

## PERAN PRICING CAPABILITY DALAM REVENUE MANAGEMENT PRACTICE STUDI PADA HOTEL DI KAWASAN UBUD PADA MASA PANDEMI COVID 19

**I Gusti Agung Gede Witarsana**

Politeknik Pariwisata Bali

Email: agung.witarsana@gmail.com

### Abstrak

Produk utama yang ditawarkan adalah penyediaan tempat beristirahat dengan memadukan berbagai layanan seperti makanan minuman dan layanan lainnya yang memasukan unsur keramah tamahan. Salah satu jenis jasa akomodasi yang kita kenal adalah hotel. penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peranan Pricing Capability dalam Revenue Management Practice dan mengidentifikasi penerapan atau implementasi Pricing Capability dalam Revenue Management Practice. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Teknik dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif digunakan untuk mengupas data yang didapatkan kemudian dinarasi kedalam deskriptif sesuai indikator yang dijadikan referensi dalam literatur acuan. Hasil penelitian ini menunjukkan Proses Total Revenue Management menjadi salah satu solusi, total revenue management merupakan proses upaya peningkatan pendapatan dengan mengalokasikan penjualan pada segala lini yang bisa menghasilkan pendapatan selain kamar. Penjualan produk food & beverage yang dikombinasikan dengan produk hotel lainnya seperti kolam renang, spa, ataupun guest activity lainnya menjadi salah satu cara untuk menambah pendapatan hotel di masa pandemic ini. Banyak hotel yang membuat swimming package, halfday stay experience, spa package untuk bisa meningkatkan pendapatan mereka.

**Kata Kunci:** Revenue Management; produk; Pricing Capability

### Abstract

*The main product offered is the provision of a place to rest by combining various services such as food drinks and other services that include elements of hospitality. One type of accommodation service that we know is the hotel. This research was conducted to determine the role of Pricing Capability in Revenue Management Practice and identify the implementation or implementation of Pricing Capability in revenue management practice. The data collection method used in this study is interviews. The technique in this study is descriptive analysis used to peel the data obtained and then compiled into descriptive according to indicators used as references in the reference literature. The results of this study show the Total Revenue Management Process to be one solution, total revenue management is a process of efforts to increase revenue by allocating sales on all lines that can generate revenue other than rooms. The sale of food & beverage products combined*

*with other hotel products such as swimming pools, spas, or other guest activities is one way to increase hotel revenue in this pandemic period. Many hotels make swimming packages, halfday stay experience, spa packages to be able to increase their revenue.*

**Keywords:** Revenue Management; product; Pricing Capability

## **Pendahuluan**

Sektor hospitaliti memiliki peran penting dalam industri pariwisata yang berperan dalam memberikan pengalaman bagi wisatawan (Holloway & Galvin, 2016). Produk utama yang ditawarkan adalah penyediaan tempat beristirahat dengan memadukan berbagai layanan seperti makanan minuman dan layanan lainnya yang memasukan unsur keramah tamahan. Salah satu jenis jasa akomodasi yang kita kenal adalah hotel. Kata hotel berasal dari Bahasa Yunani, Hosteis yang berarti memberi tempat perlindungan pada pengunjung yang memberi upah atau hadiah kepada pemiliknya. Pengertian hotel menurut SK Menparpostel no.KM37/PW.340/MPPT-86 tentang peraturan usaha dan pengelolaan hotel menyebutkan bahwa hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan yang menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.

Bali merupakan destinasi wisata utama yang menjadi motor utama daya tarik kunjungan wisatawan di Indonesia baik mancanegara maupun nusantara. Menurut data (BPS, 2019) kunjungan wisman ke Bali sejumlah 6.275.210 wisatawan dan berkontribusi sejumlah 40% kunjungan wisman ke Indonesia. Rata-rata pertumbuhan tingkat kunjungan wisatawan ke Bali selama 5 tahun terakhir sejumlah 14% tiap tahunnya, hal ini menunjukkan bahwa Bali memiliki daya tarik yang luar biasa dengan adanya geliat pariwisata yang sangat baik akan memberikan banyak peluang bisnis di dalam industri ini. Salah satunya adalah bisnis jasa akomodasi yakni hotel atau sejenisnya.

Bali saat ini memiliki total 78.801 kamar hotel berbintang dan 78.767 kamar hotel non bintang (BPS, 2019). Dengan total kamar sejumlah 157 ribu kamar menunjukkan bahwa Bali memiliki potensi bisnis yang sangat baik namun tentunya akan meningkatkan persaingan di dalam dunia usaha khususnya bisnis pariwisata. Untuk menyikapi hal ini pengusaha dan perusahaan operator hotel melakukan banyak pengembangan dan inovasi untuk bisa menggaet permintaan yang di dalam pasar. Melalui strategi seperti strategi harga untuk meningkatkan pendapatan.

Revenue Management yang berawal dengan konsep yield management pada awal tahun 70an yang bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan dari kursi yang tersedia dalam industri penerbangan. Diadaptasi kemudian oleh industri lainnya seperti industri perhotelan. Literatur menunjukkan bahwa penggunaan Revenue Management System merupakan strategi kunci perusahaan jasa dalam mencapai kesuksesan dengan pesaingnya, (Ortega, 2016). (Kimes, 2017) menekankan beberapa syarat untuk perusahaan jasa untuk mampu menerapkan Revenue Management seperti: kapasitas

produk tetap, biaya marginal rendah, permintaan yang berfluktuasi, pasar yang tersegmentasi dan tidak adanya persediaan atau memiliki jangka waktu. Definisi Revenue Management diartikan sebagai menjual produk yang tepat kepada konsumen yang tepat pada harga yang tepat pada saat waktu yang tepat dan melalui saluran distribusi yang tepat (Haynes, 2016). Menurut (Xu et al., 2020) mendefinisikan sebagai bagian dari ilmu dan seni dalam meramalkan permintaan pasar sekaligus melakukan menyesuaikan harga dan ketersediaan produk agar sesuai dengan permintaan tertentu. Definisi Revenue atau yield management lainnya adalah membedakan harga untuk konsumen dengan persepsi nilai yang berbeda untuk produk atau layanan yang sama berdasarkan sensitivitas terhadap harga (Lovell, Wirtz, & Hemzo, 2011). Tujuan utama dari Revenue Management untuk memaksimalkan pendapatan dengan memberikan atau menjual beberapa jenis harga untuk produk dan layanan yang sama (Akerib et al., 2014). Selain itu tujuan pemuasan konsumen melalui efisiensi harga dan pengelolaan kapasitas produk.

