

ANALISIS *FOOD SYSTEMS* PADA *FOOD OUTLET* HOTEL

**STUDI KASUS PADA RADISSON YOGYA PLAZA HOTEL
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

ANASTASIA YULIATI

NIM : 962114189

NIRM : 960051121303101168



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2000**

S k r i p s i

**ANALISIS *FOOD SYSTEMS* PADA *FOOD OUTLET* HOTEL
STUDI KASUS PADA RADISSON YOGYA PLAZA HOTEL
YOGYAKARTA**

Oleh:

Anastasia Yuliaty

N I M : 962114189

N I R M : 96005112130310168

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



Drs. E. Sumardjono, M.B.A

Tanggal 13 September 2000

Pembimbing II



Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.

Tanggal 15 September 2000

S k r i p s i

**ANALISIS *FOOD SYSTEMS* PADA *FOOD OUTLET* HOTEL
STUDI KASUS PADA RADISSON YOGYA PLAZA HOTEL
YOGYAKARTA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :





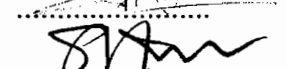
Anastasia Yuliati

N I M : 962114189

N I R M : 96005112130310168

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 27 September 2000
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.	
Anggota	Drs. H. Suseno TW., M.S.	

Yogyakarta, 30 September 2000

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Drs. H. Suseno TW., M.S.

- ◆ Dunia menghargai orang yang menunjukkan kecekatan kepribadian, yang mempunyai pegangan hidup yang kuat dan penilaian yang tepat tentang diri sendiri, yang dapat menutup perbuatan baiknya dengan kerendahan hatinya.
- ◆ Tuhan tidak pernah memberi lebih dari satu sekaligus dan Dia tidak memberikan saat kedua sebelum mencabut saat pertama.
- ◆ Biarkanlah tiap musim merangkum musim lainnya,
serta biarkanlah masa kini selalu memeluk masa lampau dengan kenangan,
dan merangkul masa depan dengan keindahan. *(Kahlil Gibran)*

Dengan penuh cinta, kupersembahkan yang terindah untukmu:

Bapak dan Ibu, atas segala jerih payah dan doa

Sr. Yudith O.S.F, yang membuat mimpiku menjadi nyata

Agustinus Eddy Prasetyo, *in memoriam*

Nunik, Adek, Yudi, kalianlah semangatku,

My dearest brother, Mas Agus, terima kasih atas kebersamaan kita selama ini.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 3 Oktober 2000

Penulis



Anastasia Yulianti

ABSTRAK

ANALISIS *FOOD SYSTEMS* PADA *FOOD OUTLET HOTEL* Studi Kasus pada Radisson Yogya Plaza Hotel Yogyakarta

Anastasia Yuliaty
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2000

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) apakah *actual food cost* di *Colombo Pool Terrace Outlet* Radisson Yogya Plaza Hotel pada periode Januari-Juni 2000 terkendali, dan (2) klasifikasi menu-menu yang diteliti (*Radisson Club, Chicken Tuna Fish Sandwich, Pasta, Lasagne Al Forno, Fish and Chips, Nasi Goreng Spesial, Satay Campur, Gado-gado, Lumpia Colombo* dan *Merapi Stir Fry*) berdasarkan *Menu Profitability Analysis*, apakah menu-menu tersebut masuk posisi *Stars, Plow Horses, Puzzles*, atau *Dogs*.

Untuk menganalisis masalah pertama, digunakan *Standard Food Cost Analysis* yang dilakukan secara bulanan maupun keseluruhan enam bulan. Analisis ini menggunakan komponen biaya bahan dan harga jual makanan. Hasil *actual food cost* kemudian dibandingkan dengan *standard food cost* yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah *actual food cost* terkendali atau tidak. Untuk menganalisis masalah kedua digunakan *Menu Profitability Analysis* yang mengukur tingkat laba kotor menu dan tingkat kepopuleran menu. Tingkat laba kotor dihitung berdasar komponen harga pokok dan harga jual, sedangkan tingkat kepopuleran menu dihitung dari volume penjualan tiap menu.

Berdasar analisis data yang telah dilakukan, ditemukan bahwa *actual food cost* untuk bulan Januari, Maret, April, Mei dan Juni tahun 2000 di *Colombo Pool Terrace Outlet* terkendali. Sedangkan untuk bulan Pebruari *actual food cost* kurang terkendali. Untuk *actual food cost* secara keseluruhan enam bulan (Januari-Juni 2000) menunjukkan terkendali. Dari kesepuluh menu yang diteliti, yang masuk posisi *Stars* adalah *Pasta, Fish and Chips, Nasi Goreng Spesial* dan *Satay Campur*. Sedangkan *Radisson Club, Gado-gado, Lumpia Colombo* dan *Merapi Stir Fry* masuk posisi *Plow Horses*. Untuk posisi *Puzzles*, menu yang masuk adalah *Chicken Tuna Fish Sandwich* dan *Lasagne Al Forno*. Tidak ada menu yang masuk posisi *Dogs*.

ABSTRACT

FOOD SYSTEMS ANALYSIS AT HOTEL'S FOOD OUTLET A Case Study at Radisson Yogya Plaza Hotel Yogyakarta

Anastasia Yuliati
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2000

The aims of this research were to find out (1) whether the actual food cost at Colombo Pool Terrace Outlet at Radisson Yogya Plaza Hotel were controllable from January to June 2000, and (2) the classification of the menu based on Menu Profitability Analysis, whether the menu examined (Radisson Club, Chicken Tuna Fish Sandwich, Pasta, Lasagne Al Forno, Fish and Chips, *Nasi Goreng Spesial*, *Satay Campur*, *Gado-gado*, *Lumpia Colombo* and Merapi Stir Fry) were categorized in Stars, Plow Horses, Puzzles or Dogs menu.

To answer the first problem, the researcher employed the Standard Food Cost Analysis at monthly for six months (January - June 2000) and the whole six months period. The analysis included the cost and selling price components. The result of the actual food cost was compared with the standard food cost that had been set in order to find out whether the actual food cost was controllable or not. To answer the second problem, the researcher used the Menu Profitability Analysis to measure the profit margin and the popularity of the menu. The profit margin were calculated based on the cost and selling price components, and the menu's popularity were calculated based on sale volume of each menu (menu mix).

Based on the analysis, the researcher concluded that the actual food cost in January, March, April, May and June 2000 at Colombo Pool Terrace Outlet was already controllable. Whereas for February, the actual food cost was less controllable. The actual food cost for the whole six months (January-June 2000), was controllable. Out of ten menu examined, Pasta, Fish and Chips, *Nasi Goreng Spesial* and *Satay Campur* were categorized in *Stars* menu. Whereas Radisson Club, *Gado-gado*, *Lumpia Colombo* and Merapi Stir Fry were categorized in *Plow Horses* menu. Finally, Chicken Tuna Fish Sandwich and Lasagne Al Forno were categorized in *Puzzles* menu. None of the menu was categorized in *Dogs* menu.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kasih atas rahmat dan karuniaNya sehingga penulisan skripsi dengan judul Analisis *Food Systems* Pada *Food Outlet Hotel*, Studi Kasus pada Radisson Yogya Plaza Hotel, dapat selesai dengan baik. Skripsi ini ditulis dan disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:


1. Bapak Drs. E. Sumarjono, M.B.A., sebagai Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat selesai.
2. Bapak Drs. F.A. Joko Siswanto, M.M, Akt., sebagai Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat selesai.
3. Bapak Drs. A. Triwanggono M.S., yang telah meluangkan waktu untuk memberi masukan dan saran dalam penulisan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Edi Kustanto M.M., yang telah meluangkan waktu untuk memberi masukan dan saran dalam penulisan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti M. Acc., yang telah memberi masukan, saran dan nasehat dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak Yungke Wibowo selaku *Financial Controller* Radisson Yogya Plaza Hotel yang telah memberi ijin penelitian kepada penulis serta membantu memperoleh data yang diperlukan.
7. Bapak Eko Sugeng selaku *Food and Beverage Manager* Radisson Yogya Plaza Hotel yang telah membantu memperoleh data-data yang penulis perlukan.

8. Bapak Joko Wieryantoro, Mas Aloy dan segenap staff *Accounting Department* Radisson Yogya Plaza Hotel yang selalu akomodatif dalam membantu penulis dalam memperoleh data yang diperlukan.
9. Bapak dan Ibu yang selalu berusaha memberi yang terbaik untukku, adik-adikku yang selalu memotivasi dan menyemangati.
10. *My dearest brother*, Mas Agus, yang selama ini telah menjadi teman berbagi dalam memahami arti hidup ini. *Good luck for you!*
12. Teman-teman seperjuanganku; Rina, Krist dan Tari, terima kasih atas persahabatan kita selama ini.
13. *My big family* di Surya 7B; Mbak Ari, Tanti, Mbak Elin, Alin, Nina (*especially I would thanks to you for our friendship many years here*), Mbak Anik, Ugik, Wings, Penta, Tatik, Mbak Cicil, Andang, tak lupa juga Siska dan Ibu Rosma yang sangat baik, terima kasih atas jalinan persaudaraan kita selama ini.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

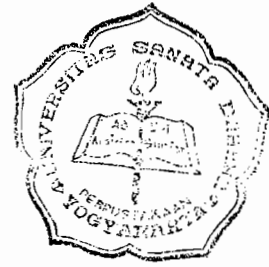
Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Penulis


Anastasia Yulianti

DAFTAR ISI



	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Batasan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian.....	4
F. Sistematika Penulisan.....	4

BAB II LANDASAN TEORI.....	6
A. Biaya.....	6
1. Pengertian Biaya.....	6
2. Penggolongan Biaya.....	7
3. Pengendalian Biaya.....	11
C. <i>Boston Consulting Group Model</i>.....	12
D. Analisis <i>Food Systems</i>.....	16
1. <i>Standard Food Cost Analysis</i>	16
2. <i>Menu Profitability Analysis</i>	20
E. Pariwisata.....	22
1. Pengertian Pariwisata.....	22
2. Wisatawan dan Pelancong.....	23
3. Pengertian Industri Pariwisata.....	24
F. Hotel dan <i>Food Service</i>.....	25
1. Hotel.....	25
2. <i>Food Service</i>	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	29
A. Jenis Penelitian.....	29
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	29
1. Tempat Penelitian.....	29
2. Waktu Penelitian.....	29
C. Subyek dan Obyek penelitian.....	29

1. Subyek Penelitian.....	29
2. Obyek Penelitian.....	30
D. Data yang Dicari.....	30
E. Teknik Pengumpulan Data.....	30
F. Variabel Penelitian.....	31
G. Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV GAMBARAN UMUM HOTEL.....	38
A. Gambaran Umum Radisson Hotels.....	38
B. Radisson Yogya Plaza Hotel.....	39
C. Fasilitas di Radisson Yogya Plaza Hotel.....	40
1. <i>Guest Room</i>	40
2. <i>Lobby Lounge</i>	40
3. <i>Pierre's Bar</i>	41
4. <i>Srikaton Restaurant</i>	41
5. <i>Colombo Pool Terrace Outlet</i>	41
6. <i>Langen Suko Park</i>	42
7. <i>Fitness Centre dan Sarana Olahraga</i>	42
8. <i>Banquet dan Conference Facilities</i>	43
9. <i>Business Centre</i>	43
10. <i>Drugstore</i>	43
11. <i>Travel Agency</i>	44
12. <i>Shuttle</i>	44

D. Personalia.....	45
1. Latar Belakang Pendidikan Karyawan.....	45
2. Jenis Kelamin.....	45
3. Sistem Pengupahan.....	45
4. <i>Shift Kerja</i>	46
5. Fasilitas untuk Karyawan.....	46
6. Standar Penampilan.....	47
E. Struktur Organisasi.....	49
1. <i>Resident Manager</i>	49
2. <i>Financial Controller</i>	49
3. <i>Chief Engineer</i>	50
4. <i>Food and Beverage Manager</i>	50
5. <i>Front Office Manager</i>	52
6. <i>Housekeeping Manager</i>	53
7. <i>Human Resources Manager</i>	53
8. <i>Senior Sales Manager</i>	53
F. Accounting Department.....	54
1. <i>Chief Accountant</i>	54
2. <i>Assistant to Accountant</i>	54
3. <i>EDP Manager</i>	55
4. <i>Purchasing Officer</i>	55
5. <i>General Affairs Officer</i>	56

6. <i>Cost Controller</i>	56
7. <i>Account Receivable/Payable Officer</i>	57
8. <i>Night Auditor</i>	57
9. <i>General Cashier</i>	58
G. <i>Filosofi Radisson</i>	58
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	60
A. <i>Analisis Data</i>	61
B. <i>Pembahasan</i>	77
BAB VI PENUTUP	92
A. <i>Kesimpulan</i>	92
B. <i>Keterbatasan Penelitian</i>	93
C. <i>Saran</i>	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel V.1 Perhitungan <i>Actual Food Cost</i> Bulan Januari 2000	55
Tabel V.2 Perhitungan <i>Actual Food Cost</i> Bulan Pebruari 2000.....	56
Tabel V.3 Perhitungan <i>Actual Food Cost</i> Bulan Maret 2000.....	56
Tabel V.4 Perhitungan <i>Actual Food Cost</i> Bulan April 2000.....	57
Tabel V.5 Perhitungan <i>Actual Food Cost</i> Bulan Mei 2000.....	57
Tabel V.6 Perhitungan <i>Actual Food Cost</i> Bulan Juni 2000.....	58
Tabel V.7 Perbandingan Antara <i>Actual Food Cost</i> dan <i>Standard Food Cost</i> <i>Colombo Pool Terrace Outlet</i>	58
Tabel V.8 <i>Total Cost</i> dan <i>Total Sales</i> Bulan Januari-Juni 2000.....	59
Tabel V.9 Jumlah Penjualan Tiap Menu	62
Tabel V.10 Perbandingan Antara <i>Contribution Margin (CM)</i> dan Rata-rata <i>CM</i>	67
Tabel V.11 Perbandingan Antara <i>%MM</i> dan Rata-rata <i>%MM</i>	68
Tabel V.12 Klasifikasi Menu.....	68
Tabel V.13 <i>Menu Engineering Worksheet</i>	76
Tabel V.14 <i>Menu Engineering Worksheet</i>	87
Tabel V.15 <i>Menu Engineering Worksheet</i>	89
Tabel V.16 <i>Menu Engineering Worksheet</i>	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1 Struktur Organisasi Radisson Yogya Plaza Hotel	51
Gambar V.1 Matriks <i>Menu Engineering Classification</i>	77

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sektor jasa adalah sektor yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini karena dalam sektor jasa, sumber yang tersedia adalah jasa itu sendiri dengan manusia sebagai pelakunya. Dapat dikatakan bahwa sumber dalam sektor jasa tidak akan habis, berbeda dengan perusahaan manufaktur yang sebagian besar sumbernya mengambil dari alam yang semakin lama tentu akan semakin berkurang.

