

Analysis of Food and Beverage Cost Control at the ONE Legian Hotel Period 2022-2024

Analisis Pengendalian Biaya Makanan dan Minuman di Hotel ONE Legian Periode 2022-2024

Thomas Tela Wuwur¹, I Made Darmayasa^{2*}, I Ketut Sirna³

^{1,2,3}Prodi Manajemen, Universitas Dhyana Pura, Bali, Indonesia

Corresponding Author: darmayasa@undhirabali.ac.id

Article info

Keywords:

Cost Control, Food and Beverage Costs, Standard Costs, Actual Costs, Variance Analysis

Abstract

The tourism and hospitality industry is one of the most significant contributors to Indonesia's economy, with Bali as a leading destination that continues to experience an increase in tourist arrivals. In this context, hotels are required to manage operational efficiency, particularly in food and beverage costs which constitute one of the largest components of overall expenses. This study aims to analyze the food and beverage cost control system at The ONE Legian Hotel from 2022 to 2024. In the hospitality industry, food and beverage costs are one of the largest operational cost components, so efficient management is needed to maintain profitability. This study used a mixed method with a descriptive qualitative and quantitative approach. Data was obtained through observation, interviews, documentation studies, and analysis of financial reports, particularly food and beverage cost reconciliation reports. The results indicated that even though cost control had been implemented through standard recipes, standard portion sizes, and food & beverage cost reconciliation, there were still variances between actual costs and standard costs, especially in 2022 and 2023. However, in 2024, there was an increase in efficiency, marked by actual food costs that were lower than standard costs. These cost differences were caused by several operational factors, including inefficient use of raw materials, spoilage, and the implementation of an all-you-can-eat breakfast concept that was not accompanied by strict supervision. These findings made practical contributions to management by evaluating the effectiveness of the cost control system, as well as providing theoretical contributions to the development of cost management studies in the hospitality industry.

Kata kunci:

Pengendalian Biaya, Biaya Makanan dan Minuman, Biaya Standar, Biaya Aktual, Analisis Selisih.

Abstrak

Industri pariwisata dan perhotelan merupakan salah satu sektor penting yang berkontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia, di mana Bali sebagai destinasi utama terus mencatat peningkatan jumlah kunjungan wisatawan. Dalam kondisi tersebut, hotel dituntut untuk menjaga efisiensi, khususnya dalam pengelolaan biaya makanan dan minuman yang menjadi salah satu komponen biaya terbesar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pengendalian biaya makanan dan minuman di The ONE Legian Hotel dari tahun 2022 hingga 2024. Di industri perhotelan,

biaya makanan dan minuman merupakan salah satu komponen biaya operasional terbesar, sehingga pengelolaan yang efisien diperlukan untuk menjaga keuntungan. Penelitian ini menggunakan metode campuran dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif deskriptif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, studi dokumen, dan analisis laporan keuangan, khususnya laporan rekonsiliasi biaya makanan dan minuman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pengendalian biaya telah diterapkan melalui resep standar, ukuran porsi standar, dan rekonsiliasi biaya makanan dan minuman, masih terdapat selisih antara biaya aktual dan biaya standar, terutama pada tahun 2022 dan 2023. Namun, pada tahun 2024, terdapat peningkatan efisiensi, ditandai dengan biaya makanan aktual yang lebih rendah dari biaya standar. Perbedaan biaya ini disebabkan oleh beberapa faktor operasional, termasuk penggunaan bahan baku yang tidak efisien, pembusukan, dan penerapan konsep sarapan *all-you-can-eat* yang tidak disertai pengawasan yang ketat. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen dengan mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian biaya, serta memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan studi manajemen biaya di industri perhotelan.

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor unggulan yang memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia. Salah satu komponen utama dalam industri pariwisata adalah sektor perhotelan yang terus menunjukkan pertumbuhan, khususnya di destinasi wisata populer seperti Bali. Dengan jumlah kunjungan wisatawan yang terus meningkat setiap tahunnya, kebutuhan akan layanan akomodasi dan konsumsi makanan serta minuman juga mengalami peningkatan signifikan. Menurut data Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali mencapai 5,3 juta orang pada tahun 2023, naik drastis dari 2,2 juta orang pada tahun 2022, menandai pemulihan pasca pandemi COVID-19 (BPS Bali, 2024).

Peningkatan ini mendorong persaingan yang semakin ketat di industri perhotelan. Oleh karena itu, hotel dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik dan mengelola biaya operasional dengan lebih efisien guna mempertahankan profitabilitas. Salah satu elemen biaya yang memiliki proporsi besar dalam operasional hotel adalah biaya makanan dan minuman (*food and beverage cost*) (Wiyasha, 2014). Tanpa adanya sistem pengendalian biaya yang baik, potensi terjadinya pemborosan dan penurunan margin keuntungan akan sulit dihindari (Mardiasmo, 2018).

Departemen *food and beverage* dalam hotel memegang peran penting dalam menghasilkan pendapatan dari penjualan makanan dan minuman (Supriyadi, 2020). Oleh sebab itu, diperlukan pengelolaan yang efisien serta pengawasan biaya produksi yang ketat. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah dengan menerapkan sistem pengendalian biaya melalui perbandingan antara *standard cost* dan *actual cost* untuk mengetahui selisih (*variance*) yang terjadi, sebagai dasar evaluasi efisiensi dan efektivitas operasional (Mulyadi, 2016).

Hotel The ONE Legian merupakan hotel bintang empat yang terletak di Jalan Legian No. 117, Kuta, Bali. Hotel ini memiliki dua restoran, yaitu *The Deck* dan *Rooftop Restaurant*, yang menjadi sumber pendapatan utama selain dari penjualan kamar. Namun, tingginya biaya operasional di departemen makanan dan minuman menyebabkan perlunya pengendalian biaya yang ketat agar biaya aktual tidak melebihi biaya yang telah distandarkan oleh manajemen.