Revenue management telah memiliki peran strategik dalam manajemen praktis yang juga sama dengan strategi pemasaran di dalam perusahaan. Berdasarkan (Noone, Kimes, Mattila, & Wirtz, 2007) terdapat 2 jenis Revenue Management yang membahas Revenue Management dengan memaksimalkan persediaan (Inventory-Centric) dimana yang menjual jumlah kamar yang tepat pada waktu yang tepat dengan harga yang tepat, sementara Customer-Centric Revenue Management menfokuskan pada analisis data konsumen untuk meningkatkan pendapatan pada kosumen yang paling berharga dan potensial dan mengisi permintaan secara berkelanjutan dan efektif. Implementasi dari Revenue Management dalam bisnis yang bisa menunjang kinerja bisnis dibuktikan dengan beberapa penelitian, bahwa manajemen pendapatan telah menjadi bagian integral bagian dari operasi dan strategi properti sebagai penambah pendapatan, yang pada gilirannya meningkat keseluruhan keuntungan perusahaan dan meningkatkan kekayaan pemilik. Revenue Management (RM) memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja pendapatan hotel dengan mengelola kapasitas tetap (fixed capacity) perusahaan (Tingay et al., 1995), (Akerib et al., 2014), (Noone et al., 2007), (Mauri & Bosma, 2012), (Stanislav Ivanov, 2014), terutama ketika permintaan dapat dipisahkan menjadi segmen pasar yang berbeda dan permintaan berfluktuasi secara substansial (Kimes, 1989b).

Revenue management merupakan filosofi manajemen yang memberikan dukungan pengambilan keputusan (strategis dan operasional) sehubungan dengan penetapan harga, inventaris dan manajemen pelanggan yang sangat berguna bagi perusahaan dengan kapasitas tetap seperti Hotel. Filosofi ini, berdasarkan analisis informasi yang didukung oleh ilmu, teknologi, dan akal sehat, memberikan pemahaman mendalam tentang pasar dan produk. Ini mendukung penganggaran yang tepat, perkiraan permintaan (forecast) dan segmentasi pelanggan yang terlibat dalam pengambilan keputusan yang baik tentang manajemen persediaan (inventory) dan harga untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan dan nilai pelanggan (Talón-Ballesteró & González-Serrano, 2013), Seperti kita ketahui bahwa dengan sifat jasa yang tidak bisa

menyimpan produknya dalam bentuk persediaan (perishable), kehilangan pendapatan dari kamar hotel kosong di hari ini tidak dapat dikembalikan keesokan harinya oleh karena itu pelaku bisnis perhotelan menggunakan Revenue Management yang memiliki peran kunci dalam upaya mengurangi dampak dari tingkat hunian yang rendah atau kamar yang tidak terjual.

Berpasangan dengan ini, volatilitas ekonomi dan pasar, dinamika pasar dan daya saing yang agresif cenderung memaksa operator hotel untuk mengadopsi strategi penetapan harga yang inovatif (PKF Hospitality Report, 2014). Jelas kemudian bahwa hotel dapat menjadi yang utama, mencapai pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan Revenue Management secara cerdas (Ortega, 2016).

Salah satu faktor penting dalam penerapan Revenue Management adalah strategi harga (pricing strategy). Harga merupakan representasi dari sebuah nilai. Dilihat dari pentingnya peran harga maka dalam mengelola perusahaan, strategi harga akan mendukung kinerja perusahaan tersebut. Pendekatan untuk mengelola sistem RM telah berubah, terjadi perubahan dan semakin maju dimana pada beberapa dekade awal digunakan system RM berfokus pada kontrol terhadap kapasitas dan peningkatan hasil bergerak menjadi optimalisasi keuntungan. Tidak ada keraguan bahwa efektivitas dan kinerja sistem ini memerlukan strategi formal dan rencana operasional bagi karyawan atau SDM untuk mengimplementasikannya dengan benar (Anderson & Xie, 2009).

Fluktuasi permintaan dan penawaran merupakan salah satu fenomena yang mendasari penerapan strategi harga tidak terkecuali produk hotel. Menurut (Stanislav Hristov Ivanov, Ivanova, & Iankova, 2014) permintaan dan penawaran akan kamar dipengaruhi oleh beberapa hal seperti musim, hari libur, event yang sedang berlangsung. Dengan adanya permintaan yang tinggi hotel akan berusaha untuk mengambil peluang meningkatkan pendapatan salah satunya dengan menaikkan harga dan ketika permintaan turun hotel akan berusaha tetap menjaga permintaan tinggi dengan melakukan penyesuaian harga untuk menarik pasar. Pemahaman dan kemampuan membaca situasi pasar dengan mencari posisi yang pas dalam melihat elastisitas harga terhadap permintaan merupakan kunci dalam penerapan strategi harga yang bertujuan meningkatkan pendapatan (revenue).

Harga merupakan salah satu bagian penting dalam Revenue Management seperti yang dijelaskan terkait cakupan dan esesensi dari Revenue Management. Namun sebelum membahas strategi harga dalam Revenue Management hal yang perlu di bahas adalah bagaimana sebuah harga di tetapkan oleh sebuah perusahaan. Terdapat beberapa model penetapan atau pendekatan dalam penentuan harga termasuk harga kamar hotel. Banyak indikator yang harus dimasukkan kedalam komponen harga, seperti merek, pesaing, posisi pasar, biaya. Harga dapat menimbulkan minat pembelian maupun meningkatkan permintaan dari sebuah produk. Menurut Jiang dan Rosenblom (2015) harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapatan bagi perusahaan sedangkan ketiga unsur lainnya (Produk, Promosi dan Distribusi) menyebabkan timbulnya biaya. Penelitian Oosthuizen dan Spowart (2015) menyatakan bahwa konsumen menggunakan persepsi mereka terhadap harga sebagai

jalan untuk merasakan nilai dari produk tersebut sehingga konsumen dapat menentukan niat mereka untuk membeli produk. Harga harus didasarkan pada nilai pelanggan daripada biaya atau bahkan persaingan (Codini, D'Odorico, & Gioiosa, 2011). Harga hanya dianggap adil ketika jumlah yang dibayarkan sesuai dengan hasil yang diharapkan dari transaksi.