Salah satu jenis dari usaha jasa yang semakin berkembang dan kompetitif adalah perhotelan, ini terbukti dengan semakin banyaknya hotel yang dibangun. Perkembangan perhotelan, khususnya hotel berbintang, dari tahun ke tahun semakin meningkat. Pada akhir tahun 1996 jumlah hotel berbintang di Indonesia ada 725 buah dengan 69.994 kamar, kemudian meningkat menjadi 776 buah hotel dengan 80.377 kamar pada tahun 1997. Jumlah ini terus meningkat yang menunjukkan maraknya bisnis perhotelan (Bisnis Indonesia, 1997).

Sebuah hotel, bagi para tamunya dapat diibaratkan sebagai rumah kedua baginya. Oleh karena itu fasilitas-fasilitas yang diberikan di hotel bertujuan untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan seperti yang mereka dapat di rumah sendiri. Fasilitas-fasilitas yang biasanya ada di hotel adalah restoran, pub, bar, kafe, kolam renang, *fitness centre*, dan lain-lain.

Salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen hotel adalah pengelolaan makanan dan minuman (*food and beverage*). Hal ini karena penilaian tamu tidak hanya pada pelayanan (*service*) yang diberikan, tapi meliputi keseluruhan aspek hotel, termasuk makanan dan minuman. Selain itu, penjualan makanan dan minuman juga tidak terbatas pada tamu yang menginap di hotel saja sehingga pengelolaan *food and beverage* yang baik akan meningkatkan citra hotel di mata masyarakat.

Outlet makanan dan minuman, sebagai salah satu fasilitas yang disediakan hotel, harus dikelola dengan serius. Pengelolaan itu baik bisa berupa kualitas makanan dan minumannya, penyajian, pelayanan, maupun harganya. Salah satu cara atau metode yang dapat dilakukan adalah dengan Analisis *Food Systems*. Analisis *Food Systems* ini meliputi *standard food cost analysis* (analisis biaya bahan makanan standard), dan *menu profitability analysis* (analisis profitabilitas menu), atau sering disebut juga dengan *menu analysis*.

Standard food cost analysis digunakan untuk mengetahui apakah *actual food cost* sesuai dengan *standard food cost* yang telah ditetapkan. *Standard food cost* merupakan patokan-patokan harga pokok yang telah ditetapkan dan harus dipenuhi dalam mengeluarkan biaya pembuatan makanan. Untuk pengendalian biaya, maka *standard food cost* harus dibandingkan dengan *actual food cost*.

Menu profitability analysis digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keuntungan yang disumbangkan oleh sebuah menu kepada hotel, khususnya *outlet* yang bersangkutan. Analisis ini akan menempatkan menu ke dalam tingkat-tingkat

profitabilitas yang diklasifikasikan sebagai *stars*, *plow horses*, *puzzles*, dan *dogs*, dan masing-masing kriteria ini mempunyai ciri-ciri sendiri dalam menyumbangkan *profit*.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah *actual food cost* pada *Colombo Pool Terrace Outlet* sudah terkendali?
2. Bagaimanakah klasifikasi menu-menu yang disajikan berdasarkan posisinya (*stars*, *plow horses*, *puzzles*, dan *dogs*) menurut *Menu Profitability Analysis*?

C. Pembatasan Masalah

Penulis membatasi masalah pada analisis menu-menu makanan (*food*) yang disajikan oleh *Colombo Pool Terrace Outlet* selama bulan Januari-Juni 2000, dengan analisis *standard food cost* dan analisis *menu profitability*. *Cost* pada penelitian ini berarti biaya bahan makanan total untuk pembuatan menu-menu yang disajikan. Menu makanan yang dianalisis di sini tidak semua menu, hanya meliputi menu-menu yang paling banyak dikonsumsi oleh tamu hotel.

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah *actual food cost* pada *Colombo Pool Terrace Outlet* sudah terkendali atau belum.
2. Untuk mengetahui tingkat profitabilitas menu-menu yang disajikan di *Colombo Pool Terrace Outlet*.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Hotel

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi hotel, khususnya *foods outlet* hotel. Jika ditemukan hal-hal baru maka dapat digunakan untuk mendukung kemajuan dan perkembangan hotel.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini dapat menambah koleksi kepustakaan dan dapat digunakan sebagai pedoman atau acuan untuk penelitian pada bidang yang sama.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna untuk menerapkan teori yang sudah diterima di bangku kuliah sekaligus untuk melihat kondisi bisnis di lapangan, khususnya bisnis jasa.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang kajian teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, subyek dan obyek penelitian, data yang dicari, tempat dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM HOTEL

Bab ini menguraikan tentang sejarah umum hotel, letak, tujuan, struktur organisasi, serta segala sesuatu yang berhubungan dengan hotel yang diteliti.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjawab permasalahan yang telah dikemukakan dengan teori yang sudah ada.

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dari hasil pengolahan data dan pembahasan serta saran-saran yang diajukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Biaya

1. Pengertian Biaya

Pengertian biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu (Mulyadi, 1983: 3).

Dari definisi tersebut, pengorbanan sumber ekonomis dibedakan menjadi dua macam, yaitu pengorbanan yang mempunyai kemungkinan *telah terjadi*, dan pengorbanan yang mempunyai kemungkinan *akan terjadi*. Nilai sumber ekonomis yang telah dikorbankan untuk mencapai tujuan tertentu merupakan biaya historis, yaitu biaya yang telah terjadi pada masa lalu. Sedangkan nilai sumber ekonomis yang *akan* dikorbankan untuk mencapai tujuan tertentu merupakan biaya masa yang akan datang.

Pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang *telah* terjadi untuk mencapai tujuan tertentu dibagi menjadi dua golongan:

- a. Pengorbanan sumber ekonomis untuk memperoleh aktiva (kekayaan), atau secara tidak langsung untuk mendapatkan penghasilan, yang disebut dengan istilah harga pokok.

- b. Pengorbanan sumber ekonomis yang secara langsung untuk memperoleh penghasilan dalam periode yang sama dengan terjadinya pengorbanan tersebut.

Dalam arti sempit, biaya merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan dalam usaha untuk memperoleh penghasilan. Ilustrasinya adalah sebagai berikut, suatu perusahaan membeli bahan baku dengan mengeluarkan kas Rp. 100.000, maka harga pokok bahan baku tersebut adalah Rp.100.000. Jika dari harga pokok bahan baku tersebut telah dikorbankan sebesar Rp. 75.000 untuk proses pembuatan produk, maka harga pokok bahan baku yang dikorbankan tersebut (merupakan nilai sumber ekonomis yang dikorbankan) menjadi biaya bahan baku. Sisa harga pokok bahan baku sebesar Rp. 25.000 tetap merupakan harga pokok dan akan dicantumkan dalam neraca sebagai kelompok aktiva.

2. Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya diperlukan untuk mengembangkan data biaya yang dapat membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Penggolongan ini didasarkan pada:

- a. **Penggolongan Biaya Sesuai dengan Fungsi Pokok dari Kegiatan/Aktivitas Perusahaan**

Fungsi-fungsi pokok dari kegiatan-kegiatan perusahaan dapat digolongkan kedalam fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi administrasi dan umum, dan fungsi keuangan. Atas dasar fungsi-fungsi tersebut, biaya dapat dikelompokkan menjadi:

- 1). Biaya produksi, yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.
 - 2). Biaya pemasaran, yaitu biaya dalam rangka penjualan produk selesai sampai dengan pengumpulan piutang menjadi kas.
 - 3). Biaya administrasi dan umum, yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum, yang terjadi dalam rangka penentuan kebijaksanaan.
 - 4). Biaya keuangan, yaitu semua biaya yang terjadi dalam melaksanakan fungsi keuangan, misalnya biaya bunga.
- b. Penggolongan Biaya Sesuai dengan Periode Akuntansi dimana Biaya Akan Dibebankan

Penggolongan ini sebagai berikut:

- 1). Pengeluaran Modal (*Capital Expenditure*)

Pengeluaran modal adalah pengeluaran yang akan dapat memberikan manfaat pada beberapa periode akuntansi atau pengeluaran yang akan dapat memberikan manfaat pada periode akuntansi yang akan datang.

- 2). Pengeluaran Penghasilan (*Revenues Expenditures*)

Pengeluaran penghasilan adalah pengeluaran yang akan memberikan manfaat hanya pada periode akuntansi dimana pengeluaran terjadi.

c. Penggolongan Biaya Sesuai dengan Tendensi Perubahannya Terhadap Aktivitas atau Kegiatan atau Volume

Tendensi perubahan biaya terhadap kegiatan dapat dikelompokkan menjadi:

1). Biaya Tetap

Biaya tetap memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Jumlah totalnya tetap, tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai dengan tingkatan tertentu.
- Biaya satuan akan berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume kegiatan.

2). Biaya Variabel

Biaya variabel memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Jumlah totalnya akan berubah secara sebanding dengan perubahan volume kegiatan atau aktivitas.
- Biaya satuan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan, jadi biaya satuan konstan.

3). Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan atau aktivitas, akan tetapi perubahannya tidak sebanding.
- Biaya satuan akan berubah terbalik dihubungkan dengan perubahan volume kegiatan tetapi sifatnya tidak sebanding.

- d. Penggolongan Biaya Sesuai dengan Obyek Biaya atau Pusat Biaya yang Dibiayai

Penggolongannya adalah sebagai berikut:

- 1). Biaya Langsung, yaitu biaya yang terjadinya atau manfaatnya dapat diidentifikasi kepada obyek biaya atau pusat biaya tertentu.
- 2). Biaya Tidak Langsung, yaitu biaya yang terjadinya atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi pada obyek atau pusat biaya tertentu, atau biaya yang manfaatnya dinikmati oleh beberapa obyek atau pusat biaya.

- e. Penggolongan Biaya untuk Tujuan Pengendalian Biaya

Untuk pengendalian biaya, informasi biaya yang ditujukan kepada manajemen dikelompokkan kedalam:

- 1). Biaya Terkendalikan

Biaya terkendalikan adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu.

- 2). Biaya Tidak Terkendalikan

Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan/pejabat tertentu berdasar wewenang yang dia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu.

- f. Penggolongan Biaya Sesuai dengan Tujuan Pengambilan Keputusan

Untuk pengambilan keputusan oleh manajemen, data biaya dikelompokkan kedalam:

1). Biaya Relevan

Biaya relevan adalah biaya yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya tersebut harus diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.

2). Biaya Tidak Relevan

Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak mempengaruhi pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya ini tidak perlu diperhitungkan atau dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

3. Pengendalian Biaya

Kata pengendalian mempunyai arti penemuan atau penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditentukan (Handoko, 1992: 25-26).