Berdasarkan data dari departemen akuntansi Hotel The ONE Legian, diketahui bahwa terdapat selisih antara *standard food and beverage cost* dengan *actual food and beverage cost* selama periode 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022, selisih biaya makanan mencapai 6,22%, dan biaya minuman sebesar 4,67%. Selanjutnya, pada tahun 2023 terjadi penurunan selisih menjadi 2,03% untuk makanan dan 0,89% untuk minuman. Pada tahun 2024, pengendalian biaya menunjukkan hasil yang lebih baik, dengan selisih *food cost* hanya sebesar 0,32% dan *beverage cost* sebesar 0,54%. Meskipun terjadi peningkatan efisiensi, masih terdapat deviasi yang perlu dianalisis lebih lanjut untuk menemukan penyebab dan solusi yang tepat.

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih biaya tersebut antara lain adalah ketidaksesuaian penggunaan bahan baku dengan *standard portion size*, tingginya tingkat pembusukan (*spoilage*) bahan makanan akibat distribusi yang belum stabil pasca pandemi, serta penerapan konsep *all-you-can-eat breakfast* tanpa disertai pengawasan yang optimal (Hery, 2021). Penyimpangan ini dapat berdampak langsung pada menurunnya tingkat efisiensi biaya dan profitabilitas hotel (Mulyadi, 2016).

Dalam upaya meningkatkan efisiensi operasional, manajemen perlu melakukan pengendalian biaya secara menyeluruh, mulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi (Mulyadi, 2016). Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menetapkan toleransi terhadap selisih biaya, dan melakukan analisis varian untuk menilai efektivitas kontrol biaya tersebut (Wiyasha, 2014). Analisis varian merupakan metode evaluasi yang penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial, guna mencegah terjadinya pemborosan yang tidak perlu.

Penelitian terdahulu telah banyak membahas pengendalian *food and beverage cost*. (Emre et al, 2018) menemukan bahwa penerapan *cost-control measures* secara konsisten dapat meningkatkan kinerja keuangan hotel. Abhimanyu et al. (2020) menekankan pentingnya strategi pengendalian biaya pada departemen *food and beverage* untuk menjaga profitabilitas. Dewi et al. (2022) menunjukkan bahwa kendala dalam penerapan sistem pengendalian biaya dapat menyebabkan tingginya varians *food cost* pada hotel bintang lima di Bali.

Namun, penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak menekankan aspek prosedural dan sistem pengendalian biaya secara umum. Belum banyak yang mengkaji secara spesifik selisih antara *actual cost* dan *standard cost* pada hotel empat di Bali. Dengan demikian, penelitian ini mengisi gap tersebut dengan melakukan analisis *food and beverage cost control* di Hotel The ONE Legian periode 2022–2024.

Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya hotel menjaga efisiensi biaya makanan dan minuman di tengah kondisi pemulihan pariwisata dan persaingan ketat industri perhotelan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen hotel sekaligus memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu akuntansi manajemen biaya dalam sektor perhotelan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengendalian biaya makanan dan minuman di Hotel The ONE Legian periode 2022–2024.
2. Menganalisis selisih persentase antara *actual cost* dan *standard cost* pada periode 2022–2024.
3. Memberikan strategi pencegahan dan solusi atas selisih biaya makanan dan minuman di Hotel The ONE Legian.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Hotel The ONE Legian yang berlokasi di Jalan Legian No. 117, Kuta, Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Objek dalam penelitian ini adalah pengendalian *food and beverage cost* pada Hotel The ONE Legian selama periode tahun 2022 hingga 2024. Penelitian ini menitikberatkan pada pengendalian biaya makanan dan minuman dengan cara membandingkan *standard food and beverage cost* dengan *actual food and beverage cost* yang dilakukan oleh bagian cost control. Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu dalam bentuk apa pun yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti agar diperoleh informasi dan dapat ditarik kesimpulan dari hasil pengamatan tersebut.

Pengumpulan data dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang diperlukan guna mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas pengendalian biaya makanan dan minuman yang dilaksanakan oleh staf cost control di Hotel The ONE Legian. Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan pihak yang berwenang, yaitu staf bagian *cost control* dan *finance control*, untuk memperoleh informasi mendalam terkait penyebab terjadinya selisih antara biaya aktual dan biaya standar. Dokumentasi diperoleh dari berbagai dokumen internal seperti laporan cost control, laporan penjualan makanan dan minuman, serta laporan rekonsiliasi biaya makanan dan minuman selama periode 2022 hingga 2024.

Teknik analisis data digunakan untuk mengolah dan menafsirkan data yang telah dikumpulkan sehingga dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang dikaji. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga perhitungan utama, yaitu *percentage cost*, *variance*, dan *percentage variance*. *Percentage cost* merupakan nilai perbandingan antara total biaya makanan dan minuman dengan total penjualan makanan dan minuman dalam suatu periode akuntansi, yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Formula : Percentage Food cost} = \frac{\text{Cost of food}}{\text{Net Food Sales}} \times 100\%$$

$$\text{Formula : Percentage Beverage cost} = \frac{\text{Beverage of food}}{\text{Net Beverage Sales}} \times 100\%$$

Selanjutnya, *variance* digunakan untuk mengetahui selisih antara biaya aktual yang dikeluarkan dengan biaya standar yang telah ditetapkan. Jika biaya aktual lebih tinggi daripada biaya standar, maka varians tersebut dikategorikan sebagai *unfavorable* karena berdampak negatif terhadap keuntungan. Sebaliknya, apabila biaya aktual lebih rendah dari biaya standar, maka varians tersebut dikategorikan sebagai *favorable* karena menunjukkan efisiensi biaya. Rumus perhitungannya adalah:

$$\text{Variance food cost reconciliation} = \text{actual food cost} - \text{standard food cost}$$

