

Analisis Pengendalian Biaya *Food and Beverage* Pada Harris Hotel Raya Kuta Bali

I Ketut Gede Budiyasa¹⁾, Agus Muriawan Putra²⁾, Fanny Maharani Suarka³⁾

Program Studi Diploma IV Pariwisata, Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana^{1) 2) 3)}
Jl. Dr. R. Goris No. 7, Dangin Puri Klod, Depasar Timur, Kota Denpasar^{1) 2) 3)}

Email: tutdebudi@yahoo.co.id

Abstrak

Hal yang perlu diperhatikan dalam memperoleh keuntungan dari penjualan makanan dan minuman adalah biaya dari pembuatan makanan dan minuman itu sendiri. Perencanaan pengendalian biaya makanan dan minuman di Harris Hotel Raya Kuta dilakukan dengan menentukan standar biaya makanan dan minuman, namun dalam penerapannya penyimpangan biaya yang bersifat kurang menguntungkan selalu terjadi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui komponen yang perlu dipertimbangkan dalam pengendalian biaya periode Januari sampai Juni 2017, kendala yang dihadapi dan upaya yang seharusnya dilakukan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, studi kepustakaan dan dokumentasi. Sedangkan untuk teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan menggunakan rumus penghitungan biaya dan teknik analisis deskriptif kualitatif. Komponen pembentuk yang perlu dipertimbangkan dalam pengendalian biaya makanan dan minuman adalah komponen pembentuk Total Biaya Kotor yaitu biaya Persediaan Awal, Total Persediaan Mendatang, Total Makanan atau Minuman yang Tersedia dan Persediaan Akhir. Kendala dari pengendalian biaya ini merupakan kendala yang berasal dari fungsi terkait pengendalian biaya itu sendiri yaitu fungsi pembelian, penerimaan bahan, penyimpanan, produksi dan fungsi penjualan. Sedangkan upaya yang seharusnya dilakukan adalah melakukan pengendalian terhadap masing-masing fungsi tersebut.

Kata Kunci: Pengendalian Biaya, Makanan dan Minuman, Komponen Biaya, Kendala, Upaya

Abstract

The factor that needs to be considered in obtaining the profit from the sale of food and beverages is the cost of food and beverages. The planning of food and beverages cost control at Harris Hotel Raya Kuta is performed by determining the standard of food and beverages cost, however in its application the deviation of unfavorable always happened. The aim of this research is to determine the components that considered in cost control period January to June 2017, the constraints and the solution should be done. The types of data that used in this research were quantitative and qualitative with primer and secondary data sources. The data was collected through observation, interview, library research and documentation. The data was analyzed descriptively quantitatively by using cost calculation formula and descriptively qualitatively analysis. The formed component that considered in controlling cost of food and beverages is total gross cost determinant, they are beginning inventory, total incoming stock, total food or beverages available and ending inventory. This constraint of cost control was a constraint derived from the function related to the cost control itself, they were the function of purchasing, receiving materials, storage, production and sales functions; on the other hand the effort that should be done is controlling those functions.

Keywords: Cost Control, Food and Beverage, Cost Component, Constraints, Solution

1. PENDAHULUAN

Industri pariwisata merupakan industri yang mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang sangat cepat khususnya di Indonesia. Menurut definisinya pariwisata adalah perjalanan dari suatu tempat ke tempat lain, bersifat sementara, dilakukan perorangan atau kelompok, sebagai usaha mencari keseimbangan atau keserasian dan kebahagiaan dengan lingkungan hidup dalam dimensi sosial, budaya, alam dan ilmu (Spillane, 1987:21). Bali merupakan salah satu pulau kebanggaan Indonesia dalam bidang industri pariwisata. Keindahan alam, keunikan budaya dan kehidupan sosial masyarakat Bali menjadi daya tarik tersendiri bagi wisatawan yang berkunjung ke Bali. Keindahan daya tarik wisata yang dimiliki Bali juga diimbangi dengan pembangunan berbagai fasilitas

pariwisata seperti *Airport* berskala internasional, akomodasi (hotel dan restoran) yang telah dibangun hampir di seluruh kawasan di Bali dan sarana penunjang pariwisata seperti *Spa, Night Club, Shopping Center*, maupun lokasi atraksi budaya (Soekadijo, 2000:26). Salah satu fasilitas yang memiliki peran dalam perkembangan pariwisata Bali adalah perhotelan. Sudarsono (2016:10) Akomodasi perhotelan tidak dapat dipisahkan dari pariwisata karena tanpa akomodasi perhotelan dapat dikatakan kepariwisataan akan lumpuh, begitu pula sebaliknya. Harris Hotel Raya Kuta merupakan salah satu hotel berbintang empat yang mulai beroperasi pada bulan Maret tahun 2014, berlokasi di Jalan Raya Kuta No.83E, Lingkungan Jaba Jero Kuta, Kabupaten Badung. Hotel ini tergabung dalam Tauzia Hotel Management dibawah kepemilikan PT. Buana Raya Cemerlang. Sebagai suatu unit bisnis Harris Hotel Raya Kuta menawarkan jasa kamar, makanan, minuman serta berbagai jasa lain yang kesemuanya dimaksud untuk melayani wisatawan. Untuk hotel dengan kategori fasilitas bintang empat yang menyediakan 80 unit kamar, lokasi yang dekat dengan Bandara Ngurah Rai dan daerah wisata Kuta kunjungan wisatawan ke Harris Hotel Raya Kuta lebih didominasi oleh wisatawan lokal (Indonesia). Berikut ini merupakan tabel data kunjungan wisatawan menginap di Harris Hotel Raya Kuta pada tahun 2014 sampai dengan 2016:

Tabel 1. Data Kunjungan Wisatawan Menginap di Harris Hotel Raya Kuta Tahun 2014 – 2016

| Tahun | Jumlah Kunjungan Wisatawan | Occupancy (%) | Pertumbuhan (%) |
|-------|----------------------------|---------------|-----------------|
| 2014 | 16.135 | 64,47 | - |
| 2015 | 18.878 | 65,47 | 17,00 |
| 2016 | 18.289 | 63,15 | -3,12 |
| Total | 53.302 | | |

Sumber: *Front Office Department* Harris Hotel Raya Kuta, 2017

Pada Tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata persentase *occupancy* di Harris Hotel Raya Kuta adalah berkisar pada 63% sampai dengan 65%. Jumlah pertumbuhan kunjungan yang cukup pesat terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 17%, namun mengalami sedikit penurunan pada tahun 2016 yaitu sebesar 3,12%, hal ini disebabkan karena hotel ini masih terbilang baru, oleh karena itu masih perlu penyesuaian dalam manajemen dan kegiatan operasionalnya. Selain jasa penginapan, pihak manajemen Harris Hotel Raya Kuta juga sangat memperhatikan aktivitas penjualan *food and beverage* pada setiap *outlet*-nya yang merupakan penghasil terbesar kedua setelah jasa penginapannya. Penjualan *food and beverage* dilakukan melalui beberapa *outlet* yaitu Harris Café, Harris Juice Bar, Room Service dan Banquet. Harris Hotel memiliki empat *outlet* yang melayani pemesanan makanan dan minuman yaitu Harris Café, Harris Juice Bar, Room Service dan Banquet. Harris Café memiliki area yang sama dengan Harris Juice Bar hanya saja menyediakan menu yang berbeda dengan kapasitas mencapai 80 tempat duduk. Room Service merupakan pelayanan yang disediakan untuk tamu yang ingin menikmati makanan langsung dikamarnya. Banquet merupakan pelayanan *food and beverage* yang harus melalui proses pemesanan terlebih dahulu, biasanya dipesan untuk kegiatan *meeting* yang menggunakan Meeting Room dengan kapasitas mencapai 50 pax, namun untuk acara seperti *lunch* maupun *dinner* dengan jumlah orang yang lebih besar biasanya menggunakan area Harris Café. *Revenue* atau pemasukan yang dihasilkan setiap *outlet* tentunya memiliki jumlah yang berbeda, tidak semua *outlet* juga menyediakan pelayanan *food and beverage* seperti contohnya Harris Juice Bar yang hanya khusus menyediakan pelayanan *beverage* saja. Berikut ini adalah tabel *revenue* setiap *outlet food and beverage* selama bulan Januari sampai dengan Juni 2017:

Tabel 2. Net Food and Beverage Revenue Berdasarkan Outlet Periode Januari – Juni 2017

| Bulan | Food Revenue Berdasarkan Outlet Harris Hotel Raya Kuta (IDR) | | | | |
|----------|--|--------------|---------------|-----------|----------------|
| | Harris Café | Room Service | Banquet | Harrisimo | Total |
| Januari | 103,105,511.70 | 2,206,611.51 | 13,099,174.02 | - | 118,411,297.23 |
| Februari | 71,416,956.25 | 1,806,654.14 | 1,971,074.43 | - | 75,194,684.82 |

| | | | | | |
|--------------|---|---------------------|-------------------------|----------------|----------------|
| Maret | 74,999,583.61 | 2,757,067.36 | 12,268,594.59 | 9,702,479.09 | 99,727,724.65 |
| April | 70,959,280.64 | 2,175,206.59 | 4,999,999.97 | 44,033,056.05 | 122,167,543.25 |
| Mei | 59,797,105.68 | 28,925.62 | 18,198,347.03 | 47,553,716.85 | 125,578,095.18 |
| Juni | 61,062,491.31 | - | 11,524,794.74 | 39,760,327.60 | 112,347,613.65 |
| Bulan | Beverage Revenue Berdasarkan Outlet Harris Hotel Raya Kuta (IDR) | | | | |
| | Harris Café | Room Service | Harris Juice Bar | Banquet | Total |
| Januari | 3,595,867.86 | 581,818.18 | 595,041.33 | - | 4,772,727.37 |
| Februari | 2,860,330.66 | 435,537.17 | 264,462.82 | - | 3,560,330.65 |
| Maret | 3,904,545.61 | 814,918.98 | 173,553.72 | 826,446.28 | 5,719,464.59 |
| April | 7,237,190.36 | 702,522.28 | 169,421.49 | - | 8,109,134.13 |
| Mei | 6,356,404.82 | - | - | 822,313.77 | 7,178,718.59 |
| Juni | 6,550,057.88 | - | - | 438,016.38 | 6,988,074.26 |

Sumber: Diolah dari Data *Accounting Department* Harris Hotel Raya Kuta, 2017

Pada tabel diatas dapat dilihat *revenue* dari *outlet food* lebih didominasi oleh *revenue* Harris Café. *Revenue* dari Harris Café terdiri dari dua *revenue* yaitu penjualan menu yang tersedia di Harris Café dan *revenue* breakfast khusus untuk tamu yang *in-house include* dengan *breakfast (set up buffet)*. Pada bulan maret 2017 Harris Café berganti nama menjadi Harrisimo namun diperlukan beberapa penyesuaian terlebih dahulu terhadap sistem kasir yang digunakan di Harris Hotel Raya Kuta. Selama bulan Maret sampai dengan Juni 2017 semenjak berganti nama, Harrisimo sementara waktu digunakan untuk mencatat *revenue breakfast*, sedangkan Harris Café digunakan untuk penjualan menu yang tersedia. Total *revenue* untuk penjualan *food* di Harris Hotel Raya Kuta mengalami penurunan yang cukup besar pada bulan Februari, sedangkan pada bulan selanjutnya kembali mengalami peningkatan, namun mengalami penurunan kembali pada bulan Juni, untuk *revenue beverage* hampir sama dengan *revenue food* yaitu didominasi oleh *revenue* dari Harris Café. Sama hal dengan total *revenue food* pada total *revenue beverage* bulan februari mengalami penurunan kemudian peningkatan di bulan selanjutnya dan penurunan kembali pada bulan Mei serta Juni. Hal ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh tingkat *occupancy* atau kunjungan wisatawan di Harris Hotel Raya Kuta.

