

ANALISIS FOOD COST DAN UPAYA PENGENDALIANNYA PADA HOTEL COURTYARD BY MARRIOTT BALI NUSA DUA RESORT

Ni Nyoman Sri Sumawartini¹, I Wayan Siwantara², I Gusti Ayu Widiadnyani³
nyomansri339@gmail.com¹, wayansiwantara@pnb.ac.id², gustiayuwidia@pnb.ac.id³
Politeknik Negeri Bali

Abstrak

Penelitian ini berfokus kepada pengendalian biaya makanan pada industri hotel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengendalian biaya makanan pada Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, mengidentifikasi penyebab terjadinya perbedaan persentase food cost, serta upaya pengendalian food cost. Penelitian ini menggunakan dua metode analisis data, yaitu: 1) Metode kuantitatif dengan menghitung persentase standard food cost dan actual food cost. 2) Metode deskriptif kualitatif dengan memberikan interpretasi data dan informasi yang diperoleh kemudian membandingkannya dengan teori pengolahan persediaan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi dan teknik analisis data menggunakan teknik analisis kuantitatif dan analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa pengendalian food cost di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort belum terlaksana dengan optimal, hal ini dikarenakan adanya selisih yang merugikan antara actual food cost dengan standard food cost sebagai akibat tingginya tingkat pembelian dan gross food consumption kemudian terjadinya selisih food cost tersebut disebabkan oleh verifikasi penerimaan barang yang kurang teliti, penyimpanan yang belum optimal, serta ketidakkonsistenan penerapan standard recipe, standard yield, dan portion size pada proses produksi. Selanjutnya hotel telah menerapkan beberapa prosedur pengendalian pada setiap bagian, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten. Penelitian ini merekomendasikan perbaikan melalui penguatan koordinasi antardepartemen, penerapan SOP (Standard Operating Procedure) secara konsisten, peningkatan pengawasan terhadap keluar-masuknya bahan makanan, dan pelatihan rutin untuk mendukung efisiensi biaya dan kualitas layanan hotel.

Kata kunci: Biaya, Pengendalian Biaya, Harga Pokok Baku Makanan, Harga.

Abstract

This study focuses on food cost control within the hotel industry, specifically at the Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort. The research aims to examine the implementation of food cost control, identify the factors causing discrepancies between standard and actual food cost percentages, and evaluate the control efforts undertaken by the hotel. A mixed-method approach was employed, combining: (1) quantitative analysis through the calculation of standard and actual food cost percentages, and (2) qualitative descriptive analysis by interpreting collected data and comparing it with inventory management theories. Data were gathered through observation, interviews, and documentation. The findings indicate that food cost control at the hotel has not been optimally implemented. A significant gap between actual and standard food costs was identified, primarily due to excessive purchasing, high gross food consumption, inaccurate receiving verification, suboptimal storage practices, and inconsistent application of standard recipes, standard yields, and portion sizes in the production process. Although control procedures have been implemented across departments, their execution remains inconsistent. This study recommends improvements through strengthened interdepartmental coordination, consistent application of Standard Operating Procedures (SOPs), enhanced monitoring of food inventory movement, and regular staff training to support cost efficiency and service quality in the hotel.

Keywords: Cost, Cost Control, Food Cost, Price.

1. PENDAHULUAN

Sektor pariwisata di Bali merupakan salah satu industri yang memberikan penghasilan devisa terbesar di Indonesia. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk meningkatkan nilai dan mengejar laba maksimal di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat (Gunawan, 2023). Salah satu tantangan yang dihadapi dalam industri perhotelan adalah bagaimana menjaga keseimbangan antara pemberian layanan yang berkualitas tinggi dengan efisiensi dalam pengelolaan biaya operasional. Salah satu komponen biaya yang berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas hotel adalah biaya makanan dan minuman (food & Beverage cost). Menurut Dittmer dan Keefe (2018), food cost merupakan indikator penting dalam menilai efisiensi pengelolaan bahan makanan dan kinerja departemen food & beverage secara keseluruhan. Pengeluaran yang tidak terkontrol pada food cost dapat menyebabkan margin keuntungan yang menurun, meskipun pendapatan yang diperoleh cukup tinggi. Dalam praktiknya, pihak manajemen hotel biasanya menetapkan standard food cost sebagai acuan atau tolok ukur ideal atas biaya bahan makanan yang seharusnya dikeluarkan dalam kondisi normal dan efisien. Sementara itu, actual food cost mencerminkan pengeluaran riil yang terjadi selama operasional berlangsung dalam periode tertentu. Namun Ketidakesesuaian antara actual food cost dan standard food cost sering kali menjadi indikator terjadinya pemborosan atau inefisiensi dalam operasional, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti fluktuasi harga bahan baku, kesalahan dalam proses pengelolaan, maupun lemahnya sistem pengendalian biaya.

Sebagai salah satu destinasi wisata utama, Bali memiliki potensi besar dalam pengembangan industri pariwisata, yang juga mendorong perkembangan sarana pendukung seperti hotel, hal tersebut berdasarkan data dari Tripadvisor Travelers' Choice Awards: Best of the Best 2025, Bali berhasil meraih peringkat pertama sebagai destinasi wisata terbaik di Asia, mengungguli berbagai destinasi unggulan lainnya seperti Hanoi, Bangkok, dan Maldives. Pencapaian ini menunjukkan bahwa Bali tetap menjadi daya tarik utama bagi wisatawan domestik maupun mancanegara untuk dikunjungi. Seiring dengan meningkatnya kunjungan wisatawan, perkembangan sarana dan prasarana pendukung, termasuk fasilitas perhotelan, juga semakin pesat. Hotel merupakan bangunan yang dirancang untuk menyediakan tempat menginap, beristirahat, serta berbagai layanan dan fasilitas lainnya dengan sistem pembayaran tertentu (Wiyasha dalam Swary, 2024). Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort adalah salah satu property hotel milik Marriott Internasional yang berlokasi di Kawasan Pariwisata Lot SW1, Nusa Dua Bali. Hotel ini tidak hanya menyediakan akomodasi kamar, tetapi juga menawarkan layanan makanan dan minuman, serta fasilitas lainnya seperti ruang pertemuan, kolam renang, dan pusat kebugaran.

Menurut (Utthavi dan Sumerta, 2017) Selain penjualan kamar sebagai sumber pendapatan utama bagi hotel, Food & Beverage juga memberikan kontribusi signifikan dalam mendukung total pendapatan secara keseluruhan. Namun, di balik kontribusinya yang signifikan terhadap total pendapatan hotel, food and beverage departement juga menjadi departement dengan pengeluaran (cost) terbesar bagi hotel dan memiliki sistem pengawasan yang sulit karena tantangan utamanya terletak pada pengendalian Food Cost, yaitu seluruh biaya yang dikelurakan untuk memperoleh bahan makanan yang digunakan dalam operasional. Karakteristik bahan makanan yang mudah rusak, fluktuasi harga pasar, serta potensi pemborosan dalam proses produksi menjadikan food cost sebagai komponen biaya yang sulit dikendalikan dan

berisiko tinggi penyimpangan. Oleh karena itu untuk menjaga food cost agar tetap sesuai standar yang telah ditetapkan oleh manajemen, diperlukan pengendalian biaya yang efektif. Pengendalian biaya dalam manajemen hotel, khususnya pada food and beverage merupakan aspek penting yang dikelola oleh cost control. Cost control mempunyai tugas mengatur dan mengawasi pengeluaran biaya agar sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh manajemen serta mencegah terjadinya penyimpangan yang dapat memengaruhi profitabilitas hotel. Pengeluaran biaya yang berlebihan dapat berdampak negatif terhadap pendapatan, sehingga diperlukan strategi pengendalian biaya untuk mengoptimalkan keuntungan. Proses pengendalian biaya ini mencakup beberapa tahapan utama, yaitu pembelian (purchasing), penerimaan barang (receiving), penyimpanan (storing), dan pengeluaran bahan (issuing). Upaya meminimalkan penyimpangan biaya dan mengoptimalkan profit, manajemen biaya dilakukan dengan membandingkan standard cost dan actual cost untuk mengidentifikasi adanya ketidaksesuaian antara biaya yang direncanakan dan realisasi pengeluarannya (Mahendra & Sabir, 2020).

Berikut disajikan data perbandingan yang menunjukkan adanya penyimpangan antara standard food cost dengan actual food cost pada tahun 2022, 2023, dan 2024 di Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Perbandingan Standard Food Cost dan Actual Food Cost di Courtyard By Marriott Bali Tahun 2022

Month	Standard	Actual	Variance	Standard	Actual	Variance
	Rp	Rp	Rp	%	%	%
January	266.596.578,50	291.219.978,62	24.623.400,12	35,00%	38,23%	3,23%
February	311.315.327,84	334.635.129,38	23.319.801,54	35,00%	37,62%	2,62%
March	370.637.233,11	416.644.937,64	46.007.704,53	35,00%	39,35%	4,35%
April	467.718.680,75	497.443.313,80	29.724.633,05	35,00%	37,22%	2,22%
May	564.802.748,44	598.568.249,52	33.765.501,08	35,00%	37,09%	2,09%
June	803.990.304,00	899.591.410,92	95.601.106,92	35,00%	39,16%	4,16%
July	783.804.384,00	845.506.357,20	61.701.973,20	35,00%	37,76%	2,76%
August	855.927.354,97	944.535.808,78	88.608.453,81	35,00%	38,62%	3,62%
September	939.068.637,43	986.784.190,45	47.715.553,02	35,00%	36,78%	1,78%
October	759.302.052,27	822.241.855,93	62.939.803,66	35,00%	37,90%	2,90%
November	1.000.933.416,64	1.094.175.496,19	93.242.079,55	35,00%	38,26%	3,26%
December	1.219.115.569,14	1.338.735.921,37	119.620.352,23	35,00%	38,43%	3,43%
Average	695.267.690,59	755.840.220,82	60.572.530,23	35,00%	38,03%	3,03%

Sumber: Finance Department, Cost Control, Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort (Data diolah), 2025

Tabel 2 Perbandingan Standard Food Cost dan Actual Food Cost di Courtyard By Marriott Bali Tahun 2023

Month	Standard	Actual	Variance	Standard	Actual	Variance
	Rp	Rp	Rp	%	%	%
January	896.132.550,90	926.660.156,53	30.527.605,63	35,00%	36,19%	1,19%
February	864.929.423,65	917.312.855,86	52.383.432,21	35,00%	37,12%	2,12%
March	940.137.759,54	1.064.273.935,97	124.136.176,43	35,00%	39,62%	4,62%
April	745.140.879,81	916.139.787,21	170.998.907,40	35,00%	43,03%	8,03%
May	951.594.079,81	1.104.001.635,12	152.407.555,31	35,00%	40,61%	5,61%
June	886.101.178,07	1.082.546.145,65	196.444.967,58	35,00%	42,76%	7,76%
July	940.805.696,14	1.163.241.302,62	222.435.606,48	35,00%	43,27%	8,27%
August	873.613.182,05	1.044.267.975,23	170.654.793,18	35,00%	41,84%	6,84%
September	775.900.361,94	945.231.000,58	169.330.638,64	35,00%	42,64%	7,64%
October	948.431.166,15	1.069.705.369,61	121.274.203,46	35,00%	39,48%	4,48%
November	751.698.572,02	885.536.801,46	133.838.229,44	35,00%	41,23%	6,23%
December	802.420.279,87	1.003.260.284,41	200.840.004,54	35,00%	43,76%	8,76%
Average	864.742.094,16	1.010.181.437,52	145.439.343,36	35,00%	40,96%	5,96%

Sumber: Finance Department, Cost Control, Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort (Data diolah), 2025

Tabel 3 Perbandingan Standard Food Cost dan Actual Food Cost di Courtyard By Marriott Bali Tahun 2024

Month	Standard	Actual	Variance	Standard	Actual	Variance
	Rp	Rp	Rp	%	%	%
January	691.213.824,07	780.882.162,48	89.668.338,41	35,00%	39,54%	4,54%
February	623.132.417,45	720.603.417,62	97.471.000,17	35,00%	40,47%	5,47%
March	796.556.786,02	873.606.400,26	77.049.614,24	35,00%	38,39%	3,39%
April	882.965.321,84	1.013.063.914,57	130.098.592,73	35,00%	40,16%	5,16%
May	843.478.735,75	999.594.404,73	156.115.668,98	35,00%	41,48%	6,48%
June	881.828.319,58	1.047.905.492,91	166.077.173,33	35,00%	41,59%	6,59%
July	887.614.319,58	1.041.536.492,91	153.922.173,33	35,00%	41,07%	6,07%
August	848.953.319,58	1.027.178.492,91	178.225.173,33	35,00%	42,35%	7,35%
September	821.476.422,07	934.211.342,84	112.734.920,77	35,00%	39,80%	4,80%
October	847.442.335,36	1.027.644.020,30	180.201.684,94	35,00%	42,44%	7,44%
November	790.836.009,29	946.488.689,06	155.652.679,77	35,00%	41,89%	6,89%
December	827.918.962,51	1.025.749.560,01	197.830.597,50	35,00%	43,36%	8,36%
Average	811.951.397,76	953.205.365,88	141.253.968,13	35,00%	41,05%	6,05%