Harga harus didasarkan pada nilai pelanggan daripada biaya atau bahkan persaingan (Codini et al., 2011). Harga hanya dianggap adil ketika jumlah yang dibayarkan sesuai dengan hasil yang diharapkan dari transaksi. Sikap ini selaras dengan strategi fokus pasar saat ini pada penciptaan nilai pelanggan yang berkelanjutan. Strategi berbasis nilai pelanggan umumnya menekankan bahwa profitabilitas berkelanjutan terletak pada pemahaman sumber nilai bagi pelanggan, yang dicapai dengan merancang produk, layanan dan solusi itu memenuhi kebutuhan pelanggan, dan dengan menetapkan harga sebagai fungsi nilai dan menerapkan harga yang konsisten kebijakan (Hinterhuber & Liozu, 2012).

Hotel merupakan jenis perusahaan yang sangat dipersepsikan menjual sebuah nilai dari produk dan layanan. Persepsi atau penilaian terhadap produk dan layanan hotel sangat di kategorikan beragam, bernilai tinggi jika dianggap harga yang dibayarkan sesuai dengan nilai yang didapatkan atau sebaliknya. Hal ini disebabkan sangat banyak faktor yang mempengaruhi harga kamar dari hotel yang terdapat layanan di dalamnya. Hedonic Pricing models adalah konsep ekonomi yang menentukan kontribusi yang diberikan atribut individual produk atau jasa terhadap total harga yang dibebankan (Rosen, 1974). Pada dasarnya, penetapan harga hedonis berupaya untuk menempatkan nilai finansial pada karakteristik tidak berwujud dari suatu produk atau layanan (Cropper, Deck, & McConnell, 1988).

Contoh penetapan harga hedonis dalam industri perhotelan adalah dua hotel identik dengan karakteristik fisik serupa yang mengenakan tarif kamar berbeda berdasarkan faktor hedonis, di mana Hotel X mengenakan biaya lebih karena pengakuan merek yang lebih tinggi, layanan yang lebih baik, dan fasilitas yang lebih mewah. Bull (1994) menggunakan model penetapan harga hedonis untuk membantu menentukan nilai dan harga sebuah hotel atau motel berdasarkan faktor lingkungan (misalnya, lokasi, pemandangan dari ruangan, jarak ke tujuan terdekat, dan karakteristik lingkungan. Penetapan harga hedonik telah dipelajari dalam konteks berbagai karakteristik bisnis termasuk kamar hotel (Chen & Rothschild, 2010), (Espinete, Saez, Coenders, & Fluvià, 2003), (Kepesidis, Bennett, Portolan, Lukin, & Rabl, 2013). Dalam pendekatan penetapan harga berdasarkan nilai (*value-based pricing*) khusus untuk industri perhotelan model Hedonic Pricing yang umum digunakan karena dapat menentukan nilai (*value*) dan harga hotel dengan penggabungan banyak faktor.

## Metode Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan ditarik kesimpulannya (Rueping, Sugiono, & Merino, 2008). Dalam

penelitian ini metode pengumpulan data melalui responden menggunakan metode purposive sampling. Yakni mencari responden dan informan sejumlah 10 orang yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru. Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji.

## Hasil dan Pembahasan

### 1) Penerapan Revenue Manajemen di Hotel

Revenue Management atau dikenal sebagai Yield Management merupakan instrumen penting untuk mencocokkan penawaran dan permintaan dengan membagi pelanggan menjadi segmen yang berbeda berdasarkan niat beli mereka dan mengalokasikan kapasitas ke segmen yang berbeda dengan cara yang memaksimalkan pendapatan perusahaan tertentu (El Haddad, Roper, & Jones, 2008). Berdasarkan (Kimes, 1999) dan (Kimes & Wirtz, 2003) kita dapat mendefinisikan manajemen pendapatan hotel sebagai konstelasi alat dan tindakan yang didedikasikan untuk pencapaian tingkat optimal pendapatan bersih hotel dan laba operasi kotor dengan menawarkan produk yang tepat kepada pelanggan yang tepat melalui saluran distribusi yang tepat pada waktu yang tepat dengan harga yang tepat dengan komunikasi yang tepat. Definisi panjang ini menggabungkan beberapa poin kunci seperti:

#### 1) Optimal level of hotel's net revenues and the gross operating profit

Pendapatan bersih hotel termasuk pendapatan penjualan setelah dikurangi pajak dan komisi. Laba operasi kotor sama dengan pendapatan bersih dikurangi biaya untuk melayani tamu, biaya barang yang dijual, pemasaran, administrasi, biaya sumber daya manusia (Ferlie, Fitzgerald, McGivern, Dopson, & Bennett, 2011) Kata kuncinya adalah tingkat pendapatan optimal. Memaksimalkan pendapatan bersih tidak selalu berarti bahwa laba operasi kotor akan berada pada tingkat potensi maksimumnya.

Lebih jauh lagi, ketika hotel berada pada kapasitas penuh (high occupancy) maka perhatian dan pelayanan yang dapat diberikan karyawan kepada setiap pelanggan akan berkurang yang menjadi dasar kesalahan didalam operasional, layanan secara personalisasi yang kurang, antrian dan konsekuensi lain yang akan berdampak negatif pada kepuasan pelanggan dan bahkan mungkin digunakan sebagai dasar pengaduan atau keluhan, yang penyelesaiannya akan mengurangi laba operasi kotor hotel karena timbulnya biaya pemulihan layanan. Di sisi lain, peningkatan laba operasi kotor mungkin merupakan hasil dari strategi pemotongan atau efisiensi biaya, yang meskipun kadang-kadang diperlukan dan

tidak dapat dihindari, sering kali menyebabkan penurunan kualitas layanan, ketidakpuasan dan hilangnya pelanggan dan pendapatan di masa depan. Oleh karena itu, tujuan Revenue Management seharusnya tidak memaksimalkan pendapatan hotel dengan segala cara, tetapi mencapai pendapatan tertinggi dan laba operasi kotor secara bersamaan.