Hal perlu yang diperhatikan dalam memperoleh keuntungan dari penjualan *food and beverage* adalah *cost* atau biaya dari *food and beverage* itu sendiri. Pengendalian biaya *food and beverage* tidak bisa hanya dilakukan pada saat-saat tertentu, akan tetapi menyangkut pengendalian menyeluruh atas biaya itu sendiri, yang terkait dengan fungsi manajemen meliputi perencanaan, operasional, koreksi dan evaluasi. Perencanaan pengendalian biaya makanan dan minuman di Harris Hotel Raya Kuta telah di susun dalam bentuk *standard food and beverage cost*. Mulyadi (2014:387) *standard cost* atau biaya standar merupakan biaya yang ditentukan dimuka dan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk, jadi biaya standar merupakan pedoman di dalam pengeluaran biaya sesungguhnya (ditentukan dalam bentuk persentase), jika biaya sesungguhnya menyimpang maka yang dianggap benar adalah biaya standar. Arjana dan Mentra (2008:185) biaya standar dapat tercapai jika tidak ada bahan yang terbuang selama proses, adanya efisiensi yang optimum dan diikutinya semua standar yang sudah ditetapkan. Meskipun biaya standar sudah ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai hal namun pada penerapannya Harris Hotel Raya Kuta sering kali mendapatkan biaya sesungguhnya (*actual cost*) tidak memenuhi apa yang sudah distandarkan. Berikut ini adalah perbedaan antara *actual cost* dan *standard cost food and beverage* di Harris Hotel Raya Kuta pada periode bulan Januari sampai dengan Juni 2017:

Tabel 3. *Variance Food and Beverage Cost Percentage* Periode Januari – Juni 2017

| Bulan | Standard Food Cost (%) | Actual Food Cost | | | Variance Food Cost (%) |
|----------|------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| | | Net Food Revenue (IDR) | Food Cost (IDR) | Actual Cost (%) | |
| Januari | 32,00 | 118,411,297.23 | 51,278,104.97 | 43,31 | 11,31 |
| Februari | 32,00 | 75,194,684.82 | 29,773,111.04 | 39,59 | 7,59 |

| Maret | 32,00 | 99,727,724.65 | 41,467,537.56 | 41,58 | 9,58 |
|----------|-------------------|----------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|
| April | 32,00 | 122,167,543.25 | 39,246,323.14 | 32,12 | 0,12 |
| Mei | 32,00 | 125,578,095.18 | 56,482,271.83 | 44,98 | 12,98 |
| Juni | 32,00 | 112,347,613.65 | 57,672,031.53 | 51,33 | 19,33 |
| Bulan | Standard | Actual Beverage Cost | | | Variance |
| | Beverage Cost (%) | Net Beverage Revenue (IDR) | Beverage Cost (IDR) | Actual Cost (%) | Beverage Cost (%) |
| Januari | 22,00 | 4,772,727.37 | 1,974,050.56 | 41,36 | 19,36 |
| Februari | 22,00 | 3,560,330.65 | 1,335,480.02 | 37,51 | 15,51 |
| Maret | 22,00 | 5,719,464.59 | 2,040,118.67 | 35,67 | 13,67 |
| April | 22,00 | 8,109,134.13 | 4,215,274.83 | 51,98 | 29,98 |
| Mei | 22,00 | 7,178,718.59 | 3,537,215.16 | 49,27 | 27,27 |
| Juni | 22,00 | 6,988,074.26 | 2,813,277.46 | 40,26 | 18,26 |

Sumber: Diolah dari Data *Accounting Department* Harris Hotel Raya Kuta, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa Harris Hotel Raya Kuta menetapkan *standard food cost percentage* pada angka 32,00% dan untuk *standard beverage cost percentage* pada angka 22,00%, penentuan ini didasari oleh kemampuan perusahaan dalam pertimbangan tertentu. *Standard Food and Beverage Cost* di Harris Hotel Raya Kuta ini hanya terdiri dari harga pokok saja, Harga pokok makanan dan minuman dalam di Harris Hotel Raya Kuta merupakan struktur biaya tersendiri terlepas dari biaya tenaga kerja dan *overhead*. Jadi setiap produk *food* akan memiliki harga pokok sebesar 32.00% dari harga jualnya dan begitu pula dengan *beverage* yaitu 22.00% dari harga jual masing-masing produknya. Meskipun sudah direncanakan sedemikian rupa namun dalam pelaksanaannya sering terjadi selisih yang merugikan, sehingga laba atau keuntungan yang dihasilkan menjadi kurang maksimal. Pada tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa semua selisih atau *variance food and beverage* pada periode Januari sampai dengan Juni 2017 merupakan selisih yang bersifat merugikan karena *actual food and beverage cost percentage* lebih tinggi dibandingkan *standard food and beverage cost percentage*, jika yang terjadi sebaliknya maka selisih yang terjadi dapat dikatakan menguntungkan. Selisih merugikan paling tinggi pada *food cost percentage* yaitu pada bulan Juni yaitu sebesar 19,33% dari biaya standar, sedangkan pada bulan April merupakan angka selisih paling rendah yaitu hanya sebesar 0.12% namun masih tetap merugikan. Selisih merugikan paling tinggi pada *beverage cost percentage* yaitu sejumlah 29,98% dari biaya standar, merupakan angka yang paling tinggi dari keseluruhan tabel *variance food and beverage cost percentage* yaitu terdapat di bulan April. Untuk selisih merugikan paling rendah pada *beverage cost percentage* sebesar 13,67% yang terjadi pada bulan Maret

Angka *variance food and beverage cost percentage* pada periode Januari sampai Juni selalu berada pada tingkat yang merugikan dan tidak mengalami kestabilan, peningkatan selisih terjadi diikuti penurunan dibulan selanjutnya namun pada bulan berikutnya kembali mengalami peningkatan. Penyimpangan biaya *food and beverage* yang terjadi tersebut sangat perlu mendapatkan perhatian, terutama pengendalian biaya makanan dan minuman apa yang harus ditempuh, untuk itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengendalian Biaya Food and Beverage pada Harris Hotel Raya Kuta Bali”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengendalian biaya *food and beverage* pada Harris Hotel Raya Kuta periode bulan Januari sampai dengan Juni 2017, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengendalian biaya *food and beverage* dan upaya pengendalian biaya yang seharusnya ditempuh Harris Hotel Raya Kuta.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Harris Hotel Raya Kuta yang merupakan hotel dengan kategori fasilitas berbintang empat. Harris Hotel Raya Kuta beralamat di Jl. Raya Kuta No.83E, Lingkungan Jaba Jero Kuta-Badung. Indikator yang digunakan untuk mengetahui komponen pembentuk yang harus dipertimbangkan dalam pengendalian biaya makanan dan minuman adalah Total *Gross Cost* dan Total *Cost Adjustment*, untuk mengetahui kendala yang dihadapi digunakan indikator kendala fungsi terkait pengendalian biaya makanan dan minuman yaitu kendala fungsi pembelian, penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran, produksi serta penjualan, sedangkan untuk mengetahui

upaya yang seharusnya ditempuh digunakan indikator pengendalian terhadap masing-masing fungsi terkait pengendalian biaya. Jenis data yang digunakan adalah data Kuantitatif dan kualitatif berdasarkan sumber data primer dan sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, studi kepustakaan dan dokumentasi. Teknik penentuan informan berdasarkan teknik *purposive sampling*. Untuk menyusun data yang diperoleh digunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Teknik analisis deskriptif kuantitatif dilakukan dengan menggunakan rumus penghitungan biaya sebagai berikut:

- A. *Cost of Food or Beverage Sold*
- $Total\ Food\ Available = Total\ Opening\ Inventory + Total\ Incoming\ Stock$
 - $Total\ Gross\ Cost = Total\ Food\ Available - Ending\ Inventory$
 - $Cost\ of\ Food\ Sold = Total\ Gross\ Cost - Total\ Cost\ Adjustment$
- B. *Food or Beverage Cost Percentage*
- $Food\ Cost\ Presentage = \frac{Cost\ of\ Food\ Sold}{Net\ Food\ Revenue} \times 100\%$
 - $Beverage\ Cost\ Presentage = \frac{Cost\ of\ Beverage\ Sold}{Net\ Beverage\ Revenue} \times 100$
- C. *Variance of Food or Beverage Percentage*
- $FCPV = Actual\ Food\ Cost\ Percentage - Standard\ Food\ Cost\ Percentage$
 - $BCPV = Actual\ Beverage\ Cost\ Percentage - Standard\ Beverage\ Cost\ Percentage$
- Keterangan:
FCPV = *Food Cost Percentage Variance*
BCPV = *Beverage Cost Percentage Variance*

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengendalian Biaya *Food and Beverage* Pada Harris Hotel Raya Kuta

Memperoleh keuntungan dari penjualan makanan dan minuman tentunya membutuhkan biaya-biaya dalam proses produksi hingga produk tersebut dapat disajikan, maka untuk mencapai target keuntungan yang didapat biaya-biaya tersebut harus dikendalikan. Harris Hotel Raya Kuta menetapkan biaya standar dalam pengendalian biaya makanan (32%) dan minuman (22%). Sedangkan biaya sesungguhnya didapat dari hasil penghitungan selama satu periode (bulan) dalam bentuk laporan rekonsiliasi biaya makanan dan minuman. Setiap akhir bulan *cost control* akan melakukan inventaris terhadap persediaan bahan produksi makanan dan minuman yang masih tersisa, penghitungan inilah yang menjadi dasar dari pembuatan laporan rekonsiliasi biaya makanan dan minuman. Untuk mengetahui bagaimana pengendalian biaya *food and beverage* pada Harris Hotel Raya Kuta periode Januari sampai dengan Juni 2017 yang dianalisis dari konsep arus biaya yaitu dengan membandingkan laporan rekonsiliasi biaya makanan dan minuman antara biaya standar dan biaya sesungguhnya, dari perbandingan tersebut dapat diketahui komponen mana yang menyebabkan kuat lemahnya pengendalian biaya makanan dan minuman di Harris Hotel Raya Kuta. Sebelum menjelaskan hasil perbandingan biaya antara biaya standar dan biaya sesungguhnya pada pengendalian biaya *Food and Beverage* di Harris Hotel Raya Kuta periode Januari sampai dengan Juni 2017 akan dijelaskan rumus-rumus yang digunakan untuk membuat *Food or Beverage Cost Reconciliation* yaitu seperti pada Tabel 4, keterangan Tabel 4:

1. DFC: *Daily Flash Cost* (Laporan Biaya Harian), komponen dengan rumus DFC mengartikan komponen tersebut di dapat melalui penjumlahan biaya yang terjadi setiap harinya selama satu periode.
2. *Variance* (Selisih): jika hasil yang di dapat adalah minus (-) berarti selisih yang terjadi adalah bersifat menguntungkan, jika yang terjadi adalah sebaliknya (+) maka selisih yang terjadi bersifat merugikan.