Dengan demikian pengendalian mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
- c. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan
- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar

Untuk mengendalikan biaya dalam suatu perusahaan, perlu disusun suatu standar biaya sebagai patokan dalam operasi perusahaan. Sebagai pengukurannya, standar yang telah ditetapkan tersebut kemudian dibandingkan dengan realisasinya untuk kemudian dianalisis. Dari situ akan terlihat apakah biaya-biaya yang

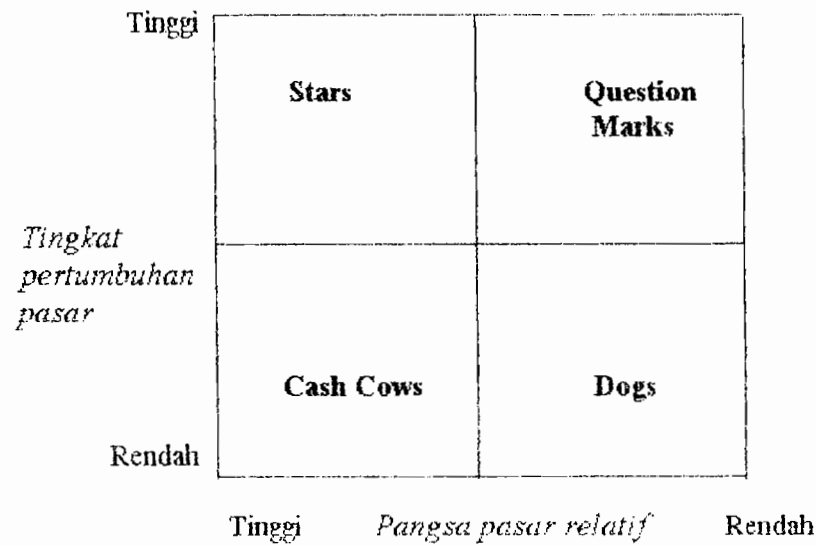
dikeluarkan perusahaan terkendali atau tidak. Keterkendalian biaya ditentukan dari sesuai atau tidaknya realisasi biaya dengan standar biaya yang telah ditetapkan.

B. *Boston Consulting Group Model*

Model ini digunakan untuk menyusun rencana portofolio usaha (*business portfolio plan*) pada perusahaan-perusahaan yang mempunyai beberapa divisi atau unit bisnis. Perencanaan ini diperlukan untuk menentukan divisi atau unit bisnis yang mana yang harus dibina, dipertahankan, atau harus dihentikan.

Untuk mewujudkannya, pihak manajemen harus mengenali divisi-divisi tersebut, atau yang lebih sering disebut dengan satuan usaha strategis (*Strategic Business Units, SBU*). Suatu *SBU* dapat tergantung pada lingkungan berupa satu atau beberapa bagian usaha, suatu jalur produksi dalam satu bagian, atau kadang-kadang berupa hasil produksi tunggal. Selanjutnya adalah menggolongkan semua *SBU* dengan cara alokasi sumber daya mereka.

Dalam *Boston Consulting Group Model*, semua *SBU* diklasifikasikan dalam matriks portofolio usaha, yang disebut juga dengan istilah *growth-share matriks* seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:



Sumber: Philip Kotler, (1984), *Manajemen Pemasaran*, Cetakan Kedua, Jilid Satu, Jakarta: Erlangga, halaman 106.

- Sumbu vertikal menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dalam kurun waktu yang ditentukan dimana setiap usaha ditempatkan.
- Sumbu horisontal adalah pangsa pasar relatif, yang menunjukkan bagian pasar setiap *SBU* dibanding dengan bagian yang dikuasai pesaing terbesar dalam usaha sejenis.

Model dalam gambar tersebut terbagi atas empat kuadran yang menunjukkan klasifikasi *SBU* menjadi *stars*, *question marks*, *cash cows* dan *dogs* (Kotler, 1984: 105).

- *Stars*

Stars menunjukkan bahwa *SBU* berada dalam posisi "market leader" pada pertumbuhan pasar yang tinggi. Hal ini juga menunjukkan bahwa *SBU* tersebut banyak menghasilkan dan menyerap kas, sebab diperlukan untuk

membiyai pertumbuhannya yang cepat serta untuk terus bertahan dan “bertarung” dengan para pesaingnya.

- *Cash Cows*

Cash Cows adalah *SBU* dengan pertumbuhan pasar yang rendah, tetapi mempunyai pangsa pasar yang tinggi. *SBU* dalam posisi ini menghasilkan aliran kas yang dipakai oleh perusahaan untuk membiayai *SBU-SBU* lain yang membutuhkan.

- *Question Marks*, atau disebut juga *problem children* atau *wild-cats*

Question marks adalah *SBU* dengan pangsa pasar relatif yang rendah/kecil, tetapi mempunyai tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi. *SBU-SBU* ini membutuhkan banyak kas untuk mempertahankan diri pada pasar yang tumbuh cepat. Digunakannya istilah *question marks* karena diasumsikan perusahaan harus berpikir keras untuk terus memperoleh atau menyediakan kas ke *SBU* ini.

- *Dogs*, disebut juga *cash traps*

Dogs adalah *SBU* dengan pangsa pasar relatif yang rendah dan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah pula. *SBU-SBU* ini dapat menghasilkan cukup kas untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya sendiri tetapi tidak memberi harapan menjadi sumber kas yang besar.

Distribusi *SBU* dalam keempat kuadran matriks portofolio bisnis menunjukkan tingkat kesehatan usaha yang sedang berlangsung dan arah strategis

yang diharapkan dimasa depan. Bersama dengan berlalunya waktu, SBU-SBU akan mengalami perubahan posisi dalam matriks tersebut.

Dengan membandingkan matriks yang berlaku dan matriks yang akan datang, pihak manajemen dapat mengenali masalah strategis utama yang dihadapi perusahaan. Perencanaan strategis kemudian menentukan peranan apa yang dibebankan pada masing-masing *SBU* untuk mengalokasikan sumber daya. Empat strategi dasar yang dapat dipakai:

- *Build* (Bangun)

Suatu strategi yang mengarah pada suatu posisi pasar yang lebih baik dengan tekad memperbesar pemasukan jangka pendek . Strategi ini tepat bagi posisi *question marks*, yang bagiannya harus ditumbuhkan agar menjadi *stars*.

- *Hold* (Jaga)

Suatu strategi untuk mempertahankan posisi pasar suatu *SBU*. Strategi ini tepat untuk posisi *cash cows* yang kuat agar tetap membuahkan aliran kas yang positif dan besar.

- *Harvest* (Panen)

Suatu strategi yang bertujuan agar aliran kas meningkat dalam jangka pendek. Strategi ini tepat bagi posisi *cash cow* yang lemah, yang masa depannya suram dan memerlukan aliran kas yang besar. Strategi ini dapat pula diterapkan pada *question marks* dan *dogs*.

- *Divest* (Lepas)

Suatu strategi yang bertujuan pada penjualan atau likuidasi usaha karena sumber daya dapat digunakan lebih baik dalam usaha lain. Strategi ini tepat untuk posisi *dogs* dan *question marks* yang oleh perusahaan diputuskan tidak dapat dibiayai lagi.

C. Analisis *Food Systems*

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi dalam operasi sehingga dapat diambil keputusan yang tepat dan masalah dapat diatasi. Hasil aktual atau sesungguhnya (dapat berupa biaya, penjualan, persediaan, atau yang lainnya) dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Analisis, pada hakekatnya adalah perbandingan antara “*what is*” atau apa yang terjadi dengan “*what should be*” atau apa yang seharusnya terjadi (Bell, 1984:39).

Disini akan dibahas dua macam analisis *food systems*, yaitu *Standard Food Cost Analysis* dan *Menu Profitability Analysis*.

1. *Standard Food Cost Analysis* (Analisis Biaya Bahan Makanan Standar)

a. Pengertian *Standard Food Cost*

Standard food cost dibuat untuk mengendalikan biaya-biaya yang dikeluarkan selama proses usahanya. Pengertian *standard* sendiri menurut Jack Ninemeier (1991: 20) adalah: *Standards are the planned or expected results of the operational are always expressed as a level of performance.* Yang artinya bahwa standar adalah suatu hasil yang

direncanakan atau diharapkan dari suatu operasi dan hal itu selalu menunjukkan tingkat kinerja.

Untuk mengerti *standard food cost*, perlu dimengerti dahulu pengertian tentang *food cost*, yaitu:

Biaya dari semua bahan pembuat makanan yang akan disajikan oleh restoran atau *food service*, baik bahan baku (mentah), atau bahan yang sudah dipersiapkan (Stokes, 1982: 249).

Sedangkan pengertian *standard food cost* adalah patokan atau ketentuan sebagai dasar pembuatan makanan yang berhubungan dengan biaya bahan baku, yang biasanya dinyatakan dalam persentase (*percentage*) tertentu.

Persentase dari *standard food cost* merupakan salah satu elemen yang penting dari proses pengendalian. Persentase *standard food cost* menjadi tujuan umum manajer saat standar ini ditetapkan sebagai biaya bahan makanan yang diharapkan (*expected food cost*). Jika biaya bahan makanan sesungguhnya (*actual food cost*) mendekati tujuan umum ini, manajemen mungkin bekerja dengan baik, tapi jika biaya bahan makanan sesungguhnya melebihi standar yang telah ditetapkan, kemungkinan ada masalah dengan kegiatan operasional.

Tugas terpenting dari sistem perencanaan dan pengawasan restoran adalah kemampuan menghindari biaya bahan berlebihan tanpa mengurangi besarnya porsi makanan yang harus dihidangkan kepada konsumen/tamu hotel.

b. Dasar Perhitungan

Untuk mengetahui terkendali atau tidaknya *food cost*, maka perlu dibandingkan antara *standard food cost* yang telah ditetapkan dengan *actual food cost*-nya. *Food cost* terkendali jika *actual food cost* sesuai dengan *standar food cost* dengan toleransi perbedaan yang telah ditetapkan.

Food Cost yang telah ditetapkan oleh pihak hotel berasal dari *standard recipe* yang berisi nama menu, bahan-bahan yang diperlukan beserta jumlahnya, berapa porsi yang akan diolah beserta prosedur pengolahannya. Dalam *standard recipe* biasanya sudah tercantum biaya bahan makanan total untuk satu porsi makanan, dan inilah *food cost*. Namun ada pula yang perhitungan *food cost*-nya dilakukan tersendiri diluar *standard recipe*. Berikut ini contoh *standard recipe* beserta *food cost*-nya (Dittmer dan Griffin, 1992: 174):

Recipe Detail and Cost card					
Item : Seafood Newburg			Portion Size: 4 oz. of Seafood, + sauce		
Menu : Dinner			Cost : \$2.48		
Yield : 10 portions					
Ingredients	Quantity	Unit	Cost	Amount	Procedure
Lobster meat	1 lb	lb	11.25	\$11.25	Saute all seafood well in melted butter. Add sherry and simmer until wine is absorbed. Add paprika and cream sauce, then combine and simmer. Beat egg yolks and cream, add slowly to pan, and combine well. Check for seasoning, pour into serving dishes, and add sherry. Add toast points.
Shrimps	1/2 lb	lb	7.50	3.75	
Scallops	1/2 lb		6.00	3.00	
Filet of sole	1/2 lb	lb	4.50	2.25	
Heavy Cream	1 cup	qt	2.40	.60	
Cream sauce	3 cups	-		.75	
Butter	1 cup	lb	2.00	1.00	
Salt & pepper				.05	
Paprika	1 T			.10	
Sherry wine	8 oz.	750 ml	3.20	1.01	
Egg yolks	6 ea.			.42	
Sherry wine	1 oz.			.13	
Toast	10 slices			.50	
Total				\$24.81	

Dari *standard recipe* tersebut diketahui bahwa total biaya bahan makanan untuk membuat 10 porsi *Seafood Newburg* adalah sebesar \$24.81. Maka untuk menentukan biaya bahan makanan untuk tiap satu porsi adalah \$24.81 dibagi 10, yaitu \$2.48. Maka *food cost* untuk satu porsi *Seafood Newburg* adalah \$2.48.

Sedangkan perhitungan untuk *actual food cost* adalah sebagai berikut:

$$\text{Actual Food Cost} = \frac{\text{Total Cost}}{\text{Total Sales}} \times 100\%$$

Untuk memperjelas perhitungannya, maka diberikan ilustrasi sebagai berikut:

Item	Number Sold	Cost	Selling Price	Total Cost	Total sales
Chicken	50	\$1.75	\$4.25	\$87.50	\$212.50
Steak	82	3.78	8.95	309.96	733.90
Sole	24	2.15	6.50	51.60	156.00
Roast ribs	39	2.87	8.50	111.93	331.50
	195			\$560.99	\$1,433.90

$$\begin{aligned} \text{Actual Food Cost} &= \frac{560.99}{1,433.90} \times 100\% \\ &= 39,12\% \end{aligned}$$

Sumber: Donald A. Bell, (1984), *Food and Beverage Cost Control*, California: McCutchan Publishing Corporation, halaman 40.