2) Tamu yang tepat (Right Customer)

Tidak semua pelanggan akan memberikan keuntungan yang sama kepada hotel. Beberapa dari mereka bahkan menimbulkan biaya yang mahal untuk dilayani, yaitu mereka mungkin memiliki persyaratan atau ekspektasi yang terlalu tinggi yang tidak dapat dipenuhi oleh hotel dengan mudah dan menguntungkan, sementara beberapa pelanggan lain hanya bersedia atau mampu membayar harga yang terlalu rendah yang hampir tidak dapat menutupi pengeluaran hotel. Pelanggan yang tepat adalah konsep yang dapat diperdebatkan dari sudut pandang pemasaran tetapi dapat dikaitkan dengan segmen pasar sasaran yang telah diidentifikasi oleh manajer pemasaran hotel dan dasar konsep serta persyaratannya telah dipertimbangkan saat menyiapkan produk hotel. Konsep pelanggan yang tepat meminta hotel untuk menggunakan berbagai teknik pemasaran untuk menarik pelanggan yang dapat dilayani dengan baik dan menguntungkan serta menolak penawaran untuk akomodasi yang lainnya. Hotel, misalnya, menetapkan persyaratan tinggal minimum selama periode high season tertentu (misalnya event tertentu, liburan panjang) sehingga mereka tidak menjual kamar untuk satu malam guna mengutamakan pemesanan kamar yang menginap lebih lama dan lebih menguntungkan.

3) Produk yang tepat (Right Product)

Produk yang tepat ditentukan oleh pelanggan dan pelaku bisnis perhotelan. produk yang tepat adalah a) memberikan nilai kepada pelanggan yang 'tepat' dengan memuaskan kebutuhan, keinginan, persyaratan mereka, b) mencerminkan kesediaan pelanggan untuk membayar, dan c) menguntungkan bagi hotel (Stanislav Hristov Ivanov et al., 2014). Tidak ada gunanya menawarkan layanan dan fasilitas di hotel yang tidak sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan segmen pasar sasaran, atau menawarkan layanan / fasilitas yang tidak mampu dibeli oleh pelanggan.

4) Saluran distribusi yang tepat (Right Distribution Channel)

Hotel dapat menjual produknya melalui berbagai saluran distribusi. hotel bisa menjual langsung ke pelanggan melalui direct selling (hotel website, walk in, direct reservation, airline, government) atau melalui agen perjalanan (operator tur dan agen perjalanan konvensional, atau agen perjalanan online (OTA)), sistem distribusi global (GDS) (Stanislav Hristov Ivanov & Zhechev, 2011). Setiap saluran distribusi menyediakan akses ke pelanggan yang berbeda dan membutuhkan biaya yang berbeda untuk mempertahankannya. Biaya seperti komisi penjualan, biaya relasi, biaya penjamuan, perjalanan bisnis akan relatif berbeda tergantung saluran distribusi yang dipakai. Oleh karena itu, dari

perspektif tujuan manajemen pendapatan, saluran distribusi yang tepat adalah saluran yang menyediakan akses ke pelanggan yang tepat' dan efektifitas biaya untuk mempertahankannya atau berkesinambungan.

5) Harga yang tepat (*Right Price*)

Harga adalah salah satu instrumen terpenting dalam gudang senjata/taktik manajemen pendapatan (Revenue Management) karena terkait langsung dengan tingkat pendapatan. Dengan mengubah tingkat harga dari waktu ke waktu, rasio antara harga yang berbeda untuk berbagai segmen pasar (struktur harga) dan kondisi yang berlaku untuk setiap tingkat harga dimana hotel dapat menarik pelanggan yang tepat dan menghasilkan pendapatan yang tinggi. Harga yang tepat adalah harga yang bersedia dibayar pelanggan dan hotel bersedia untuk mengenaikannya (*charge*) kepada tamu. Tentunya pelanggan ingin membayar sesedikit mungkin, sedangkan hotel lebih memilih untuk menagih semaksimal mungkin. Namun, jika pelanggan merasa bahwa dia telah membayar terlalu mahal dan harga yang dibayarkan tidak mencerminkan nilai yang diterima dari produk tersebut, maka hubungan jangka panjang antara kedua belah pihak akan dipertaruhkan.

6) Waktu yang tepat (*Right time*)

Pengaturan waktu (*timing*) adalah salah satu konsep terpenting dalam manajemen pendapatan. Tawaran produk yang ada dan yang sama dapat dianggap berbeda hanya berdasarkan kapan tawaran itu dibuat. Promosi masa mengingap sebelum Natal yang ditawarkan pada bulan Juli kemungkinan besar akan tetap luput dari perhatian pelanggan karena dipublikasikan terlalu dini. Penawaran yang sama di awal Desember juga bisa jadi tidak efisien dan efektif karena bisa jadi pelanggan terlambat melakukan pemesanan di hotel untuk menggunakan program promosi sebelumnya karena produk telah habis. Waktu yang tepat akan bergantung pada pola pemesanan dari segmen pasar yang berbeda. Jika segmen target biasanya membuat sebagian besar pemesanan dalam dua minggu sebelum tanggal check-in, maka tanggal optimal untuk rilis promosi mungkin dua sampai tiga minggu sebelum check-in agar promosi diketahui oleh pelanggan potensial.

7) Komunikasi yang tepat (*Right Communication*)

Dalam konteks manajemen pendapatan, komunikasi pemasaran hotel mempengaruhi bagaimana produk dan harga dipersepsikan. Cara informasi disediakan di situs web hotel atau bagaimana harga disajikan (*frame*) dapat memengaruhi persepsi pelanggan tentang nilai yang dapat mereka terima dari mengonsumsi produk hotel, dan kewajaran ketentuan harga. Hal ini di sisi lain, berdampak pada rasio harga atau nilai yang dirasakan dan kepuasan pelanggan dari mengonsumsi produk dan layanan hotel dan niat membeli mereka di masa mendatang.

## 2) Pricing dalam Revenue Management

Salah satu faktor penting dan utama dalam penerapan Revenue management (RM) adalah strategi harga (Feng & Xiao, 2000). Harga merupakan representasi dari



sebuah nilai. Dilihat dari pentingnya peran harga maka dalam mengelola perusahaan, strategi harga akan mendukung kinerja perusahaan tersebut. Pendekatan untuk mengelola sistem RM telah berubah, terjadi perubahan dan semakin berkembang dimana pada beberapa dekade awal digunakan sistem RM berfokus pada kontrol terhadap kapasitas dan berubah menjadi optimalisasi keuntungan. Tidak ada keraguan bahwa efektivitas dan kinerja sistem ini memerlukan strategi formal dan rencana operasional bagi karyawan atau SDM untuk mengimplementasikannya dengan benar (Richardson et al., 2010).