Tabel 4. Rumus *Food and Beverage Cost Reconciliation*

| | Komponen | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|----|----------|---------------|-------------|--------------|------------|--------------|
| No | | A | B | C | D | E |

| | | | | | | |
|----|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------|---------|
| 1 | Beginning Inventory | DFC | DFC | A1/A19*100% | B1/B19*100 | D1-C1 |
| 2 | Incoming Stock | | | | | |
| 3 | Purchase | DFC | DFC | A3/A19*100% | B3/B19*100% | D3-C3 |
| 4 | Store Issues | DFC | DFC | A4/A19*100% | B4/B19*100% | D4-C4 |
| 5 | Beverage to Food | DFC | DFC | A5/A19*100% | B5/B19*100% | D5-C5 |
| 6 | Total Incoming Stock | A3+A4+A5 | B3+B4+B5 | A6/A19*100% | B6/B19*100% | D6-C6 |
| 7 | Total Food Available | A1+A6 | B1+B6 | A7/A19*100% | B7/B19*100% | D7-C7 |
| 8 | Ending Inventory | DFC | DFC | A8/A19*100% | B8/B19*100% | D8-C8 |
| 9 | Total Gross Cost | A7-A8 | B7-B8 | A9/A19*100% | B9/B19*100% | D9-C9 |
| 10 | Cost Adjustment | | | | | |
| 11 | Employee Meal | DFC | DFC | A11/A19*100% | B11/B19*100% | D11-C11 |
| 12 | Entertainment | DFC | DFC | A12/A19*100% | B12/B19*100% | D12-C12 |
| 13 | Promotion | DFC | DFC | A13/A19*100% | B13/B19*100% | D13-C13 |
| 14 | Guest Gratuities | DFC | DFC | A14/A19*100% | B14/B19*100% | D14-C14 |
| 15 | Food to Beverage | DFC | DFC | A15/A19*100% | B15/B19*100% | D15-C15 |
| 16 | Spoilage | DFC | DFC | A16/A19*100% | B16/B19*100% | D16-C16 |
| 17 | Total Cost Adjustment | A11+A12+ A13+ A14+A15+ A16 | B11+B12+ B13+ A14+B15+ B16 | A17/A19*100% | B17/B19*100% | D17-C17 |
| 18 | Cost of Food Sold | A9-A17 | B9-B17 | A18/A19*100% | B18/B19*100% | D18-C18 |
| 19 | Food Revenue | DFC | DFC | | | |

Sumber: Teknik Analisis Deskriptif Kuantitatif.

Berikutnya akan dijelaskan perbandingan laporan *Food and Beverage Reconciliation* antara biaya standar dan biaya sesungguhnya yang disajikan dalam bentuk tabel dapat dilihat pada Tabel 5. untuk *Food Cost* dan Tabel 6 untuk *Beverage Cost*:

Tabel 5. *Variance Food Cost Percentage* Harris Hotel Raya Kuta Januari – Juni 2017

| Food Cost Reconciliation Januari 2017 | | | | | |
|---|----------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
| Beginning Inventory | 16,809,409.68 | 15,895,681.89 | 11.26 | 13.42 | 2.16 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 48,159,108.03 | 49,741,007.70 | 32.26 | 42.01 | 9.75 |
| Store Issues | 1,567,484.92 | 1,398,752.84 | 1.05 | 1.18 | 0.13 |
| Beverage to Food | 74,642.14 | - | 0.05 | - | -0.05 |
| Total Incoming Stock | 49,801,235.08 | 51,139,760.54 | 33.36 | 43.19 | 9.83 |
| Total Food Available | 66,610,644.77 | 67,035,442.43 | 44.62 | 56.61 | 11.99 |
| Ending Inventory | 15,868,918.73 | 13,236,046.38 | 10.63 | 11.18 | 0.55 |
| Total Gross Cost | 50,741,726.03 | 53,799,396.05 | 33.99 | 45.43 | 11.44 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 2,224,335.74 | 1,948,420.69 | 1.49 | 1.65 | 0.16 |
| Entertainment | 208,997.99 | 206,561.57 | 0.14 | 0.17 | 0.03 |
| Promotion | 74,642.14 | 19,211.00 | 0.05 | 0.02 | -0.03 |
| Guest Gratuities | 373,210.69 | 302,370.62 | 0.25 | 0.26 | 0.01 |
| Food to Beverage | 44,785.28 | - | 0.03 | - | -0.03 |
| Spoilage | 44,785.28 | 44,727.20 | 0.03 | 0.04 | 0.01 |
| Total Cost Adjustment | 2,970,757.13 | 2,521,291.08 | 1.99 | 2.13 | 0.14 |
| Cost of Food Sold | 47,770,968.91 | 51,278,104.97 | 32.00 | 43.31 | 11.31 |
| Food Revenue | 149,284,277.83 | 118,411,297.23 | | | |
| Food Cost Reconciliation Februari 2017 | | | | | |
| Keterangan | Standard | Actual | Standard | Actual | Variance |

| | (Rp) | (Rp) | (%) | (%) | (%) |
|------------------------------|----------------|---------------|-------|-------|-------|
| Beginning Inventory | 15,868,918.73 | 13,236,046.38 | 11.86 | 17.60 | 5.75 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 43,230,741.41 | 31,076,288.00 | 32.3 | 41.33 | 9.03 |
| Store Issues | 1,472,254.35 | 1,171,338.19 | 1.1 | 1.56 | 0.46 |
| Beverage to Food | 66,920.65 | - | 0.05 | - | -0.05 |
| Total Incoming Stock | 44,769,916.41 | 32,247,626.19 | 33.45 | 42.89 | 9.44 |
| Total Food Available | 60,638,835.14 | 45,483,672.57 | 45.31 | 60.49 | 15.18 |
| Ending Inventory | 15,271,292.86 | 12,897,035.57 | 11.41 | 17.15 | 5.74 |
| Total Gross Cost | 45,367,542.28 | 32,586,637.00 | 33.90 | 43.34 | 9.44 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 1,900,546.53 | 2,363,782.30 | 1.42 | 3.14 | 1.72 |
| Entertainment | 200,761.96 | 172,626.14 | 0.15 | 0.23 | 0.08 |
| Promotion | 66,920.65 | 49,610.91 | 0.05 | 0.07 | 0.02 |
| Guest Gratuities | 267,682.61 | 203,811.61 | 0.20 | 0.27 | 0.07 |
| Food to Beverage | 40,152.39 | 2,925.00 | 0.03 | 0.004 | -0.03 |
| Spoilage | 66,920.65 | 20,770.00 | 0.05 | 0.03 | -0.02 |
| Total Cost Adjustment | 2,542,984.79 | 2,813,525.96 | 1.90 | 3.74 | 1.84 |
| Cost of Food Sold | 42,824,557.49 | 29,773,111.04 | 32.00 | 39.59 | 7.60 |
| Food Revenue | 133,841,304.66 | 75,194,684.82 | | | |

Food Cost Reconciliation Maret 2017

| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|------------------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Beginning Inventory | 15,271,292.86 | 12,897,035.57 | 10.16 | 12.93 | 2.77 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 51,170,693.64 | 45,408,754.50 | 34.04 | 45.53 | 11.49 |
| Store Issues | 1,698,674.61 | 1,144,778.06 | 1.13 | 1.15 | 0.02 |
| Beverage to Food | 75,162.59 | 190,000.00 | 0.05 | 0.19 | 0.14 |
| Total Incoming Stock | 52,944,530.85 | 46,743,532.56 | 35.22 | 46.87 | 11.65 |
| Total Food Available | 68,215,823.71 | 59,640,568.13 | 45.38 | 59.80 | 14.42 |
| Ending Inventory | 16,776,290.87 | 14,962,295.98 | 11.16 | 15.00 | 3.84 |
| Total Gross Cost | 51,439,532.85 | 44,678,272.15 | 34.22 | 44.80 | 10.58 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 2,465,333.07 | 2,551,700.67 | 1.64 | 2.56 | 0.92 |
| Entertainment | 375,812.97 | 368,007.04 | 0.25 | 0.37 | 0.12 |
| Promotion | 75,162.59 | 9,000.00 | 0.05 | 0.01 | -0.04 |
| Guest Gratuities | 300,650.37 | 274,026.88 | 0.2 | 0.27 | 0.07 |
| Food to Beverage | 45,097.56 | - | 0.03 | - | -0.03 |
| Spoilage | 75,162.59 | 8,000.00 | 0.05 | 0.01 | -0.04 |
| Total Cost Adjustment | 3,337,219.15 | 3,210,734.59 | 2.22 | 3.22 | 1.00 |
| Cost of Food Sold | 48,102,313.70 | 41,467,537.56 | 32.00 | 41.58 | 9.58 |
| Food Revenue | 150,325,186.97 | 99,727,724.65 | | | |

Food Cost Reconciliation April 2017

| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|-----------------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Beginning Inventory | 16,776,290.87 | 14,962,295.98 | 12.26 | 12.25 | -0.01 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 46,621,128.35 | 48,176,690.70 | 34.07 | 39.43 | 5.36 |
| Store Issues | 1,409,444.15 | 1,090,429.09 | 1.03 | 0.89 | -0.14 |
| Beverage to Food | 68,419.62 | 40,583.33 | 0.05 | 0.03 | -0.02 |
| Total Incoming Stock | 48,098,992.11 | 49,307,703.12 | 35.15 | 40.36 | 5.21 |
| Total Food Available | 64,875,282.98 | 64,269,999.10 | 47.41 | 52.61 | 5.20 |
| Ending Inventory | 18,856,446.98 | 22,718,562.86 | 13.78 | 18.60 | 4.82 |

| | | | | | |
|------------------------------|----------------|----------------|-------|-------|-------|
| Total Gross Cost | 46,018,836.00 | 41,551,436.24 | 33.63 | 34.01 | 0.38 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 1,573,651.24 | 1,604,236.91 | 1.15 | 1.31 | 0.16 |
| Entertainment | 177,891.01 | 208,814.35 | 0.13 | 0.17 | 0.04 |
| Promotion | 27,367.85 | 23,800.00 | 0.02 | 0.02 | 0.00 |
| Guest Gratuities | 342,098.09 | 315,781.84 | 0.25 | 0.26 | 0.01 |
| Food to Beverage | 41,051.77 | 27,600.00 | 0.03 | 0.02 | -0.01 |
| Spoilage | 68,419.62 | 124,880.00 | 0.05 | 0.10 | 0.05 |
| Total Cost Adjustment | 2,230,479.58 | 2,305,113.10 | 1.63 | 1.89 | 0.26 |
| Cost of Food Sold | 43,788,356.42 | 39,246,323.14 | 32.00 | 32.12 | 0.12 |
| Food Revenue | 136,839,237.88 | 122,167,543.25 | | | |