2. *Menu Profitability Analysis (Analisis Profitabilitas Menu)*

Pengertian *Menu Profitability Analysis*, atau juga disebut dengan *Menu Analysis*, adalah:

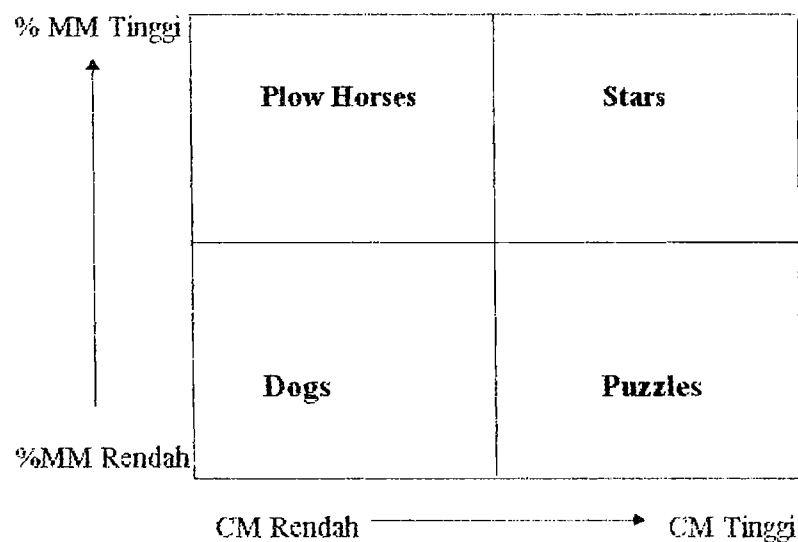
Analisis yang digunakan untuk menentukan tingkat/level profitabilitas dari menu-menu yang disajikan. Analisis ini menggunakan suatu tabel yang disebut *Menu Engineering Classification* (Bell, 1984: 54-55).

Konsep *Menu Profitability Analysis* ini sebenarnya adalah penerapan dari *Boston Consulting Group Model* didunia pariwisata, khususnya di bidang *food service*. Konsep dibidang *food service* ini dikembangkan oleh Profesor Donald I. Smith, Direktur dari Michigan State University's School of Hotel, Restaurant and Institution Management, dan mitranya yaitu Michael L. Kasavana.

Analisis ini menggunakan sebuah tabel yang disebut *Menu Engineering Classification*, yang dalam *Boston Consulting Group Model* disebut dengan *growth-share matriks* atau matriks portofolio usaha, yang menyediakan informasi tentang kepopuleran dan profitabilitas dari tiap-tiap menu yang disajikan. Hal ini membantu pihak manajemen untuk menentukan kombinasi dari harga jual, biaya dan jumlah penjualan yang akan memaksimalkan keuntungan. Ini juga dapat digunakan untuk menentukan menu-menu yang harus disesuaikan harganya kembali (*repricing*), dianalisis lagi untuk dihapuskan, *repositioning*, atau dihitung ulang biayanya.

Dalam analisis ini, menu-menu yang tersaji pada akhirnya nanti akan diklasifikasikan sebagai *stars*, *plow horses*, *puzzles* dan *dogs*. Klasifikasi

tersebut berdasarkan pada angka *Contribution Margin (CM)* dan *Menu Mix Percentage (% MM)* seperti yang terlihat pada tabel *Menu Engineering Classification* berikut ini:



Sumber: Donald A. Bell, (1984), *Food and Beverage Cost Control*.
California: McCutchan Publishing Corporation, halaman 58.

Keterangan:

- *Contribution Margins (CM)* adalah jumlah rupiah dari penjualan menu yang disajikan, baik secara individu maupun kelompok, atau sering disebut dengan *gross margin* (laba kotor), yaitu penjualan setelah dikurangi biaya produksi (Bell, 1984: 54).
- *Menu Mix Percentage (% MM)* adalah persentase jumlah terjual tiap item menu dari keseluruhan jumlah menu yang terjual.
- Menu akan masuk klasifikasi *stars* jika:
 - *Contribution Margin* > Rata-rata *Contribution Margin*

- *Menu Mix Percentage* > *Rata-rata Menu Mix Percentage*
- Menu akan masuk klasifikasi *plow horses* jika:
 - *Contribution Margin* < *Rata-rata Contribution Margin*
 - *Menu Mix Percentage* > *Rata-rata Menu Mix Percentage*
- Menu akan masuk klasifikasi *puzzles* jika:
 - *Contribution Margin* > *Rata-rata Contribution Margin*
 - *Menu Mix Percentage* < *Rata-rata Menu Mix Percentage*
- Menu akan masuk klasifikasi *dogs* jika:
 - *Contribution Margin* < *Rata-rata Contribution Margin*
 - *Menu Mix Percentage* < *Rata-rata Menu Mix Percentage*

D. Pariwisata

1. Pengertian Pariwisata

Kata pariwisata secara umum telah diterima sebagai terjemahan dari kata *tourism* (Inggris) atau *toerisme* (Belanda). Pengertian pariwisata dikemukakan oleh dua pakar pariwisata yang berkebangsaan Swiss, yaitu Profesor Hunziker dan Profesor Krapfl yang memberikan rumusan sebagai berikut (Kodiyat, 1996: 3):

Tourism is the sum of the phenomenon and relationship arising from the travel and stay of non-residents, in so far they do not lead to permanent residence and are not connected with any earning activity.

Terjemahan bebasnya kurang lebih sebagai berikut:

Pariwisata adalah keseluruhan fenomena (gejala) dan hubungan-hubungan yang ditimbulkan oleh perjalanan dan persinggahan manusia di luar

tempat tinggalnya dengan maksud bukan untuk tinggal menetap (di tempat yang disinggahinya) dan tidak berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan yang menghasilkan upah.

Rumusan yang diajukan oleh kedua pakar pariwisata tersebut kemudian diterima oleh Asosiasi Internasional Para Pakar Pariwisata (*the International Association of Scientific Experts in Tourism*).

Sedangkan menurut para ahli di Indonesia, pariwisata berasal dari bahasa Sanskerta yang terdiri dari dua suku kata, yaitu pari dan wisata;

pari : seluruh, semua, penuh

wisata : perjalanan, bepergian yang bersinonim dengan kata *travel* dalam bahasa Inggris

Jadi pariwisata dapat diartikan sebagai perjalanan penuh, yaitu berangkat dari suatu tempat, menuju dan singgah di suatu tempat atau di beberapa tempat dan kembali ke tempat semula (Kodhyat, 1996: 8-9).

2. Wisatawan dan Pelancong

Pengertian wisatawan adalah pengunjung sementara yang tinggal sekurang-kurangnya duapuluh empat jam di negara atau tempat yang dikunjungi, dengan maksud dan tujuan perjalanannya yang dapat digolongkan sebagai berikut:

- a. pesiar (*leisure*), yaitu untuk keperluan hiburan, kesehatan, studi, agama (ziarah), dan olah raga
- b. hubungan dagang (*business*), kunjungan keluarga, konferensi dan misi

Sedangkan pelancong atau *excursionist* pengertiannya didefinisikan sebagai pengunjung sementara yang tinggal di negara atau tempat yang dikunjungi

kurang dari duapuluh empat jam (termasuk yang datang dengan kapal pesiar)
(Kodhyat, 1996: 4).

3. Pengertian Industri Pariwisata

Industri pariwisata menurut R.S Damarjadi adalah:

Industri pariwisata merupakan suatu rangkaian dari berbagai macam bidang usaha yang secara bersama-sama menghasilkan produk maupun jasa/layanan atau *service* yang nantinya baik secara langsung maupun tidak langsung akan dibutuhkan oleh wisatawan selama pembuatannya (Yoeti, 1996: 141).

Dalam rumusan di atas dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan perjalanan wisata dibutuhkan banyak jasa/layanan/*service*. Oleh sebab itu dibutuhkan produk dan jasa dari berbagai bidang yang dikelola perusahaan yang langsung terkait membentuk industri pariwisata.

Perusahaan yang dapat membentuk industri pariwisata adalah sebagai berikut:

- a. Biro perjalanan, yaitu perusahaan yang telah memberi informasi dan advis melakukan reservasi, *ticketing*, pengurusan dokumen perjalanan, menyelenggarakan *sightseeing*, *entertainment* dan atraksi wisata lainnya.
- b. Perusahaan pengangkutan, dapat berupa angkutan darat, laut maupun udara yang akan membawa ke daerah tujuan wisata.
- c. Akomodasi/perhotelan, tempat dimana seseorang akan menginap untuk sementara waktu selama ia berada di daerah tujuan wisata.
- d. Bar, restoran dan *food service* yang sejenis, tempat wisatawan dapat memesan makanan dan minuman sesuai selera.



- e. *Souvenir* dan *handicraft*, tempat dimana wisatawan dapat berbelanja oleh-oleh sebagai kenang-kenangan yang akan dibawa pulang.
- f. Perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas wisatawan, yaitu perusahaan seperti tempat menjual dan mencetak film, kamera, kartu pos, *money changer*, bank, dan lain-lain.

D. Hotel dan *Food Service*

1. Hotel

Pengertian hotel menurut Prof. K. Krapff, Direktur Lembaga Riset Pariwisata Universitas Bern di Swiss adalah:

Sebuah gedung (bangunan) untuk menyediakan penginapan, makanan dan pelayanan yang bersangkutan dengan menginap serta makan bagi mereka yang mengadakan perjalanan. Dalam kehidupan sehari-hari sebuah hotel sangat kabur artinya, namun demikian hotel itu digolongkan kedalam bangunan akomodasi yang menyediakan keenakan yang lebih tinggi dan status yang tertentu bagi mereka yang menginap di situ (Pendid, 1994: 102).

Sedangkan batasan hotel dalam peraturan pokok perusahaan hotel di Indonesia, Surat Keputusan Menteri Perhubungan RI No. SK 241/H/70 tahun 1970 menyatakan bahwa hotel adalah perusahaan yang menyediakan jasa dalam bentuk akomodasi (penginapan) serta menyajikan hidangan dan fasilitas-fasilitas lainnya dalam hotel untuk umum yang memenuhi syarat-syarat *comfort*.

2. *Food Service*

Pengertian *food service* menurut Spears (1995: 9) adalah:

Food service is a virile force in a world society, and all who aspire to managerial status should acquire a sound knowledge of the design.

operation and management of a food service system early in their education.

Dari pengertian tersebut, Spears ingin menunjukkan bahwa *food service* adalah suatu “kekuatan dunia”, karena orang hidup pasti membutuhkan makanan (*food*) dan jika seseorang ingin berkecimpung didalamnya, ia harus punya latar belakang pengetahuan tentang desain, operasi dan manajemen dari *food service* tersebut.

Spears menggolongkan jenis-jenis *food service* berdasarkan mereka yang mengkonsumsinya sebagai berikut:

a. *Fast Food* (Makanan Cepat Saji)

Ini adalah *food service* yang menjual makanan dan minuman dengan penyajian yang cepat dan menu yang tersedia hanya terbatas, yang kebanyakan dikonsumsi publik. Contoh dari *food service* ini adalah KFC, Wendy's.

b. *Full Service*

Full service meliputi restoran-restoran pada umumnya, termasuk restoran yang berkelas tinggi maupun restoran keluarga. Karena persaingan yang ketat antar restoran, maka mereka harus mampu memberikan pelayanan yang lain daripada yang lain untuk mempertahankan konsumen.

c. *Employee Feeding* (Tempat Makan Karyawan)

Food service biasanya berada dalam suatu perusahaan yang dikhususkan untuk para karyawan mereka. Menu yang biasa disajikan adalah makan siang (*lunch*), disamping menu-menu seperti kopi, donat, atau makanan kecil yang lain. Tujuan *food service* ini adalah memebrikan makanan yang berkualitas

kepada para karyawan agar mereka tidak meninggalkan tempat kerja (perusahaan).

d. *School* (Sekolah)

Food service yang ada di sekolah-sekolah biasanya berupa kantin atau kafetaria, dan menu-menu yang disajikan juga menu-menu yang khas anak sekolah.

e. *Hospitals* (Rumah Sakit)

Food service yang ada di rumah sakit biasanya diperuntukkan bagi para pengunjung rumah sakit maupun bagi para pasien mereka berupa makanan yang sehat dan makanan diet.

f. *Lodging* (Penginapan)

Penginapan biasanya berwujud hotel, baik itu hotel kelas melati maupun hotel berbintang. Hotel biasanya menyediakan *foods and beverage outlets* khususnya bagi para tamunya. Untuk hotel berbintang bahkan ada menyediakan tidak hanya satu *outlet*, tapi bisa beberapa, misalnya ada *main restaurant*, *specialty restaurant*, *bar*, maupun *coffee shop*.

g. *Recreation* (Tempat Rekreasi)

Tempat rekreasi adalah tempat yang strategis untuk mendirikan *food service* karena dari segi pengunjung sudah pasti ada. Biasanya di tempat-tempat seperti ini harga makanan menjadi lebih mahal, karena pajak yang ditanggung juga besar.

h. *Supermarkets*

Supermarket, selain menjual barang-barang keperluan sehari-hari, ada supermarket yang membuka *food outlet* di dalamnya. Ada yang khusus menu-menu tertentu, namu ada juga yang seperti layaknya restoran dengan menu yang cukup banyak.

i. *Catering*

Catering biasanya melayani pesanan makanan baik untuk individu maupun kelompok, seperti untuk acara *meeting*, rapat, acara-acara besar seperti pernikahan atau pesta ulang tahun.

j. *Retails*

Retails yang umum biasanya berada dalam *Shopping Centers*, berupa kios-kios atau *outlet* kecil yang menjual jenis makanan yang berbeda antara satu dan yang lainnya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan keseluruhan dari prosedur dan alat yang digunakan dalam penelitian. Penentuan metodologi penelitian menjadi penting karena akan digunakan untuk menentukan jawaban dari permasalahan penelitian.