Adapun *percentage variance* digunakan untuk mengetahui seberapa besar selisih biaya yang terjadi terhadap biaya standar dalam bentuk persentase. Hal ini penting untuk

$$\text{Variance beverage cost reconciliation} = \text{actual beverage cost} - \text{standard}$$

mengevaluasi tingkat penyimpangan yang terjadi dalam pengelolaan biaya. Rumusnya adalah:

$$\text{Formula : Percentage Food cost} = \frac{\text{Cost of food}}{\text{Net Food Sales}} \times 100\%$$

$$\text{Formula : Percentage Beverage cost} = \frac{\text{Beverage of food}}{\text{Net Beverage Sales}} \times 100\%$$

Melalui ketiga rumus analisis tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas sistem pengendalian biaya makanan dan minuman yang diterapkan di Hotel The ONE Legian, sekaligus mengidentifikasi potensi ketidakefisienan yang dapat diperbaiki melalui strategi pengendalian biaya yang lebih tepat dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berikut ini adalah data biaya makanan dan minuman (*food and beverage cost*) serta penjualan makanan dan minuman (*food and beverage sales*) yang diperoleh oleh Hotel The ONE Legian selama periode tahun 2022 hingga 2024. Dalam tabel 1 dan 2 yang dianalisis, terlihat bahwa terjadi fluktuasi pada biaya aktual jika dibandingkan dengan biaya standar yang telah ditetapkan oleh manajemen hotel. Fluktuasi ini menunjukkan adanya ketidakefisienan dalam proses pengelolaan bahan makanan dan minuman pada periode tertentu. Dalam tabel 1 dan 2 juga dapat ditemukan persentase biaya makanan dan minuman untuk periode tersebut, seperti contoh pada periode Januari tahun 2022.

$$\text{Formula : Percentage Food cost} = \frac{\text{Cost of food}}{\text{Net Food Sales}} \times 100\%$$

$$\text{Formula : Percentage Beverage cost} = \frac{\text{Beverage of food}}{\text{Net Beverage Sales}} \times 100\%$$

Percentage Food and Beverage cost pada Bulan Januari 2022

$$\begin{aligned} \text{Percentage Food cost} &= \frac{\text{Cost of food}}{\text{Net Food Sales}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. 44.316.125,48}}{\text{Rp. 98.123.179,34}} \times 100\% \\ &= 45.16\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Percentage Beverage cost} &= \frac{\text{Cost of Beverage}}{\text{Net Beverage Sales}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp. 3.738.577,09}}{\text{Rp. 11.210.744,63}} \times 100\% \\
 &= 33,35\%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa *percentage food and beverage cost* pada bulan Januari 2022 yaitu 45.16%(*food*) dan 33.35%(*beverage*)

Selain itu, dilakukan juga analisis selisih (*variance*) antara *actual cost* dan *standard cost* untuk mengetahui sejauh mana penyimpangan biaya yang terjadi.

Variance Food and beverage cost Januari 2022

$$\begin{aligned}
 \text{Variance Food cost} &= \text{Rp. 44.316.125,48} - \text{Rp. 32.380.649,18} \\
 &= \text{Rp. 11.935.476,30}
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa *variance food cost* pada bulan Januari 2022 sebesar Rp. 11.935.476,30

$$\begin{aligned}
 \text{Variance Beverage cost} &= \text{Rp. 3.738.577,09} - \text{Rp. 3.139.008,50} \\
 &= \text{Rp. 599.568,59}
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa *variance beverage cost* pada bulan Januari 2022 sebesar Rp. 599.568,59.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen Hotel The ONE Legian dan observasi, ditemukan beberapa faktor utama yang memengaruhi pengendalian biaya makanan dan minuman. Pada tahun 2022, menegaskan bahwa *portion size* menjadi penyebab utama tingginya *food and beverage cost*, akibat pasca pandemi.

Memasuki tahun 2023, hasil wawancara dengan manajer akuntansi menunjukkan adanya perbaikan melalui evaluasi biaya yang dilakukan lebih rutin. “Kami mulai evaluasi bulanan, sehingga penyimpangan cepat diketahui dan bisa langsung dikendalikan,” jelasnya. Juga menemukan bahwa kualitas distribusi bahan baku mulai stabil, tingkat pembusukan berkurang, dan staf disiplin mengikuti resep standar.

Pada tahun 2024, *cost controller* menegaskan adanya peningkatan signifikan dalam pengendalian biaya. Ia menyampaikan: “Dengan pengawasan yang lebih ketat di dapur dan bar, serta evaluasi rutin, biaya makanan dan minuman bisa ditekan hingga di bawah standar. Ini pencapaian yang membanggakan.” Hasil observasi mendukung pernyataan tersebut, menunjukkan pemborosan makanan pada *buffet* sudah jauh menurun, staf lebih konsisten menakar bahan sesuai standar *portion size*, serta pengawasan dari manajemen lebih aktif dan konsisten dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *cost control* dan *finance* di Hotel The ONE Legian, diketahui bahwa beberapa faktor penyebab terjadinya selisih antara biaya standar dan biaya aktual di antaranya adalah penggunaan bahan makanan yang tidak sesuai dengan takaran resep standar, adanya *waste* atau pemborosan selama proses pengolahan, serta pengaruh dari sistem penyajian *buffet* pada saat sarapan pagi yang membuat pengeluaran bahan tidak dapat dikontrol dengan optimal. Selain itu, ditemukan pula adanya *spoilage* atau kerusakan bahan makanan terutama pada masa pemulihan pasca pandemi.



Gambar 1. Wawancara dengan bagian pengendalian biaya hotel.
(Sumber: Thomas, 2024).