#### 1) Peran Pricing Capability dalam Revenue Management Practice

Kemampuan seseorang dalam hal ini pemegang keputusan bisnis untuk bisa menetapkan harga secara dinamis merupakan salah satu kunci kesuksesan sebuah bisnis, dalam hal ini kapabilitas pemegang keputusan tersebut memiliki peran yang sangat penting. Menjual kamar saat waktu yang tepat, kepada orang yang tepat, dengan harga yang tepat menjadi sebuah keputusan yang sulit, kesalahan dalam hal ini bisa menyebabkan potensi kerugian atau kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan (opportunity revenue). Pricing Capability atau kapabilitas dalam penetapan atau keputusan harga merupakan kemampuan sebagai satu set kegiatan, rutinitas yang khas, kompleks, dan proses yang mendorong kinerja perusahaan (Liozu, 2018). Menurut teori tentang harga (Hinterhuber, 2004) terdapat tiga dimensi kritical dalam pricing yakni perspektif konsumen meliputi (willingness to pay, price elasticity, and value-in-use), perspektif pesaing (knowledge about price levels of competing products, ability to respond to market changes), perspektif perusahaan (availability of pricing tools, existence of price-management processes, availability of trainings to develop employee skills in pricing).

Peningkatan kapabilitas SDM sebagai pembuat keputusan utama dalam sebuah bisnis menjadi sangat penting, salah satunya adalah peningkatan kapabilitas dalam penetapan harga (pricing capability). Hal yang perlu kita ingat adalah Revenue Management System hanya merupakan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, semua keputusan akhir bisnis maupun implementasi strategi bisnis merupakan keputusan yang dibuat oleh manusia dalam hal ini karyawan, pengelola, ataupun pemilik usaha.

Jadi dalam revenue management secara praktis, pricing capability merupakan faktor kunci dalam kesuksesan penerapan revenue management di hotel hal ini dikarenakan pricing merupakan hal fundamental yang perlu dikuasai pengelola hotel dalam menerapkan revenue management. Pricing Capability, terdiri dari sepuluh item elemen (Liozu, 2018):

1. Menggunakan keterampilan penetapan harga untuk merespons dengan cepat perubahan pasar;
2. Memiliki pengetahuan tentang taktik penetapan harga pesaing;
3. Menentukan harga produk / layanan secara efektif;
4. Mampu mengukur tingkat kesediaan pelanggan untuk membayar;

5. Mengukur dan menghitung nilai ekonomi diferensial versus persaingan;
6. Mengukur dan menghitung elastisitas harga sebuah produk atau jasa;
7. Merancang alat paten untuk mendukung keputusan penetapan harga;
8. Melakukan analisis nilai guna atau analisis total biaya kepemilikan;
9. Merancang dan melaksanakan program pelatihan khusus terkait harga;
10. Mengembangkan proses manajemen harga internal yang paten.

3) Penerapan pricing capability dalam hotel revenue management.

1) Menggunakan keterampilan penetapan harga untuk merespons dengan cepat perubahan pasar

Strategi penetapan harga atau pricing strategy merupakan bagian dari strategi pemasaran yang digunakan hotel untuk menarik pasar (creating demand) dan merepresentasikan produk berupa nilai yang persepsikan konsumen. Dalam kondisi bisnis perubahan kondisi pasar merupakan hal yang umum terjadi namun setiap perubahan yang terjadi harus mampu diantisipasi dan dipersiapkan oleh hotel agar tetap bisa mendapatkan pasar yang ada. Karakteristik unik dari bisnis jasa seperti perhotelan yakni memiliki sifat seasonality yang tinggi menjadi tantangan besar. Ketika pasar dalam keadaan ramai atau musim sibuk misalnya pada masa liburan, akhir pekan, event tertentu hotel harus mampu memanfaatkan situasi tersebut untuk memaksimalkan pendapatannya. Sedangkan ketika permintaan turun pada musim sepi penyesuaian terhadap kondisi ini menuntut hotel untuk mampu merancang strategi agar tingkat hunian tetap terjaga dan hotel tidak mengalami kerugian.

Kemampuan atau kapabilitas dalam strategi atau taktik jangka pendek dalam penetapan harga dari manajer pemegang keputusan menjadi penting dalam menghadapi situasi tersebut. Tanpa adanya keterampilan yang sesuai walaupun memiliki sumber daya lain yang mumpuni akan menyebabkan kurang optimalnya pendapatan hotel. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan informan terkait elemen pertama Pricing Capability yang terkait keterampilan dalam penetapan harga kamar terutama dikaitkan dengan kondisi pasar saat ini menghadapi pandemic Covid 19.

• Sales & Marketing Director Westin Resort Ubud

“Revenue Management merupakan alat penting bagi kami untuk meningkatkan daya saing kami terutama dalam optimasi pendapatan kamar kami. Secara praktis sistem dan software Revenue Management sangat membantu kami dalam pengambilan keputusan terutama dalam strategi harga. Sistem kami bekerja dengan menganalisa data historis dan data secara update menginformasikan hal-hal terkait kondisi pasar. Kondisi pasar dan kondisi tingkat hunian hotel menjadi hal yang umumnya mendasari penetapan harga yang ditetapkan secara dinamis khususnya untuk saluran distribusi online dan direct booking.”

“Keterampilan dalam pengambilan keputusan adalah hal yang penting dalam kesuksesan penjualan kamar kami, kapan kami menaikkan harga, menolak pemesanan, atau memberi harga khusus pada pelanggan potensial. “

“Dalam situasi pandemic ini dimana permintaan sangat rendah kami melakukan perubahan strategi, karena seluruh market kami berubah drastis dan tidak adanya permintaan membuat hotel merancang penetapan harga baru agar masih bisa mengambil pasar yang ada. Pasar domestic dan ekspatriat merupakan potensi yang ada setelah terjadinya penutupan akses masuk wisatawan asing ke Bali. Selain itu pandemic yang terjadi menjadi tantangan tersendiri untuk meyakinkan pasar yang ada bahwa mereka terjamin aman saat tinggal di hotel.”

Keterampilan manajer sangat penting diluar sistem atau software yang ada, kompetensi dalam menganalisa potensi pasar murni tidak bisa didapatkan dari sistem karena software hanya berdasarkan data yang ada. Sehingga keterampilan penetapan harga menjadi sangat penting terutama menentukan harga yang tepat dalam pasar dan kondisi yang dihadapi.

- **General Manager The Samaya Ubud**

“keterampilan dalam penetapan harga sangat penting, apalagi dalam kondisi pasar yang berubah sangat jauh dari rencana yang sudah ditetapkan dalam jangka panjang. Harga merupakan symbol nilai sebuah produk, salah menetapkan harga akan memberikan efek buruk bagi perusahaan. Hal terpenting bagi pemegang keputusan harga adalah bagaimana melakukan price setting jangan sampai harga menjadi over price atau sebaliknya under market sehingga keterampilan seseorang menjadi sangat penting. Keterampilan yang didapatkan bukan hanya berasal dari pendidikan tetapi juga dari pengalaman dan kadang kala melibatkan insting.