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus, yaitu penelitian terhadap obyek tertentu, dalam hal ini terhadap Radisson Yogya Plaza Hotel. Hasil penelitian tersebut juga hanya berlaku untuk Radisson Yogya Plaza Hotel, bukan hotel yang lain.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian bertempat di Radisson Yogya Plaza Hotel, Jalan Gejayan Complex Colombo, Yogyakarta 55281

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni sampai dengan bulan Juli tahun 2000.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

Subyek yang diteliti yaitu:

- a. *General Manager*
- b. *Food and Beverage Department Manager*
- c. *Financial Controller*
- d. *Cost Controller*
- e. *Personnel Manager*

2. Obyek penelitian

Obyek yang diteliti meliputi pengelolaan menu-menu makanan (*foods*) yang dijual/disajikan oleh pihak *Colombo Pool Terrace Outlet* selama bulan Januari-Juni 2000.

D. Data yang Dicari

1. Gambaran umum hotel
2. Menu makanan yang disajikan/dijual *Colombo Pool Terrace Outlet*
3. Biaya bahan makanan (*food cost*) per porsi
4. Harga jual menu makanan per porsi
5. Jumlah makanan yang terjual
6. Penentuan *standard food cost* oleh pihak hotel

E. Teknik Pengumpulan data

1. Dokumentasi

Adalah pengumpulan data dengan cara melihat catatan dan dokumen yang langsung diperoleh dari pihak hotel. Dokumentasi ini digunakan untuk

memperoleh gambaran umum perusahaan, data menu makanan yang dijual, biaya bahan makanan, harga jual, dan jumlah makanan yang terjual.

2. Observasi

Adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan cara peninjauan dan pengamatan langsung terhadap *outlet* yang diteliti.

3. Wawancara

Adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung terhadap bagian-bagian yang terkait, yaitu subyek penelitian. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data gambaran umum hotel, penentuan *standard food cost*, dan data-data yang berkaitan dengan *food cost* yang belum diperoleh secara lengkap dari teknik dokumentasi.

F. Variabel Penelitian

1. *Standard food cost*, yaitu biaya bahan makanan yang direncanakan atau diharapkan dalam pembuatan makanan yang akan disajikan/dijual kepada tamu hotel. *Standard food cost* ini berupa persentase yang sudah ditetapkan oleh pihak hotel.
2. *Actual food cost*, yaitu biaya bahan makanan yang sesungguhnya terjadi dalam pembuatan makanan yang akan disajikan/dijual kepada tamu hotel. *Actual food cost* dihitung dengan cara membagi *Total Cost* dengan *Total Sales* selama periode waktu yang diteliti dikalikan 100%.
3. Posisi menu, yang akan dianalisis dengan:

- a. *Menu Profitability*, yaitu seberapa besar menu tersebut mampu menyumbangkan pendapatan bagi hotel, khususnya bagi *outlet* yang bersangkutan. Kemampuan tersebut diukur berdasarkan *Contribution Margin*.
- b. *Menu Engineering Worksheet*, yaitu tabel untuk melihat profitabilitas dan kepopuleran menu serta mengklasifikasikannya ke dalam kategori *stars*, *plow horses*, *puzzles* maupun *dogs* berdasarkan *Contribution Margin* dan *Menu Mix Percentage*
- c. *Menu Engineering Classification*, yaitu tabel berupa gambar (matriks) untuk melihat posisi profitabilitas menu (*stars*, *plow horses*, *puzzles* maupun *dogs*) berdasarkan *Menu Engineering Worksheet*.

G. Teknik Analisis Data

1. Untuk menjawab permasalahan yang pertama yaitu apakah *actual food cost* sudah terkendali, maka langkah yang dilakukan adalah:
 - a. Menentukan nilai *standard food cost* yang telah ditetapkan pihak hotel
 - b. Menghitung *actual food cost* per bulan selama bulan Januari-Juni 2000 dengan cara:
 - 1). Menghitung *total cost* per bulan selama bulan Januari-Juni 2000.
Total cost diperoleh dengan mengalikan jumlah menu yang terjual dengan *cost* masing-masing menu.
 - 2). Menghitung *total sales* per bulan selama bulan Januari-Juni 2000.

Total sales diperoleh dengan mengalikan jumlah menu yang terjual dengan harga jualnya masing-masing.

- 3). Menghitung *actual food cost* per bulan selama bulan Januari-Juni 2000.

$$\text{Actual Food Cost} = \frac{\text{Total Cost}}{\text{Total Sales}} \times 100\%$$

- 4). Membandingkan *standard food cost* dengan *actual food cost*

Perbandingan ini akan menentukan apakah *actual food cost* per bulan selama enam bulan tersebut terkendali atau tidak. *Actual food cost* dikatakan terkendali jika sama dengan *standard food cost* yang telah ditetapkan. Perbedaan antara *standard food cost* dengan *actual food cost* dianggap wajar apabila masih dalam range $\pm 2\%$, atau dengan kata lain masih terkendali. Nilai $\pm 2\%$ disini adalah nilai yang ditentukan oleh pihak hotel.

- c. Selain dianalisis per bulan, *actual food cost* juga dianalisis secara keseluruhan selama enam bulan, dengan cara:

- 1). Menentukan *costs* rata-rata untuk enam bulan, yaitu *total costs* selama enam bulan dibagi enam.
- 2). Menentukan *sales* rata-rata untuk enam bulan, yaitu *total sales* selama enam bulan dibagi enam.
- 3). Menghitung *actual food cost* selama enam bulan

$$\text{Actual food cost} = \frac{\text{Cost Rata - rata}}{\text{Sales Rata - rata}} \times 100\%$$

- 4). Membandingkan antara hasil perhitungan *actual food cost* selama enam bulan dengan *standard food cost* yang telah ditetapkan pihak hotel. Perbedaan atau selisih dianggap wajar jika berkisar pada range $\pm 2\%$.
2. Untuk menjawab permasalahan yang kedua, yaitu bagaimanakah klasifikasi menu-menu yang disajikan berdasarkan posisinya menurut menurut *Menu Profitability Analysis*, maka langkah yang dilakukan:

- a. Membuat tabel *Menu Engineering Worksheet*
- b. Mengisi tabel dengan keterangan kolom-kolomnya sebagai berikut:

Kolom A: Nomor

Kolom B: Nama/Jenis menu yang dijual selama bulan Januari-Juni 2000.

Kolom C: Menentukan *Number of Sold* (jumlah yang terjual) masing-masing menu (*Menu Mix/MM*).

Kolom D: Menentukan *Menu Mix* dalam persen (*% MM*)

$$\text{Cara : } \frac{\text{Jumlah yang Terjual Tiap Menu}}{\text{Jumlah Total Menu}} \times 100\%$$

Kolom E: Menentukan *Item Food Cost* atau harga pokok makanan per porsi.

Kolom F: Menentukan *Item Selling Price* atau harga jual makanan per porsi.

Kolom G: Menentukan *Item Contribution Margin*

$$\text{Item Contribution Margin} = \text{Item Selling Price} - \text{Item Food Cost}$$

Kolom H: Menentukan *Menu Costs*

$$\text{Menu Costs} = \text{Item Food Cost} \times \text{Number of Sold}$$

Kolom I: Menentukan *Menu Revenues*

$$\text{Menu Revenues} = \text{Item Selling Price} \times \text{Number of Sold}$$

Kolom J: Menentukan *Menu CM*

$$\text{Cara : Item CM} \times \text{Number of Sold}$$

Kolom K: Menentukan kategori *CM*

Untuk menentukan kategori *CM*, maka lebih dulu ditentukan

$$\text{nilai rata-rata atau average CM, yaitu : } \frac{\text{Total Menu CM}}{\text{Total Menu Mix}}$$

Kategori :- Jika Nilai *CM* > *Average CM*, maka kategorinya

adalah Tinggi

- Jika Nilai *CM* < *Average CM*, maka kategorinya

adalah Rendah

Kolom L: Menentukan kategori *MM*

Untuk menentukan kategori *MM*, maka lebih dulu ditentukan

nilai rata-rata atau *average MM*, yaitu :

$$\frac{100}{\text{Jumlah Total Menu}} \times 70\%$$

Nilai 70% disini adalah prosentase yang direkomendasikan

oleh Profesor Donald I. Smith dan Michael L. Kasavana,

karena dengan menggunakan nilai 70% akan menghasilkan

analisis yang akurat. Kesimpulan ini diperoleh berdasarkan...

eksperimen yang telah mereka lakukan (Dittmer dan Griffin, 1994: 303).

Kategori: - Jika Prosentase $MM > Average MM$, maka kategorinya adalah Tinggi

- Jika Prosentase $MM < Average MM$, maka kategorinya adalah Rendah

Kolom M: Menentukan klasifikasi tiap menu, apakah masuk sebagai *stars*, *plow horses*, *puzzles* atau *dogs*.

- *stars* : *CM tinggi, MM tinggi*

- *plow horses* : *CM rendah, MM tinggi*

- *puzzles* : *CM tinggi, MM rendah*

- *dogs* : *CM rendah, MM rendah*

- b. Menggambarkan *Menu Engineering Classification* tersebut
- c. Memasukkan masing-masing menu dalam klasifikasi tersebut ke dalam matriks *Menu Engineering Classification*.
- d. Menjelaskan arti dari masing-masing klasifikasi *stars*, *plow horses*, *puzzles*, dan *dogs*,

BAB IV

GAMBARAN UMUM HOTEL

A. Gambaran Umum Radisson Hotels

Nama Radisson berasal dari nama seorang petualang/pengusaha yang berasal dari Perancis, merupakan orang non Amerika pertama yang menginjakkan kakinya di belantara Missisipi. Pada tahun 1809 Radisson mendirikan pemondokan di Minneapolis, Minesota dan selanjutnya terus dikembangkan oleh generasi penerusnya menjadi *Radisson Hotels International* dengan jaringan yang luas. Sampai saat ini *Radisson Hotels International* memiliki dan mengelola 350 hotel yang tersebar di 35 negara.

Sedangkan di Indonesia, Radisson Hotel pertama kali didirikan di Surabaya dengan nama Radisson Plaza Suite Hotel yang mulai beroperasi pada tahun 1993. Saat ini jaringan Hotel Radisson di Indonesia ada di 4 kota besar, yaitu:

1. Radisson Plaza Suite Hotel di Surabaya
2. Radisson Bukit Indah City di Purwakarta
3. Radisson Hotel Bali di Sanur, Bali
4. Radisson Suite di Sanur, Bali
5. Radisson Yogya Plaza di Yogyakarta

B. Radisson Yogya Plaza Hotel

Radisson Yogya Plaza Hotel dikembangkan oleh PT. Adichandra Grahawisata, mulai beroperasi pada tanggal 10 Juli 1995 yang dibuka secara resmi oleh Bapak Joop Ave yang pada waktu itu menjabat sebagai Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi. Hotel ini berdiri di atas tanah seluas 22.775 meter persegi dengan luas bangunan 9.821 meter persegi yang menempati bekas kolam renang Colombo. Lokasi hotel ini tepatnya adalah berada di Jalan Gejayan, Complex Colombo, Yogyakarta.

Dipilihnya lokasi tersebut karena beberapa alasan, antara lain; berada di kawasan perkotaan, dekat dengan lembaga pemerintahan setempat maupun beberapa universitas, dekat dengan pusat perbelanjaan (Malioboro, Jalan Solo), dekat dengan kantor pos, rumah sakit maupun bandara. Akses ke beberapa tempat wisata juga mudah, seperti Keraton Yogyakarta, Malioboro, Pantai Parangtritis, Candi Prambanan, dan lain-lainnya. Selain itu Radisson Hotel juga mudah dijangkau karena terletak di pinggir jalan umum.

Dengan nuansa arsitektur joglo khas Jawa, Hotel Radisson dibangun dengan konsep perpaduan *resort* dan *business*. Hal ini diperuntukkan dalam rangka mengakomodasi kompleksitas perkembangan kota Yogyakarta yang selain dikenal sebagai kota pelajar dan budaya juga mempunyai prospek yang cerah sebagai kota konvensi di masa depan.

Untuk menghadirkan suasana khas Yogyakarta begitu memasuki hotel, maka disajikan ornamen yang kental dengan suasana Yogyakarta, misalnya ukiran, patung, wayang, dan lukisan disajikan di *lobby* hotel. Hal ini bertujuan

agar para wisatawan, khususnya wisatawan asing dapat benar-benar menikmati suasana Yogyakarta.