Sumber: Finance Department, Cost Control, Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort (Data diolah), 2025

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa rata-rata biaya makanan aktual yang terjadi tidak memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen. Standard food cost pada tahun 2022 rata-rata Rp 695.267.690,59. Sedangkan actual food cost yang terjadi rata-rata sebesar Rp 755.840.220,82, sehingga terjadi selisih rata-rata sebesar Rp 60.572.530,23. Pada tabel 1.2 juga menunjukkan adanya penyimpangan antara standard food cost dan actual food cost yang terjadi pada tahun 2023 yaitu standard food cost rata-rata sebesar Rp 864.742.094,16, sedangkan actual food cost rata-rata sebesar Rp 1.010.181.437,52 sehingga terjadi selisih yang merugikan dengan rata-rata sebesar Rp 145.439.343,36. Kemudian penyimpangan antara standard food cost dan actual food cost juga terjadi di tahun 2024 yang ditunjukkan pada tabel 1.3, dimana standard food cost rata-rata sebesar Rp 811.951.397,76 dan untuk actual food cost rata-rata sebesar Rp 953.205.365,88, sehingga terjadi selisih rata-rata sebesar Rp 141.253.968,13. Manajemen menetapkan presentase standar sebesar 35.00% dari food revenue sedangkan rata-rata persentase yang terjadi pada tahun 2022 sebesar 38,03% dengan selisih 3,03%, tahun 2023 sebesar 40,96% dengan selisih 5,96%, dan tahun 2024 sebesar 41,05% dengan selisih 6,05%. Pihak manajemen hanya memberikan toleransi sebesar 1%, sehingga jika dilihat dari data food cost diatas dapat dikatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir dari 2022 hingga 2024 telah terjadi penyimpangan yang merugikan.

Berdasarkan data food cost dari tahun 2022 hingga 2024 terlihat adanya dinamika signifikan dalam pencapaian antara standard food cost dan actual food cost yang menjadi perhatian serius bagi manajemen. Standard food cost yang ditetapkan secara konsisten sebesar 35% setiap tahunnya, berfungsi sebagai acuan untuk mengontrol pengeluaran terhadap total penjualan makanan bersih. Namun demikian, realisasi atau actual food cost menunjukkan fluktuasi yang cukup tinggi, yang dalam jangka panjang dapat memberikan dampak negatif terhadap margin keuntungan jika tidak dikendalikan secara optimal. Fenomena ini memperlihatkan bahwa meskipun standard food cost telah ditetapkan secara ideal, implementasinya belum menunjukkan konsistensi dalam realisasi, sehingga menimbulkan selisih biaya yang cukup besar. Ketidaksesuaian ini tidak hanya berpotensi mengurangi tingkat profitabilitas perusahaan, tetapi juga mencerminkan perlunya perbaikan dalam

perencanaan, pengawasan, dan evaluasi operasional dapur dan pengadaan bahan baku. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan analisis yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor penyebab ketidaksesuaian antara standard food cost dan actual food cost serta efektivitas sistem pengendalian yang selama ini diterapkan, agar dapat merumuskan solusi yang tepat dan berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan di industri perhotelan. Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul "Analisis Food Cost dan Upaya Pengendaliannya Pada Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort"..

METODE PENELITIAN

penelitian ini menggunakan metode campuran (mix method). Metode campuran ini menggabungkan teknik analisis deskriptif kualitatif yang dimana menggunakan metode thematic analysis dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2021), pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola atau tema-tema yang bermakna dari data wawancara secara sistematis. Thematic analysis dipilih karena fleksibel dan dapat digunakan untuk mengeksplorasi makna mendalam dari pengalaman dan pandangan informan mengenai pengendalian food cost di hotel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.2.1 Analisis Selisih (Variance) Standard Food Cost dan Actual Food Cost

Pengelolaan biaya makanan (*food cost*) merupakan aspek penting dalam operasional penting karena secara langsung memengaruhi profitabilitas penjualan makanan. Untuk menjaga keuntungan sesuai target, biaya bahan makanan perlu dikendalikan secara efektif melalui penetapan standar biaya makanan. Hotel Courtyard by Marriot Bali Nusa Dua Resort, menetapkan standar biaya dalam pengendalian biaya makanan sebesar 35% dari pendapatan makanan (*food revenue*), sehingga menjadi acuan untuk menilai efisiensi biaya produksi makanan. Selisih antara biaya aktual dan standar dapat terjadi akibat berbagai faktor operasional, mulai dari pengadaan bahan baku, penyimpanan, produksi, hingga penyajian.

Analisis terhadap laporan rekonsiliasi biaya makanan tiap bulan memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi penyebab utama terjadinya selisih (*variance*) antara biaya aktual dengan standar. Melalui perhitungan rumus analisis selisih (*variance*) yang mengacu pada teori dari Mulyadi, untuk menghitung *food cost reconciliation*, manajemen dapat melakukan evaluasi menyeluruh terhadap setiap komponen biaya, seperti pembelian bahan baku, pengelolaan persediaan, proses produksi, hingga pengendalian *spoilage*. Berikut disajikan laporan perbandingan selisih antara *actual food cost* dengan *standard food cost* tahun 2022, 2023 dan 2024 serta penyebab terjadinya selisih merugikan pada tahun tersebut.

1. Analisis Selisih (*Variance*) *Standard Food Cost* dan *Actual Food Cost* tahun 2022

Tabel 1 Perbandingan *Standard Food Cost* dan *Actual Food Cost* di Courtyard By Marriott Bali Tahun 2022

Month	Standard Rp	Actual Rp	Variance Rp	Standard %	Actual %	Variance %
January	266.596.578,50	291.219.978,62	24.623.400,12	35,00%	38,23%	3,23%
February	311.315.327,84	334.635.129,38	23.319.801,54	35,00%	37,62%	2,62%
March	370.637.233,11	416.644.937,64	46.007.704,53	35,00%	39,35%	4,35%
April	467.718.680,75	497.443.313,80	29.724.633,05	35,00%	37,22%	2,22%
May	564.802.748,44	598.568.249,52	33.765.501,08	35,00%	37,09%	2,09%
June	803.990.304,00	899.591.410,92	95.601.106,92	35,00%	39,16%	4,16%
July	783.804.384,00	845.506.357,20	61.701.973,20	35,00%	37,76%	2,76%
August	855.927.354,97	944.535.808,78	88.608.453,81	35,00%	38,62%	3,62%
September	939.068.637,43	986.784.190,45	47.715.553,02	35,00%	36,78%	1,78%
October	759.302.052,27	822.241.855,93	62.939.803,66	35,00%	37,90%	2,90%
November	1.000.933.416,64	1.094.175.496,19	93.242.079,55	35,00%	38,26%	3,26%
December	1.219.115.569,14	1.338.735.921,37	119.620.352,23	35,00%	38,43%	3,43%
Average	695.267.690,59	755.840.220,82	60.572.530,23	35,00%	38,03%	3,03%

Sumber: Penulis (data diolah), 2025

Dilihat pada tabel 4.1 perbandingan *standard food cost* dan *actual food cost* tahun 2022, mengalami selisih yang merugikan dengan rata-rata sebesar 3,03%. Hal ini dapat dikatakan pengendalian biaya makanan yang terjadi pada Hotel Courtyard by Marriot Bali Nusa Dua Resort tahun 2022 belum berjalan dengan baik, karena hampir setiap bulannya *actual food cost* melebihi *standard food cost*. Pada tabel 4.1 perbandingan antara *actual food cost* dengan *standard food cost* tahun 2022 terjadi selisih yang paling tinggi terjadi pada bulan Maret 2022 sebesar 4,35% dan bulan Juni sebesar 4,16%, dilihat dari laporan *food cost reconciliation* 2022 (Lampiran 1), tingginya *food cost* disebabkan karena tingkat *purchase* dan *spoilage* yang tinggi. Selanjutnya, selisih merugikan juga terjadi pada bulan Agustus dengan selisih sebesar 3,62%, bulan Desember dengan selisih sebesar 3,43%, bulan November dengan selisih sebesar 3,26% dan bulan Januari dengan selisih sebesar 3,23%. Selisih tersebut disebabkan oleh ketidaksesuaian antara *total food available* dengan *ending inventory*, yang berdampak pada peningkatan *total gross cost*. Selanjutnya selisih merugikan juga terjadi pada bulan Oktober dengan selisih sebesar 2,90%, bulan Juli dengan selisih sebesar 2,76%, dan bulan Februari dengan selisih sebesar 2,62%. Penyebabnya adalah tingkat *Purchase* yang tinggi yang mempengaruhi *total food available* dan *revenue* yang didapatkan pada bulan tersebut lumayan rendah sehingga menyebabkan tingginya *food cost*. Selanjutnya, pada bulan April dengan selisih sebesar 2,22%, kenaikan *food cost* ini disebabkan oleh tingginya *purchase* dan *store issues* yang melebihi batas yang telah ditetapkan. Selain itu, pada bulan Mei dan September juga terjadi selisih merugikan masing-masing sebesar 2,09% dan 1,78%. Kenaikan *food cost* pada kedua bulan tersebut tidak lepas dari tingginya jumlah *total food available* yang dipengaruhi oleh akumulasi pembelian bahan makanan. Di samping itu, arus masuk dan keluar bahan baku dari gudang penyimpanan turut berkontribusi terhadap ketidaksesuaian nilai pada komponen *beginning dan ending inventory*. Peningkatan ini juga didukung dengan tingginya penyesuaian biaya (*cost adjustment*) yang merupakan pengeluaran biaya untuk hal yang tidak menghasilkan *revenue*.

2. Analisis selisih (*Variance*) *Standard Food Cost* dan *Actual Food Cost* tahun 2023

Tabel 2 Perbandingan *Standard Food Cost* dan *Actual Food Cost* di Courtyard By Marriott Bali Tahun 2023

Month	Standard	Actual	Variance	Standard	Actual	Variance
	Rp	Rp	Rp	%	%	%
January	896.132.550,90	926.660.156,53	30.527.605,63	35,00%	36,19%	1,19%
February	864.929.423,65	917.312.855,86	52.383.432,21	35,00%	37,12%	2,12%
March	940.137.759,54	1.064.273.935,97	124.136.176,43	35,00%	39,62%	4,62%
April	745.140.879,81	916.139.787,21	170.998.907,40	35,00%	43,03%	8,03%
May	951.594.079,81	1.104.001.635,12	152.407.555,31	35,00%	40,61%	5,61%
June	886.101.178,07	1.082.546.145,65	196.444.967,58	35,00%	42,76%	7,76%
July	940.805.696,14	1.163.241.302,62	222.435.606,48	35,00%	43,27%	8,27%
August	873.613.182,05	1.044.267.975,23	170.654.793,18	35,00%	41,84%	6,84%
September	775.900.361,94	945.231.000,58	169.330.638,64	35,00%	42,64%	7,64%
October	948.431.166,15	1.069.705.369,61	121.274.203,46	35,00%	39,48%	4,48%
November	751.698.572,02	885.536.801,46	133.838.229,44	35,00%	41,23%	6,23%
December	802.420.279,87	1.003.260.284,41	200.840.004,54	35,00%	43,76%	8,76%
Average	864.742.094,16	1.010.181.437,52	145.439.343,36	35,00%	40,96%	5,96%