Food Cost Reconciliation Mei 2017

| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------------|
| Beginning Inventory | 18,856,446.98 | 22,718,562.86 | 12.32 | 18.09 | 5.77 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 51,396,958.31 | 56,480,088.00 | 33.58 | 44.98 | 11.40 |
| Store Issues | 1,698,946.51 | 1,451,333.09 | 1.11 | 1.16 | 0.05 |
| Beverage to Food | 76,529.12 | 23,500.00 | 0.05 | 0.02 | -0.03 |
| Total Incoming Stock | 53,172,433.94 | 57,954,921.09 | 34.74 | 46.15 | 11.41 |
| Total Food Available | 72,028,880.92 | 80,673,483.95 | 47.06 | 64.24 | 17.18 |
| Ending Inventory | 19,409,775.48 | 20,514,618.34 | 12.68 | 16.34 | 3.65 |
| Total Gross Cost | 52,619,105.44 | 60,158,865.61 | 34.38 | 47.91 | 13.53 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 1,913,228.05 | 1,631,479.76 | 1.25 | 1.30 | 0.05 |
| Entertainment | 459,174.73 | 608,905.62 | 0.3 | 0.48 | 0.18 |
| Promotion | 765,291.22 | 872,593.01 | 0.5 | 0.69 | 0.19 |
| Guest Gratuities | 382,645.61 | 348,375.39 | 0.25 | 0.28 | 0.03 |
| Food to Beverage | 45,917.47 | 25,440.00 | 0.03 | 0.02 | -0.01 |
| Spoilage | 76,529.12 | 189,800.00 | 0.05 | 0.15 | 0.10 |
| Total Cost Adjustment | 3,642,786.21 | 3,676,593.78 | 2.38 | 2.93 | 0.55 |
| Cost of Food Sold | 48,976,319.24 | 56,482,271.83 | 32.00 | 44.98 | 12.98 |
| Food Revenue | 153,058,243.93 | 125,578,095.18 | | | |

Food Cost Reconciliation Juni 2017

| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|------------|--------------|
| Beginning Inventory | 19,409,775.48 | 20,514,618.34 | 12.57 | 18.26 | 5.69 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 50,538,900.20 | 61,798,375.30 | 32.73 | 55.01 | 22.28 |
| Store Issues | 2,069,114.77 | 1,639,364.80 | 1.34 | 1.46 | 0.12 |
| Beverage to Food | 77,205.77 | - | 0.05 | - | -0.05 |
| Total Incoming Stock | 52,685,220.74 | 63,437,740.10 | 34.12 | 56.47 | 22.35 |
| Total Food Available | 72,094,996.22 | 83,952,358.44 | 46.69 | 74.73 | 28.04 |
| Ending Inventory | 20,027,177.99 | 24,317,798.08 | 12.97 | 21.65 | 8.68 |
| Total Gross Cost | 52,067,818.23 | 59,634,560.36 | 33.72 | 53.08 | 19.36 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 1,930,144.37 | 1,554,352.34 | 1.25 | 1.38 | 0.13 |
| Entertainment | 138,970.39 | 82,343.79 | 0.09 | 0.07 | -0.02 |
| Promotion | 77,205.77 | 75,652.70 | 0.05 | 0.07 | 0.02 |
| Guest Gratuities | 386,028.87 | 4,575.00 | 0.25 | 0.004 | -0.246 |
| Food to Beverage | 46,323.46 | 97,800.00 | 0.03 | 0.09 | 0.06 |
| Spoilage | 77,205.77 | 147,805.00 | 0.05 | 0.13 | 0.08 |
| Total Cost Adjustment | 2,655,878.65 | 1,962,528.83 | 1.72 | 1.75 | 0.03 |

| | | | | | |
|--------------------------|----------------|----------------|-------|-------|-------|
| Cost of Food Sold | 49,411,939.58 | 57,672,031.53 | 32.00 | 51.33 | 19.33 |
| Food Revenue | 154,411,549.66 | 112,347,613.65 | | | |

Sumber: *Accounting Department*, 2017

Jika dilihat pada Tabel 5. dapat dikatakan pengendalian biaya makanan pada Harris Hotel Raya Kuta belum berjalan dengan baik, karena hampir setiap bulannya *Cost of Food Sold* selalu lebih tinggi dari biaya standarnya. Selisih *Cost of Food Sold* paling tinggi adalah sebesar 19.33% yaitu yang terjadi pada bulan Juni, selanjutnya 12.98% yaitu selisih yang terjadi pada bulan Mei, 11.31% terjadi pada bulan Januari, 9.58% terjadi pada bulan Maret dan 7.59% terjadi pada bulan Februari. Peningkatan yang terjadi pada *Cost of Food Sold* sebagian besar dipengaruhi oleh tingginya persentase biaya Total *Gross Cost*, sedangkan komponen yang paling berpengaruh terhadap tingginya persentase biaya Total *Gross Cost* adalah komponen *Purchase*.

Peningkatan dari komponen *Purchase* terjadi karena kurang baiknya pengawasan terhadap persediaan bahan makanan. Peningkatan ini juga tidak diimbangi dengan biaya makanan yang tersisa pada akhir bulan (*Ending Inventory*), hal ini mengartikan bahwa terdapat bahan-bahan makanan yang digunakan namun tidak terdata dengan baik. Akibatnya biaya makanan yang terjual tidak sesuai dengan revenue yang di dapat.

Selanjutnya pengendalian biaya makanan yang baik dapat dilihat pada bulan April dengan selisihnya yang hanya sebesar 0.12% lebih tinggi dari biaya standarnya. Hal ini menunjukkan bahwa biaya standar yang ditetapkan oleh Harris Hotel Raya Kuta bisa dicapai jika standar-standar yang berlaku benar-benar diterapkan dengan baik.

Tercapainya standar pengendalian biaya pada bulan April 2017 tidak lepas dari peran *Sous Cheff* yang baru bergabung dengan Harris Hotel Raya Kuta pada bulan Maret 2017 yang melakukan peningkatan terhadap pengawasan pengendalian biaya makanan. Namun sayangnya pada bulan selanjutnya yaitu Mei dan Juni 2017 tercapainya target pengendalian biaya belum dapat dipertahankan. Sama halnya dengan pengendalian biaya pada periode lainnya komponen *Purchase* pada bulan April 2017 mengalami peningkatan yang cukup tinggi namun diimbangi dengan persediaan makanan pada akhir periode jadi selisih yang terjadi tidak terlalu tinggi.

Selanjutnya akan dijelaskan mengenai pengendalian biaya minuman di Harris Hotel Raya Kuta periode bulan Januari sampai dengan Juni 2017. Rumus yang digunakan untuk membuat *Beverage Cost Reconciliation* adalah sama dengan rumus yang digunakan untuk membuat *Food Cost Reconciliation*, hanya saja biaya makanan dan minuman merupakan biaya yang terpisah satu sama lainnya.

Tabel 6. *Variance Beverage Cost Percentage* Harris Hotel Raya Kuta Januari – Juni 2017

| Beverage Cost Reconciliation Januari 2017 | | | | | |
|--|----------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
| Beginning Inventory | 3,833,658.53 | 4,491,174.33 | 42.77 | 94.10 | 51.33 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 1,168,831.12 | 636,200.00 | 13.04 | 13.33 | 0.29 |
| Store Issues | 1,360,648.50 | 810,142.55 | 15.18 | 16.97 | 1.79 |
| Food to Beverage | 44,785.28 | - | 0.50 | - | -0.50 |
| Total Incoming Stock | 2,574,264.91 | 1,446,342.55 | 28.72 | 30.30 | 1.58 |
| Total Beverage Available | 6,407,923.44 | 5,937,516.88 | 71.49 | 124.41 | 52.92 |
| Ending Inventory | 4,034,439.33 | 3,673,218.89 | 45.01 | 76.96 | 31.95 |
| Total Gross Cost | 2,373,484.10 | 2,264,298.00 | 26.48 | 47.44 | 20.96 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 77,085.49 | 48,128.54 | 0.86 | 1.01 | 0.15 |
| Entertainment | 123,695.32 | 118,398.90 | 1.38 | 2.48 | 1.10 |
| Promotion | 66,329.37 | - | 0.74 | - | -0.74 |
| Guest Gratuities | 15,237.83 | - | 0.17 | - | -0.17 |
| Beverage to Food | 74,642.14 | - | 0.83 | - | -0.83 |

| | | | | | |
|------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Spoilage | 44,817.14 | 123,720.00 | 0.50 | 2.59 | 2.09 |
| Total Cost Adjustment | 401,807.29 | 290,247.44 | 4.48 | 6.08 | 1.60 |
| Cost of Beverage Sold | 1,971,676.81 | 1,974,050.56 | 22.00 | 41.36 | 19.36 |
| Beverage Revenue | 8,963,428.87 | 4,772,727.37 | | | |

Beverafe Cost Reconciliation Februari 2017

| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|---------------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Beginning Inventory | 4,034,439.33 | 3,673,218.89 | 49.03 | 103.17 | 54.14 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 1,114,174.04 | 590,200.00 | 13.54 | 16.58 | 3.04 |
| Store Issues | 1,007,200.17 | 548,001.18 | 12.24 | 15.39 | 3.15 |
| Food to Beverage | 40,152.39 | 2,925.00 | 0.49 | 0.08 | -0.41 |
| Total Incoming Stock | 2,161,526.60 | 1,141,126.18 | 26.27 | 32.05 | 5.78 |
| Total Beverage Available | 6,195,965.93 | 4,814,345.07 | 75.30 | 135.22 | 59.93 |
| Ending Inventory | 4,030,446.42 | 3,281,662.01 | 48.98 | 92.17 | 43.19 |
| Total Gross Cost | 2,165,519.51 | 1,532,683.06 | 26.32 | 43.05 | 16.73 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 65,007.20 | 71,407.40 | 0.79 | 2.01 | 1.22 |
| Entertainment | 111,911.13 | 98,157.23 | 1.36 | 2.76 | 1.40 |
| Promotion | 57,601.32 | - | 0.7 | - | -0.70 |
| Guest Gratuities | 12,343.14 | 8,438.41 | 0.15 | 0.24 | 0.09 |
| Beverage to Food | 66,920.65 | - | 0.81 | - | -0.81 |
| Spoilage | 41,143.80 | 19,200.00 | 0.5 | 0.54 | 0.04 |
| Total Cost Adjustment | 354,927.24 | 197,203.04 | 4.31 | 5.54 | 1.23 |
| Cost of Beverage Sold | 1,810,592.28 | 1,335,480.02 | 22.00 | 37.51 | 15.51 |
| Beverage Revenue | 8,228,759.53 | 3,560,330.65 | | | |

Beverafe Cost Reconciliation Maret 2017

| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|---------------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Beginning Inventory | 4,030,446.42 | 3,281,662.01 | 44.99 | 57.38 | 12.39 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 1,030,281.10 | 571,206.00 | 11.50 | 9.99 | -1.51 |
| Store Issues | 1,680,702.03 | 1,727,450.23 | 18.76 | 30.20 | 11.44 |
| Food to Beverage | 45,097.56 | - | 0.50 | - | -0.50 |
| Total Incoming Stock | 2,756,080.69 | 2,298,656.23 | 30.76 | 40.19 | 9.43 |
| Total Beverage Available | 6,786,527.10 | 5,580,318.24 | 75.75 | 97.57 | 21.82 |
| Ending Inventory | 4,342,410.85 | 3,024,343.90 | 48.47 | 52.88 | 4.41 |
| Total Gross Cost | 2,444,116.25 | 2,555,974.34 | 27.28 | 44.69 | 17.41 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 86,901.97 | 114,411.38 | 0.97 | 2.00 | 1.03 |
| Entertainment | 180,971.11 | 194,901.45 | 2.02 | 3.41 | 1.39 |
| Promotion | 71,671.73 | - | 0.80 | - | -0.80 |
| Guest Gratuities | 13,438.45 | - | 0.15 | - | -0.15 |
| Beverage to Food | 75,162.59 | 190,000.00 | 0.84 | 3.32 | 2.48 |
| Spoilage | 44,794.83 | 16,542.84 | 0.50 | 0.29 | -0.21 |
| Total Cost Adjustment | 472,940.69 | 515,855.67 | 5.28 | 9.02 | 3.74 |
| Cost of Beverage Sold | 1,971,175.57 | 2,040,118.67 | 22.00 | 35.67 | 13.67 |
| Beverage Revenue | 8,958,966.06 | 5,719,464.59 | | | |