“dalam pandemic ini kondisi pasar signifikan berubah, pasar utama kami yakni wisatawan Australia tidak bisa kami sasar karena penutupan akses masuk ke Bali. Sehingga keterampilan melihat potensi pasar yang ada dan menilai produk hotel akan diposisikan dimana terhadap pasar yang masing mungkin mampu memberikan harapan. Menetapkan segmen pasar baru menjadi hal dasar yang kami gunakan untuk bisa melihat potensi yang ada

- **Sales Manager Adiwana Resort Jembawan & Monkey Forest**

‘ Pengalaman adalah hal yang sangat membantu saya dalam keterampilan saya dalam menganalisa pasar, situasi pasar bisa dinilai dari kondisi yang mirip yang pernah dialami sebelumnya. Namun saat ini kondisi pandemic ini yang belum pernah terjadi sebelumnya benar-benar menjadi tantangan dalam penjualan produk hotel kami. Perubahan arah pasar tujuan serta positioning hotel yang tepat menjadi dasar dalam penetapan harga. Keterampilan penetapan harga sangat penting dimiliki dan harus didasari analisis kondisi yang ada. Melihat arah tujuan kompetitor dan bagaimana mereka menentukan harga menjadi hal yang penting. Marketing intelegent skill menjadi bagian dari keterampilan tambahan.

- General Manager The Evitel Resort

'keterampilan melihat potensi dari pandemic menjadi kunci dari eksistensi property kami, saat pademi terjadi kami melihat adanya pasar yang datang dari pemerintah terkait pemulangan pekerja migran indonesia yang membutuhkan tempat karantina awal sebagai prosedur protocol kesehatan terkait pendemi yang terjadi. Penetapan harga kami sesuaikan dengan volume yang ada dan budget dari pasar yang kami ingin capai. Jika keterampilan itu tidak kami miliki mustahil kami bisa mendapatkan bisnis tersebut.

2) Memiliki pengetahuan tentang taktik penetapan harga para pesaing

- Sales & Marketing Director The Westin Ubud

“penetapan hotel competitor menjadi hal dasar dalam proses ini (set competitor) pada umumnya competitor adalah pesaing yang memiliki pasar sasaran yang sama dengan hotel kita dan memiliki produk yang mirip serta memiliki klasifikasi dan karakteristik yang hampir sama misalnya bintang, jumlah kamar, lokasi dalam kawasan yang sama. Dengan adanya hal-hal tersebut konsumen memiliki beberapa pilihan, dengan adanya strategi harga yang kita ketahui atau bisa pantau, salah satunya melihat harga kamar mereka di website atau online travel agent. Semakin jelas hotel bisa memantau taktik harga para pesaing maka semakin mudah untuk menyiapkan taktik untuk melawan competitor. Oleh karena itu pengetahuan terkait taktik penetapan harga para pesaing menjadi hal yang sangat penting. Pandemi saat ini menjadi sebuah tantangan merancang taktik untuk meningkatkan penjualan, informasi harga pesaing pasar tujuan mereka akan menjadi referensi yang kuat untuk pengambilan keputusan.

- General Manager The Samaya Resort

“pada saat ini dimana era yang terbuka semua akses informasi sangat mudah didapat termasuk informasi harga pesaing, hal ini juga merupakan keuntungan tetapi juga bisa menjadi kekurangan karena akan sangat mudah untuk melihat taktik dari para pesaing. Samaya Ubud merupakan luxury villas yang memiliki pesaing seperti four season saya, alila ubud pada saat ini beberapa competitor memilih untuk tidak beroperasi. Pengetahuan yang dibutuhkan adalah mengetahui aktivitas pricing mereka secara rutin harian secara detail termasuk harga dan paket yang mereka buat. Hal termudah adalah melihat dari OTA mereka dan memposisikan value dari property kita berada dimana sehingga pasae bisa menilai produk kita.

- Sales Manager Adiwana Resort Jembawan dan Monkey Forest

“OTA menjadi acuan paling mudah untuk melihat competitor, namun positioning adalah hal terpenting karena competitor hanya sebagai referensi yang tidak harus kita ikuti, refleksi posisi property untuk bisa tetap bersaing. Pengetahuan dalam melihat posisi competitor sebagai dasar penetapan harga adalah hal penting. Kadang kala mengetahui kegiatan pricing competitor kami ambil dari competitor lainnya yang secara tidak langsung mendapatkan informasi

antar competitor. Persaingan yang ada tidak selamanya menjadi musuh namun bisa membangun keunggulan bersama.

- General Manager The Evitel Resort

“Setiap pagi team reservasi atau sales kami selalu menelepon para pesaing untuk menanyakan terkait Average Daily Rate, Occupancy dan merupakan hal umum bagi hotel untuk mengetahui hal tersebut walaupun hotel tersebut adalah competitor utama. Informasi harga dan taktik penjualan menjadi hal penting bagi kami dalam menyiapkan taktik untuk produk kami.

Menurut wawancara dengan beberapa pihak dari industri pariwisata terdapat beberapa cara yang dilakukan untuk bisa bertahan dalam kondisi ini yakni dengan mengurangi pos pengeluaran (cost) pengurangan pegawai, penurunan kualitas bahan baku menjadi solusi yang dapat dilakukan. Dari sisi pemasaran mengubah sasaran atau target pasar, penurunan harga, strategi promosi menjadi alternative yang dilakukan, dengan berubahnya hal tersebut juga merubah kondisi bisnis seperti karakteristik konsumen, pola permintaan dan timing. Optimasi pendapatan melalui penerapan Revenue Management menjadi salah satu senjata utama yang dilakukan hotel. Berikut ini Tabel 4.1 yang membahas Revenue Management Practice Tools yang dilakukan hotel di Bali pada masa pandemi ini.