C. Fasilitas di Radisson Yogya Plaza Hotel

Radisson Yogya Plaza Hotel merupakan hotel berbintang empat, dengan fasilitas-fasilitas yang disediakan antara lain:

1. *Guest Room*

Radisson Yogya Plaza Hotel memiliki 129 buah kamar dengan empat pilihan pandangan kamar, yaitu kolam renang, lapangan tenis, taman air mancur, dan jalan raya Gejayan. *Guests Room* tersebut terdiri dari 1 kamar *Presidential Suite*, 10 kamar *suite* yang terdiri dari 4 kamar *Parlour Suite*, 4 kamar *Executive Suite*, dan 2 kamar *Executive King Suite*, serta 118 kamar *Deluxe*.

Fasilitas yang ada di *guest room* ini meliputi 3 *line* telepon, *save deposit box*, *hair dryer*, *mini bar*, televisi ukuran 18 inci dengan menggunakan *international channel* TV ABN, ESPN, NHK, HBO, ATI.

2. *Lobby Lounge*

Lantai *lobby lounge* didesain lebih tinggi 30 centimeter dari lantai sekitarnya, merupakan pusat kegiatan dan juga tempat gamelan dan piano yang selalu menyajikan hiburan setiap hari mulai pukul 17.00 WIB sampai dengan pukul 21.00 WIB. Bagi para tamu yang ingin bersantai di tengah-tengah suasana Yogyakarta, maka di situlah tempatnya.

3. *Pierre's Bar*

Pierre's Bar, dengan maksimal 75 seats, mulai buka pada pukul 17.00 WIB sampai larut malam. Keunikan *Pierre's Bar* terletak pada suasana bar yang dinamis dan *stylish* dan pada *bar tool* yang mungil yang akan memudahkan komunikasi antara pengunjung dan *bartender*.

Hiburan yang disajikan di sini antara lain adalah band-band lokal maupun band-band dan penyanyi yang sudah akrab di telinga publik, *fun pub club* setiap dua minggu sekali dengan hiburan dan permainan yang menarik, pemutaran film, dan untuk hari Minggu para pengunjung bisa menikmati siaran langsung acara-acara *sport* dunia seperti balap Formula Satu, *Grand Prix 5000 cc*, dan lain-lain lewat layar yang sangat representatif.

4. *Srikaton Restaurant*

Srikaton Restaurant terletak menghadap *Lobby Lounge* dengan gaya desain yang apik dan menarik. *Srikaton Restaurant* menyediakan aneka hidangan dari dalam dan luar negeri dengan koki-koki yang handal dan berpengalaman.

5. *Colombo Pool Terrace*

Colombo Pool Terrace ini adalah salah satu *foods outlet* hotel selain *Srikaton Restaurant*. *Foods outlet* ini dinamakan *Colombo Pool Terrace* karena memang letaknya di teras kolam renang Colombo.

Menu yang tersedia di sini berupa menu dalam negeri maupun menu internasional dan beberapa ada yang sama dengan yang disajikan di *Srikaton Restauurant*, namun sebagian besar menu di sini adalah khas Colombo Pool Terrace. Hidangan di sini terutama ditujukan untuk para tamu yang sehabis beraktivitas, misalnya berolahraga, *travelling*, dan lain sebagainya yang membutuhkan tempat serta suasana yang santai dan segar.

6. *Langen Suko Park*

Langen Suko Park merupakan sebuah taman yang berada di sebelah timur hotel. Berbagai jenis tanaman bunga dan perdu ada di sini yang akan membuat suasana menjadi indah dan segar. Di tengah taman tersebut sengaja ditanami rumput saja dan dibiarkan lapang, serta di ujungnya ada kolam dengan panggung yang cukup besar di tengahnya. Hal ini karena biasanya di taman ini sering digunakan untuk pesta ulang tahun, pertunjukan musik, atau acara-acara lain yang membutuhkan ruangan yang luas.

7. *Fitness Centre* dan Sarana Olahraga

Fasilitas ini ditujukan untuk memenuhi layanan kesehatan dan kebugaran bagi para tamu khususnya. *Fitness Centre* yang dikelola oleh Weider mempunyai peralatan *fitness* yang canggih dan instruktur yang berpengalaman. Disediakan juga sarana relaksasi seperti sauna, *whirpool*, dan *massage* untuk membuat rileks dan menghilangkan kepenatan.

Bagi mereka yang ingin berenang juga disediakan kolam renang Colombo yang representatif dengan kualitas air yang selalu terjaga. Yang suka tenis juga disediakan *tennis court* yang bisa dipergunakan baik siang hari maupun malam hari karena dilengkapi dengan *night lighting*. Untuk yang suka *jogging*, ada *jogging track* mengelilingi *Langen Suko Park* yang nyaman dan segar.

8. *Banquet dan Conference Facilities*

Untuk keperluan pernikahan, seminar, konferensi, wisuda, dan lain-lainnya, Radisson Yogya Plaza Hotel memiliki *Andrawina Ballroom* dan *Executive Meeting Centre*. *Andrawina Ballroom*, yang memiliki kapasitas untuk 300 orang dapat dibagi menjadi 3 ruang, yaitu *Langen Hardjo*, *Andrawina*, dan *Langendrio*. Sedangkan *Executive Meeting Centre* dengan kapasitas 10-40 orang, memiliki 3 ruang *meeting*, yaitu *Langen Gito*, *Sabdonayoko*, dan *Manis Renggo*.

9. *Business Centre*

Business Centre ini adalah tempat jika para tamu ingin mengirim atau menerima *fax*, *foto copy*, layanan internet maupun komputer biasa. Layanan *Business Centre* ini adalah 24 jam atau *full day*.

10. *Drugstore*

Drugstore yang ada di Radisson Yogya Plaza Hotel bernama *Sandy Drugstore*. *Sandy Drugstore* menjual aneka makanan ringan, rokok, buku

panduan wisata, obat-obatan ringan, kartu pos, suvenir, misalnya wayang kulit, tempat lilin, kere bambu, asbak tanah liat, dan lain-lain

Sandy Drugstore dulunya dikelola oleh pihak luar hotel sehingga pihak hotel hanya menerima uang sewa. Mulai bulan Agustus 2000 *Sandy Drugstore* dikelola sendiri oleh pihak hotel sehingga pihak hotel bebas untuk menentukan apa yang akan dijual. Bersamaan dengan itu maka *art shop* yang ada di Radisson Yogya Plaza Hotel digabung ke dalam *Sandy Drugstore* sehingga *Sandy Drugstore* juga menjual aneka macam suvenir yang dulu hanya dijual di *art shop*.

11. *Travel Agency*

Travel Agency yang ada di Radisson Yogya Plaza Hotel adalah *Alas Tour and Travel*. Sebenarnya *Alas Tour and Travel* ini ada di setiap Hotel Radisson di Indonesia karena memang sudah kesepakatan bersama antar Hotel Radisson. *Travel Agency* ini sebenarnya melayani *tour* untuk para tamu hotel, tapi selama ini lebih banyak digunakan untuk transportasi antar Hotel Radisson di Indonesia.

12. *Shuttle*

Pihak hotel juga menyediakan *shuttle* atau transportasi untuk tamu hotel yang ingin berwisata seputar Yogyakarta, misalnya ke Malioboro. *Shuttle* ini biasanya sudah tercantum dalam kontrak antara pihak *Tour and Travel* yang membawa rombongan tamu hotel (jika memang menginginkan

shuttle). Selama ini *shuttle* lebih banyak dimanfaatkan untuk antar jemput tamu ke dan dari bandara.

D. Personalia

1. Latar Belakang Pendidikan Karyawan

Karyawan Radisson Yogya Plaza Hotel yang berjumlah 146 orang mempunyai latar belakang pendidikan mulai dari SMTA sampai Perguruan Tinggi. Pada tahun 2000 ini, karyawan yang berlatar belakang SMTA berjumlah 65 orang, Diploma I berjumlah 16 orang, Diploma II sebanyak 10 orang, Diploma III sebanyak 33 orang, dan Sarjana sebanyak 22 orang.

2. Jenis Kelamin

Seleksi berdasarkan jenis kelamin kerap kali penting untuk diperhatikan. Hal ini karena memang ada tugas-tugas tertentu yang memang cocok atau lebih baik hasilnya jika dikerjakan oleh jenis kelamin tertentu. Seperti di Radisson Yogya Plaza Hotel, karyawan untuk bagian *engineering*, *security*, maupun *night auditor* dipegang oleh karyawan laki-laki. Pada tahun 2000 karyawan laki-laki berjumlah 116 orang, sedangkan karyawan perempuan sebanyak 30 orang.

3. Sistem Pengupahan

Sistem pengupahan di Radisson Yogya Plaza Hotel berdasarkan:

- a. Kemampuan kerja
- b. Pengalaman kerja sebelumnya

c. Lama kerja/masa kerja

d. Prestasi kerja

4. *Shift* Kerja

Shift kerja karyawan hotel dibedakan menjadi dua, yaitu karyawan bagian *operation* yang meliputi *front office*, *housekeeping*, dan *food and beverage* dan bagian *office* yang meliputi *accounting and general*, serta *marketing*. Untuk bagian *operation*, *shift* kerjanya sebagai berikut:

Shift Pagi : Pukul 07.00 WIB - 15.00 WIB

Shift Siang : Pukul 15.00 WIB - 23.00 WIB

Shift Malam : Pukul 23.00 WIB - 07.00 WIB

Sedangkan untuk *office*, jam kerjanya adalah pukul 08.00 WIB sampai dengan 16.00 WIB, dan untuk hari Sabtu pukul 08.00 WIB sampai dengan 14.00 WIB. Waktu istirahat untuk karyawan adalah pukul 12.00 WIB - 13.00 WIB.

5. Fasilitas untuk Karyawan

Fasilitas yang diberikan pihak hotel untuk para karyawannya adalah:

- a. Fasilitas kesehatan (dokter, klinik)
- b. Fasilitas rekreasi
- c. Fasilitas ibadah
- d. Locker
- e. Tunjangan kesehatan
- f. Tunjangan pensiun

- g. Asuransi tenaga kerja
- h. Kantin
- i. *Uniform*
- j. Koperasi
- k. *Training*
- l. Potongan harga produk *Radisson Chains*

6. Standar Penampilan

Karena hotel adalah bisnis yang bergerak dalam bidang jasa, terutama jasa layanan, maka yang dinilai dari konsumen/tamu adalah pelayanan atau *service* itu sendiri. Mutu pelayanan sangat ditentukan oleh karyawan yang melayanani, dan hal itu berkaitan erat dengan penampilan karyawan tersebut. Penampilan yang rapi dan sopan akan membuat tamu merasa senang dan dihargai, sedangkan karyawan sendiri pasti akan merasa lebih percaya diri dan bersemangat dalam melayani tamu.

Sebuah hotel pasti memiliki standar penampilan tersendiri bagi para karyawan-karyawannya untuk menjaga citra hotel. Begitu juga di Radisson Yogya Plaza Hotel, standar penampilan karyawan mereka adalah:

- a. *Name tag* harus dikenakan setiap saat
- b. Untuk karyawan dan karyawan yang memakai seragam, seragam tersebut harus selalu diseterika dengan licin, bersih dan terawat dengan baik. Seragam tidak boleh keluar hotel.

- c. Tidak diperkenankan menambah aksesoris busana seragam, misalnya *scarve*, *sweater*, *topi*, *bros* yang dilekatkan pada seragam yang akan merubah penampilan.
- d. Untuk karyawan dan karyawanati yang tidak memakai seragam, memakai pakaian kerja yang pantas, sederhana, rapi, dan harus diseterika dengan licin, bersih dan terawat dengan baik. Tidak diperkenankan memakai jeans.
- e. Sepatu harus bersih, tersemir dan terawat dengan baik, tidak diperkenankan menggunakan sepatu olahraga, kanvas dan sandal.
- f. Perhiasan yang dikenakan haruslah sederhana dan tidak diperkenankan menggunakan perhiasan yang berlebihan.
- g. Tidak diperbolehkan memakai anting di hidung. Karyawan tidak diperkenankan memakai anting-anting.
- h. Disarankan untuk mandi setiap hari dan menggunakan deodorant.
- i. Kuku-kuku jari harus bersih dan terawat dengan baik.
- j. Tidak diperkenankan mengunyah permen karet di tempat-tempat tamu.
- k. Riasan karyawanati haruslah sederhana dan tidak berlebihan. Tidak diperkenankan memakai *parfum/cologne* yang harumnya sangat kuat dan cat kuku harus berwarna lembut. Rambut harus rapi, bersih dan gaya potongannya sederhana.

1. Kumis dan jambang harus rapi dan tidak diperkenankan berewokan.

Rambut harus rapi dan tidak melebihi krah baju serta tidak menutupi wajah jika menunduk.

Standar ini berlaku untuk seluruh karyawan, akan tetapi beberapa bagian mempunyai tambahan standar sesuai dengan jabatannya.