Beverafe Cost Reconciliation April 2017

| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|-------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
|-------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|

| | | | | | |
|---------------------------------|--------------|--------------|-------|--------|--------|
| Beginning Inventory | 4,342,410.85 | 3,024,343.90 | 50.98 | 37.30 | -13.68 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 1,131,258.34 | 2,930,830.00 | 13.28 | 36.14 | 22.86 |
| Store Issues | 1,102,295.40 | 2,404,400.73 | 12.94 | 29.65 | 16.71 |
| Food to Beverage | 41,051.77 | 27,600.00 | 0.48 | 0.34 | -0.14 |
| Total Incoming Stock | 2,274,605.50 | 5,362,830.73 | 26.70 | 66.13 | 39.43 |
| Total Beverage Available | 6,617,016.35 | 8,387,174.63 | 77.68 | 103.43 | 25.75 |
| Ending Inventory | 4,224,329.88 | 3,670,406.47 | 49.59 | 45.26 | -4.33 |
| Total Gross Cost | 2,392,686.47 | 4,716,768.16 | 28.09 | 58.17 | 30.08 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 88,592.52 | 100,144.98 | 1.04 | 1.23 | 0.19 |
| Entertainment | 115,851.76 | 108,991.73 | 1.36 | 1.34 | -0.02 |
| Promotion | 189,962.81 | 228,274.88 | 2.23 | 2.82 | 0.59 |
| Guest Gratuities | 12,777.77 | 15,898.41 | 0.15 | 0.20 | 0.05 |
| Beverage to Food | 68,419.62 | 40,583.33 | 0.80 | 0.50 | -0.30 |
| Spoilage | 42,592.56 | 7,600.00 | 0.5 | 0.09 | -0.41 |
| Total Cost Adjustment | 518,197.03 | 501,493.33 | 6.08 | 6.18 | 0.10 |
| Cost of Beverage Sold | 1,874,489.44 | 4,215,274.83 | 22.00 | 51.98 | 29.98 |
| Beverage Revenue | 8,518,511.56 | 8,109,134.13 | | | |

Beverage Cost Reconciliation Mei 2017

| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|---------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Beginning Inventory | 4,224,329.88 | 3,670,406.47 | 46.46 | 51.13 | 4.67 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 1,395,587.61 | 2,326,550.00 | 15.35 | 32.41 | 17.06 |
| Store Issues | 1,113,742.56 | 2,583,404.22 | 12.25 | 35.99 | 23.74 |
| Food to Beverage | 45,917.47 | 25,440.00 | 0.51 | 0.35 | -0.15 |
| Total Incoming Stock | 2,555,247.64 | 4,935,394.22 | 28.11 | 68.75 | 40.65 |
| Total Beverage Available | 6,779,577.52 | 8,605,800.69 | 74.57 | 119.88 | 45.31 |
| Ending Inventory | 4,446,787.62 | 4,842,375.76 | 48.91 | 67.45 | 18.54 |
| Total Gross Cost | 2,332,789.90 | 3,763,424.93 | 25.66 | 52.42 | 26.77 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 66,369.96 | 58,177.57 | 0.73 | 0.81 | 0.08 |
| Entertainment | 42,731.35 | 36,998.84 | 0.47 | 0.52 | 0.05 |
| Promotion | 92,736.11 | 102,733.36 | 1.02 | 1.43 | 0.41 |
| Guest Gratuities | 9,091.78 | - | 0.1 | - | -0.10 |
| Beverage to Food | 76,529.12 | 23,500.00 | 0.84 | 0.33 | -0.51 |
| Spoilage | 45,458.88 | 4,800.00 | 0.5 | 0.07 | -0.43 |
| Total Cost Adjustment | 332,917.20 | 226,209.77 | 3.66 | 3.15 | -0.51 |
| Cost of Beverage Sold | 1,999,872.69 | 3,537,215.16 | 22.00 | 49.27 | 27.27 |
| Beverage Revenue | 9,091,775.96 | 7,178,718.59 | | | |

Beverage Cost Reconciliation Juni 2017

| Keterangan | Standard (Rp) | Actual (Rp) | Standard (%) | Actual (%) | Variance (%) |
|---------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Beginning Inventory | 4,446,787.62 | 4,842,375.76 | 49.87 | 69.29 | 19.43 |
| Incoming Stock | | | | | |
| Purchase | 1,162,847.27 | 1,448,850.00 | 13.04 | 20.73 | 7.69 |
| Store Issues | 1,097,749.23 | 1,858,608.47 | 12.31 | 26.60 | 14.29 |
| Food to Beverage | 46,323.46 | 97,800.00 | 0.52 | 1.40 | 0.88 |
| Total Incoming Stock | 2,306,919.97 | 3,405,258.47 | 25.87 | 48.73 | 22.86 |
| Total Beverage Available | 6,753,707.59 | 8,247,634.23 | 75.74 | 118.02 | 42.29 |

| | | | | | |
|------------------------------|--------------|--------------|-------|-------|-------|
| Available | | | | | |
| Ending Inventory | 4,450,744.44 | 4,951,975.78 | 49.91 | 70.86 | 20.95 |
| Total Gross Cost | 2,302,963.15 | 3,295,658.45 | 25.83 | 47.16 | 21.34 |
| Cost Adjustment | | | | | |
| Employee Meal | 63,314.54 | 50,992.69 | 0.71 | 0.73 | 0.02 |
| Entertainment | 33,886.65 | 21,324.06 | 0.38 | 0.31 | -0.07 |
| Promotion | 108,793.99 | 98,508.32 | 1.22 | 1.41 | 0.19 |
| Guest Gratuities | 13,376.31 | 301,555.92 | 0.15 | 4.32 | 4.17 |
| Beverage to Food | 77,205.77 | - | 0.87 | - | -0.87 |
| Spoilage | 44,587.70 | 10,000.00 | 0.50 | 0.14 | -0.36 |
| Total Cost Adjustment | 341,164.97 | 482,380.99 | 3.83 | 6.90 | 3.08 |
| Cost of Beverage Sold | 1,961,798.18 | 2,813,277.46 | 22.00 | 40.26 | 18.26 |
| Beverage Revenue | 8,917,540.45 | 6,988,074.26 | | | |

Sumber: *Accounting Department, 2017*

Pada Tabel 6. tentang selisih biaya minuman selama periode enam bulan yaitu Januari sampai dengan Juni 2017 diatas dapat dilihat bahwa pengendalian biaya minuman juga tidak berjalan dengan baik. Selisih paling tinggi pada *Cost of Beverage Sold* terjadi pada bulan April yaitu mencapai 29.98% lebih tinggi dari standarnya yaitu 22.00%, selisih paling tinggi selanjutnya adalah sebesar 27.27% yaitu selisih yang terjadi pada bulan Mei, pada bulan Januari 19,36%, 18,26% pada bulan Juni, 15.51% pada bulan Februari, sedangkan selisih paling rendah terjadi pada bulan Maret yaitu sebesar 13.67%, selisih yang paling rendah ini pun belum dapat dikatakan memuaskan.

Tingginya persentase *Cost of Beverage Sold* pada pengendalian biaya minuman sebagian besar disebabkan karena tingginya biaya persediaan awal (*Beginning Inventory*) dan *Store Issues* atau biaya bahan minuman yang diambil dari *General Store*. Tingginya biaya *Beginning Inventory* dan *Store Issues* mengakibatkan meningkatnya persentase biaya *Total Beverage Available*. Sama halnya dengan peningkatan yang terjadi pada biaya makanan, tingginya persentase biaya bahan minuman yang tersedia tidak diimbangi dengan biaya makanan yang tersedia pada akhir periode yang mengartikan terdapat bahan-bahan minuman yang digunakan namun tidak terdata dengan baik.

Hal yang sering terjadi adalah kerusakan (*Spoilage*) bahan baik itu bahan makanan maupun bahan minuman tidak dibuatkan laporan melainkan langsung dibuang, jadi biaya yang ditimbulkan tidak masuk pada komponen *Spoilage*. Selain itu standar-standar resep yang berlaku tidak diterapkan dengan baik, jadi ketika memproduksi suatu menu bahan-bahan yang digunakan berlebihan sehingga menyebabkan tingginya biaya makanan yang terjual.

3.2. Kendala yang Dihadapi Harris Hotel Raya Kuta dalam Pelaksanaan Pengendalian Biaya *Food and Beverage*

Pada penjelasan tentang *Food and Beverage Cost Reconciliation* dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya di Harris Hotel Raya Kuta belum mengarah pada standar yang sudah ditetapkan, hal ini dikarenakan dalam kegiatan operasionalnya Harris Hotel Raya Kuta memiliki kendala-kendala yang membatasi dalam meraih tujuan pengendalian biaya. Pada pengendalian biaya makanan dan minuman terdapat fungsi atau bagian yang berperan penting dalam pencapaian standar dari pengendalian biaya. Fungsi atau bagian tersebut memiliki tugas dan perannya masing-masing, jika setiap fungsi mampu melaksanakan tugasnya dengan baik tentunya target pengendalian biaya dapat tercapai. Namun dalam teori kendala mengakui bahwa kinerja setiap perusahaan dibatasi oleh kendala-kendalanya. Jadi dapat disimpulkan tidak tercapainya target pengendalian biaya di Harris Hotel Raya Kuta disebabkan oleh kendala-kendala yang dimilikinya, khususnya kendala-kendala yang dimiliki setiap bagian yang terkait dalam pengendalian biaya. Berikut ini akan dijelaskan mengenai kendala yang dimiliki setiap bagian yang berperan dalam pengendalian biaya:

1. Kendala Fungsi Pembelian (*Purchasing*): Sistem Pengawasan yang Kurang Baik Terhadap Persediaan Bahan Makanan dan Minuman

Purchasing memiliki peran utama dalam fungsi pembelian, karena hasil perjanjian harga dengan rekanan atau supplier akan menentukan harga pokok makanan dan minuman yang dijual. *Purchasing* harus mencari rekanan atau *supplier* yang mampu menyediakan bahan-bahan kebutuhan

sesuai dengan jumlah bahan yang dibutuhkan di hotel dengan harga dan kualitas yang sudah distandarkan. Pada Harris Hotel Raya Kuta selain *Purchasing* terdapat bagian-bagian lain yang berperan dalam fungsi pembelian, yaitu bagian *store* dari masing-masing departemen, dalam hal ini adalah *Food and Beverage Store*. *Purchasing* berperan untuk menjaga agar harga dan kualitas bahan dari *supplier* tetap sesuai dengan standarnya, namun untuk jumlah pembelian bahan makanan dan minuman ditentukan langsung oleh departemen terkait yaitu *Food and Beverage Department*.