Sumber: Penulis (*data Diolah*), 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 mengenai perbandingan *standard food cost* dan *actual food cost* tahun 2023 di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, rata-rata selisih merugikan tercatat sebesar 5,96%. Selisih merugikan tertinggi terjadi pada bulan Desember, yaitu sebesar 8,76%, diikuti oleh bulan Juli dengan selisih sebesar 8,27% dan bulan April dengan selisih sebesar 8,03%. Berdasarkan laporan Food Cost Reconciliation (Lampiran 2), peningkatan pada bulan-bulan tersebut disebabkan oleh nilai purchase yang melebihi standar, serta kontribusi dari komponen *entertainment* yang turut meningkatkan *cost of food sold* pada periode tersebut. Selain itu, selisih merugikan juga terjadi pada bulan Juni dengan selisih sebesar 7,76% dan bulan September dengan selisih sebesar 7,64%. Berdasarkan Lampiran 2, kondisi ini dipengaruhi oleh tingginya pembelian bahan baku makanan, sementara revenue yang diperoleh pada bulan-bulan tersebut relatif rendah sehingga menyebabkan persentase biaya makanan lebih tinggi dari standar yang ditetapkan. Pada bulan Agustus selisih merugikan terjadi sebesar 6,84% dan bulan November sebesar 6,23%, laporan *Food Cost Reconciliation* (Lampiran 2) menunjukkan bahwa tingginya komponen *purchase* berdampak pada kenaikan *total gross cost*. Kenaikan tersebut tidak diimbangi oleh pendapatan yang memadai, sehingga menghasilkan persentase biaya makanan yang lebih besar dari standar. Sementara itu, pada bulan Mei 2023 tercatat selisih merugikan sebesar 5,61%. Hal ini disebabkan oleh tingginya tingkat pembelian bahan baku serta pengeluaran pada komponen *entertainment* yang melampaui standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya, pada bulan Maret selisih merugikan sebesar 4,62% dan bulan Oktober sebesar 4,48%, selisih merugikan terjadi akibat peningkatan pada komponen *store issues*, yang disebabkan oleh pengambilan bahan baku secara berlebihan dari gudang. Selain itu, pada bulan Februari juga terjadi selisih sebesar 2,12% dan bulan Januari sebesar 1,19%, selisih merugikan muncul akibat tingginya *purchase*, yang berdampak pada meningkatnya *total incoming stock* dan memengaruhi *total food available*. Di sisi lain, jumlah penjualan serta persediaan akhir pada bulan tersebut lebih rendah dari yang seharusnya. Akibatnya, persentase biaya makanan terjual menjadi lebih tinggi dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

3. Analisis Selisih (*Variance*) *Standard Food Cost* dan *Actual Food Cost* tahun 2024

Tabel 3 Perbandingan *Standard Food Cost* dan *Actual Food Cost* di Courtyard By Marriott Bali Tahun 2024

Month	Standard Rp	Actual Rp	Variance Rp	Standard %	Actual %	Variance %
January	691.213.824,07	780.882.162,48	89.668.338,41	35,00%	39,54%	4,54%
February	623.132.417,45	720.603.417,62	97.471.000,17	35,00%	40,47%	5,47%
March	796.556.786,02	873.606.400,26	77.049.614,24	35,00%	38,39%	3,39%
April	882.965.321,84	1.013.063.914,57	130.098.592,73	35,00%	40,16%	5,16%
May	843.478.735,75	999.594.404,73	156.115.668,98	35,00%	41,48%	6,48%
June	881.828.319,58	1.047.905.492,91	166.077.173,33	35,00%	41,59%	6,59%
July	887.614.319,58	1.041.536.492,91	153.922.173,33	35,00%	41,07%	6,07%
August	848.953.319,58	1.027.178.492,91	178.225.173,33	35,00%	42,35%	7,35%
September	821.476.422,07	934.211.342,84	112.734.920,77	35,00%	39,80%	4,80%
October	847.442.335,36	1.027.644.020,30	180.201.684,94	35,00%	42,44%	7,44%
November	790.836.009,29	946.488.689,06	155.652.679,77	35,00%	41,89%	6,89%
December	827.918.962,51	1.025.749.560,01	197.830.597,50	35,00%	43,36%	8,36%
Average	811.951.397,76	953.205.365,88	141.253.968,13	35,00%	41,05%	6,05%

Sumber: Penulis (data diolah), 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 mengenai perbandingan antara *standard food cost* dan *actual food cost* pada tahun 2024 di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, tercatat rata-rata selisih merugikan sebesar 6,05%. Selisih tertinggi terjadi pada bulan Desember sebesar 8,36%, disusul oleh bulan Oktober sebesar 7,44%. Peningkatan selisih pada kedua bulan tersebut disebabkan oleh tingginya tingkat pembelian bahan baku makanan (*purchase*) yang melebihi standar. Hal ini dapat dilihat pada laporan *Food Cost Reconciliation* tahun 2024 (Lampiran 3), di mana tingginya pembelian berdampak pada meningkatnya *total gross cost*, sementara *food revenue* yang diperoleh tidak mencapai standar yang ditetapkan. Selanjutnya, selisih merugikan juga terjadi pada bulan Agustus sebesar 7,35%, November sebesar 6,89%, dan Juni sebesar 6,59%. Tingginya nilai selisih pada bulan-bulan tersebut dipengaruhi oleh peningkatan pembelian bahan baku makanan yang tidak sebanding dengan penurunan *food revenue*. Selain itu, adanya kerusakan bahan baku (*spoilage*) turut mendorong pembelian mendadak di pasar lokal dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan harga kontrak dari *supplier* utama. Komponen-komponen ini secara keseluruhan menyebabkan kenaikan *food cost* pada bulan tersebut. Kemudian pada bulan Mei terjadi selisih sebesar 6,48% dan bulan Juli sebesar 6,07%, penyebab utama selisih merugikan serupa, yaitu tingginya tingkat pembelian bahan baku di tengah turunnya pendapatan makanan yang kemungkinan disebabkan oleh ketidakakuratan *forecasting* tingkat hunian kamar, yang dipengaruhi oleh variasi musiman atau hari libur yang tidak merata. Akibatnya, bahan baku yang dibeli tidak seluruhnya terserap sesuai rencana, sehingga meningkatkan biaya operasional dan risiko *spoilage*. Pada bulan Februari selisih sebesar 5,47% dan bulan April selisih sebesar 5,16%, disebabkan oleh tingginya komponen *purchase* disertai dengan peningkatan pada *cost adjustment* yang melampaui standar. Salah satu komponen dalam *cost adjustment* yang dominan adalah *spoilage*, hal ini sering terjadi akibat tidak optimalnya penerapan metode *First In First Out* (FIFO) dalam pengeluaran bahan baku dari gudang. Peningkatan *cost adjustment* ini turut menyebabkan tingginya *cost of food sold*, sedangkan *food revenue* yang dihasilkan lebih rendah dari proyeksi, sehingga menciptakan selisih merugikan.

Sementara itu, selisih juga terjadi pada bulan September sebesar 4,80%, bulan Januari dengan selisih sebesar 4,54%, dan bulan Maret sebesar 3,39%, menunjukkan tren penurunan dibanding bulan-bulan sebelumnya. Meskipun demikian, pendapatan makanan (*food revenue*) pada bulan-bulan tersebut masih berada di atas standar yang ditetapkan.

4.2.2 Faktor - Faktor Penyebab Selisih antara Standard Food Cost dan Actual Food Cost pada Hotel Courtyard by Marriot Bali Nusa Dua Resort

Berdasarkan hasil analisis selisih (*variance*) pada subbab sebelumnya, diketahui bahwa Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort secara konsisten mengalami selisih (*variance*) merugikan antara standard food cost dan actual food cost pada periode 2022 hingga 2024. Rata-rata selisih pada tahun 2022 tercatat 3,03%, pada tahun 2023 sebesar 5,96%, dan pada tahun 2024 mencapai 6,05%. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan pengendalian biaya makanan di berbagai lini operasional.

Melalui teknik analisis tematik berbasis pendekatan Braun & Clarke, penulis mengidentifikasi tema-tema utama penyebab selisih tersebut dari hasil observasi, laporan rekonsiliasi biaya makanan, serta wawancara dengan *Purchasing Manager*, *Purchasing Supervisor*, *Cost Controller*, *Receiving Supervisor*, dan *Executive Chef*. Faktor penyebab dapat dikelompokkan ke dalam beberapa tema besar berikut:

1. Peningkatan Pembelian

Salah satu faktor dominan yang menyebabkan selisih merugikan adalah pembelian bahan makanan yang lebih tinggi dari pada kebutuhan aktual operasional. Hal ini dapat dilihat pada laporan *Food Cost Reconciliation* bulan Desember tahun 2023 (lampiran 2) yang merupakan salah satu contoh bulan yang mencatat nilai pembelian tertinggi sepanjang tiga tahun terakhir, dengan *variance* antara *actual food cost* dan *standard food cost* mencapai 8,76%, di mana nilai *purchase* meningkat signifikan.

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Wahyu, selaku *Purchasing Manager* menyatakan hal ini disebabkan oleh perkiraan okupansi tinggi karena adanya *long weekend* dan promosi paket grup yang menyebabkan komponen *purchase* dan *entertainment* meningkat. Kitchen mempersiapkan stok lebih banyak seperti pembelian sayuran, daging, produk bakery untuk menjaga agar tidak kehabisan stok. Namun, realisasi okupansi hanya mencapai sekitar 65-70% dari *forecast*, sehingga bahan baku tidak terserap sepenuhnya.

Selain itu, kasus serupa juga terjadi pada bulan Desember 2024 dengan *variance* tertinggi kedua yaitu *variance* antara *actual food cost* dan *standard food cost* mencapai 8,36%, saat pembelian bahan meningkat untuk persiapan *Christmas Buffet* dan *Festive Season*. Menurut Ibu dayu selaku *Cost Controller* realisasi okupansi dan penjualan paket F&B tidak sepenuhnya sesuai dengan proyeksi awal. Akibatnya, pembelian bahan baku yang sudah terlanjur tinggi tidak diimbangi dengan revenue yang memadai, sehingga meningkatkan gross cost dan persentase food cost dan sebagian besar bahan harus disimpan lebih lama atau bahkan rusak (*spoilage*).

2. Distribusi Bahan yang Tidak Sesuai Kebutuhan Produksi

Distribusi bahan dari gudang (*store issues*) yang tidak sesuai dengan kebutuhan aktual produksi dapat menyebabkan peningkatan *gross cost* tanpa diimbangi oleh pendapatan yang setara. Seperti yang terjadi pada bulan Maret 2023 yaitu selisih sebesar 4,62% dan Oktober 2023 selisih sebesar 4,48%. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Sous Chef* yaitu Chef Santika, pada bulan Maret 2023 terjadi pengambilan

bahan baku dalam jumlah besar sebagai persiapan untuk event dan menu set tertentu. Namun, realisasi tamu tidak sesuai dengan prediksi awal, sehingga bahan yang telah dikeluarkan tidak seluruhnya digunakan. Sementara itu, pada Oktober 2023, sempat terjadi pembatalan grup meeting yang menyebabkan bahan yang sudah diambil tidak bisa dikembalikan ke *cold storage* sesuai prosedur, sehingga dianggap sebagai *consumed* dalam *laporan reconciliation*.

3. Peningkatan Komponen Penyesuaian Biaya (*Cost Adjustment*)

Cost Adjustment pada *Food Cost Reconciliation* mencakup biaya di luar pemakaian langsung seperti *waste* dan *spoilage*. Contoh pada Februari 2024 dengan selisih sebesar 5,47% dan April 2024 dengan selisih sebesar 5,16% menunjukkan peningkatan *cost adjustment*. *Cost Controller* (Ibu Dayu) menjelaskan, hal ini terjadi karena penerapan metode FIFO tidak dilaksanakan secara konsisten. Contohnya ada bahan seperti sayuran hijau, yang tidak diberi label tanggal penerimaan. Akibatnya, saat proses pengambilan bahan, staf kitchen cenderung memilih bahan yang secara visual tampak lebih segar, yang umumnya merupakan stok terbaru. Selain itu, dalam kondisi operasional yang sibuk dan menuntut kecepatan, staf dapur tidak memiliki cukup waktu untuk memeriksa urutan stok secara detail. Kebiasaan ini menyebabkan stok lama tertinggal dan berisiko mengalami kerusakan (*spoilage*), sehingga meningkatkan angka penyesuaian biaya (*cost adjustment*) dan berkontribusi terhadap selisih merugikan pada *actual food cost*. Selain itu, *spoilage* juga muncul dari kerusakan bahan akibat penanganan kurang tepat. Contohnya, pada waktu pengiriman pagi hari yang padat, bahan frozen seperti ikan fillet dapat tertahan terlalu lama di area penerimaan (*loading dock*) sebelum dipindahkan ke *freezer*. Hal ini sering terjadi karena adanya antrean proses penerimaan barang atau pemeriksaan dokumen seperti *invoice*, sehingga bahan tersebut dibiarkan pada suhu ruang melebihi batas waktu yang direkomendasikan.