E. Struktur Organisasi

Bentuk struktur organisasi Radisson Yogya Plaza Hotel adalah struktur organisasi garis, rantai perintah berupa tingkatan-tingkatan manajerial. Masing-masing tenaga kerja mempunyai hak dan kewajiban sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Struktur organisasi secara lengkap dapat dilihat pada gambar IV.1, dengan penjelasannya secara garis besar sebagai berikut:

1. *Resident Manager*

Merupakan pimpinan tertinggi Radisson Yogya Plaza, dimana semua *departement head* bertanggung jawab kepadanya. *Resident Manager* memimpin perencanaan dan pengendalian hotel, baik keuangan, *food and beverage*, tenaga kerja dan lainnya yang berkaitan dengan hotel.

2. *Financial Controller*

Financial Controller merupakan kepala dari *Accounting Department*, yang membawahi *Chief Accountant*, *Assistant Accountant*, dan *EDP Manager*. Ia merupakan koordinator yang bertanggung jawab atas laporan keuangan, *cash flow*, pengadaan barang, pembayaran utang, penagihan



piutang, *budgeting*, pajak, biaya, serta hal-hal yang berkaitan dengan *finance* lainnya.

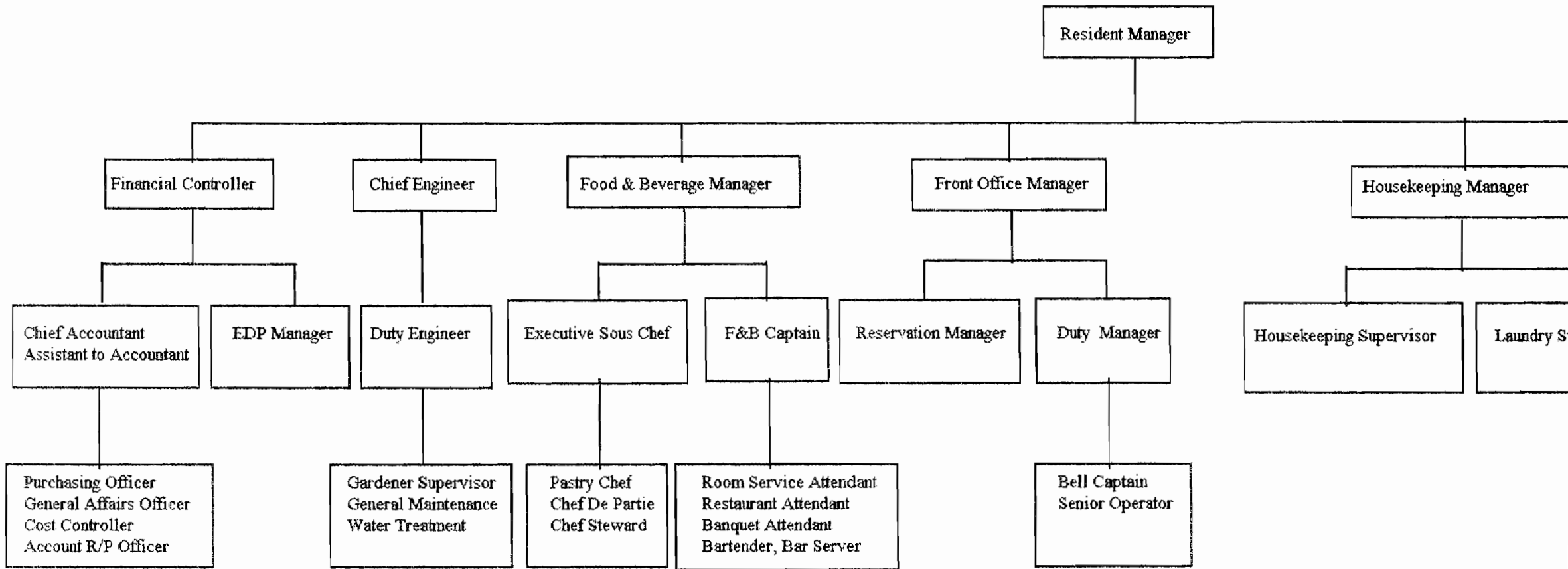
3. *Chief Engineer*

Merupakan kepala *Engineering Department*, yang bertanggung jawab atas bekerjanya mesin dan peralatan hotel, seperti listrik, lampu, telepon, AC, air, *lift*, dan lainnya. Selain itu, tugas dari departemen ini adalah bertanggung jawab atas transportasi/antar jemput karyawan untuk urusan dinas. Dalam melaksanakan tugas operasionalnya, *Chief Engineer* dibantu oleh *Duty Engineer*.

4. *Food and Beverage Manager*

Merupakan kepala dari *Food and Beverage Department*, yang membawahi *Executive Sous Chef* dan *F&B Captain*. Tugas dari departemen ini adalah:

- a. Mengelola, menyediakan dan menyajikan makanan dan minuman bagi para tamu dalam hotel
- b. Mengatur pengadaan, pencucian peralatan restoran hotel, bar dan dapur
- c. Melayani kebutuhan pesta, pertemuan, pameran dan pertunjukkan melalui pengadaan ruangan serta penyajian hidangan baik di hotel maupun di luar hotel.
- d. Bertanggung jawab dalam menyajikan makanan dan minuman dengan ketrampilan.



Sumber: *Human Resources Department*
Radisson Yoga Plaza Hotel

Gambar IV.1
Struktur Organisasi Radisson Yoga Plaza Hotel

- e. Menjual dan menyajikan makanan dan minuman kepada tamu di dalam kamar.

5. *Front Office Manager*

Front Office Manager adalah kepala dari *Front Office Department*. Ia membawahi *Reservation Manager* yang bertanggung jawab atas pemesanan kamar dan *Duty Manager* yang bertanggung jawab atas urusan operasional pelayanan kepada tamu. Dalam hotel, *front office* merupakan tempat yang paling penting karena di sinilah pusat interaksi antara tamu dengan *service actor*, sehingga baik buruknya pelayanan hotel akan tercermin di sini.

Kewajiban dari *Front Office Manager* adalah:

- a. Mewakili *manager* dalam hubungan dengan tamu, karyawan hotel, keamanan dan kesejahteraan tamu.
- b. Menerima dan memberi informasi yang benar atas pemesanan kamar
- c. Memantau tugas *guest services* dalam menyambut tamu dan registrasi
- d. Bertanggung jawab atas keamanan di *front desk*
- e. Menjaga kebersihan, kerapian dan kelengkapan *guest room*
- f. Menyediakan karangan bunga
- g. Memberikan pelayanan *valet* kepada tamu di kamar
- h. Menyelenggarakan acara-acara untuk tamu yang menginap

6. *Housekeeping Manager*

Housekeeping Manager mengepalai *Housekeeping Department* yang bertanggung jawab atas keindahan, kerapian, dan kebersihan hotel, baik di *guest room* maupun di area hotel yang lain. Dalam tugasnya, ia dibantu oleh *Housekeeping Supervisor* dan *Laundry Supervisor*.

Housekeeping Supervisor bertugas memimpin langsung kegiatan pemeliharaan serta pengelolaan akomodasi berupa kamar serta fasilitas-fasilitas yang lain. Sedangkan *Laundry Supervisor* berkewajiban atas kegiatan pencucian, pelicinan linen untuk kamar, restoran, seragam karyawan, serta pakaian tamu.

7. *Human Resources Manager*

Ia adalah kepala *Human Resources Department* yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia dari proses *recruitment*, pelatihan, serta kegiatan-kegiatan lain yang menyangkut karyawan.

Human Resources Manager membawahi *Training Coordinator* yang bertanggung jawab untuk membantu menyusun perencanaan, dan memimpin kegiatan-kegiatan untuk mendukung kelancaran operasional serta efisiensi penggunaan sumber daya manusia.

8. *Senior Sales Manager*

Senior Sales Manager adalah kepala *Marketing Department* yang bertanggung jawab atas pemasaran produk hotel. Aktivitas yang dilaksanakan meliputi penjualan kamar, fasilitas-fasilitas ruang publik,

pengiklanan, *public relation*, serta menciptakan dan menjaga image hotel. Dalam tugasnya, ia dibantu oleh *Sales Manager* dan *Convention Service Coordinator*.

F. *Accounting Department*

Accounting Department merupakan departemen yang mengelola keuangan (*finance*) keseluruhan hotel. Departemen ini sangat penting keberadaannya sehingga di sini dipaparkan tersendiri.

Departemen ini dipimpin oleh seorang *Financial Controller* yang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dibantu oleh *Chief Accountant*, *Assistant to Accountant* dan *EDP Manager* serta staf-staf yang lain, yaitu *Purchasing Officer*, *General Affairs Officer*, *Cost Controller*, *Account R/P Officer*, *General Cashier* dan *Night Auditor*.

1. *Chief Accountant*

Chief Accountant berkewajiban menyiapkan dan menyusun laporan keuangan hotel yang meliputi *Balance Sheet*, *General Ledger*, dan *Loss/Profit Statement*, serta bertanggung jawab atas kontrol *account receivable* atau piutang.

2. *Assistant to Accountant*

Assistant to Accountant berkewajiban membantu tugas-tugas dari *Chief Accountant* dan sebagai tugas pokoknya adalah bertanggung jawab atas *account payable* atau utang.

3. *EDP Manager*

EDP Manager bertanggung jawab atas sistem informasi akuntansi dan manajemen di hotel. Sistem informasi dan pengolahan data di Radisson Yogya Plaza Hotel sudah terkomputerisasi dan menggunakan sistem jaringan sehingga antar departemen dapat mengakses data yang diperlukan secara langsung. *EDP Manager* juga bertanggung jawab atas sistem informasi untuk para tamu, misalnya untuk layanan reservasi, pemakaian jasa internet maupun komputer, serta kelancaran transaksi pembayaran di *food and beverage outlet*.

4. *Purchasing Officer*

Purchasing Officer bertanggung jawab atas pengadaan barang-barang di hotel, baik itu barang material, *foods, beverages, printing*, maupun *guest supplies*. Untuk prosedur pembelian, terlebih dulu departemen yang bersangkutan mengajukan *Purchasing Request (PR)* yang berisi jenis barang yang akan dibeli beserta jumlahnya kepada *Purchasing Officer*. *Purchasing Officer* kemudian mencari dan menghubungi *supplier* barang tersebut lalu mengajukan penawaran harga. Setelah *PR* disetujui, *PR* diubah menjadi *Purchasing Order (PO)* dimana sudah tercantum harga barang tersebut dan kemudian diajukan ke *Cost Controller, Financial Controller* dan *Resident Manager*, baru setelah disetujui, kemudian barang dapat dipesan. Setelah barang datang, *Purchasing Officer* menyiapkan *Receiving Report (RR)* dan memposting pembelian tersebut.

RR kemudain diserahkan ke *AP Officer* untuk pembayaran kepada *supplier* yang mengirim barang. Untuk prosedur pembelian *foods and beverages* yang dipergunakan untuk memasak, tidak perlu tawar-menawar harga setiap kali karena sudah dilakukan kontrak untuk jangka waktu satu bulan.

5. *General Affairs Officer*

General Affairs Officer bertanggung jawab atas pengurusan hal-hal yang bersifat legal atau berhubungan dengan hukum dan segala sesuatu yang berkaitan dengan administrasi pemerintah.

6. *Cost Contoller*

Cost Contoller bertanggung jawab atas pengendalian *cost* untuk operasi hotel secara keseluruhan, baik untuk tamu maupun untuk departemen-departemen yang bersangkutan. Semua *cost* yang akan dikeluarkan harus meminta persetujuan *Cost Contoller* dan ia berhak menolak *cost* yang menurutnya tidak wajar. *Cost Contoller* berhak menegur departemen atau bagian tertentu jika *cost*-nya tidak sesuai dengan anggaran, khususnya untuk *Food and Beverage Department* yang berperan besar dalam menyumbangkan pendapatan hotel. *Cost Contoller* juga bertanggung jawab atas terkendali atau tidaknya *actual food cost* maupun *actual beverage cost*. Setiap akhir bulan *Cost Contoller* harus membuat *Food Cost Reconciliation* dan *Beverage Cost Reconciliation* untuk melihat

penggunaan, ketersediaan, pendapatan dari *food and beverage* serta *actual food cost* maupun *actual beverage cost* selama satu bulan tersebut..

7. *Account Receivable/Payable Officer*

Account Receivable (AR) Officer bertugas mengurus piutang, yang sebagian besar merupakan piutang dari tamu yang menginap, serta penagihannya. Dengan sistem jaringan, maka *Account Receivable* mudah mengakses data dari *Front Office* untuk mengetahui status piutang tamu. Untuk tamu yang sudah *check out* tapi belum membayar, piutang masuk ke rekening *City Ledger*, sedangkan untuk tamu yang masih berada di hotel (belum *check out*) tetapi akan membayar secara kredit, piutang masuk ke rekening *Guest Ledger*. Dari data-data tersebut *AR Officer* mengecek kebenarannya melalui bukti-bukti dokumen yang setiap hari diserahkan oleh *Front Office Department* ke *Accounting Department*. Setelah itu, berdasar *City Ledger* dan dokumen pendukung, *AR Officer* membuat *invoice* yang akan digunakan untuk penagihan kepada tamu.