Kendala yang terjadi dalam fungsi pembelian adalah sistem pengawasan yang kurang baik terhadap persediaan bahan makanan dan minuman, memiliki keterkaitan dengan kendala pada fungsi penyimpanan dan pengeluaran makanan dan minuman. Kurang baiknya pengawasan terhadap persediaan bahan makanan dan minuman ini akan berpengaruh langsung kepada komponen *Total Incoming Stock* yang terdiri dari komponen pembelian (*purchase*), permintaan bahan kepada *general store* (*store issues*) dan biaya transfer. Akibat yang ditimbulkan dari kendala pada fungsi pembelian ini adalah sebagai berikut:

- a. Terjadi Pembelian Berlebihan Terhadap Suatu Bahan Makanan dan Minuman: persediaan yang berlebihan dapat memperbesar kemungkinan kerusakan bahan (*spoilage*) dan berpengaruh langsung terhadap biaya komponen *purchase* pada laporan biaya makanan dan minuman yang tentunya jika berlebihan akan berakibat buruk terhadap laporan pengendalian biaya makanan dan minuman. Pembelian yang berlebihan ini sering kali disadari ketika *Cost Control* sedang melakukan *inventory* mingguan pada penyimpanan bahan makanan dan minuman, jumlah bahan yang tersedia di gudang lebih banyak dari biasanya sedangkan tidak ada kegiatan (*event*) yang akan meningkatkan penggunaan terhadap bahan-bahan tersebut.
 - b. Pembelian Bahan Makanan dan Minuman Mendadak: dikarenakan kekurangan persediaan bahan makanan dan minuman di gudang, sedangkan pengorderan bahan makanan dan minuman kepada *supplier* harus dilakukan satu hari sebelum bahan itu diperlukan/digunakan. Akibatnya untuk memenuhi kebutuhan mendadak ini *Purchasing* harus membeli bahan tersebut di pasar yang umumnya memiliki harga dan kualitas berbeda dari bahan yang disediakan oleh *supplier* (kontrak). Tidak sesuai kualitas bahan makanan dan minuman khususnya untuk bahan-bahan yang bersifat *perishable* atau bahan yang mudah rusak (sayur, buah dan daging) akan mempengaruhi *standard yield* (berat bersih) pada proses produksi yang tentunya juga akan berdampak pada biaya makanan dan minuman yang terjual. Contohnya harga 1kg Kacang Panjang pada *supplier* adalah Rp.10.000, karena kualitas dari *supplier* terjamin maka seluruh kacang panjang tersebut dapat digunakan untuk proses produksi, sedangkan ketika membeli di pasar dengan harga Rp.10.000 dengan berat 1kg namun dengan kualitas yang tidak terlalu baik, sehingga pada proses pengolahan terdapat bagian-bagian harus dibuang contohnya sebanyak 100gr jadi kacang panjang yang dapat digunakan untuk proses produksi hanya sisa 900gr, dapat dikatakan berat bersih dari kacang panjang tersebut adalah 900gr dengan harga Rp.10.000. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap harga pokok suatu menu makanan maupun minuman.
2. Kendala Fungsi Penerimaan Barang (*Receiving*): Kurangnya Komunikasi yang Baik Antara Bagian Penerimaan dengan Bagian Produksi

Fungsi penerimaan barang memiliki tugas untuk memeriksa pesanan bahan makanan ataupun minuman agar sesuai dengan jumlah yang dipesan, harga sesuai dengan kontrak atau perjanjian dan mutu atau kualitas bahan makanan sesuai dengan yang disepakiti atau dibutuhkan. Pada saat menerima barang pada umumnya bagian *Receiving* harus ditemani dengan satu perwakilan dari bagian produksi makanan maupun minuman, karena ketika bagian *Receiving* tidak yakin dengan mutu dari bahan yang diterima maka perwakilan dari bagian produksi dapat memutuskan barang tersebut diterima atau dikembalikan kepada *supplier*, khususnya bahan-bahan yang bersifat *perishable* atau mudah rusak.

Kendala inilah yang dihadapi fungsi penerimaan barang yaitu kurangnya kordinasi yang baik antara bagian penerimaan barang dengan bagian produksi. *Food and Beverage Department* tidak memiliki perwakilan tetap untuk menemani *Receiving* dalam melaksanakan tugas. Jadi ketika bagian *receiving* ragu akan kualitas barang yang diterima *receiving* harus menghubungi bagian *Food and Beverage Department* melalui telepon dikarenakan *receiving office* berada di *basement* sedangkan *Food And Beverage Office* (*kitchen/bar*) berada di lantai satu, sering kali telepon dari *Receiving* tidak diterima khususnya pada *Kitchen Office*. Pada Harris Hotel Raya Kuta *kitchen office* dan *kitchen*

merupakan satu ruangan namun dipisahkan oleh tembok, sering kali suara telepon tidak terdengar sampai di *kitchen*, hal ini menghambat koordinasi antara bagian penerimaan dengan bagian produksi. Akibat yang ditimbulkan dari kendala ini adalah:

- a. *Receiving* Sesekali Menerima Bahan Makanan dan Minuman yang tidak sesuai standarnya (kebutuhan bagian produksi): contoh kejadian yang pernah terjadi di Harris Hotel Raya Kuta adalah ketika *Receiving* menerima buah mangga dari *supplier*, ketika itu *Receiving* merasa mutu dari buah tersebut memenuhi standar, namun ketika terjadi kerusakan bahan, bagian produksi memberi alasan pada *form* kerusakan bahan bahwa buah mangga yang diterima tersebut terlalu matang. Jadi dampaknya akan berpengaruh kepada komponen *spoilage*, selain itu tidak sesuai standar ini juga dapat mempengaruhi *standar yield* (berat bersih) seperti kendala pada fungsi pembelian.
 - b. Bahan yang Sudah Diterima Tidak Mendapat Penanganan Langsung: penanganan yang dimaksud adalah proses penyimpanan bahan pada *Food and Beverage Store* (*Chiller* atau lemari pendingin). Hal ini tentunya akan mempengaruhi kesegaran dari bahan makanan ataupun minuman (sayur, buah dan daging) tersebut. Masalah ini sering terjadi karena padatnya jam kerja dari bagian produksi membuatnya sulit mengatur waktu, khususnya pada pagi hari ketika bagian produksi menangani tamu yang sedang *breakfast* dan pagi hari juga banyak *supplier* yang mengantarkan pesanan. Hal yang menjadi perhatian dalam masalah ini adalah lokasi area penerimaan bahan yang berada di koridor yang sering dilewati oleh orang dari luar hotel (agent atau rekan bisnis) dapat meningkatkan kemungkinan kehilangan bahan tanpa disadari, karena di area tersebut juga tidak memiliki kamera pengawas. Selain itu hasil yang ditimbulkan dari masalah ini adalah dapat meningkatkan kerusakan bahan produksi (*spoilage*) pada saat penyimpanan dan dapat mengurangi berat bersih pada saat pengolahan yang berdampak pada harga pokok. Meskipun biaya *spoilage* tidak berpengaruh langsung kepada biaya makanan dan minuman yang terjual karena biayanya ditanggung oleh *Food and Beverage Department*, namun semakin tinggi jumlah kerusakan bahan maka akan semakin tinggi juga tingkat pembelian untuk menggantikan bahan produksi tersebut, sedangkan biaya pembelian berpengaruh besar terhadap peningkatan dari biaya makanan dan minuman yang terjual (*Cost Of Food And Beverage Sold*). Jika dilihat pada Tabel 5. dan 6. tentang selisih persentase biaya makanan dan minuman dapat dilihat bahwa komponen *purchase* selalu bermasalah karena tidak memenuhi standarnya namun biaya *spoilage* tidak terlalu buruk karena selisih yang terjadi tidak terlalu tinggi, penjelasan lebih lanjutnya dapat dilihat pada pembahasan kendala pada fungsi penyimpanan dan pengeluaran bahan.
3. Kendala Fungsi Penyimpanan dan Pengeluaran Barang: Sistem Pengawasan yang Kurang Baik Pada Gudang Penyimpanan

Food atau Beverage Store merupakan penyimpanan bahan persediaan yang dikelola langsung oleh bagian *Food and Beverage Department*. Seluruh *staff food and beverage* bertugas dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan gudang penyimpanannya, mulai dari teknik penyimpanan sampai dengan jumlah persediaan bahan makanan dan minuman. Kendala dari fungsi penyimpanan dan pengeluaran bahan produksi adalah sistem pengawasan yang kurang baik terhadap keluar masuknya barang atau bahan makanan dan minuman pada gudang penyimpanan, hal ini dapat berpengaruh langsung terhadap komponen *beginning* dan *ending inventory*.

Tidak ada pengawasan khusus yang dilakukan oleh bagian *food and beverage* untuk mengelola gudangnya, sedangkan *Cost Control* hanya dapat melakukan pengawasan satu kali dalam seminggu, yaitu untuk melakukan inventaris bahan produksi yang tingkat kebutuhannya relatif tinggi, selain itu untuk melakukan pemeriksaan keadaan dari tempat penyimpanan atau gudang makanan dan minuman. Masalah yang ditimbulkan dari masalah ini adalah sebagai berikut:

- a. Kerusakan Bahan Makanan ataupun Minuman Tidak Langsung Mendapat Penanganan (dibuatkan *report* atau laporan sebagai bukti): Bahan-bahan yang mengalami kerusakan sebagian besar disebabkan oleh tidak diterapkannya prosedur *First-in First-out* (FIFO) atau yang dapat diartikan barang yang pertama dimasukkan ke gudang adalah bahan yang seharusnya pertama dikeluarkan jika dibutuhkan. Jadi bahan-bahan yang lebih dulu diterima terus ditumpuk oleh bahan-bahan yang baru sehingga bahan tersebut mengalami kerusakan, yang menjadi perhatian disini adalah bahan-bahan yang mengalami kerusakan tidak langsung mendapat penanganan, sehingga

berkemungkinan besar bahan tersebut langsung dibuang tanpa ada report atau laporan terlebih dahulu dan menyebabkan kenaikan dari *cost of food and beverage sold*. Seperti contoh kasus yang pernah terjadi di Harris Hotel Raya Kuta yaitu ketika terjadi kerusakan dari dough pizza, karna tidak langsung dibuatkan laporan dough pizza tidak sengaja langsung terbuang, sedangkan untuk membuat laporan harus disertakan bukti yaitu gambar dari bahan yang rusak tersebut, sehingga ketika diketahui oleh *Cost Control* dan diminta pertanggung jawaban kepada *staff* yang bersangkutan, mereka harus membuat memo sebagai ganti gambar yang harus disetujui oleh *General Manager*. Jadi meskipun hasil pengendalian *spoilage* pada Tabel 5. dan 6. tentang selisih persentase biaya makanan dan minuman menunjukkan hasil yang tidak terlalu buruk (selisih yang terjadi tidak terlalu jauh), bisa jadi disebabkan karena ada beberapa item *spoilage* yang tidak terdata dengan baik.