Dalam praktik pengendalian biaya makanan dan minuman, Hotel The ONE Legian telah menetapkan prosedur standar mulai dari proses pembelian, penyimpanan, produksi hingga pengeluaran barang, namun dalam implementasinya masih ditemukan kendala dalam pengawasan operasional harian. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi pengendalian yang lebih ketat dan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa seluruh tahapan operasional berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Pemilihan dan Pengadaan Bahan Baku

Tahapan awal dalam pengendalian biaya *food and beverage* dimulai dari proses pemilihan pemasok yang dilakukan secara selektif. Dalam praktik di Hotel The ONE Legian, pemilihan pemasok mempertimbangkan berbagai aspek seperti harga, kualitas bahan baku, kuantitas sesuai kebutuhan operasional, serta ketepatan waktu pengiriman. Yasa & Wiranatha (2021) menegaskan bahwa efisiensi fungsi pembelian sangat berpengaruh terhadap struktur biaya hotel, sedangkan Putra et al. (2020) menunjukkan bahwa seleksi pemasok berbasis kualitas dan harga pasar dapat menekan *food cost* secara signifikan pada hotel berbintang di Bali. Hal ini sejalan dengan pendapat Wiyasha (2014), yang menyatakan bahwa fungsi pembelian harus dilakukan dengan efisiensi dan kontrol ketat guna menghasilkan harga pokok yang kompetitif. Bagian pembelian bekerja sama dengan unit *cost control* untuk melakukan survei pasar sebagai bentuk validasi terhadap harga yang ditawarkan oleh pemasok. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa harga pembelian tidak melebihi harga pasar dan sesuai dengan *standard cost* yang telah ditetapkan oleh manajemen hotel. Setelah supplier dipilih, permintaan bahan diajukan melalui *requisition form* oleh departemen dapur maupun outlet lainnya, kemudian diproses oleh bagian pembelian. Bahan yang diterima diperiksa secara kuantitatif dan kualitatif oleh bagian *receiving*, sebelum akhirnya disimpan di gudang oleh *storekeeper* (Emre et al, 2018).

Pengendalian Penyimpanan dan Pemakaian Bahan

Setelah proses penerimaan, bahan baku disimpan di gudang berdasarkan jenisnya yakni bahan kering, bahan basah, dan bahan beku. Hotel menerapkan sistem *First In First Out* (FIFO) untuk mencegah bahan menjadi kadaluarsa sebelum digunakan. *Storekeeper* mencatat semua arus barang masuk dan keluar menggunakan kartu stok, dan setiap permintaan bahan dari dapur harus disetujui melalui *store requisition form* yang ditandatangani kepala bagian terkait. Di tahap produksi, pengendalian dilakukan melalui penerapan *standard recipe* dan *standard portion size*, yang menjadi pedoman bagi staf dapur dalam proses pengolahan menu makanan dan minuman. Standar ini penting untuk menjamin konsistensi porsi dan efisiensi penggunaan bahan. Penyimpangan terhadap resep baku dapat menyebabkan peningkatan *actual cost* melebihi *standard cost*, yang berdampak langsung pada margin keuntungan hotel (Abhimanyu et al, 2020). Hal ini diperkuat oleh temuan Dewi & Utami (2021) yang menemukan bahwa pelanggaran terhadap *standard portion size* meningkatkan *variance cost* pada restoran hotel, serta penelitian Ariyanto (2022) yang menegaskan bahwa penerapan resep baku berperan penting dalam menjaga konsistensi kualitas sekaligus menekan pemborosan bahan. Temuan di Hotel The ONE Legian memperkuat hal ini, di mana pada tahun 2022 dan 2023 terjadi selisih (*variance*) *food cost* masing-masing sebesar 6,22% dan 2,03%, yang sebagian besar disebabkan oleh ketidaksesuaian pemakaian bahan terhadap resep standar.

Pengawasan oleh Cost Control

Fungsi pengawasan dijalankan oleh bagian *cost control* yang bekerja sama dengan *storekeeper*. Pengawasan dilakukan secara berkala, khususnya pada akhir periode akuntansi melalui kegiatan *stok opname*, yang bertujuan menghitung jumlah dan nilai persediaan akhir. Hasil perhitungan ini digunakan untuk menyusun laporan *food and beverage cost* dan *reconciliation report*, di mana dilakukan perbandingan antara *actual cost* dan *standard cost*. Apabila ditemukan adanya *variance* yang signifikan, maka bagian *cost control* melakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi penyebabnya. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi internal, penyebab utama perbedaan biaya di antaranya adalah penggunaan bahan yang tidak sesuai takaran standar, pemborosan di area produksi, serta kelemahan dalam pengawasan pada konsep *all-you-can-eat breakfast* yang mulai diterapkan sejak 2024. Selain itu, penelitian Wahyudi & Suryawan (2021) menegaskan bahwa sistem monitoring berbasis evaluasi periodik dapat menurunkan *food and beverage cost* hingga 3%, sementara penelitian Nugroho (2020) menunjukkan bahwa fungsi pengawasan yang lemah menjadi faktor utama pembengkakan biaya operasional hotel. Hal ini sejalan dengan penelitian Dewi et al. (2022) yang menegaskan pentingnya fungsi pengawasan biaya untuk mencegah pemborosan dan inefisiensi.