4. Verifikasi dan Penanganan Penerimaan yang Kurang Optimal

Proses *receiving* juga menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap terjadinya *variance* dalam *food cost*. Dalam praktiknya diketahui bahwa terdapat tantangan dalam verifikasi kuantitas dan kualitas barang yang diterima. Menurut Bapak Gede (*Receiving Supervisor*), pada periode bulan dengan tingkat okupansi tinggi seperti menjelang libur panjang contohnya bulan Juli-Juni, volume penerimaan barang meningkat signifikan sehingga membuat staf memilih pemeriksaan dilakukan lebih cepat agar tidak terjadi antrean yang panjang yang menyebabkan pemeriksaan kualitas dan kuantitas menjadi lebih terbatas. Hal ini meningkatkan risiko terjadinya perbedaan antara jumlah yang tercantum pada *Purchase Order* (PO) dan barang yang diterima. Sebagai contoh, pemesanan udang dengan kuantitas 5 kg namun yang datang hanya 4,79 kg karena keterbatasan stok dari pemasok. Staf hotel tetap menerima sesuai ketentuan supplier untuk memastikan ketersediaan bahan baku dapur. Penyesuaian pada *invoice* dilakukan berdasarkan jumlah aktual yang dikirimkan. Praktik ini bertujuan menghindari potensi kekurangan stok di kitchen pada saat okupansi tamu sedang tinggi.

Selain itu, verifikasi kualitas bahan juga memiliki tantangan tersendiri, terutama untuk produk segar seperti buah-buahan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Gede (*Receiving Supervisor*), yang menjelaskan bahwa pembelian buah dalam jumlah besar, seperti melon, semangka, atau pepaya, umumnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan buffet atau permintaan tamu pada periode ramai. Pemeriksaan kualitas biasanya dilakukan dengan mencoba beberapa sampel untuk memastikan tingkat

kemanisan dan kematangan yang sesuai. Namun, tidak semua buah dapat dicicipi satu per satu, sehingga ada risiko variasi mutu dalam satu pengiriman. Beberapa buah yang diterima bisa terlalu matang sehingga lebih cepat rusak di penyimpanan, sementara sebagian lainnya memiliki rasa yang kurang manis atau hambar. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan angka spoilage dan biaya makanan (*food cost*).

5. Prosedur penyimpanan yang Tidak Konsisten

Penyimpanan bahan baku merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi nilai *ending inventory* dan potensi *spoilage*. Berdasarkan hasil wawancara dan laporan *Food Cost Reconciliation*, masih terdapat tantangan dalam penerapan prosedur penyimpanan. Menurut Ibu Dayu (*Cost Controller*), salah satu masalah utama adalah penerapan metode First In First Out (FIFO) yang belum optimal. Hal ini dapat meningkatkan nilai *spoilage* yang tercatat pada *cost adjustment* di laporan *food cost reconciliation*. Bapak Gede (*Receiving Supervisor*) juga menjelaskan bahwa kapasitas ruang pendingin yang terbatas menjadi kendala pada periode okupansi tinggi, seperti Oktober hingga Desember 2024. Pada periode tersebut, volume penerimaan bahan meningkat untuk persiapan Festive Season dan paket grup. Akibatnya, bahan seperti daging ayam atau ikan fillet disimpan pada suhu di atas standar (lebih dari 3 °C) karena penataan tidak optimal dan ruang penuh. Kondisi suhu yang kurang sesuai mempercepat pembusukan, sehingga bahan tidak dapat digunakan seluruhnya.

Selain itu, Chef Santika (*Sous Chef*) menambahkan bahwa bahan kering dengan perputaran lambat (*slow moving items*), seperti kacang-kacangan, tepung, atau rempah-rempah, sering kali tidak diperiksa secara berkala. Dalam beberapa kasus, bahan-bahan tersebut mengalami penurunan kualitas sebelum mencapai tanggal kedaluwarsa, terutama jika penyimpanannya tidak optimal, misalnya karena kelembapan tinggi, suhu ruang penyimpanan yang tidak stabil, atau wadah penyimpanan yang tidak kedap udara. Akibatnya, bahan menjadi menggumpal, berjamur, atau terkontaminasi hama. Kerusakan ini tidak langsung terdeteksi hingga saat akan digunakan, dan tidak dapat dikembalikan ke supplier, sehingga tercatat sebagai *cost adjustment* dalam laporan *Food Cost Reconciliation*. Kondisi ini turut berkontribusi terhadap meningkatnya *gross cost* pada bulan-bulan tertentu, terutama ketika volume pembelian bahan kering meningkat tetapi tidak diimbangi dengan rotasi stok yang efektif.

6. Proses Produksi Belum Berjalan Konsisten

Proses produksi di dapur juga menjadi salah satu faktor penyumbang *variance* antara *standard food cost* dan *actual food cost*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Chef Santika (*Sous Chef*), penerapan *standard recipe* dan *Standard Portion Size* yang telah ditetapkan sesuai standar belum konsisten dilaksanakan oleh *tim production*, hal ini sering terjadi saat jam operasional padat. Salah satu contohnya adalah pada persiapan buffet, di mana pembuatan saus atau dressing kerap dilakukan dengan taksiran kasar, bukan ukuran baku resep. Bahan yang dibuat berlebih tidak bisa selalu digunakan kembali keesokan harinya demi menjaga kualitas dan food safety, sehingga terpaksa dibuang. Selain itu, Chef Santika juga menekankan bahwa *standard portion size* antar-koki atau antar-shift terkadang kurang konsisten. “Kadang plating itu beda 20–30 gram per porsi kalau tidak diawasi ketat. Itu akumulasi pemakaian bahan bisa

membengkak,”. Ketidaksesuaian porsi ini berdampak langsung pada penggunaan bahan baku yang lebih banyak daripada standar.

Menurut Ibu Dayu (*Cost Controller*), *yield* pemotongan bahan baku juga menjadi perhatian. Pemotongan fillet ikan, daging, atau ayam terkadang belum optimal, sehingga menghasilkan *yield* di bawah standar yang ditetapkan. “Kami pernah temukan *yield* fillet salmon lebih rendah dari standar karena cara potongnya kurang tepat. Itu akhirnya menambah *waste*,”. *Cost Control* sebenarnya sudah melakukan evaluasi rutin dengan mencatat hasil *production yield* dan membandingkan dengan standar, lalu memberikan rekomendasi perbaikan. Namun implementasi di dapur kadang belum konsisten, terutama pada saat kondisi sibuk atau volume produksi meningkat, sehingga potensi *waste* tetap ada dan turut meningkatkan *gross cost*.

7. Penurunan Revenue Akibat Okupansi Tidak Sesuai Proyeksi

Variance pada food cost juga dipengaruhi oleh fluktuasi tingkat hunian dan volume penjualan yang tidak selalu sesuai dengan proyeksi awal. Menurut Bapak Wahyu (*Purchasing Manager*), hotel biasanya melakukan pembelian bahan baku berdasarkan *forecast* okupansi dan reservasi grup. Namun, pada kenyataannya, sering terjadi tingkat hunian bisa lebih rendah dari perkiraan akibat pembatalan kamar secara mendadak, perubahan jadwal grup, atau faktor musiman. “Kami biasanya pesan bahan baku sesuai *forecast*, tapi kadang reservasi grup batal atau jumlah tamu berkurang. Stok sudah dibeli jadi tidak bisa dikurangi,” jelas Pak Wahyu.

Ibu Dayu (*Cost Controller*) menambahkan bahwa kondisi ini menyebabkan bahan baku yang sudah dibeli tidak seluruhnya terserap dalam produksi, sehingga meningkatkan *ending inventory* atau bahkan risiko *spoilage* jika masa simpan pendek. “Kalau revenue turun, persentase *food cost* otomatis naik. Bahan baku yang tidak terpakai itu tetap dicatat sebagai *cost*,”.

Chef Santika (*Sous Chef*) juga menyampaikan bahwa tim dapur harus menyiapkan produksi lebih banyak saat ada prediksi lonjakan tamu, seperti pada musim liburan atau saat ada paket grup. Namun ketika jumlah tamu aktual lebih sedikit dari perkiraan, sebagian bahan yang sudah diproses tidak bisa disimpan kembali karena standar kualitas dan keamanan pangan. Hal ini berkontribusi pada pemborosan dan peningkatan *food cost*.

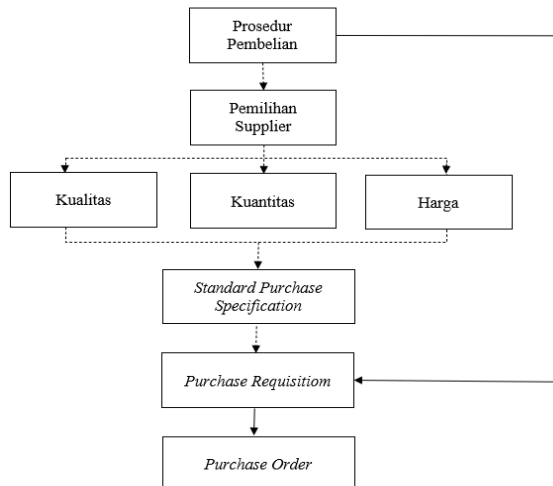
Berdasarkan analisis tematik dan data *Food Cost Reconciliation*, selisih merugikan food cost di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort disebabkan oleh interaksi kompleks antara tingginya *purchase* tanpa *forecasting* akurat, *store issues* yang tidak sesuai real demand, *cost adjustment* dari *spoilage*, verifikasi *receiving* yang kurang ketat, penyimpanan yang tidak rapi, produksi yang tidak mengikuti *standard recipe* dan *portion size*, serta penurunan revenue akibat okupansi yang tidak stabil. Analisis ini memberikan dasar bagi manajemen untuk merumuskan strategi pengendalian yang lebih baik di masa mendatang.

4.2.3 Pengendalian Food Cost Pada Hotel Courtyard by Marriot Bali Nusa Dua Resort

Pengendalian biaya makanan yang diterapkan di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort diuraikan melalui tahapan perhitungan dan perbandingan persentase biaya bahan makanan, diikuti dengan analisis terhadap faktor-faktor penyebab dan alasan terjadinya perbedaan tersebut. Penjabaran ini disusun berdasarkan hasil observasi penulis serta wawancara dengan *Purchasing Manager*, *Purchasing supervisor*, *Receiving Supervisor*, *Cost Controller*, dan *Sous Chef*.

1. Pengendalian *Food Cost* Pada Bagian *Purchasing*

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Dittmer & keefe tentang standar pembelian bahan makanan, konsep ini kemudian dijadikan sebagai acuan untuk dibandingkan dengan praktik pengendalian pembelian bahan makanan yang diterapkan di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort.:



Gambar 4. 23 Flow Chart Pengendalian Food cost Bagian Purchasing

a. Pemilihan Supplier

Menurut Dittmer & Keefe (2018), dalam Teori *food cost control* saat memilih pemasok, pertimbangan harus diberikan pada biaya terendah, pengiriman yang lancar, dan produk berkualitas tinggi yang memenuhi kriteria. Sementara yang terjadi di Courtyard by Marriot Bali Nusa Dua Resort, menurut hasil wawancara dengan Bapak Wahyu (*Purchasing Manager*), hal ini sudah dilakukan. Namun, dalam praktiknya di beberapa kasus, keputusan pemilihan supplier tidak hanya didasarkan pada kriteria yang ketat seperti harga terendah, tetapi juga mempertimbangkan tingkat loyalitas yang diberikan oleh para supplier kepada perusahaan. Chef Santika, turut mengkonfirmasi bahwa aspek loyalitas ini memiliki pengaruh signifikan dalam memilih supplier, karena pemilihan supplier tidak semata-mata berdasarkan harga terendah, tetapi juga mempertimbangkan aspek loyalitas supplier yang diberikan kepada perusahaan. Contoh bentuk loyalitas termasuk memberikan prioritas pengiriman pada pesanan mendadak, menjaga kualitas produk secara konsisten meski harga pasar berfluktuasi, menawarkan kemudahan pembayaran, hingga memberikan diskon khusus.

b. Kualitas Pembelian Bahan Makanan

Standard purchase specification belum sepenuhnya berfungsi optimal sebagai acuan untuk memastikan konsistensi kualitas bahan makanan yang dibeli. Dalam beberapa kasus, pemenuhan spesifikasi kualitas saat proses pembelian masih memerlukan peningkatan. Hal ini terkadang menyebabkan bagian produksi meminta dilakukan pembelian ulang apabila bahan makanan yang diterima tidak sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan oleh manajemen. Contoh: udang, perbedaan ukuran yang cukup signifikan dapat memengaruhi proses produksi dan potensi *waste*, sehingga perlu perhatian lebih dalam pemilihan pemasok dan pemeriksaan kualitas saat penerimaan.

c. Kuantitas Pembelian Bahan Makanan

Dalam operasional hotel, *Purchase Order (PO)* berfungsi sebagai dokumen acuan dalam proses pembelian dan penerimaan barang. Namun dalam praktiknya, sering terjadi perbedaan antara spesifikasi yang tertera pada PO dengan barang yang dikirim oleh supplier, terutama pada bahan makanan seperti daging sapi, ayam, atau ikan segar.