**Tabel 2**  
**Revenue Management Practice/Tehnique Tools pada masa**  
**pandemic Covid 19 di Bali**

No	Strategi	Kategori	Contoh Hotel yang Menerapkan	Keterangan
1	<i>Book now stay latter</i>	<i>Non Pricing Tehnique</i>	Anantara, W Seminyak, Conrad Bali	<i>Dynamic Pricing, Capacity room availability guarantee</i>
2	<i>Thank you Indonesia</i>	<i>Pricing Tehnique</i>	Jaringan Hotel Marriot	<i>Dynamic Pricing, Price discriminant, Price presentation</i>
3	<i>Pay 2 night stay for 3 night</i>	<i>Non Pricing Tehnique</i>	Intercontinental Resort, Cappella Ubud	<i>Length of stay control</i>
4	<i>Staycation</i>	<i>Pricing Tehnique</i>	The One Legian Bali, Westin Ubud	<i>Lowest price guarentee</i>
5	<i>Weekdays special rate</i>	<i>Pricing Tehnique</i>	Trans Resort Seminyak	<i>Dynamic Pricing, Price discriminant, Price presentation</i>
6	<i>Staff/ Assosiate price</i>	<i>Pricing Tehnique &amp; Combination</i>	Jaringan Hotel Marriot	<i>Price discriminant, Price presentation, Channel management</i>
7	<i>WFH (Work From Hotel)</i>	<i>Pricing Tehnique &amp; Non Pricing</i>	Swissbel Sunset, The Eden Kuta	<i>Length of stay control, Price presentation</i>

Sumber: Penulis (2020)

Pada Tabel 1 dapat dijelaskan terkait penerapan aktivitas Revenue management melalui beberapa teknik penjualan yang dikategorikan berdasarkan konsep dari (Ivanov, 2014) dalam revenue management practice terdapat tiga alat (tools) dalam penerapannya yakni, pricing tools, non pricing tools dan combinations. Dalam pricing technique/tools

di dalamnya terdapat strategi seperti dynamic pricing, price discriminant, price presentation (discounted), lowest price guarantee. Sedangkan untuk non pricing technique/tools terdiri dari inventory management seperti capacity management, length of stay control, overbooking, room availability guarantee. Teknik ketiga yakni teknik kombinasi meliputi optimal room rate allocation dan channel management.

Terlihat bahwa semua Revenue management tools digunakan oleh beberapa contoh hotel yang masih beroperasi untuk menarik pasar yang masih ada di Bali seperti wisatawan asing yang tidak kembali ke negaranya, para ekspatriat, pasar lokal Bali, pemerintahan, wisatawan nusantara dan mengoptimalkan penjualan di depan untuk mengisi kapasitas mereka di masa mendatang. Berikut ini adalah Gambar 1 yang menampilkan promotion flyer hotel pada masa pandemi dengan kombinasi Revenue management tools yang menampilkan harga khusus dengan masa pemesanan dan tinggal yang ditentukan serta minimal malam dalam menginap.

### **Kesimpulan**

Revenue Management diartikan sebagai menjual produk yang tepat kepada konsumen yang tepat pada harga yang tepat pada saat waktu yang tepat dan melalui saluran distribusi yang tepat (Hayes, Hayes, & Hayes, 2021). Juga dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam meramalkan permintaan pasar sekaligus melakukan menyesuaikan harga dan ketersediaan produk agar sesuai dengan permintaan tertentu. Membedakan harga untuk konsumen dengan persepsi nilai yang berbeda untuk produk atau layanan yang sama berdasarkan sensitivitas terhadap (Lovell et al., 2011).

Tujuan utama dari Revenue management untuk memaksimalkan pendapatan dengan memberikan atau menjual beberapa jenis harga untuk produk dan layanan yang sama (Akerib et al., 2014). Selain itu tujuan pemuasan konsumen melalui efisiensi harga dan pengelolaan kapasitas produk. Revenue management telah memiliki peran strategis dalam manajemen praktis yang juga sama dengan strategi pemasaran di dalam perusahaan.

Hotel menggunakan Revenue Management sebagai alat dan sistem untuk mengoptimalkan penjualan kamar mereka, karakteristik dasar hotel yang tidak memiliki persediaan, kapasitas tetap merupakan syarat yang sesuai sebuah produk menerapkan Revenue Management. Kehilangan kesempatan menjual karena kamar yang tidak terjual hari ini tidak akan bisa disimpan untuk dijual keesokan harinya lagi, untuk mengurangi resiko kerugian ini muncul konsep Revenue Management untuk mengoptimasi pendapatan sehingga bisa mengcover kerugian jika kamar tidak terjual.

Kemampuan seseorang dalam hal ini pemegang keputusan bisnis untuk bisa menetapkan harga secara dinamis merupakan salah satu kunci kesuksesan sebuah bisnis, dalam hal ini kapabilitas pemegang keputusan tersebut memiliki peran yang sangat penting. Menjual kamar saat waktu yang tepat, kepada orang yang tepat, dengan harga yang tepat menjadi sebuah keputusan yang sulit, kesalahan dalam hal ini bisa menyebabkan potensi kerugian atau kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan (opportunity revenue). Pricing Capability atau kapabilitas dalam penetapan

atau keputusan harga merupakan kemampuan sebagai satu set kegiatan, rutinitas yang khas, kompleks, dan proses yang mendorong kinerja perusahaan (Liozu, 2018). Menurut teori tentang harga (Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl, & Pichler, 2004) terdapat tiga dimensi kritikal dalam pricing yakni perspektif konsumen meliputi (willingness to pay, price elasticity, and value-in-use), persepektif pesaing (knowledge about price levels of competing products, ability to respond to market changes), perspektif perusahaan (availability of pricing tools, existence of price-management processes, availability of trainings to develop employee skills in pricing).

Peningkatan kapabilitas SDM sebagai pembuat keputusan utama dalam sebuah bisnis menjadi sangat penting, salah satunya adalah peningkatan kapabilitas dalam penetapan harga (pricing capability). Hal yang perlu kita ingat adalah Revenue Management System hanya merupakan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, semua keputusan akhir bisnis maupun implementasi strategi bisnis merupakan keputusan yang dibuat oleh manusia dalam hal ini karyawan, pengelola, ataupun pemilik usaha.

Dalam masa pandemic ini konsep Revenue Management bisa menjadi salah satu cara dalam optimalisasi revenue, konsep segmentasi pasar baru dan pricing menjadi salah satu aktivitas Revenue Management yang bisa dilakukan dalam masa pandemic ini.