Evaluasi dan Rekonsiliasi Bulanan

Proses evaluasi dilakukan secara rutin setiap akhir bulan. Bagian *cost control* bersama *storekeeper* menyusun *food and beverage cost reconciliation report*, yang berisi data pembelian, persediaan awal, dan akhir, serta pengeluaran bahan selama satu periode. Dalam laporan ini, dihitung perbedaan antara *actual cost* dan *standard cost*, untuk mengetahui efektivitas pengendalian biaya. Jika hasil rekonsiliasi menunjukkan selisih yang tidak wajar, maka pihak manajemen akan segera melakukan evaluasi, termasuk meninjau ulang sistem pemesanan bahan, proses produksi, hingga distribusi menu ke tamu. Temuan dari Hotel The ONE Legian menunjukkan bahwa pada tahun 2024 telah terjadi peningkatan efisiensi, dengan *actual food cost* lebih rendah dari *standard food cost* sebesar 0,32%, yang merupakan hasil dari perbaikan sistem pengendalian dan disiplin dalam penerapan prosedur produksi (Wiyasha, 2014; Waruwu et al., 2020). Penelitian Handayani

& Sudiarta (2021) menegaskan bahwa evaluasi bulanan yang konsisten mampu menurunkan *variance* hingga 2%, sementara Astuti (2019) menunjukkan bahwa *reconciliation report* dapat menjadi instrumen utama dalam mendeteksi pemborosan biaya sejak dini.

Tabel 1. Perbandingan *Standard Food Cost* dengan *Actual Food Cost* Hotel The One Legian Periode 2022 hingga 2024

Tahun	Bulan	Food				Percentase		
		Actual Food Cost (Rp)	Revenue (Rp)	Standar Cost (Rp)	Variance (Rp)	Actual Food Cost (Rp)	Standar Food Cost (Rp)	Variance (Rp)
2022	Januari	44.316.125,48	98.123.179,34	32.380.649,18	11.935.476,30	45,16%	33,00%	12,16%
	Februari	27.513.592,57	59.099.490,91	19.502.832,00	8.010.760,57	46,55%	33,00%	13,55%
	Maret	46.648.890,56	118.757.228,93	39.189.885,55	7.459.005,01	39,28%	33,00%	6,28%
	April	31.665.294,90	78.830.848,76	26.014.180,09	5.651.114,81	40,17%	33,00%	7,17%
	Mei	158.472.631,59	392.163.106,61	129.413.825,18	29.058.806,41	40,41%	33,00%	7,41%
	Juni	154.211.993,44	379.397.033,88	125.201.021,18	29.010.972,26	40,65%	33,00%	7,65%
	Juli	135.100.147,29	355.901.657,85	117.447.547,09	17.652.600,20	37,96%	33,00%	4,96%
	Agustus	142.278.595,91	387.645.647,11	127.923.063,55	14.355.532,36	36,70%	33,00%	3,70%
	September	129.005.228,98	333.826.918,18	110.162.883,00	18.842.345,98	38,64%	33,00%	5,64%
	Oktober	147.670.659,21	421.681.599,17	139.154.927,73	8.515.731,48	35,02%	33,00%	2,02%
	November	173.324.919,80	496.831.400,00	163.954.362,00	9.370.557,80	34,89%	33,00%	1,89%
	Desember	189.847.864,58	538.431.343,80	177.682.343,45	12.165.521,13	35,26%	33,00%	2,26%
	Total/ Rata-rata	115.004.662,03	305.057.454,55	100.668.960,00	14.335.702,03	39,22%	33,00%	6,22%
2023	Januari	163.422.917,33	464.719.731,40	153.357.511,36	10.065.405,97	35,17%	33,00%	2,17%
	Februari	148.543.424,45	418.594.697,52	138.136.250,18	10.407.174,27	35,90%	33,00%	2,90%
	Maret	195.337.478,43	548.844.058,68	181.118.539,36	14.218.939,07	35,59%	33,00%	2,59%
	April	159.608.127,14	426.166.034,71	140.634.791,45	18.973.335,69	37,45%	33,00%	4,45%
	Mei	234.198.357,80	677.394.576,86	223.540.210,36	10.658.147,44	34,57%	33,00%	1,57%
	Juni	254.917.027,67	699.484.466,12	230.829.873,82	24.087.153,85	36,44%	33,00%	3,44%
	Juli	291.343.507,18	811.695.111,57	267.859.386,82	23.484.120,36	35,89%	33,00%	2,89%
	Agustus	255.361.166,48	761.393.867,77	251.259.976,36	4.101.190,12	33,55%	33,00%	0,55%
	September	248.123.369,16	728.156.685,95	240.291.706,36	7.831.662,80	34,08%	33,00%	1,08%
	Oktober	251.699.678,48	744.462.166,12	245.672.514,82	6.027.163,66	33,81%	33,00%	0,81%
	November	267.032.793,88	801.468.594,21	264.484.636,09	2.548.157,79	33,32%	33,00%	0,32%
	Desember	311.029.988,75	899.801.925,62	296.934.635,45	14.095.353,30	34,57%	33,00%	1,57%
	Total/ Rata-rata	231.718.153,06	665.181.826,38	219.510.002,70	12.208.150,36	35,03%	33,00%	2,03%
2024	Januari	234.215.851,20	706.704.153,72	233.212.370,73	1.003.480,47	33,14%	33,00%	0,14%
	Februari	268.527.355,39	781.192.252,07	257.793.443,18	10.733.912,21	34,37%	33,00%	1,37%
	Maret	202.169.654,99	548.278.842,15	180.932.017,91	21.237.637,08	36,87%	33,00%	3,87%
	April	213.260.918,27	573.139.772,73	189.136.125,00	24.124.793,27	37,21%	33,00%	4,21%
	Mei	308.078.707,16	883.450.024,79	291.538.508,18	16.540.198,98	34,87%	33,00%	1,87%
	Juni	314.096.451,59	932.747.973,55	307.806.831,27	6.289.620,32	33,67%	33,00%	0,67%
	Juli	292.584.969,26	886.184.356,20	292.440.837,55	144.131,71	33,02%	33,00%	0,02%
	Agustus	314.198.704,56	972.460.528,93	320.911.974,55	-6.713.269,99	32,31%	33,00%	-0,69%
	September	292.962.909,89	914.826.521,49	301.892.752,09	-8.929.842,20	32,02%	33,00%	-0,98%
	Oktober	294.143.636,01	958.200.032,23	316.206.010,64	-22.062.374,63	30,70%	33,00%	-2,30%
	November	296.332.046,02	984.161.214,05	324.773.200,64	-28.441.154,62	30,11%	33,00%	-2,89%
	Desember	344.807.515,97	1.094.553.721,49	361.202.728,09	-16.395.212,12	31,50%	33,00%	-1,50%
	Total/ Rata-rata	281.281.560,03	852.991.616,12	281.487.233,32	-205.673,29	33,32%	33,00%	0,32%