Menurut pengamatan di lapangan, salah satu kasus yang umum terjadi adalah berat aktual bahan yang diterima melebihi berat yang tercantum dalam PO. Sebagai contoh, ketika seorang supplier daging mengirim tenderloin utuh karena permintaan hotel sebanyak 5 kg, namun setelah ditimbang di *receiving*, beratnya mencapai 5,6 kg. Supplier menyatakan bahwa berat tersebut adalah standar pemotongan minimal mereka dan tidak bisa dikurangi lagi karena akan merusak bentuk daging. Akhirnya, pihak purchasing menginstruksikan receiving officer untuk tetap menerima barang tersebut, dan meminta penyesuaian harga per kilogram pada *Receiving Daily Report* agar total harga tetap sesuai estimasi awal.

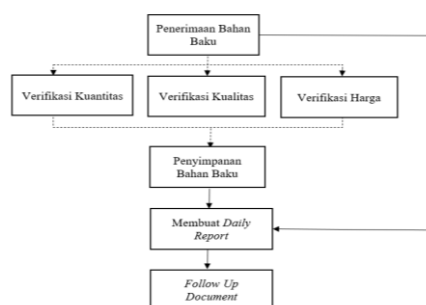
Namun demikian, meskipun penyesuaian harga dilakukan, kelebihan kuantitas yang diterima tetap berdampak pada peningkatan *actual food cost*, terutama apabila kelebihan tersebut tidak sepenuhnya terserap dalam produksi. Hal ini dapat menyebabkan penumpukan persediaan, peningkatan risiko *spoilage*, serta ketidaksesuaian antara penggunaan bahan dan pendapatan yang dihasilkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketidakkonsistenan antara perencanaan pembelian dengan realisasi di lapangan menjadi salah satu penyebab membengkaknya food cost. Oleh karena itu, koordinasi yang lebih ketat antara pihak purchasing, receiving, dan kitchen sangat diperlukan untuk memastikan bahwa pembelian sesuai dengan kebutuhan aktual operasional dan proyeksi okupansi hotel.

d. Harga Pembelian Bahan Makanan

Proses pembelian bahan makanan di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort dilakukan dengan membandingkan beberapa penawaran harga dari pemasok yang berbeda. Namun, dalam praktiknya, keputusan pembelian tidak hanya berdasarkan harga terendah. Pertimbangan utama purchasing termasuk konsistensi pasokan, kualitas bahan, layanan pengiriman, dan komunikasi yang lancar dengan pemasok. **Contohnya** untuk pembelian sayuran harian, supplier yang dipilih bukan yang termurah mutlak, melainkan yang sudah terbukti rutin mengirim dalam kondisi segar, tepat waktu, dan sesuai spesifikasi hotel. Harga yang dipilih biasanya berada di kisaran wajar, tidak paling murah namun juga tidak yang paling mahal untuk menjaga keseimbangan antara biaya dan jaminan kualitas. Pendekatan ini membantu menghindari risiko keterlambatan pengiriman atau bahan yang tidak layak pakai, yang bisa menghambat operasional dapur. Namun, di sisi lain, dalam beberapa periode tertentu, keputusan pembelian semacam ini perlu dievaluasi kembali agar tetap sesuai dengan standar pembelian yang ditetapkan manajemen, termasuk memperhatikan analisis harga pasar, spesifikasi kualitas yang diharapkan, dan kebutuhan operasional yang sebenarnya.

2. Pengendalian Food Cost Pada Bagian Receiving

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Dittmer & keefe yang dijadikan sebagai acuan untuk dibandingkan dengan praktik pengendalian pada bagian penerimaan. Berikut merupakan pelaksanaan pengendalian *food cost* pada bagian penerimaan (*receiving*) di Courtyard by Marriot Bali Nusa Dua Resort:



Gambar 1 Flow Chart Pengendalian Food Cost Bagian Receiving

a. Verifikasi Kuantitas

Pada dasarnya, bagian receiving di hotel telah memiliki prosedur baku dalam memeriksa barang dari supplier, termasuk pengecekan kuantitas dan kualitas berdasarkan *Purchase Order* (PO). Namun, dalam pelaksanaannya, terdapat sejumlah tantangan yang memengaruhi ketelitian proses ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Gede (*Receiving*), saat ini bagian *receiving* masih merangkap tugas sebagai storekeeper dan issuing. Hal ini menyebabkan beban kerja meningkat, terutama pada saat operasional sedang padat atau ketika pengiriman barang datang dalam jumlah besar dan bersamaan. Praktiknya, bagian *receiving* tidak selalu menimbang dan menghitung ulang bahan makanan yang datang secara teliti karena keterbatasan waktu dan tenaga kerja, serta cenderung percaya pada laporan timbangan supplier. Salah satu contohnya terjadi saat hotel menerima pengiriman buah dalam jumlah besar, seperti semangka atau pepaya yang biasanya dipesan sekitar 80 kg per hari. Pengiriman buah ini umumnya dikemas dalam beberapa container. Namun, karena keterbatasan waktu dan tenaga, bagian receiving sering hanya menimbang 1-2 container sebagai sampel, lalu menjadikannya acuan untuk keseluruhan jumlah. Sisanya diterima begitu saja berdasarkan estimasi dan kepercayaan terhadap supplier. Praktik ini tentu menghemat waktu, tetapi berisiko menimbulkan ketidaksesuaian kuantitas sebenarnya dengan yang tercantum di PO, terutama jika ada perbedaan berat antar container. Ketidaksesuaian ini dapat berdampak pada akurasi pencatatan, dan menjadi salah satu faktor penyumbang selisih (*variance*) dalam laporan food cost hotel.

b. Verifikasi Kualitas

Berdasarkan teori *food cost control*, proses penerimaan barang memerlukan pemeriksaan kualitas bahan makanan yang mengacu pada *standard purchase specification* untuk memastikan kesesuaian dengan standar yang telah ditetapkan. Di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, prosedur pengendalian telah dilakukan melalui pengecekan visual secara umum terhadap kondisi bahan makanan saat diterima. Namun, pada beberapa kondisi, pemeriksaan tersebut cenderung fokus pada tampilan luar bahan makanan dan tidak selalu melibatkan pengecekan lebih mendalam terhadap kondisi bagian dalam atau mutu organoleptik. Hal ini dapat menimbulkan risiko diterimanya bahan makanan yang kualitasnya tidak sepenuhnya sesuai standar yang ditetapkan, yang pada akhirnya berdampak pada efisiensi penggunaan di dapur. Sebagai contoh, buah-buahan yang tidak dibuka dan dicicip untuk memeriksa tingkat kematangan atau rasanya, dapat berpotensi menghasilkan bahan yang tidak sesuai preferensi produksi sehingga sebagian harus dipilah atau dibuang pada tahap pengolahan.

c. Verifikasi Harga

Antara *purchase order* dan *invoice* harga yang tertera harus sama. Kenyataan yang terjadi yakni jika terdapat perbedaan harga pada *invoice* dengan *purchase order* pihak *receiving* langsung mengkonfirmasi dengan pihak supplier dan purchasing untuk menentukan harga barang yang sesungguhnya. Dengan dilakukannya solusi secara langsung oleh *receiving* maka dapat meminimalisir kenaikan food cost yang dikarenakan karena perbedaan harga antara *invoice* dengan *purchase order*.

d. Pemberian tanda terima dan Stamp pada invoice

Setelah kegiatan penerimaan bahan makanan selesai, bagian receiving selalu memberi stempel pada *invoice* yang diberikan oleh supplier serta menulis tanggal dan tanda tangan penerimaan sebagai bukt bahwa barang sudah diterima. Hal ini sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Dittmer & Keefe.

e. Membuat Laporan Penerimaan Harian

Setelah setiap penerimaan barang, pihak penerima membuat laporan penerimaan bahan makanan harian yang disimpan dalam sistem. Laporan tersebut mengalokasikan item makanan berdasarkan outlet yang memesan. Hal ini mempengaruhi bagaimana riwayat pembelian yang

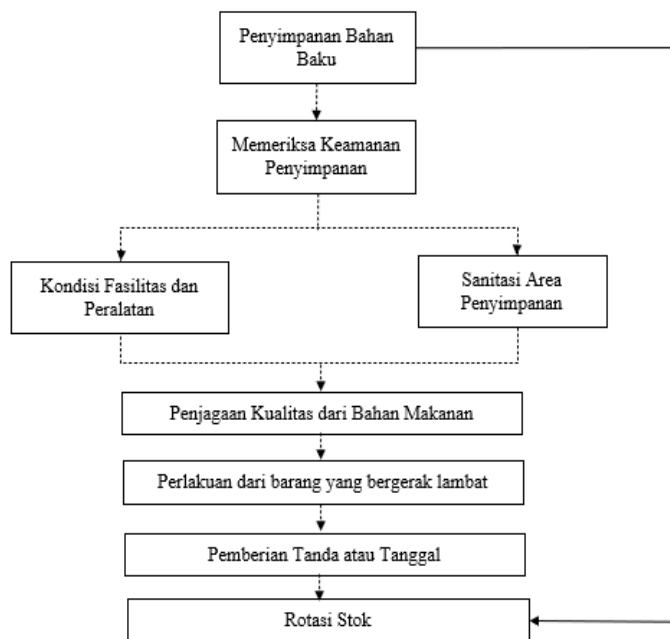
terjadi dalam satu hari disimpan untuk memudahkan pengambilan data atau informasi dari laporan ini.

f. Meneruskan Dokumen Yang Disediakan

Invoice yang sudah dilampirkan dengan purchase order selanjutnya diserahkan kepada pihak *cost control* untuk dilakukan pengecekan kembali.

3. Pengendalian Food Cost Pada Bagian Penyimpanan (Storing)

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Dittmer & keefe, berikut merupakan pelaksanaan pengendalian *food cost* penyimpanan bahan makanan oleh *Storing* di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort:



Gambar 25 Flow Chart Pengendalian Food Cost Bagian Storing

a. Keamanan Penyimpanan

Di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, keamanan penyimpanan bahan baku sudah didukung dengan kebijakan yang melarang supplier memasuki ruang penyimpanan. Meski demikian, pengendalian keamanan penyimpanan tetap perlu diperkuat melalui pengaturan akses internal yang lebih terbatas, penataan barang yang mengikuti sistem FIFO, serta pencatatan yang akurat dan konsisten. Selain itu, pengawasan berkala dan pemeliharaan kondisi ruangan penyimpanan, termasuk suhu dan kebersihan, menjadi faktor penting untuk mencegah kerusakan, kehilangan, atau penggunaan bahan baku di luar prosedur yang telah ditetapkan..

b. Kondisi dari Fasilitas dan Peralatan

Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa produk makanan disimpan dalam unit pendingin pada suhu yang sesuai, sehingga kualitas dan keamanan pangan tetap terjaga sesuai standar sanitasi. Di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, ruang penyimpanan pendingin sudah dikelola dengan memperhatikan suhu yang direkomendasikan. Namun demikian, kapasitas ruang penyimpanan yang terbatas dan jumlah kontainer penyimpanan yang relatif sedikit dapat memicu penumpukan bahan baku dalam satu area pendingin. Penumpukan tersebut berpotensi menghambat sirkulasi udara dingin secara merata, sehingga meningkatkan risiko beberapa bahan makanan mengalami penurunan kualitas atau kerusakan lebih cepat dari waktu simpan idealnya. Contoh: daging yang harus disimpan selama 7 hari akan membusuk hanya dalam 5 hari saja karena disimpan pada suhu 5°C dimana suhu standar daging adalah 3°C.

c. Sanitasi Area Penyimpanan

Area penyimpanan dibersihkan dan sanitasi sudah dilakukan dengan baik. Sanitasi dilakukan setiap sore hari untuk menjaga lingkungan area penerimaan bahan baku makanan serta penyimpanan bahan baku makanan terjaga dengan baik.

d. Penjagaan Kualitas dari Bahan Makanan

Dalam praktik pengendalian kualitas bahan makanan penerapan prosedur pembungkusan yang baik dan penyimpanan bersuhu sesuai standar merupakan langkah penting untuk menjaga mutu bahan. Namun, kendala operasional tetap dapat muncul, seperti keterbatasan jumlah kontainer penyimpanan yang memadai atau kondisi freezer yang penuh sehingga mempersulit penataan bahan. Selain itu, pada saat operasional sibuk, staf terkadang kurang teliti dalam membungkus kembali bahan yang sudah dibuka. Kendala-kendala tersebut berpotensi menyebabkan bahan pangan lebih cepat mengalami kerusakan, freezer burn, atau oksidasi yang berdampak pada kualitas produk akhir dan peningkatan food cost.