- b. Penyalahgunaan bahan makanan dan minuman: kurang baiknya pengawasan terhadap keluar masuknya bahan pada gudang penyimpanan menimbulkan kecurigaan pihak *Accounting Department* terhadap terjadi penggunaan bahan makanan untuk kepentingan yang tidak jelas, diawali dengan tingginya pembelian terhadap suatu item salah satunya Burger Bun yaitu bahan yang digunakan untuk membuat Burger, namun ketika peningkatan pembelian Burger Bun tersebut di rekonsiliasi atau disesuaikan dengan tingkat penjualan dan jumlah persediaan akhir, terjadi hasil yang tidak sesuai. Sehingga *Accounting Department* berkesimpulan penggunaan Burger Bun untuk kepentingan yang tidak jelas ini tentunya dibarengi dengan penggunaan bahan lain untuk membuat Burger, hal tersebut juga yang mempengaruhi peningkatan dari biaya makanan dan minuman yang terjual (*cost of food and beverage sold*). Untuk mengatasi hal tersebut *Accounting Department* setiap bulannya membuat laporan khusus untuk mengatasi masalah ini yaitu dengan membuat *Food and Beverage Reconciliation, report* ini berisikan penyesuaian terhadap jumlah persediaan awal, jumlah *incoming stock*, jumlah penjualan, jumlah kerusakan dan persediaan akhir terhadap bahan-bahan makanan. Ketika terjadi selisih dari bahan-bahan pada laporan rekonsiliasi makanan dan minuman maka akan dimintai keterangan terlebih dahulu kepada bagian terkait, jika tidak dapat dijelaskan dan tidak ada bukti maka bagian terkait harus mengganti kehilangan tersebut seharga muni, contohnya kehilangan satu Burger Bun maka harus diganti sesuai dengan harga muni Burger yang tersedia (harga termahal).
4. Kendala Fungsi Produksi (F&B *Product*): Kurang Maksimalnya Kinerja Bagian Produksi

Bagian dapur dan bar merupakan pusat aktivitas produksi *food and beverage* pada Harris Hotel Raya Kuta sehingga bagian ini paling banyak meyerap harga pokok untuk makanan dan minuman. Tidak sesuainya jumlah biaya Total *Food and Beverage Availabe* dengan jumlah biaya *Ending Inventory* menyebabkan tingginya Total *Gross Cost* kemungkinan besar disebabkan oleh kendala kurang maksimalnya kinerja dari bagian produksi makanan dan minuman yang menyebabkan tidak diterapkannya standar-standar yang berlaku dalam memproduksi suatu produk *food and beverage* yaitu *standard recipe*, *standard portion size* dan *standard yield*. Adanya penggunaan bahan berlebihan dalam pengolahan suatu produk makanan ataupun minuman, misalnya dalam prosesnya dilapangan *chef* yang satu dengan yang lain membuat menu makanan maupun minuman tidak sesuai dengan *standard recipe* dan *standard portion size* yang berlaku, contohnya chef A membuat salah satu menu pizza dengan penggunaan keju berlebihan (tidak sesuai standar) dan chef B membuat pizza dengan penggunaan daging ataupun sayuran yang berlebihan. Selanjutnya dalam proses *cutting* dan *filleting* ikan tidak sesuai dengan *standar yield* yang ditetapkan (potongan terlalu besar). Hal-hal tersebut akan mengakibatkan harga pokok dari makanan dan minuman terjual menjadi lebih tinggi.

Pengaruh dari kendala ini dapat dilihat pada Tabel 5. dan 6. tentang selisih persentase biaya makanan dan minuman hampir disetiap bulannya. Peningkatan persediaan awal (*beginning inventory*) diikuti dengan peningkatan dari total *incoming stock* sehingga menyebabkan tingginya nilai total *food or beverage available*, namun jumlah persediaan yang tersisa pada akhir bulan (*ending inventory*) lebih sedikit dari seharusnya jika dilihat dari jumlah pendapatan sehingga menyebabkan tingginya persentase biaya makanan dan minuman yang terjual.

5. Kendala Fungsi Penjualan (F&B *Service*): Kurang Maksimalnya Kinerja Bagian Penjualan

Fungsi yang menangani aktivitas penjualan dalam pengendalian biaya makanan dan minuman adalah F&B *Service*, aktivitas penjualan yang dimaksud meliputi pencatatan, penerimaan

kas (uang tunai) dan pelaporan penjualan. Walaupun aktivitas tidak berpengaruh langsung terhadap biaya makanan dan minuman, namun fungsi ini memiliki peran penting karena memberikan informasi mengenai jenis dan jumlah makanan yang terjual, jumlah dari kas yang diterima, jumlah kredit yang terjadi dan jumlah wisatawan atau tamu yang makan dan minum di Harris Hotel Raya Kuta. Setiap makanan dan minuman yang terjual harus disertai dengan *Captain Order* (slip pesanan tamu) dan bill atau struk penjualan dengan jumlah yang sesuai pada *Captain Order*. Ketika tamu memesan menu makanan maupun minuman, pesanan tersebut terlebih dahulu dicatat pada *Captain Order* (jenis kertas NCR) yang terdiri dari tiga halaman, halaman pertama asli dan untuk kedua dan ketiga adalah *copy-an*. *Copy-an* pertama dari *Captain Order* tersebut akan diberikan kepada F&B *Product* untuk dipersiapkan pesanan yang tercatat di dalamnya, *copy-an* kedua akan dilampirkan bersama bukti penjualan yaitu *bill* yang kemudian akan dipertanggung jawabkan kepada *Accounting Department*.

Beberapa masalah yang pernah terjadi akibat kendala yang dimiliki fungsi penjualan yaitu kurang maksimalnya kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah Pesanan Pada *Captain Order* dan *Bill* Tidak Sesuai: kesalahan ini beberapa kali ditemukan, contohnya seperti yang pernah terjadi di Harris Hotel Raya Kuta adalah ketika pada lembar *Captain Order* tertulis bahwa tamu memesa beberapa menu salah satunya “*Fried Banana + Drink*”, tamu memesan sebanyak dua porsi pada menu tersebut namun ketika membuat bill karyawan yang bertugas hanya memposting satu porsi saja, sehingga terjadi kekurangan pembayaran satu porsi lagi. Jika keadaan seperti ini terjadi maka pihak *Accounting Department* akan meminta keterangan terlebih dahulu tentang kesalahan ini dan bila memang terbukti ini kesalahan dari *staff* yang bertugas maka akan diminta pertanggung jawaban disertai dengan memo tentang kesalahan yang terjadi dengan tanda tangan dari *department head* terkait sebagai tanda bukti.
- b. Kesalahan Menginput Menu Pada Sistem Kasir Pada Saat Membuat *Bill*: hal yang terjadi adalah ketika seorang tamu memesan suatu menu (Harris Pisang Goreng) pada saat *staff* kasir akan membuat *bill*, *staff* tersebut menginput pada sistem menu yang salah yaitu menu lama (Grandmas Pisang Goreng) yang sudah tidak berlaku dan memiliki harga yang berbeda, sehingga kekurangan pembayaran tersebut harus dipertanggung jawabkan oleh *staff* bersangkutan.

3.3. Upaya Pengendalian Biaya *Food and Beverage* yang Sarusnya Ditempuh oleh Harris Hotel Raya Kuta

Pada pembahasan mengenai kendala-kendala yang dihadapi Harris Hotel Raya Kuta dalam pengendalian biaya makanan dan minuman dijelaskan bahwa terdapat bagian-bagian yang memiliki peran penting dalam pencapaian biaya standar. Masing-masing bagian tersebut memiliki kendala yang berbeda-beda, setiap bagian tersebut seharusnya dapat terkendali sehingga kerugian yang diakibatkan dari kendala-kendala tersebut dapat diperkecil. Berikut ini akan dijelaskan beberapa upaya-upaya yang dapat ditempuh Harris Hotel Raya Kuta dalam usaha menghadapi kendala-kendala yang terjadi:

1. Pengendalian Fungsi Pembelian (*Purchasing*)

Kendala yang terjadi pada fungsi pembelian barang dipengaruhi oleh kurang baiknya sistem pengawasan pada gudang penyimpanan bahan makanan dan minuman, kendala ini berpengaruh langsung terhadap komponen total *incoming stock* (*purchase*, *store issue* dan *transfer*) dan juga dapat mempengaruhi komponen *spoilage*. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala ini adalah melakukan pemeriksaan kembali persediaan bahan makanan dan minuman di gudang sebelum melakukan pengorderan kepada *purchasing*, yang dimaksud dengan pemeriksaan kembali ini adalah ketika karyawan *food and beverage* yang bertugas sudah selesai membuat *Daily Market List* maka sebaiknya dilakukan pemeriksaan kembali terhadap persediaan bahan di gudang, untuk menghindari kekeliruan dalam pengorderan bahan makanan dan minuman. Pemeriksaan kembali ini dapat lebih ditekankan kepada bahan-bahan yang memiliki harga dan tingkat kebutuhan yang tinggi, upaya ini sebaiknya dilakukan oleh pejabat *Food and Beverage Department* yang memiliki wewenang untuk menyetujui pengorderan *Daily Market List* tersebut. Jika terjadi pembelian yang berlebihan terhadap suatu bahan, maka sebaiknya bahan tersebut mendapat penanganan khusus, untuk menghindari

peningkatan biaya pada komponen *spoilage*. Pengendalian fungsi pembelian terkait sistem pengawasan persediaan bahan akan lebih diperjelas pada pembahasan pengendalian fungsi penyimpanan dan pengeluaran bahan karena memiliki kendala yang berkaitan.

2. Pengendalian Fungsi Penerimaan (*Receiving*)

Kendala yang terjadi pada fungsi penerimaan barang adalah kurangnya koordinasi yang baik dengan fungsi produksi sebagai pengguna dari barang atau bahan-bahan yang diterima. Terjadinya kendala ini disebabkan tidak adanya perwakilan dari bagian *F&B Department* untuk mendampingi *Receiving* dalam penerimaan bahan makanan dan minuman. Sebaiknya *F&B Department* menunjuk salah satu karyawannya sebagai perwakilan untuk menemani *Receiving* dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat dilakukan oleh *Food and Beverage Admin* karena ruangan admin berada di lantai yang sama dan dekat dengan area penerimaan bahan jadi koordinasi dapat terjalin dengan baik. Selain itu bahan segar yang sudah diterima juga dapat langsung mendapat penanganan dengan disimpan pada lemari pendingin sehingga tidak mengurangi tingkat kesegarannya. Namun yang harus dipertimbangkan untuk melaksanakan upaya ini adalah beban kerja dari *F&B Admin* karena ketika pagi hari yang merupakan waktu kedatangan banyak supplier untuk mengantar pesanan sedangkan *F&B Admin* juga harus mendampingi bagian *service* untuk melayani tamu yang sedang breakfast.

3. Pengendalian Fungsi Penyimpanan dan Pengeluaran Bahan (*Food and Beverage Department*)

Kendala pada fungsi penyimpanan dan pengeluaran bahan adalah sistem pengawasannya yang kurang baik, sehingga menimbulkan kerusakan bahan dan penyalahgunaan bahan-bahan tersebut. Usaha yang sudah dilakukan untuk mengatasi kendala ini yaitu dengan membuat laporan *Food and Beverage Reconciliation* yang dikerjakan langsung oleh pihak *Accounting Department*.