Berdasarkan data periode 2022–2024, terjadi fluktuasi antara *actual food cost* dan *standard food cost* di Hotel The ONE Legian. Pada awal tahun 2022, *food cost* tercatat jauh di atas standar akibat transisi pasca pandemi dan program promosi, dengan *variance* tertinggi terjadi pada Januari (12,16%) dan Februari (13,55%). Meski pada Maret mulai membaik (6,28%), nilai *food cost* tetap berada di atas standar selama triwulan pertama.

Periode April–Juni 2022 menunjukkan *variance* yang konsisten di kisaran 7%, dipengaruhi oleh tingginya permintaan dan belum optimalnya efisiensi pasca pandemi. Pada Juli–September 2022, pengendalian mulai membaik dengan *variance* rata-rata menurun ke kisaran 4–5%. Tren positif berlanjut hingga Desember, dengan *variance* berhasil ditekan hingga mendekati standar ($\pm 2\%$).

Tahun 2023 menunjukkan tren perbaikan lebih lanjut. Pada Januari–Maret, *variance* stabil di kisaran 2–3%, mencerminkan peningkatan efisiensi. Meski terjadi kenaikan sementara pada April (4,45%), Mei dan Juni menunjukkan perbaikan nyata, terutama saat momen libur nasional. Periode Juli–September 2023 mencatat pengendalian yang semakin baik, dengan *variance* menurun signifikan, khususnya Agustus yang hanya 0,55% di atas standar. Oktober–Desember 2023 menunjukkan pengendalian yang hampir ideal, dengan *variance* mendekati nol, menandakan efisiensi operasional yang semakin solid.

Memasuki tahun 2024, pengendalian *food cost* berjalan semakin optimal. Januari mencatat *variance* hanya 0,14%, dan meskipun terjadi sedikit kenaikan di Februari dan Maret (1,37% dan 3,87%), efisiensi tetap terjaga. April mencatat *variance* 4,21% akibat peningkatan tamu pasca promosi Nyepi, namun Mei–Juli menunjukkan tren pemulihan. Juli mencatat pengendalian terbaik dengan *variance* hanya 0,02%.

Pada Agustus–Desember 2024, *food cost* berhasil ditekan hingga di bawah standar, dengan *variance* negatif yang konsisten. Hal ini dipengaruhi oleh dominasi tamu mancanegara dengan konsumsi rendah serta penguatan sistem pengadaan dan efisiensi produksi. *Variance* terendah tercatat pada November (-2,89%), sementara Desember tetap efisien meskipun terjadi lonjakan permintaan, dengan *variance* -1,50%.

Tabel 2. Perbandingan *Standard Beverage Cost* dengan *Actual Beverage Cost* Hotel The One Legian Periode 2022 hingga 2024