e. Perlakuan Barang Yang Bergerak Lambat

Di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, fungsi pengelolaan persediaan (*storekeeping*) saat ini dirangkap oleh petugas *receiving* yang juga menangani *issuing*. Kondisi ini membuat pemantauan terhadap barang slow moving terkadang kurang optimal, karena keterbatasan waktu dan sumber daya manusia. Akibatnya, beberapa bahan yang jarang digunakan berisiko mengalami kerusakan jika tidak dikelola dengan baik, yang dapat berkontribusi pada kenaikan biaya makanan. Contohnya seperti stok bahan kering seperti tepung roti atau kacang-kacangan yang memiliki masa simpan panjang, namun jika tidak dilaporkan secara rutin, bisa mengalami penurunan kualitas atau melewati masa kedaluwarsa tanpa disadari.

f. Pemberian Tanggal atau Tanda Bahan Makanan

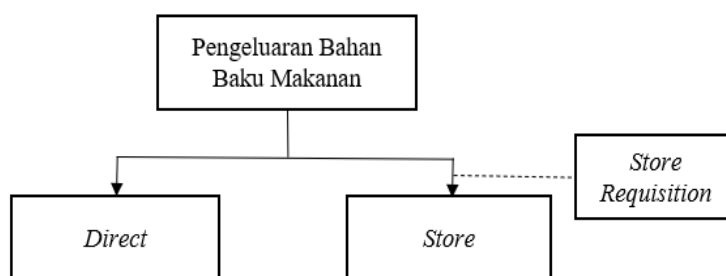
Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua bahan makanan yang mudah rusak telah diberi tanggal dan dicap dengan asal supplier. Tetapi yang terjadi bahan makanan yang mudah rusak tidak diberi tanda ataupun label kapan barang tersebut diterima. Sehingga sulit untuk menerapkan metode FIFO dan memutuskan barang mana yang akan digunakan terlebih dahulu. Contohnya Sayuran hijau seperti selada atau bayam yang datang dalam kotak plastik besar terkadang tidak diberikan label tanggal kedatangan yang jelas, sehingga saat stok baru tiba sulit membedakan mana yang lebih dulu masuk. Hal ini membuat penataan di chiller kurang terstruktur dan bisa memicu penumpukan stok yang seharusnya sudah digunakan lebih dulu.

g. Rotasi Stok

Karena tata letak yang kurang baik dan tidak adanya pemberian tanggal pada saat penerimaan barang, menyebabkan bahan makanan yang pertama masuk tidak keluar terlebih dahulu. Hal ini mengakibatkan banyak bahan makanan yang terlambat keluar sehingga menyebabkan kerusakan yang pada akhirnya berdampak pada tingginya *food cost*.

4. Pengendalian Food Cost Bagian Pengeluaran (*Issuing*)

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Dittmer & Keefe, berikut merupakan pengendalian *food cost* dilaksanakan di pengeluaran bahan makanan oleh *Issuing* di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort:



Gambar 2 Flow Chart Pengendalian Food Cost Bagian Issuing

a. Direct

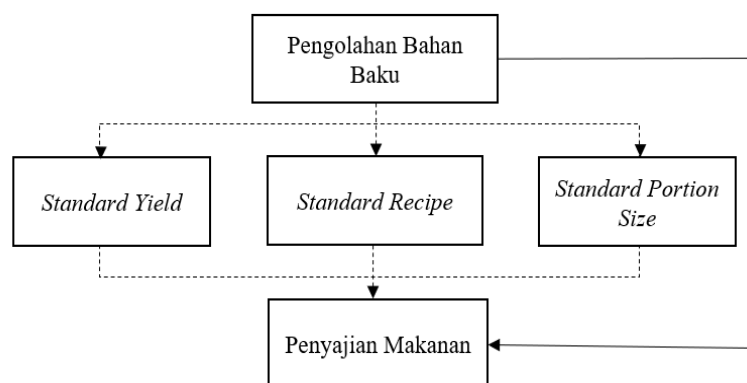
Bahan makanan seperti sayuran, daging dan buah yang sifatnya digunakan harian, dapat diambil langsung oleh pihak kitchen tanpa memerlukan persetujuan atasan atau *store requisition*. Hal ini dapat terjadi kemungkinan pengambilan barang berlebih pada proses pengeluaran bahan makanan karena tidak adanya bukti atau *store requisition*.

b. Store

Storeroom Requisition (SR) digunakan sebagai dokumen resmi untuk permintaan dan pengeluaran bahan makanan dari gudang penyimpanan. SR biasanya ditandatangani sebagai bentuk persetujuan setelah bahan makanan dikeluarkan. Namun, dalam praktiknya, pengawasan selama proses pengeluaran bahan baku makanan masih dapat ditingkatkan, terutama karena prosedur permintaan gudang dengan SR saat ini lebih terfokus pada produk minuman. Hal ini dapat membuka potensi pengambilan bahan makanan tanpa pencatatan yang memadai, yang pada akhirnya berisiko menimbulkan pengeluaran bahan baku secara berlebihan. Kondisi ini dapat berdampak pada peningkatan biaya makanan, misalnya jika terjadi penggunaan bahan baku untuk keperluan di luar produksi yang direncanakan, sehingga perlu dilakukan pembelian ulang untuk menutupi kekurangan stok.

5. Pengendalian Food Cost Bagian Production

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Dittmer & keefe, berikut merupakan pelaksanaan pengendalian *food cost* bagian *production* di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort:



Gambar 27 Flow Chart Pengendalian Food Cost Bagian Production

a. Standard Yield

Biaya makanan yang tinggi dapat terjadi karena bahan makanan yang masih bisa digunakan terbuang begitu saja karena standar yield belum dimanfaatkan secara maksimal selama proses pengolahan makanan menjadi menu yang siap disajikan.

b. Standard Recipe

Karena jumlah standar untuk setiap bahan makanan sebelum diolah telah ditetapkan dalam resep, sangat penting bahwa *Standard Recipe* harus diikuti dengan tepat. Sementara, yang terjadi yaitu Chef terkadang mengabaikan standard recipe. Chef terkadang hanya mengandalkan perkiraan, terutama ketika menyiapkan porsi makanan dalam jumlah sedikit.

Hal ini mempengaruhi konsistensi rasa makanan, yang dapat menyebabkan keluhan dari pelanggan berupa *Guest Gratuities*.

c. Standard Portion Size

Untuk menjaga jumlah yang tepat di setiap jenis makanan agar tetap konsisten, ukuran dari *Standard Portion Size* harus digunakan dengan tepat. Namun, pada kenyataannya, tidak setiap hidangan makanan disajikan dengan jumlah makanan yang sama. Sehingga jumlah porsi makanan yang di produksi bervariasi yang menyebabkan biaya makanan (*food cost*) per porsi menu makanan dapat meningkat.

4.2.4 Upaya Meningkatkan Pengendalian Food Cost pada Hotel Courtyard by Marriot Bali Nusa Dua Resort

Meskipun berbagai penerapan pengendalian telah dilakukan oleh masing-masing departemen yang berperan dalam pencapaian standard food cost, setiap bagian tetap menghadapi kendala dan tantangan yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan kontrol yang konsisten agar potensi kerugian akibat kendala tersebut dapat diminimalkan. Beberapa upaya peningkatan pengendalian yang dapat diterapkan oleh Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort yaitu sebagai berikut:

1. Upaya Pengendalian Fungsi Pembelian (*Purchasing*)

Upaya yang dapat disarankan untuk mendukung peningkatan penerapan pengendalian pembelian bahan makanan di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort antara lain, sebagai berikut:

1. Standarisasi dan Penegakan Pemilihan Supplier Berdasarkan Kriteria Objektif

Meskipun loyalitas supplier menjadi pertimbangan penting, ke depan perlu dibentuk sistem evaluasi kinerja supplier secara berkala berdasarkan *Key Performance Indicators (KPI)* seperti ketepatan waktu pengiriman, kesesuaian spesifikasi, dan harga kompetitif. Dengan begitu, keputusan pembelian menjadi lebih berbasis data dan tidak hanya mengandalkan hubungan jangka panjang semata.

2. Optimalisasi Implementasi Standard Purchase Specification

Untuk menghindari variasi kualitas bahan makanan seperti perbedaan ukuran udang atau kematangan buah, pihak purchasing dapat memperkuat komunikasi dan pelatihan dengan supplier mengenai standar spesifikasi yang ditetapkan hotel. Disarankan juga dilakukan uji sampel berkala terhadap bahan yang diterima untuk memastikan kesesuaian spesifikasi sebelum disalurkan ke kitchen.

3. Peningkatan Pengawasan Terhadap Kuantitas Barang Masuk

Diperlukan penerapan sistem verifikasi kuantitas berbasis *random sampling* yang lebih ketat, terutama pada bahan dalam jumlah besar. Misalnya, dalam pengadaan buah seperti semangka dan pepaya yang mencapai 80 kg dan dibagi dalam beberapa container, saat ini hanya 1–2 container yang ditimbang sebagai acuan. Ke depan, perlu dibuat kebijakan minimal 50% container ditimbang, atau gunakan *portable scale* dengan sistem barcode agar data kuantitas lebih akurat dan transparan.

4. Penyesuaian Sistem PO dan *Receiving* agar Lebih Fleksibel namun Terkendali

Terhadap kasus perbedaan berat aktual (misal tenderloin 5 kg dipesan, tapi 5,6 kg diterima), sistem harus memiliki fitur pencatatan *discrepancy* yang bisa ditinjau kembali dalam proses analisis food cost bulanan. Selain itu, pihak purchasing perlu bekerja sama dengan supplier untuk mencari alternatif pemotongan atau item yang lebih sesuai standar permintaan.

5. Audit Harga dan Analisis Pasar Secara Berkala

Meskipun hotel mengutamakan kualitas dan pelayanan dari supplier, evaluasi harga pasar tetap perlu dilakukan rutin (misalnya tiap dua minggu) untuk memastikan harga pembelian tidak jauh di atas harga pasar. Hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar untuk negosiasi harga ulang tanpa mengorbankan kualitas dan hubungan kerja sama.

6. Peningkatan Sistem Dokumentasi dan Komunikasi Antarbagian

Informasi terkait revisi harga, perubahan item, atau perbedaan kuantitas harus terdokumentasi dengan jelas dalam sistem, termasuk dicatat dalam *Receiving Daily Report (RDR)* dan disampaikan ke bagian *Cost Control* dan *Kitchen*. Hal ini akan memudahkan dalam melakukan *tracing* saat terjadi selisih dalam perhitungan food cost.

7. Pelatihan Rutin untuk Staf *Purchasing* dan *Receiving*

Untuk menjaga konsistensi dalam proses pengendalian, pelatihan berkala diperlukan terkait identifikasi kualitas bahan, pemahaman standar spesifikasi, dan penggunaan sistem yang mendukung audit pembelian. Hal ini juga dapat meningkatkan ketegasan staf dalam menolak barang yang tidak sesuai standar.

2. Upaya Pengendalian Fungsi Penerimaan (*Receiving*)

Upaya pengendalian food cost pada bagian *receiving* di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort telah mencakup sejumlah prosedur yang penting dan relevan, seperti verifikasi harga secara langsung apabila terjadi perbedaan antara *invoice* dan *purchase order*, pemberian tanda terima serta stempel pada *invoice* untuk mendukung prinsip akuntabilitas, penyusunan laporan penerimaan harian, serta penerusan dokumen secara lengkap ke bagian *cost control*. Raktik-praktik tersebut mendukung akurasi pencatatan, pelacakan distribusi bahan, dan kemudahan dalam proses audit internal. Meski demikian, masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan untuk memastikan efektivitas pengendalian *food cost* yaitu sebagai berikut:

1. Verifikasi Kuantitas dan Kualitas Lebih Ketat

Dalam proses verifikasi kuantitas dan kualitas bahan makanan perlu dilakukan lebih ketat dan konsisten, dengan menimbang ulang semua bahan tanpa hanya mengandalkan data *supplier*. Pemeriksaan kualitas juga perlu lebih mendalam sesuai *standard purchase specification*. Pemeriksaan dilakukan tidak hanya secara visual terhadap bagian luar bahan, tetapi juga mencakup pemeriksaan bagian dalam melalui pembukaan sampel secara acak, terutama pada produk seperti buah-buahan dan daging segar yang berisiko tinggi terhadap cacat tersembunyi.

2. Manajemen waktu dalam pengiriman

Pada jam sibuk perlu ditingkatkan dengan menjadwalkan pengiriman lebih teratur dan memperbaiki komunikasi dengan supplier untuk menghindari penumpukan barang. Penataan alur kerja dan pembagian tugas juga perlu dioptimalkan agar bahan makanan cepat masuk ke penyimpanan sesuai suhu yang aman, mencegah risiko *spoilage*.

