >71% dari *total revenue* atau hampir 3 x *revenue rooms* dan pendapatan terkecil berasal dari *business center* di angka 0,02% dari *total revenue*. Kegiatan *maintain cost* dilakukan dengan *monitoring cost* agar tidak melebihi patokan yang telah ditentukan, yaitu *food cost* di angka maksimal 30% dan *beverage cost* di angka maksimal 25%, *laundry expences* maksimal di angka 1,5% dan *business center expences* maksimal di angka 2,65%. *Maintain expences* tahun 2019 sangat baik dan semua *department* telah melakukan *monitoring* terhadap post yang ada di *department* masing-masing. Hasilnya dibuktikan dengan adanya peningkatan *GOP* tahun 2019 sebesar 1% dari tahun sebelumnya. Apabila dilihat dari sisi prosentase kenaikan *GOP* hanya ada 1%, tetapi jika dilihat dari angka kenaikan *GOP* secara rupiah, hasil *GOP* 2019 terlihat naik 16% (Rp. 1.240.866.136,-) dari tahun 2018, yaitu Rp. 7.555.695.927,- (tahun 2018) menjadi Rp. 8.796.562.063,- (tahun 2019).

Saran/Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang dilakukan, maka disarankan kepada *owner* dan *operator* hotel/manajemen hotel untuk mengikuti strategi

yang diuraikan agar tercapai target GOP yang telah disepakati. Beberapa rekomendasi yang disarankan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk menaikkan *revenue* maka dua kegiatan yaitu *sales activities* dan *customer relation activities* harus lebih dikemas menarik dan lebih ditingkatkan lagi secara kuantitas. Kegiatan-kegiatan ini bertatap muka langsung dengan *client* dan sangat berpotensi untuk *brand awareness* serta dealing langsung atau melakukan transaksi langsung. Beberapa lead event Hotel Grasia berasal dari dua kegiatan ini.
2. Rekomendasi untuk menaikkan revenue Hotel Grasia adalah dengan memperbaiki fasilitas kamar yang ada. Hal ini ditujukan agar *room revenue* lebih meningkat lagi. *Food revenue* yang sudah besar jika ditambah dengan *room revenue* yang besar, maka akan lebih meningkatkan *revenue* di Hotel Grasia. Selain itu paket *bundling laundry* dan oleh-oleh juga dapat digunakan untuk meningkatkan *revenue laundry* dan *business center*.
3. Rekomendasi untuk *maintain cost* dilakukan dengan tetap mengacu kepada patokan *food cost* di bawah 30% dan *beverage cost* di bawah 25%. Saat ini manajemen harus konsen untuk *maintain food cost* dikarenakan *food revenue* menjadi sumber *revenue* terbesar di Hotel Grasia (>71 % dari total *revenue*).

4. Rekomendasi untuk *maintain expences* dengan monitor *expences* agar tidak melebihi patokan maksimal *expences* masing-masing *department*, yaitu *rooms* (5-7%), *Food & Beverage* (7-8%), *Sales & Marketing* (1-2%), *Engineering* (1,5-2%), *A&G* (0,5-1%) serta menjaga *payroll* agar tidak melebihi angka 20% dari *total revenue* dan *energy cost* <9% setiap bulan operasional.
5. Rekomendasi formula yang digunakan di Hotel Grasia Semarang untuk mencapai GOP yang maksimal adalah:

INCREASE REVENUE – MAINTAIN COST - MAINTAIN EXPENSE = PROFIT NAIK
--

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah dan Tantri. Manajemen Pemasaran. Penerbit Rajawali Press. Depok.
- Bagyono. 2009. Manajemen *Housekeeping Hotel*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Chiang dan Wainwright. 2006. Dasar-dasar Matematika Ekonomi. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Cote, Raymond. 2012. *Hotel and Restaurant Accounting 7th Edition*. American Hotel & Lodging Educational Institute. Lansing, Michigan.
- Farid dan Siswanto. 2011. Analisis Laporan Keuangan. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta. Hery. 2009. Akuntansi Keuangan Menengah. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. 2009. Standard Akuntansi Keuangan. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Jerry J. Weygandt, Donald E. Kieso dan Paul D. Kimmel. 2008. Pengantar Akuntansi Edisi 7 Buku 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Jumingan. 2011. Analisis Laporan Keuangan. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga. Penerbit Balai Pustaka. Jakarta. <https://kbbi.web.id/hotel>
- Kotler dan Amstrong. 2012. Prinsi-prinsip Pemasaran, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Rumekso. 2002. *Housekeeping Hotel*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sambodo, A dan Bagyono, 2006. Dasar – Dasar Kantor Depan Hotel. CV.Andi Offset. Yogyakarta.
- Sihite, Richard, 2000. Hotel Management (Pengelolaan Hotel). Penerbit SIC. Surabaya

Sulastiyono, Agus. 2006. Manajemen Penyelenggaraan Hotel. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Suroto. 2000. Strategi Pembangunan dan Perencanaan Kerja. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.

Wijayanti, Titik. 2017. *Marketing Plan* dalam Bisnis. Penerbit Elex Media Komputindo. Jakarta.

Wiyasha, IBM. 2010. Akuntansi Perhotelan. Penerbit Andi Publisher. Yogyakarta

Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI
Nomer.PM.53/HM.001/MPEK /2013 tentang Standar Usaha Hotel

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009, Tentang Kepariwisata

<https://blogoblokgoblok.blogspot.com/2017/05/pengertian-pendapatan-dan-jenis-jenis.html#>

www.bps.go.id. Hotel bintang. Badan Pusat Statistik, diakses tgl, 18 Agustus 2021

<https://www.hestanto.web.id/pengertian-pendapatan>

www.id.wikipeddia.org/wiki/kota_semarang

www.kemenpar.go.id. Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pariwisata Tahun 2018, diakses 19 Agustus 2021

www.123dok.com/Validitas Lesson Plan Berbasis Multiple Intelligences untuk Pembelajaran Matematika pada Peserta didik SMP (123dok.com)

STRATEGI GROSS OPERATING PROFIT (GOP) HOTEL

Penulis:
NOOR FAIQ
HANIEK LISTYORINI

BIODATA PENULIS 1



Noor Faiq adalah Professional Hotelier yang telah berkecimpung di dunia perhotelan selama kurang lebih 25 tahun. Penulis lahir dari orang tua (Alm) M. Udjud dan Umroh sebagai anak kedua dari empat bersaudara. Penulis dilahirkan di Desa Mulyoharjo, Kecamatan Pemalang, Kabupaten Pemalang Jawa Tengah pada tanggal 1 Juli 1975. Penulis menempuh pendidikan dimulai dari SDN 04 Mulyoharjo (lulus tahun 1988), melanjutkan ke SMPN 4 Pemalang (lulus tahun 1991) dan SMAN 2 Pemalang (lulus tahun 1994). Setelah itu melanjutkan kuliah di Program Diploma 3 Kepariwisataaan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (lulus Ahli Madya tahun 1997 dengan predikat Cumlaude). Setelah lama sebagai praktisi perhotelan, kemudian penulis mengambil studi lagi di S-1 Manajemen Perhotelan STIEPARI Semarang (lulus tahun 2021) dan melanjutkan ke jenjang pasca sarjana, Program Studi S2 Magister Manajemen Pariwisata di STIEPARI Semarang.

BIODATA PENULIS 2



Haniek Listyorini, SE, MBA, lahir di Semarang, 3 Maret 1966. Menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Ilmu Ekonomi & Pembangunan UKSW Salatiga tahun 1988, kemudian berkarir dalam dunia Perbankan hingga tahun 1996. Lulus S2 Master of Business Administration (MBA) in International Business, Monash University, Australia tahun 1998. Berkarir sebagai dosen di STIEPARI Semarang sejak Agustus 1998. Aktif menulis Jurnal Nasional dan Internasional pada area Manajemen Hotel, Manajemen Pemasaran, dan Destinasi Pariwisata.



ISBN 978-623-88483-8-6 (PDF)



9 786238 848386