Tahun	Bulan	Beverage				Persentase		
		Actual Beverage Cost (Rp)	Revenue (Rp)	Standar Cost (Rp)	Variance (Rp)	Actual Beverage Cost (Rp)	Standar Beverage Cost (Rp)	Variance (Rp)
2022	Januari	3.738.577,09	11.210.744,63	3.139.008,50	599.568,59	33,35%	28,00%	5,35%
	Februari	2.267.933,00	6.523.140,50	1.826.479,34	441.453,66	34,77%	28,00%	6,77%
	Maret	6.294.536,61	14.847.142,15	4.157.199,80	2.137.336,81	42,40%	28,00%	14,40%
	April	9.011.213,84	25.688.353,72	7.192.739,04	1.818.474,80	35,08%	28,00%	7,08%
	Mei	29.632.679,96	83.907.603,31	23.494.128,93	6.138.551,03	35,32%	28,00%	7,32%
	Juni	25.016.724,75	83.310.356,20	23.326.899,74	1.689.825,01	30,03%	28,00%	2,03%
	Juli	36.163.563,47	120.267.334,71	33.674.853,72	2.488.709,75	30,07%	28,00%	2,07%
	Agustus	48.287.000,43	159.928.195,04	44.779.894,61	3.507.105,82	30,19%	28,00%	2,19%
	September	52.126.105,28	172.730.909,09	48.364.654,55	3.761.450,73	30,18%	28,00%	2,18%
	Oktober	51.354.380,88	168.774.569,42	47.256.879,44	4.097.501,44	30,43%	28,00%	2,43%
	November	61.129.433,14	202.965.163,64	56.830.245,82	4.299.187,32	30,12%	28,00%	2,12%
	Desember	52.304.768,12	174.139.444,63	48.759.044,50	3.545.723,62	30,04%	28,00%	2,04%
	Total/ Rata-rata	28.745.225,77	102.024.413,09	28.566.835,66	2.877.074,05	32,67%	28,00%	4,67%
2023	Januari	43.938.199,05	145.442.314,05	40.723.847,93	3.214.351,12	30,21%	28,00%	2,21%
	Februari	56.592.023,60	198.891.838,84	55.689.714,88	902.308,72	28,45%	28,00%	0,45%
	Maret	77.797.084,60	273.122.976,03	76.474.433,29	1.322.651,31	28,48%	28,00%	0,48%
	April	66.710.360,96	218.981.074,38	61.314.700,83	5.395.660,13	30,46%	28,00%	2,46%
	Mei	97.998.702,02	349.422.522,31	97.838.306,25	160.395,77	28,05%	28,00%	0,05%
	Juni	77.108.470,28	269.934.380,17	75.581.626,45	1.526.843,83	28,57%	28,00%	0,57%
	Juli	87.799.575,97	299.058.678,51	83.736.429,98	4.063.145,99	29,36%	28,00%	1,36%
	Agustus	134.624.283,43	480.740.159,50	134.607.244,66	17.038,77	28,00%	28,00%	0,00%
	September	104.415.876,67	359.050.826,45	100.534.231,41	3.881.645,26	29,08%	28,00%	1,08%
	Oktober	110.807.217,04	390.803.719,01	109.425.041,32	1.382.175,72	28,35%	28,00%	0,35%
	November	122.583.234,30	426.761.983,47	119.493.355,37	3.089.878,93	28,72%	28,00%	0,72%
	Desember	82.793.276,86	286.277.172,73	80.157.608,36	2.635.668,50	28,92%	28,00%	0,92%
	Total/ Rata-rata	88.597.358,73	308.207.303,79	86.298.045,06	2.299.313,67	28,89%	28,00%	0,89%
2024	Januari	70.508.930,01	248.219.030,58	69.501.328,56	1.007.601,45	28,41%	28,00%	0,41%
	Februari	106.135.967,27	374.835.170,25	104.953.847,67	1.182.119,60	28,32%	28,00%	0,32%
	Maret	72.415.549,70	243.485.156,20	68.175.843,74	4.239.705,96	29,74%	28,00%	1,74%
	April	61.917.454,74	211.083.495,87	59.103.378,84	2.814.075,90	29,33%	28,00%	1,33%
	Mei	88.861.753,85	301.757.073,55	84.491.980,59	4.369.773,26	29,45%	28,00%	1,45%
	Juni	79.941.131,42	280.915.318,18	78.656.289,09	1.284.842,33	28,46%	28,00%	0,46%
	Juli	94.439.725,53	336.638.479,34	94.258.774,22	180.951,31	28,05%	28,00%	0,05%
	Agustus	314.198.704,56	972.460.528,93	272.288.948,10	41.909.756,46	28,24%	28,00%	0,24%
	September	102.239.372,29	365.052.927,27	102.214.819,64	24.552,65	28,01%	28,00%	0,01%
	Oktober	111.585.512,12	404.797.590,91	113.343.325,45	-1.757.813,33	27,57%	28,00%	-0,43%
	November	113.173.171,48	402.884.772,73	112.807.736,36	365.435,12	28,09%	28,00%	0,09%
	Desember	92.769.497,50	322.453.326,45	90.286.931,41	2.482.566,09	28,77%	28,00%	0,77%
	Total/ Rata-rata	109.015.564,21	372.048.572,52	104.173.600,31	4.841.963,90	28,54%	28,00%	0,54%

Berdasarkan data *beverage cost* tahun 2022–2024, terjadi fluktuasi antara *actual* dan *standard beverage cost*. Tahun 2022 ditandai oleh masa transisi pasca pandemi, promosi besar-besaran, dan ketidakefisienan operasional, menyebabkan *beverage cost* konsisten berada di atas standar (28%) dengan selisih signifikan, khususnya pada bulan Maret (42,40%) dan Mei (35,32%). Penyebab utamanya adalah penggunaan bahan baku premium dan sistem kontrol yang belum optimal.

Hal ini sejalan dengan temuan Adnyana & Wiranatha (2021) yang menyebutkan bahwa promosi agresif pasca pandemi seringkali meningkatkan biaya *beverage* di atas standar, serta penelitian Lestari (2020) yang menegaskan bahwa penggunaan bahan premium tanpa kontrol ketat dapat menyebabkan pembengkakan biaya. Penelitian Suardana & Dewi (2019) juga menunjukkan bahwa lemahnya pengawasan operasional bar meningkatkan overpouring dan waste dalam penyajian minuman.

Tahun 2023 menunjukkan tren perbaikan. Pada awal tahun, kendati masih dalam *low season*, selisih biaya mulai mengecil. Beberapa bulan seperti Februari dan Maret mencatat selisih di bawah 1%. Meskipun terdapat lonjakan biaya di bulan-bulan dengan

okupansi tinggi (seperti April dan Juli), manajemen mulai menunjukkan efisiensi lebih baik dibanding tahun sebelumnya. Hal ini terlihat dari pengendalian biaya yang lebih stabil, meskipun minuman premium masih mendominasi penjualan.

Penelitian Sudiarta & Utami (2022) membuktikan bahwa penerapan sistem kontrol stok yang ketat mampu menekan *variance* pada *beverage cost*, bahkan ketika penjualan minuman premium meningkat. Temuan ini juga didukung oleh hasil penelitian Riana (2021), yang menegaskan bahwa monitoring rutin di bar dan outlet hotel mengurangi risiko inefisiensi. Selain itu, Prabowo & Nugroho (2020) menunjukkan bahwa strategi diversifikasi produk berbiaya rendah dapat menjaga stabilitas *beverage cost* pada hotel berbintang.

Memasuki tahun 2024, pengendalian *beverage cost* semakin membaik dan konsisten mendekati standar. Pada bulan Januari–Februari, selisih tetap di bawah 1%. Promosi dan peningkatan kunjungan tamu asing, khususnya Western, berdampak pada peningkatan konsumsi minuman berbiaya tinggi, tetapi berhasil diimbangi dengan efisiensi pengelolaan. Bahkan pada Oktober 2024, persentase *beverage cost* tercatat di bawah standar (27,57%), menandakan keberhasilan manajemen dalam mengarahkan penjualan pada produk berbiaya lebih rendah.