3. Pelatihan rutin untuk staf *receiving*

Pelatihan ini mencakup prosedur standar operasional, teknik handling bahan makanan yang baik, serta keterampilan dokumentasi dan pelaporan. Kegiatan ini bertujuan agar setiap petugas memiliki pemahaman yang sama mengenai proses kontrol biaya makanan, serta mampu menjalankan tugasnya secara profesional dan efisien. Pelatihan dapat dilakukan secara internal dengan melibatkan bagian *cost control* atau tim dapur sebagai narasumber.

4. Penerapan kerja sama lintas departemen

Penerapan kerja sama lintas departemen dapat dilakukan untuk mendukung proses penerimaan barang, terutama saat terjadi kepadatan pengiriman seperti pada awal pekan atau periode high season. Situasi ini memerlukan penanganan yang cepat dan akurat agar seluruh bahan yang datang dapat diterima dan disimpan dengan baik tanpa mengganggu alur kerja

lainnya. Penerapan yang dapat dilakukan seperti, *Purchasing* dapat membantu verifikasi dokumen dan kuantitas, *Cost Control* mendukung pengecekan harga dan staf dapur atau *Sous Chef* memeriksa kualitas. Penataan tugas yang jelas atau penambahan tenaga kerja khusus untuk receiving juga disarankan agar pemeriksaan kuantitas berjalan lebih teliti dan efisien. Dengan sinergi ini, proses penerimaan barang akan lebih lancar, cepat, dan akurat, yang secara tidak langsung berkontribusi pada pengendalian food cost.

5. Penegakan Prinsip *Trust but Verify* Terhadap Supplier

Penegakan prinsip "trust but verify" dalam hubungan kerja dengan supplier perlu dilakukan, karena Meskipun kerja sama telah terjalin lama dan hubungan baik telah terbentuk, proses verifikasi tetap harus dilakukan secara objektif dan menyeluruh. Setiap pengiriman harus diperiksa sesuai prosedur, dan pencatatan dilakukan dengan teliti sebagai bukti dokumentasi yang valid. Sikap kritis namun profesional ini penting untuk memastikan bahwa semua bahan makanan yang diterima telah sesuai dari segi kuantitas, kualitas, dan harga yang disepakati.

3. Upaya Pengendalian Fungsi Penyimpanan (*Storing*) dan Pengeluaran Bahan Makanan (*Issuing*)

Pengendalian *food cost* pada fungsi penyimpanan dan pengeluaran bahan makanan di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort dapat dilakukan melalui sejumlah langkah strategis yang saling mendukung guna meminimalkan risiko kerusakan bahan makanan dan pemborosan biaya.

a. Upaya pengendalian pada fungsi Penyimpanan (*Storing*)

1. Meningkatkan Sistem Pengawasan Area Penyimpanan

Sistem pengawasan akses ke area penyimpanan dapat dilakukan dengan membatasi akses hanya kepada personel yang berwenang. Hal ini dapat dilakukan melalui sistem log akses atau penggunaan kunci akses elektronik, sehingga pemantauan terhadap pergerakan bahan baku menjadi lebih transparan.

2. Penerapan Metode FIFO (First In First Out) Secara Konsisten

Penerapan metode FIFO (First In First Out) secara konsisten juga sangat penting untuk memastikan bahan makanan yang lebih dulu diterima digunakan terlebih dahulu. Penggunaan label tanggal penerimaan yang jelas dan sistem penataan stok berdasarkan urutan waktu masuk akan sangat membantu kelancaran rotasi bahan. Sebagai contoh, sayuran yang mudah rusak seperti bayam dan selada dapat ditata sedemikian rupa sehingga stok lama selalu berada di posisi terdepan dalam rak penyimpanan.

3. Optimalisasi Kondisi dan Penataan Ruang Penyimpanan

Kondisi dan penataan ruang penyimpanan, seperti suhu, kelembapan, dan kapasitas ruang, perlu dievaluasi secara berkala untuk menjaga kualitas bahan makanan. Penumpukan bahan dalam pendingin dapat menghambat sirkulasi udara dingin, sehingga berisiko menurunkan mutu bahan. Untuk menghindari hal ini, tata letak penyimpanan dalam freezer atau chiller perlu diatur ulang secara berkala. Penambahan kapasitas kontainer penyimpanan juga dapat dipertimbangkan apabila diperlukan. Sebagai contoh, bahan seperti daging dan seafood sebaiknya ditata dalam tray atau box bersusun dengan jarak antar item yang cukup, agar sirkulasi udara dingin dapat merata dan mencegah peningkatan suhu lokal yang dapat mempercepat pembusukan.

4. Peningkatan Pengelolaan *Slow Moving Items*

Pengelolaan bahan makanan dengan pergerakan lambat (*slow moving items*) memerlukan perhatian khusus agar tidak terjadi penumpukan stok yang melewati

masa simpan optimal. Oleh karena itu, laporan berkala terkait bahan-bahan yang jarang digunakan perlu disusun secara sistematis untuk memudahkan evaluasi dan pengambilan keputusan. Pemantauan berkala dapat mencegah kerusakan, pembusukan, atau pemborosan yang berpotensi meningkatkan *food cost*. Sebagai bagian dari pengelolaan tersebut, prosedur pembungkusan bahan makanan juga harus dilakukan sesuai standar untuk mencegah terjadinya freezer burn atau oksidasi, yang umum terjadi pada bahan yang tersimpan dalam waktu lama. Staf yang bertugas perlu mendapatkan pelatihan mengenai teknik pembungkusan yang tepat, termasuk penggunaan material food-grade dan memastikan setiap bahan dibungkus rapat sebelum disimpan di dalam freezer, guna menjaga kualitas dan ketahanan bahan tersebut.

b. Upaya Pengendalian Pada Fungsi Pengeluaran (*Issuing*)

1. Penerapan *Store Requisition* (SR) Secara Konsisten

Pada bagian *issuing*, perlu ditingkatkan pengendalian dokumen permintaan bahan makanan melalui penerapan *Store Requisition* (SR) yang lebih ketat, tidak hanya untuk minuman tetapi juga untuk seluruh bahan makanan. SR harus menjadi bukti resmi pengeluaran bahan dari gudang yang memuat detail permintaan, persetujuan, dan pencatatan stok keluar.

2. Pengawasan dan Pencatatan Pengeluaran bahan Makanan

Proses *issuing* perlu diawasi secara ketat untuk mencegah pengambilan bahan tanpa dokumen. Storekeeper wajib mencatat pengeluaran ke dalam sistem secara real-time guna menjaga akurasi data stok dan mendukung kontrol biaya.

3. Koordinasi dan Penyesuaian Berdasarkan Kebutuhan Operasional

Koordinasi yang lebih erat antara *storekeeper*, *kitchen*, dan *cost control* juga menjadi kunci. Komunikasi rutin mengenai forecast kebutuhan produksi dapat membantu *issuing* menyesuaikan pengeluaran bahan, terutama pada periode dengan okupansi tamu yang fluktuatif atau event khusus.

Upaya-upaya pengendalian tersebut diharapkan dapat menekan kerusakan bahan makanan, mengurangi *waste*, dan mendukung pengelolaan *food cost* yang lebih efisien dan akuntabel di hotel. Implementasi kebijakan yang konsisten, pelatihan rutin, dan evaluasi berkala menjadi bagian penting untuk memastikan pengendalian food cost dapat berjalan optimal dan berkelanjutan.

4. Upaya Pengendalian Fungsi Produksi (*Food & Beverage Product*)

Fungsi produksi di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort menghadapi tantangan berupa kinerja departemen yang belum sepenuhnya optimal, khususnya dalam penerapan standar yang menjadi pedoman pembuatan menu makanan. Beberapa aspek penting seperti penerapan *standard recipe*, *yield*, dan *portion size* belum dijalankan secara konsisten dalam proses operasional sehari-hari di dapur. Hal ini berdampak pada penggunaan bahan baku yang melebihi kebutuhan ideal serta variasi porsi yang tidak seragam, yang pada akhirnya meningkatkan biaya makanan (*food cost*).

Upaya evaluasi sebenarnya telah dilakukan secara berkala oleh pihak *Cost Control* dan *Head Chef / Sous Chef*, dengan cara mencatat penggunaan bahan baku dan membandingkannya dengan output atau jumlah porsi yang dihasilkan. Namun, meskipun evaluasi ini sudah dilaksanakan, hasilnya belum menunjukkan perbaikan signifikan. Hal ini terjadi karena rekomendasi hasil evaluasi belum sepenuhnya diterapkan atau diikuti secara konsisten oleh tim produksi, sehingga potensi pemborosan dan limbah (*waste*) masih muncul. Sebagai solusi dan bentuk

pengendalian jangka panjang, diperlukan langkah-langkah perbaikan yang lebih terstruktur dan menyeluruh, sebagai berikut:

1. Sesi Pelatihan (*Training Session*)

Pelaksanaan pelatihan rutin dan sosialisasi yang berfokus pada pemahaman tentang *standard recipe*, *yield*, dan *portion size* kepada seluruh staf dapur. Melalui pelatihan tersebut, diharapkan staf dapat memahami pentingnya penerapan standar dalam menjaga konsistensi rasa, porsi, serta efisiensi biaya.

2. Pengawasan atau Monitoring Proses Produksi

Pengawasan langsung oleh *Head Chef* dan *Sous Chef* perlu ditingkatkan, terutama pada tahap persiapan seperti pemotongan, penimbangan, dan filleting bahan baku. Pengawasan ini diharapkan dapat memastikan bahwa setiap proses produksi benar-benar mengikuti pedoman resep baku dan standar yang telah ditetapkan, sehingga mengurangi risiko improvisasi yang tidak terkontrol dan potensi pemborosan bahan baku.

3. Evaluasi Kinerja Produksi

Evaluasi hasil produksi dan jumlah limbah juga perlu tetap dilakukan secara rutin, dengan tujuan memberikan umpan balik yang berguna bagi tim dapur. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan bahan diskusi untuk menyusun rencana perbaikan yang lebih efektif, sekaligus memotivasi staf untuk lebih peduli pada pengendalian biaya.

4. Meningkatkan Koordinasi Antardepartemen

Penting untuk memperkuat koordinasi antardepartemen, khususnya antara dapur, bagian pembelian (*purchasing*), bagian Penerimaan barang (*receiving*), dan bagian pengendalian biaya (*cost control*), agar proses pemesanan bahan baku lebih tepat sasaran dan sesuai kebutuhan operasional. Dengan komunikasi yang lebih baik, pengadaan bahan baku dapat lebih akurat sehingga menghindari surplus stok yang berpotensi rusak atau tidak terpakai.

Melalui penerapan langkah-langkah pengendalian tersebut, diharapkan fungsi produksi di dapur hotel dapat berjalan lebih efisien, konsisten dalam kualitas, dan memberikan kontribusi nyata dalam menurunkan *food cost*, sekaligus mendukung keberhasilan operasional hotel secara keseluruhan.

4.3 Implikasi Hasil Penelitian

4.3.1 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis selisih antara *standard food cost* dan *actual food cost* di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, pencapaian biaya makanan masih belum sesuai dengan standar yang ditetapkan, terutama karena adanya kendala operasional pada setiap fungsi utama pengendalian. Beberapa departemen memiliki peran penting dalam memastikan biaya makanan tetap terkendali, namun dalam praktiknya terdapat hambatan yang menyebabkan terjadinya selisih biaya.

Pada fungsi pembelian (*Purchasing*), menunjukkan adanya kesenjangan antara teori pengendalian food cost dengan praktik di lapangan. Menurut teori, pembelian seharusnya mempertimbangkan harga terendah, kualitas terbaik, dan kesesuaian spesifikasi. Namun, di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, keputusan pembelian juga dipengaruhi oleh loyalitas supplier, kualitas dan kuantitas bahan yang tidak selalu sesuai standar, serta fleksibilitas dalam penerimaan barang. Hal ini disebabkan oleh lemahnya pengawasan, kurang optimalnya koordinasi antarbagian,

dan kebutuhan operasional yang menuntut penyesuaian cepat, yang pada akhirnya berdampak pada membengkaknya actual food cost.

Bagian *Receiving* menghadapi tantangan berupa verifikasi kuantitas dan kualitas yang belum dilakukan secara konsisten. Proses penerimaan barang terkadang masih mengandalkan hasil penimbangan dari pihak supplier tanpa dilakukan penimbangan ulang serta pemeriksaan kualitas yang masih terbatas pada visual luar, yang salah satunya disebabkan oleh padatnya jadwal penerimaan barang serta keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang tersedia. Keterlambatan pemindahan bahan ke area penyimpanan juga berpotensi memengaruhi kualitas bahan, terutama pada jam sibuk.