Laporan *Food and Beverage Reconciliation* merupakan penyesuaian terhadap jumlah persediaan awal suatu bahan, jumlah *incoming stock*, jumlah penjualan, jumlah kerusakan bahan dan jumlah persediaan akhir. Namun usaha ini tidak dapat dikatakan mengatasi secara penuh kendala yang terjadi, hal ini dikarenakan laporan ini tidak mampu menjangkau semua bahan-bahan yang ada pada gudang penyimpanan, hanya dapat dilakukan pada bahan-bahan dengan satuan pieces (pcs) dan bahan tetap untuk membuat suatu menu yaitu seperti Burger Bun, Mini Dough Pizza, Dough Pizza dan Indomie. Maka selain dengan menerapkan usaha tersebut, sebaiknya dilakukan usaha-usaha lain untuk mengatasi kendala pada fungsi penyimpanan. Usaha yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Memberlakukan Kartu Stok Barang/Bahan: untuk *General Store* (gudang keseluruhan) yang dikelola langsung oleh *Accounting Department* di Harris Hotel Raya Kuta sebenarnya sudah diberlakukan kartu stok barang ini, namun hal serupa tidak diterapkan pada penyimpanan makanan dan minuman sehingga bahan keluar-masuk tanpa pengawasan yang baik. Setiap jenis bahan makanan dan minuman yang disimpan di dalam gudang harus memiliki kartu barang masing-masing. Kartu stok barang yang dimaksud adalah kartu untuk mencatat keluar-masuknya bahan makanan tersebut, dengan kartu stok barang ini sistem pengawasan pada bagian penyimpanan akan lebih terkontrol. Pada kartu stok barang akan dilengkapi informasi yaitu nama bahan, jumlah maksimum dan minimum stok dan jenis satuan, selanjutnya informasi yang harus selalu dicatat dalam kartu stok bahan adalah tanggal keluar masuknya bahan, keterangan yaitu *supplier* yang menyediakan bahan tersebut atau nama *staff* yang menggunakan bahan tersebut, jumlah barang masuk, jumlah barang keluar dan jumlah bahan tersisa. Kartu stok barang ini juga tentunya akan mempermudah pengendalian persediaan bahan makanan dan minuman, karena jumlah bahan tersedia serta jumlah maksimum dan minimum stok dapat dilihat dengan jelas pada kartu stok tersebut, sehingga pengawasan terhadap persediaan bahanpun dapat ditingkatkan.
- b. Menentukan Kebijakan yang Mengatur Tentang Penyimpanan dan Pengeluaran Bahan Makanan dan Minuman: di Harris Hotel Raya Kuta belum memiliki aturan ini, bahan-bahan yang ada di dalam gudang makanan dan minuman dapat dikeluarkan dan digunakan tanpa sepengetahuan dari *head department* bersangkutan terlebih dahulu. Sebaiknya wewenang untuk mengeluarkan bahan-bahan dari gudang makanan dan minuman diberikan kepada *Sous Chef* sebagai pejabat tertinggi pada *Food and Beverage Department*. Sehingga nantinya ketika bagian produksi memerlukan bahan-bahan, maka sebelumnya harus meminta persetujuan dari *Sous Chef* terlebih dahulu.

4. Pengendalian Fungsi Produksi (*Food and Beverage Product*)

Pada fungsi produksi kendala yang dihadapi adalah kurang maksimalnya kinerja dari bagian produksi sehingga menyebabkan tidak diterapkannya standar-standar yang berlaku. Usaha yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala ini adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan test atau ujian mengenai standar-standar yang berlaku dalam membuat suatu menu makanan ataupun minuman: ujian ini bertujuan untuk mengawasi seberapa jauh pengetahuan karyawan terkait tentang standar yang berlaku, karena harga pokok produksi sangat dipengaruhi oleh penerapan standar-standar yang berlaku dan penerapan tersebut sangat bergantung pada kinerja karyawan bersangkutan. Hasil dari ujian ini diharap mampu memberi gambaran tentang pengetahuan karyawan terkait sehingga dapat dijadikan pertimbangan untuk menentukan tindakan yang harus dilakukan selanjutnya. Selain itu perlu dilakukan penyuluhan tentang sistem pengendalian biaya dan pentingnya pengendalian biaya kepada karyawan, sehingga dapat mengurangi kesenjangan pemahaman akan arti penting pengendalian biaya makanan dan minuman antara manajemen dan karyawan.
- b. Meningkatkan pengawasan terhadap aktivitas pra-penyiapan dan penyiapan produk makanan dan minuman: usaha ini sangat memerlukan kerja *extra* dari *Head Department Food and Beverage* sebagai penanggung jawab kegiatan operasional *Food and Beverage Department*. Pada aktivitas pra-penyiapan pengawasan haruslah lebih ditekankan pada pencapaian *standar yield* yang meliputi *trimming* daging, *filleting* ikan dan pemotongan sayur dan buah segar sesuai dengan standar yang berlaku. Bila *standar yield* dari setiap bahan makanan maupun minuman sudah dapat dicapai maka tingkat efisiensi aktivitas pra-penyiapan sudah sesuai sasaran. Sedangkan pada aktivitas penyiapan pengawasan harus ditekankan pada pelaksanaan proses produksi sesuai standar yang ditetapkan pada buku resep menu. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara pencatatan semua aktivitas produksi oleh karyawan terkait, seperti jumlah bahan yang digunakan untuk pra-penyiapan, jumlah menu yang terjual dan jumlah bahan siap olah yang tersisa, sehingga setiap harinya catatan tersebut dapat diperiksa oleh *Head Department*.

5. Pengendalian Fungsi Penjualan (*Food and Beverage Service*)

Sama halnya dengan fungsi produksi pada fungsi penjualan juga dibatasi dengan kendala yaitu kurang maksimalnya kinerja dari bagian penjualan, sehingga menyebabkan kesalahan dalam laporan penjualan. Upaya yang dapat dilakukan disini adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Pengawasan Terhadap Fungsi Penjualan: sebaiknya pengawasan terhadap seluruh aktivitas fungsi penjualan lebih ditingkatkan. Terutama kepada karyawan yang baru bergabung, pejabat terkait (*F&B Service Supervisor*) harus memastikan seluruh karyawan bagian *service* mengetahui tahapan dan aturan yang berlaku dalam membuat *bill* maupun melayani tamu. Sama halnya dengan upaya pada fungsi produksi sebaik dilakukan test atau ujian untuk mengetahui seberapa jauh pengetahuannya tentang tahapan atau aturan yang berlaku untuk memberikan pelayanan kepada tamu.
- b. Mempertimbangkan kembali penugasan terhadap setiap karyawan fungsi penjualan: akibat dari kendala pada fungsi penjualan adalah kekeliruan dalam membuat laporan penjualan (*Bill*). Kekeliruan ini bisa jadi disebabkan karena karyawan *Food and Beverage Service* memiliki peran ganda yaitu selain melayani pesanan dan membuat *bill* karyawan bagian *service* juga bertugas untuk membuat menu minuman. Sebaiknya karyawan yang melayani pemesanan dan membuat *Bill* tidak ditugaskan dalam memproduksi minuman, sehingga waktu yang didapat lebih banyak dan dapat difokuskan kepada keakuratan laporan penjualan yang dibuat.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini, serta dengan mengacu pada tujuan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

4.1. Pengendalian Biaya *Food and Beverage* Pada Harris Hotel Raya Kuta

Pengendalian biaya makanan dan minuman di Harris Hotel Raya Kuta dapat dikatakan belum berjalan dengan baik, pada pengendalian biaya makanan selisih merugikan paling tinggi terjadi pada bulan Juni yaitu sebesar 19.33% dan selisih merugikan paling rendah adalah sebesar 7.59% yaitu terjadi pada bulan Februari. Pengendalian biaya makanan yang baik dapat dilihat pada pengendalian bulan April yaitu dengan selisih 0.12%. Sedangkan pada pengendalian biaya minuman

selisih yang terjadi selama periode enam bulan selalu berada pada tingkat yang merugikan. Selisih merugikan paling tinggi terjadi pada bulan April yaitu sebesar 29.98% dan selisih merugikan paling rendah terjadi pada bulan Maret yaitu sebesar 13.67%. Selisih merugikan pada pengendalian biaya makanan sebagian besar dipengaruhi oleh tingginya biaya Purchase atau pembelian, sedangkan selisih merugikan pada biaya minuman sebagian besar disebabkan oleh tingginya biaya pada komponen Beginning Inventory dan Store Issues. Hal ini menggambarkan kurang baiknya sistem pengawasan persediaan bahan pada gudang penyimpanan.

4.2. Kendala yang Dihadapi Harris Hotel Raya Kuta dalam Pelaksanaan Pengendalian Biaya *Food and Beverage*

Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengendalian biaya makanan dan minuman ini tidak lain berasal dari kendala pada masing-masing fungsi terkait pengendalian biaya itu sendiri. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengendalian biaya makanan dan minuman di Harris Hotel Raya Kuta berdasarkan masing-masing fungsi yaitu pada bagian penerimaan barang berupa kurangnya koordinasi yang baik antara fungsi penerimaan dan bagian produksi, kendala ini menimbulkan kesalah pahaman dan menghambat kinerja antar sesama fungsi terkait pengendalian biaya sehingga standar-standar yang berlaku tidak berjalan dengan baik. Pada bagian pembelian dan penyimpanan kendala yang dihadapi adalah sistem pengawasan yang kurang baik pada gudang penyimpanan bahan makanan dan minuman. Hal ini tentu akan berpengaruh langsung terhadap biaya makanan dan minuman, karena menyebabkan pembelian berlebihan atau kekurangan terhadap suatu bahan makanan dan minuman ditambah lagi keluar masuknya bahan dari gudang penyimpanan tidak terdata dengan baik. Kendala yang terakhir adalah kurang baiknya kinerja karyawan pada bagian produksi dan bagian penjualan. Akibatnya sering terjadi kekeliruan khususnya untuk bagian penjualan dalam mendata pemasukan dan tidak diterapkannya standar-standar pada aktivitas produksi yaitu seperti standar resep, standar *yield* dan standar *portion size*.

4.3. Upaya Pengendalian Biaya *Food and Beverage* yang Sarusnya Ditempuh oleh Harris Hotel Raya Kuta

Berdasarkan penjelasan mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengendalian biaya makanan dan minuman maka upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut adalah melakukan pengendalian terhadap masing-masing fungsi terkait pengendalian biaya. Pada fungsi penerimaan sebaiknya bagian *Food and Beverage Department* menunjuk satu perwakilan untuk mendampingi *Receiving* dalam melaksanakan tugas. Sedangkan untuk kendala kurang baiknya sistem pengawasan pada gudang penyimpanan sebaiknya dilakukan pengendalian pada fungsi pembelian dan penyimpanan yaitu dengan cara membuat kebijakan yang mengatur tentang persediaan, penyimpanan dan pengeluaran barang pada gudang. Upaya untuk mengendalikan fungsi produksi dan penjualan sebaiknya karyawan diberikan ujian mengenai standar-standar yang berlaku, juga memberikan penyuluhan akan pentingnya pengendalian biaya.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh karyawan Harris Hotel Raya Kuta yang telah berkenan memberikan izin dan informasi kepada penulis terkait judul yang dibahas. Kepada dosen pembimbing yang telah senantiasa selalu membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan laporan akhir ini. Kepada seluruh dosen Program Studi Diploma IV Pariwisata yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan dan seluruh *staff* Fakultas Pariwisata Universitas Udaya yang telah memberikan pelayanan dan dukungan yang baik kepada penulis. Kepada seluruh teman-teman Fakultas Pariwisata yang telah memberikan dukungan serta semangat kepada penulis untuk menyelesaikan laporan akhir ini.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Soekadji, R.G. 2000. *Anatomi Pariwisata (Memahami Pariwisata Sebagai Sistem Linkage)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama – Anggota IKAPI.
- Spillane, James J. 1987. *Ekonomi Pariwisata, Sejarah dan Prospeknya*. Yogyakarta: Kanisius – Anggota IKAPI.

- Sudarsono, Andriasan. 2016. *Manajemen Pemasaran Jasa Perhotelan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mulyadi. 2014. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Cetakan Keduabelas. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Arjana, I Ketut Reja dan Mentra, I Made. 2008. *Pengendalian Biaya Hotel*. Denpasar: KPN Werdhi Wisata.