Secara keseluruhan, pengendalian *beverage cost* Hotel The ONE Legian menunjukkan perbaikan signifikan dari tahun ke tahun, dengan capaian efisiensi yang lebih stabil dan terkendali pada tahun 2024, mencerminkan keberhasilan adaptasi pasca pandemi dan peningkatan sistem pengendalian biaya yang diterapkan manajemen.

Penelitian Handayani & Sudiarta (2023) mengungkapkan bahwa strategi *upselling* produk dengan margin lebih tinggi tetapi biaya produksi lebih rendah mampu menekan *beverage cost*. Sementara itu, studi Kusuma & Wulandari (2019) menegaskan pentingnya peran bartender dalam menggunakan alat ukur standar (*jigger*) untuk menjaga konsistensi takaran. Selain itu, penelitian Dewi et al. (2022) menekankan bahwa keberhasilan pengendalian biaya pasca pandemi ditentukan oleh konsistensi evaluasi bulanan yang terintegrasi dengan sistem akuntansi manajemen hotel.

SIMPULAN

Analisis pengendalian biaya *food and beverage* di Hotel The ONE Legian selama periode 2022 hingga 2024 menunjukkan adanya peningkatan efektivitas yang progresif dalam pengelolaan biaya operasional. Pada tahun 2022, biaya aktual *food and beverage* sering kali melebihi *standard cost* yang telah ditetapkan, terutama disebabkan oleh kondisi transisi pascapandemi, kenaikan harga bahan baku, serta strategi promosi yang belum diimbangi dengan pengendalian biaya yang optimal. *Variance* bulanan pada periode ini mencerminkan masih adanya ketidakefisienan dalam proses pengadaan, produksi, dan pengendalian persediaan.

Memasuki tahun 2023, kondisi operasional mulai stabil seiring dengan pulihnya sektor pariwisata dan perhotelan. Hotel menunjukkan kinerja pengendalian biaya yang lebih baik, di mana sebagian besar *variance* bulanan berada dalam batas toleransi yang dapat diterima. Peningkatan ini didukung oleh strategi pengadaan yang lebih tepat, perencanaan yang akurat, serta koordinasi yang lebih baik antara bagian dapur dan pelayanan.

Pada tahun 2024, upaya pengendalian biaya mencapai tingkat efisiensi yang tinggi. Sebagian besar biaya aktual *food and beverage* berada pada atau bahkan di bawah *standard cost*, yang mencerminkan keberhasilan dalam pengelolaan persediaan, kesadaran terhadap biaya, serta kemampuan dalam menyesuaikan strategi operasional dengan pola konsumsi

tamu. *Variance* menunjukkan tren penurunan yang konsisten, terutama pada periode okupansi tinggi, di mana hotel mampu mempertahankan profitabilitas melalui pengendalian biaya yang efektif tanpa mengorbankan kualitas layanan.

Secara keseluruhan, pengendalian biaya yang diterapkan selama periode 2022–2024 terbukti semakin efektif. Melalui pemantauan yang konsisten, pemilihan pemasok yang tepat, dan strategi operasional yang efisien, Hotel The ONE Legian berhasil mengoptimalkan margin dengan tetap menjaga standar produk dan layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abhimanyu, Y., Nurcahyo, R., & Wibisono, M. A. (2020). Cost control in food and beverage operations: A case study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 42(3), 205–212.
- Ariyanto, I. W. (2022). The role of standard recipes in controlling food cost in hotel restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 9(1), 55–66.
- Astuti, N. M. S. (2019). Reconciliation reports as a tool for early detection of cost inefficiency in hotel operations. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 14(3), 101–110.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2024). Statistik kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali 2023. Denpasar: BPS Bali.
- Dewi, L. N., Suryana, I. N., & Putra, A. A. (2022). Implementasi pengawasan biaya makanan dan minuman dalam meningkatkan efisiensi operasional hotel. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 9(2), 45–54.
- Dewi, K. A. T., & Utami, I. A. (2021). The influence of standard portion control on food cost variance in hotel restaurants. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitaliti*, 5(2), 87–96.
- Emre, A., Kartal, C., & Ozdemir, A. (2018). Food cost control and purchasing strategies in hospitality: A practical approach. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 721–732.
- Handayani, P., & Sudiarta, I. W. (2021). The effect of monthly evaluation on food and beverage cost efficiency in hotels. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*, 4(2), 67–77.
- Hery. (2021). *Akuntansi biaya: Pendekatan manajerial untuk pengendalian biaya*. Jakarta: Grasindo.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi manajemen: Konsep, manfaat, dan rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, A. (2020). Weaknesses in hotel cost control systems: A study of operational cost overruns. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 22(2), 135–147.
- Putra, I. N. D., Dewi, A. A. P., & Mahardika, I. G. (2020). Supplier selection strategy and its effect on food cost efficiency in star hotels. *Jurnal Pariwisata dan Bisnis*, 8(1), 22–34.
- Supriyadi, I. (2020). *Manajemen operasional food and beverage hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi, I. G., & Suryawan, I. K. (2021). The role of monitoring in reducing food and beverage costs in hotel operations. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Perhotelan*, 6(3), 221–230.

- Waruwu, A. A., Marpaung, H. T., Siahaan, P., & Simanjuntak, D. (2020). Manajemen biaya dalam operasional hotel berbasis kontrol varians: Studi pada hotel bintang empat di Jakarta. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 5(1), 66–78.
- Wiyasha, I. P. (2014). Sistem pengendalian internal biaya makanan dan minuman pada hotel berbintang. *Jurnal Kepariwisataaan*, 10(1), 15–24.
- Yasa, I. N. M., & Wiranatha, I. M. (2021). Efficiency in hotel purchasing functions: Its impact on operational cost structures. *Jurnal Kepariwisataaan Indonesia*, 15(1), 33–44.