## BIBLIOGRAFI

- Akerib, Daniel S., Araújo, H. M., Bai, X., Bailey, A. J., Balajthy, J., Bedikian, S., Bernard, E., Bernstein, A., Bolozdynya, A., & Bradley, A. (2014). First results from the LUX dark matter experiment at the Sanford Underground Research Facility. *Physical Review Letters*, 112(9), 91303. [Google Scholar](#)
- ANDERSON, CHRIS K., & Xie, Xiaoqing. (2009). Room-risk management at Sunquest Vacations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), 314–324. [Google Scholar](#)
- Chen, Ching Fu, & Rothschild, Rochelle. (2010). An application of hedonic pricing analysis to the case of hotel rooms in Taipei. *Tourism Economics*, 16(3), 685–694. [Google Scholar](#)
- Codini, Ennio, D’Odorico, Marina, & Gioiosa, Manuel. (2011). Per una vita diversa. *La Nuova Disciplina Italiana Dell’asilo*. [Google Scholar](#)
- Cropper, Maureen L., Deck, Leland B., & McConnell, Kenneth E. (1988). On the choice of functional form for hedonic price functions. *The Review of Economics and Statistics*, 668–675. [Google Scholar](#)
- El Haddad, Rania, Roper, Angela, & Jones, Peter. (2008). The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain. *EuroCHRIE 2008 Congress, Emirates Hotel School, Dubai, UAE, 11th-14th October*. Retrieved April, 6, 2011. [Google Scholar](#)
- Espinet, Josep M., Saez, Marc, Coenders, Germa, & Fluvià, M. (2003). Effect on prices of the attributes of holiday hotels: a hedonic prices approach. *Tourism Economics*, 9(2), 165–177. [Google Scholar](#)
- Feng, Youyi, & Xiao, Baichun. (2000). A continuous-time yield management model with multiple prices and reversible price changes. *Management Science*, 46(5), 644–657. [Google Scholar](#)
- Ferlie, Ewan, Fitzgerald, Louise, McGivern, Gerry, Dopson, Sue, & Bennett, Chris. (2011). Public policy networks and ‘wicked problems’: a nascent solution? *Public Administration*, 89(2), 307–324. [Google Scholar](#)
- Hayes, David K., Hayes, Joshua D., & Hayes, Peggy A. (2021). *Revenue management for the hospitality industry*. John Wiley & Sons. [Google Scholar](#)
- Haynes, Natalie. (2016). The evolution of competitor data collection in the hotel industry and its application to revenue management and pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3), 258–263. [Google Scholar](#)
- Hinterhuber, Andreas. (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765–778. [Google](#)



Scholar

- Hinterhuber, Andreas, & Liozu, Stephan. (2012). Is it time to rethink your pricing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 69–77. [Google Scholar](#)
- Holloway, Immy, & Galvin, Kathleen. (2016). *Qualitative research in nursing and healthcare*. John Wiley & Sons. [Google Scholar](#)
- Ivanov, Stanislav. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice*. Zangador. [Google Scholar](#)
- Ivanov, Stanislav Hristov, Ivanova, Maya G., & Iankova, Katia. (2014). Sustainable tourism practices of accommodation establishments in Bulgaria: an exploratory study. *Tourismos (Forthcoming)*. [Google Scholar](#)
- Ivanov, Stanislav Hristov, & Zhechev, Vladimir Sashov. (2011). *Маркетинг в хотелиерството (Hotel Marketing)*. [Google Scholar](#)
- Kepesidis, K. V, Bennett, S. D., Portolan, S., Lukin, Mikhail D., & Rabl, P. (2013). Phonon cooling and lasing with nitrogen-vacancy centers in diamond. *Physical Review B*, 88(6), 64105. [Google Scholar](#)
- Kimes, Sheryl E. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 16–21. [Google Scholar](#)
- Kimes, Sheryl E. (2017). *The future of hotel revenue management*. [Google Scholar](#)
- Kimes, Sheryl E., & Wirtz, Jochen. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 6(2), 125–135. [Google Scholar](#)
- Liozu, Stephan M. (2018). Thoughts: fun and humor in pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17(5), 373–377. [Google Scholar](#)
- Lovelock, Christopher, Wirtz, Jochen, & Hemzo, Miguel Angelo. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. Saraiva Educação SA. [Google Scholar](#)
- Matzler, Kurt, Bailom, Franz, Hinterhuber, Hans H., Renzl, Birgit, & Pichler, Johann. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance–performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 271–277. [Google Scholar](#)
- Mauri, Claudia, & Bosma, Anneleen. (2012). Immune regulatory function of B cells. *Annual Review of Immunology*, 30, 221–241. [Google Scholar](#)
- Noone, Breffni M., Kimes, Sheryl E., Mattila, Anna S., & Wirtz, Jochen. (2007). The effect of meal pace on customer satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant*

*Administration Quarterly*, 48(3), 231–244. [Google Scholar](#)

Ortega, José. (2016). *El hombre y la gente*. Greenbooks editore. [Google Scholar](#)

Richardson, Paul G., Weller, Edie, Lonial, Sagar, Jakubowiak, Andrzej J., Jagannath, Sundar, Raje, Noopur S., Avigan, David E., Xie, Wanling, Ghobrial, Irene M., & Schlossman, Robert L. (2010). Lenalidomide, bortezomib, and dexamethasone combination therapy in patients with newly diagnosed multiple myeloma. *Blood, The Journal of the American Society of Hematology*, 116(5), 679–686. [Google Scholar](#)

Rosen, Stanley. (1974). GWF Hegel: An Introduction to the Science of Wisdom. *Tijdschrift Voor Filosofie*, 38(3). [Google Scholar](#)

Rueping, Magnus, Sugiono, Erli, & Merino, Estíbaliz. (2008). Asymmetric organocatalysis: an efficient enantioselective access to benzopyranes and chromenes. *Chemistry—A European Journal*, 14(21), 6329–6332. [Google Scholar](#)

Talón-Ballester, Pilar, & González-Serrano, Lydia. (2013). Future trends in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12(3), 289–291. [Google Scholar](#)

Tingay, S. J., Jauncey, D. L., Preston, R. A., Reynolds, J. E., Meier, D. L., Murphy, D. W., Tzioumis, A. K., McKay, D. J., Kesteven, M. J., & Lovell, J. E. J. (1995). Relativistic motion in a nearby bright X-ray source. *Nature*, 374(6518), 141–143. [Google Scholar](#)

Xu, Zi Xing, Albayar, Ahmed, Dollé, Jean Pierre, Hansel, Gisele, Bianchini, Justin, Sullivan, Patricia Zadnik, Cullen, D. Kacy, Smith, Douglas H., & Ozturk, Ali K. (2020). Dorsal root ganglion axons facilitate and guide cortical neural outgrowth: in vitro modeling of spinal cord injury axonal regeneration. *Restorative Neurology and Neuroscience*, 38(1), 1–9. [Google Scholar](#)