Dalam fungsi *Storing dan Issuing*, kendala utama terkait keterbatasan kapasitas penyimpanan, kurang optimalnya penerapan FIFO, labeling tanggal penerimaan yang belum konsisten, serta pengawasan dokumen permintaan bahan makanan yang masih dapat ditingkatkan. Hal ini membuka potensi terjadinya pengeluaran bahan secara berlebih tanpa pencatatan yang memadai.

Di bagian *Production*, tantangan muncul dari kurang konsistennya penerapan *standard recipe*, *standard yield*, dan *standard portion size*. Penggunaan takaran bahan hanya berdasarkan perkiraan dapat memicu variasi biaya per porsi dan meningkatkan total gross cost akibat waste yang tidak terkendali.

Upaya-upaya yang dapat diterapkan oleh Hotel Novotel Bali Nusa Dua dalam usaha menghadapi kendala-kendala yang terjadi, adalah:

- a. *Purchasing*, mendukung peningkatan pengendalian pembelian bahan makanan dengan standarisasi dan evaluasi supplier berbasis KPI (*Key Performance Indicators*), optimalisasi penerapan *standard purchase specification*, peningkatan pengawasan kuantitas barang masuk dengan sistem yang lebih ketat, penyesuaian sistem *purchase order* dan *receiving* agar fleksibel namun tetap terkontrol, audit harga dan analisis pasar secara rutin, meningkatkan komunikasi antarbagian, serta pelatihan berkala bagi staf *purchasing* dan *receiving* guna memastikan kualitas, akurasi data, dan kesesuaian bahan terhadap standar hotel,
- b. *Receiving*, menerapkan pemeriksaan kuantitas dan kualitas yang lebih mendalam sesuai *standard purchase specification*, dan memastikan pemindahan bahan ke *storage* dilakukan segera. Dapat meningkatkan koordinasi dengan tim *purchasing*, *cost controller* dan *staff kitchen* untuk membantu dan mendampingi dalam melakukan penerimaan bahan baku makanan.
- c. *Storing dan Issuing*, yaitu Penerapan sistem FIFO perlu dilakukan secara konsisten. Kapasitas kontainer penyimpanan juga perlu ditingkatkan untuk mencegah penumpukan yang dapat menghambat sirkulasi pendingin. Selain itu, pengawasan terhadap dokumen *store requisition* perlu diperketat untuk memastikan setiap pengeluaran bahan makanan tercatat dengan lengkap dan akurat.
- d. *Food and Beverage Product*, konsistensi untuk menerapkan *standard recipe*, *standard yield*, dan *standard portion size* melalui pelatihan berkala dan monitoring harian. Melakukan evaluasi hasil produksi untuk memastikan penggunaan bahan baku sesuai perencanaan, serta meningkatkan kesadaran staf mengenai dampak pengendalian biaya terhadap profitabilitas hotel.

4.3.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort dalam upaya meningkatkan

pengendalian food cost. Analisis dilakukan pada tiga periode, yakni tahun 2022, 2023, dan 2024 dengan menggunakan pendekatan analisis selisih (*variance*). Temuan dalam laporan *food cost reconciliation* menjadi dasar untuk mengidentifikasi serta menangani berbagai permasalahan yang muncul. Hal ini terkait dengan belum optimalnya koordinasi antardepartemen dan kurang konsistensinya penerapan SOP (*Standard Operating Procedure*) di setiap fungsi pengendalian biaya makanan, mulai dari proses persiapan dan pengolahan makanan hingga penyajian.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis food cost pada Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort selama periode 2022, 2023, dan 2024, dapat disimpulkan bahwa pencapaian actual food cost belum sepenuhnya sesuai dengan standard food cost yang ditetapkan.

1. Selisih persentase dalam pengendalian food cost di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort
 - a. Pada tahun 2022, rata-rata selisih tercatat sebesar 3,03%, yang utamanya disebabkan oleh pembelian bahan makanan yang berlebihan, terjadinya kerusakan bahan (*spoilage*), serta ketidaksesuaian inventory.
 - b. Pada tahun 2023 selisih naik menjadi 5,96%, dengan penyebab utama berupa pembelian yang melampaui standar, rendahnya pendapatan (*revenue*), serta adanya komponen tambahan seperti pengeluaran untuk entertainment dan masalah pada penyimpanan (*store issues*).
 - c. Pada tahun 2024 menunjukkan selisih tertinggi sebesar 6,05%, dipengaruhi oleh pembelian yang tidak terkendali, kerusakan bahan (*spoilage*), kurang akuratnya peramalan kebutuhan (*forecasting*), dan cost adjustment yang tinggi.
2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Pengendalian Food Cost di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort
 - a. Pembelian bahan baku di pihak purchasing yang kurang memperhatikan standar pembelian yang telah ditetapkan, sehingga berpotensi menimbulkan pembelian bahan baku yang tidak sesuai kebutuhan atau kualitas.
 - b. Proses verifikasi penerimaan yang kurang teliti dikarenakan belum optimalnya bagian receiving dalam menerapkan standard purchase specification
 - c. Penyimpanan bahan makanan juga masih mengalami kendala akibat kurang optimalnya penerapan SOP (*Standard Operating Prosedure*).
 - d. Penerapan standard recipe, standard yield, dan portion size yang belum dilakukan secara konsisten dalam proses produksi.
3. Pengendalian di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort
 - a. Keputusan pemilihan supplier sering kali lebih didasarkan pada loyalitas kerja sama jangka panjang daripada evaluasi kualitas dan harga yang objektif.
 - b. Prosedur pengecekan bahan makanan oleh bagian receiving juga belum maksimal.
 - c. Kurangnya penerapan SOP (*Standard Operating Prosedure*) pada penyimpanan,
 - d. Proses perhitungan kebutuhan bahan makanan kerap dilakukan berdasarkan perkiraan oleh chef, bukan berdasarkan perhitungan standar yang jelas.
4. Upaya Pengendalian Food Cost di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort
 - a. Pemilihan supplier dengan menerapkan sistem evaluasi berkala berbasis Key Performance Indicators (KPI) untuk memastikan keputusan pemilihan supplier dilakukan secara objektif, bukan semata berdasarkan loyalitas jangka panjang.

- b. Meningkatkan proses verifikasi kualitas dan kuantitas bahan makanan, serta menerapkan standard purchase specification.
- c. Meningkatkan penerapan Standard Operating Procedure (SOP) dan penggunaan sistem FIFO (First In First Out).
- d. Menerapkan standar operasional dalam menyajikan menu makanan

Saran

A. Bagi Perusahaan

1. Berdasarkan pembahasan yang dijelaskan pada Bab IV mengenai penyebab tingginya food cost di Hotel Courtyard by Marriott Bali Nusa Dua Resort, dilihat dari selisih perhitungan antara biaya standar dan biaya aktual, dapat disimpulkan bahwa biaya yang dikeluarkan atau biaya aktual melebihi standar yang telah ditetapkan. Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut, saran yang dapat diberikan, yaitu:
2. Manajemen perlu mendorong kerja sama yang lebih erat antara Cost Controller, Executive Chef / Sous Chef, dan Tim Purchasing untuk memantau dan mengendalikan biaya bahan makanan sesuai kebutuhan operasional aktual, serta memastikan pembelian dilakukan berdasarkan analisis stok dan perkiraan okupansi yang lebih akurat..
3. Departement purchasing dan cost control disarankan untuk meningkatkan penerapan kebijakan pengadaan bahan makanan secara lebih konsisten dan sesuai dengan Standard Purchase Specification, dengan melakukan verifikasi kuantitas dan kualitas secara menyeluruh pada setiap proses penerimaan..
4. Executive Chef/Sous Chef serta Cost Controller diharapkan meningkatkan pengawasan terhadap penerapan standar produksi, termasuk standard recipe, standard yield, dan standard portion size, guna menekan pemborosan bahan baku dan menjaga konsistensi kualitas produk yang dihasilkan.
5. Setiap departemen yang terlibat dalam pengendalian food cost perlu mengacu dan berkomitmen pada penerapan SOP (Standard Operating Procedure) yang berlaku, untuk memastikan seluruh proses mulai dari pembelian, penerimaan, penyimpanan, pengeluaran, hingga produksi berjalan lebih efektif dan mendukung pencapaian target profitabilitas hotel.

B. Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Peneliti berikut diharapkan dapat menambahkan variabel lain, seperti harga minuman, untuk mendapatkan gambaran lebih lengkap mengenai pengendalian biaya.
2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan atau memanfaatkan lebih banyak sumber untuk menemukan laporan keuangan dan data keuangan perusahaan yang terkait dengan periode data biaya makanan dan minuman.
3. Diharapkan Fokus penelitian juga bisa diperluas ke sektor lain di luar industri perhotelan, seperti restoran ataupun bidang usaha lain yang bergerak di bidang food and beverage.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. D. (2019). *Cost management: A strategic emphasis* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Damayanti, T., Susanti, C., & Febri Berliana Irawan, P. . D. T. . S. C. (2022). Analisis Efektivitas Pengendalian Internal Pengadaan Bahan Makanan Terhadap Tingginya Food Cost di Hotel "X." *Journal of Accounting and Hospitality*. <https://doi.org/10.52352/jah.v1i1.980>

- Dittmer, P. R. (2018). *Principles Of Food, Beverage & Labor Cost Control*; Ninth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Drury, Colin. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th Edition). Cengage Learning.
- Dyatri Utami Arina Absari. (2023). Analysis Of The Application Of Food Cost Control With Cost Volume Profit Analysis To Optimize The Profit Of Ocean Garden Restaurant. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting*, 1(3). <https://doi.org/10.55227/ijerfa.v1i3.36>
- Fauzan, H. (2024). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Tangerang: Indigo Media
- Gunawan, I. M. D. P., Pambudi, B., & Wardana, M. A. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingginya Food Cost di Hotel. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(5), 1194–1205. <https://doi.org/10.22334/paris.v2i5.426>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2021). *Cornerstones of cost management* (5th ed.). Cengage Learning.
- I Made Kerta Wijaya, & Ni Luh Putu Sri Widhiastuty. (2021). Pengendalian Food Cost Oleh Cost Controller Pada Papillon Echo Beach Canggu. *Journal of Tourism and Interdisciplinary Studies*, 1(2), 82–92. <https://doi.org/10.51713/jotis.v1i2.58>
- Kapidin. (2017). Strategi Pengendalian Biaya dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Departemen Makanan dan Minumana (Food and Beverage Department). *Jurnal Sosio E-Kons* 9(2), 132-138.
- Made Artajaya, Made Wahyu Chikara Wijaya, & I Gusti Agung Febrianto. (2022). Analysis the Causes of High Food Costs and Food Cost Control Strategies at the Food and Beverage Product Department at the Four Points Hotel by Sheraton Bali. *Pusaka : Journal of Tourism, Hospitality, Travel and Business Event*, 4(2), 119–124. <https://doi.org/10.33649/pusaka.v4i2.173>
- Mahardika, Dendy (2024) Analisis Pengendalian Food Cost Pada Hotel The St. Regis Bali Resort. Undergraduate thesis, Politeknik Negeri Bali.
- Mahendra, H., & Sabir, M. (2020). Analisis Strategi Pengendalian Biaya Operasional di Grand Mozza Hotel Timika (Studi Kasus Standarisasi Biaya Operasional). *Jurnal ULET (Utility, Earning and Tax)*, 4(2), 65–83.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Pradiptha, I. W. A., Darlina, L., & Elistyawati, I. A. (2018). Analysis of Food Cost Control at The One Legian Hotel. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 1(2), 188–196.
- Putra, D., Lukitasari, R., Mulia, V., & Wibawa, I. K. (2022). Analisis Pengendalian Food Cost Di Hotel Vila Lumbung - Bali. *Journey : Journal of Tourismpreneurship, Culinary, Hospitality, Convention and Event Management*, 5(2), 165-176. <https://doi.org/10.46837/journey.v5i2.118>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit. Alfabeta, Bandung.
- Swary, Ni Kadek Pramesti Pradnya (2024) Analisis Food Cost Terhadap Pengendalian Manajemen Biaya pada Hotel Novotel Bali Nusa Dua. Undergraduate thesis, Politeknik Negeri Bali..
- Utthavi, W. H., & Sumerta, I. G. A. (2017). Analisis Pengendalian Food Cost pada GTBV Hotel & Convention - Bali. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 13(3), 156–165. <https://doi.org/10.31940/jbk.v13i3.727>
- Wiyasha I.B.M. (2010). *Akuntansi Perhotelan Penerapan Uniform System of Lodging Industry*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi Offset.