Account Payable (AP) Officer bertanggung jawab atas urusan utang pihak hotel dengan pihak luar, misalnya *supplier*, *entertainer*, maupun pihak luar yang lain.

8. *Night Auditor*

Night Auditor bertanggung jawab atas penyusunan laporan keuangan harian yang disebut *Daily Sales Report (DSR)*. *Night Auditor* bekerja mulai pukul 23.00 sampai dengan 07.00 WIB. Ia mengumpulkan seluruh transaksi yang

terjadi pada hari itu beserta dokumen pendukungnya, memproses dengan komputerisasi untuk dibuat *DSR* yang berisi laporan tentang pendapatan kamar, *foods, beverages,* dan laba rugi hari itu. *Daily Sales Report* selalu harus sudah tersedia untuk keesokan harinya kurang lebih pada pukul 07.00 yang kemudian akan dibawa oleh *Financial Controller* untuk dibahas pada *morning briefing*, yaitu *meeting* antara *Resident Manager* beserta setiap kepala departemen setiap harinya pada pukul 08.30.

9. *General Cashier*

General Cashier merupakan kasir untuk seluruh departemen yang ada di hotel dan ia adalah orang yang memegang kas kecil (*petty cash*) hotel. Setiap hari pendapatan yang diterima dari tamu dari *Front Office Department, Food and Beverage Department* maupun dari departemen yang lain diserahkan ke *General Cashier* untuk dihitung ulang dan secara periodik disetorkan ke bank. *General Cashier* juga bertanggung jawab atas pembayaran gaji karyawan berdasar jumlah jam kerja yang dapat dilihat melalui kartu absen.

G. **Filosofi Radisson**

Satu hal yang membedakan hotel Radisson dengan hotel lainnya di Yogyakarta adalah filosofi yang diterapkan bagi seluruh karyawan hotel dalam melayani tamu, yaitu filosofi *Yes I Can! service* yang bertujuan menjamin kepuasan tamu selama menginap di Radisson Yogya Plaza Hotel.

Filosofi itu sendiri merupakan standar bagi pelayanan di *Radisson*

Hotels International, sehingga untuk menjaga kualitas hotel terutama pelayanannya, Radisson Yogya Plaza Hotel berusaha secara sungguh-sungguh dalam menerapkan filosofi *Yes I Can! service* menjadi budaya di lingkungan hotel dan memadukannya dengan budaya Yogyakarta yang terkenal dengan keramahan dan sopan santunnya.

Yes I Can! service menjadi keunggulan tersendiri bagi Radisson Yogya Plaza Hotel karena untuk fasilitas, mungkin hotel-hotel berbintang lain juga sama, akan tetapi *Yes I Can! service* hanya ada di Radisson Yogya Plaza untuk kepuasan dan kualitas layanan kepada tamu.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Menu-menu makanan yang dianalisis di *Colombo Pool Terrace Outlet* Radisson Yogya Plaza Hotel meliputi sepuluh menu yang paling banyak dikonsumsi oleh tamu. Kesepuluh menu tersebut adalah *Radisson Club*, *Chicken Tuna Fish Sandwich*, *Pasta*, *Lasagne Al Forno*, *Fish and Chips*, *Nasi Goreng Spesial*, *Satay Campur*, *Gado-gado*, *Lumpia Colombo* dan *Merapi Stir Fry*.

Untuk menentukan harga jual (*selling price*) menu-menu tersebut, terlebih dahulu harus ditentukan *cost* untuk masing-masing menu. *Cost* untuk tiap-tiap menu berbeda-beda besarnya, tergantung dari banyaknya dan harga bahan baku yang digunakan untuk membuat menu tersebut sesuai standarnya (disebut *standard recipe*).

Bahan baku yang digunakan biasanya dibeli pada periode tertentu dengan sistem kontrak untuk jangka waktu satu bulan dengan para *supplier*. Jika masa kontrak telah habis, pihak hotel akan meninjau kembali kontraknya, apakah masih sesuai atau tidak, jika tidak, pihak hotel bisa bernegosiasi kembali atau mencari *supplier* lain, sedangkan jika masih sesuai, maka pihak hotel dapat meneruskan kontraknya.

A. Analisis Data

1. Terkendali atau tidaknya *actual food cost* di *Colombo Pool Terrace Outlet* untuk periode Januari - Juni 2000.

a. Untuk menentukan terkendali atau tidaknya *actual food cost*, terlebih dahulu ditentukan nilai *standard food cost* yang telah ditetapkan oleh pihak hotel. Dalam hal ini *standard food cost* yang telah ditetapkan pihak Radisson Hotel adalah sebesar 37% untuk periode satu tahun, yaitu Januari - Desember 2000.

b. *Food Cost* atau biaya bahan makanan di sini adalah harga keseluruhan bahan baku yang digunakan untuk membuat menu makanan yang tersedia menurut *standard recipe*.

Berikut perhitungan *actual food cost* per bulan untuk bulan Januari - Juni 2000 di *Colombo Pool Terrace Outlet*:

Tabel V.1
Perhitungan *Actual Food Cost* Bulan Januari 2000

No	Menu Item Name	Cost (Rp)	Sales (Rp)	Amount Sold (porsi)	Total Cost (Rp)	Total Sales (Rp)
1.	Radisson Club	5.300	13.500	20	106.000	270.000
2.	Chicken Tuna Fish	7.100	18.500	5	35.500	92.500
3.	Pasta	7.250	22.000	13	94.250	286.000
4.	Lasagne Al Forno	7.750	22.500	7	54.250	157.500
5.	Fish and Chips	8.225	23.500	10	82.250	235.000
6.	Nasi Goreng Spes	6.950	18.000	8	55.600	144.000
7.	Satay Campur	8.300	20.500	7	58.100	143.500
8.	Gado-gado	5.800	13.500	8	46.400	108.000
9.	Lumpia Colombo	5.950	13.500	8	47.600	108.000
10.	Merapi Stir Fry	6.900	14.000	10	69.000	140.000
	Total			96	648.950	1.684.500

Sumber: *Food and Beverage Department* Radisson Yogya Plaza Hotel

$$\text{Actual Food Cost bulan Januari : } \frac{\text{Rp } 648.950}{\text{Rp } 1.684.500} \times 100\% = 38,52\%$$

Tabel V.2
Perhitungan *Actual Food Cost* Bulan Pebruari 2000

No	Menu Item Name	Cost (Rp)	Sales (Rp)	Amount Sold (porsi)	Total Cost (Rp)	Total Sales (Rp)
1.	<i>Radisson Club</i>	5.300	13.500	17	90.100	229.500
2.	<i>Chicken Tuna Fish</i>	7.100	18.500	4	28.400	74.000
3.	<i>Pasta</i>	7.250	22.000	10	72.500	220.000
4.	<i>Lasagne Al Forno</i>	7.750	22.500	4	31.000	90.000
5.	<i>Fish and Chips</i>	8.225	23.500	8	65.800	188.000
6.	<i>Nasi Goreng Spes</i>	6.950	18.000	9	62.550	162.000
7.	<i>Satay Campur</i>	8.300	20.500	5	41.500	102.500
8.	<i>Gado-gado</i>	5.800	13.500	7	40.600	94.500
9.	<i>Lumpia Colombo</i>	5.950	13.500	10	59.500	135.000
10.	<i>Merapi Stir Fry</i>	6.900	14.000	10	69.000	140.000
	<i>Total</i>			84	560.950	1.435.500

Sumber: *Food and Beverage Department* Radisson Yogya Plaza Hotel

$$\text{Actual Food Cost bulan Pebruari : } \frac{\text{Rp } 560.950}{\text{Rp } 1.435.500} \times 100\% = 39,08\%$$

Tabel V.3
Perhitungan *Actual Food Cost* Bulan Maret 2000

No	Menu Item Name	Cost (Rp)	Sales (Rp)	Amount Sold (porsi)	Total Cost (Rp)	Total Sales (Rp)
1.	<i>Radisson Club</i>	5.300	13.500	16	84.800	216.000
2.	<i>Chicken Tuna Fish</i>	7.100	18.500	3	21.300	55.600
3.	<i>Pasta</i>	7.250	22.000	11	79.750	242.000
4.	<i>Lasagne Al Forno</i>	7.750	22.500	6	46.500	135.000
5.	<i>Fish and Chips</i>	8.225	23.500	8	65.800	188.000
6.	<i>Nasi Goreng Spes</i>	6.950	18.000	11	76.450	198.000
7.	<i>Satay Campur</i>	8.300	20.500	6	49.800	123.000
8.	<i>Gado-gado</i>	5.800	13.500	5	29.000	67.500
9.	<i>Lumpia Colombo</i>	5.950	13.500	9	53.550	121.500
10.	<i>Merapi Stir Fry</i>	6.900	14.000	8	55.200	112.000
	<i>Total</i>			83	562.150	1.458.500

Sumber: *Food and Beverage Department* Radisson Yogya Plaza Hotel

$$\text{Actual Food Cost bulan Maret} : \frac{\text{Rp} 562.150}{\text{Rp} 1.458.500} \times 100\% = 38,54\%$$

Tabel V.4
Perhitungan *Actual Food Cost* Bulan April 2000

No	Menu Item Name	Cost (Rp)	Sales (Rp)	Amount Sold (porsi)	Cost (Rp)	Sales (Rp)
1.	Radisson Club	5.300	13.500	15	79.500	202.500
2.	Chicken Tuna Fish	7.100	18.500	4	28.400	74.000
3.	Pasta	7.250	22.000	9	85.250	198.000
4.	Lasagne Al Forno	7.750	22.500	5	38.750	112.500
5.	Fish and Chips	8.225	23.500	6	49.350	141.000
6.	Nasi Goreng Spes	6.950	18.000	9	62.550	162.000
7.	Satay Campur	8.300	20.500	6	49.800	123.000
8.	Gado-gado	5.800	13.500	5	29.000	67.500
9.	Lumpia Colombo	5.950	13.500	8	47.600	108.000
10.	Merapi Stir Fry	6.900	14.000	9	62.100	126.000
	Total			76	512.300	1.314.500

Sumber: *Food and Beverage Department* Radisson Yogya Plaza Hotel

$$\text{Actual Food Cost bulan April} : \frac{\text{Rp} 512.300}{\text{Rp} 1.314.500} \times 100\% = 38,97\%$$

Tabel V.5
Perhitungan *Actual Food Cost* Bulan Mei 2000

No	Menu Item Name	Cost (Rp)	Sales (Rp)	Amount Sold (porsi)	Cost (Rp)	Sales (Rp)
1.	Radisson Club	5.300	13.500	15	79.500	202.500
2.	Chicken Tuna Fish	7.100	18.500	5	35.500	92.500
3.	Pasta	7.250	22.000	11	79.750	242.000
4.	Lasagne Al Forno	7.750	22.500	5	38.750	112.500
5.	Fish and Chips	8.225	23.500	9	74.025	211.500
6.	Nasi Goreng Spes	6.950	18.000	6	41.700	108.000
7.	Satay Campur	8.300	20.500	5	41.500	102.500
8.	Gado-gado	5.800	13.500	5	29.000	67.500
9.	Lumpia Colombo	5.950	13.500	11	65.450	148.500
10.	Merapi Stir Fry	6.900	14.000	7	48.300	98.000
	Total			79	533.475	1.385.500

Sumber: *Food and Beverage Department* Radisson Yogya Plaza Hotel

$$\text{Actual Food Cost bulan Mei} : \frac{\text{Rp. 533.475}}{\text{Rp. 1.385.500}} \times 100\% = 38,50\%$$

Tabel V.6
Perhitungan *Actual Food Cost* Bulan Juni 2000

No	Menu Item Name	Cost (Rp)	Sales (Rp)	Amount Sold (porsi)	Cost (Rp)	Sales (Rp)
1.	Radisson Club	5.300	13.500	17	90.100	229.500
2.	Chicken Tuna Fish	7.100	18.500	3	21.300	55.500
3.	Pasta	7.250	22.000	12	87.000	264.000
4.	Lasagne Al Forno	7.750	22.500	8	62.000	180.000
5.	Fish and Chips	8.225	23.500	10	82.250	235.000
6.	Nasi Goreng Spes	6.950	18.000	10	69.500	180.000
7.	Satay Campur	8.300	20.500	7	58.100	143.500
8.	Gado-gado	5.800	13.500	6	34.800	81.000
9.	Lumpia Colombo	5.950	13.500	8	47.600	108.000
10.	Merapi Stir Fry	6.900	14.000	7	48.300	98.000
	Total			88	600.950	1.574.500

Sumber: *Food and Beverage Department* Radisson Yogyakarta Plaza Hotel

$$\text{Actual Food Cost bulan Juni} : \frac{\text{Rp. 600.950}}{\text{Rp. 1.574.500}} \times 100\% = 38,17\%$$

- c. *Actual food cost* per bulan tersebut kemudian dibandingkan dengan *Standard food cost* yang telah ditetapkan.

Tabel V.7
Perbandingan Antara *Actual Food Cost* dan *Standard Food Cost*
Colombo Pool Terrace Outlet
Bulan Januari - Juni 2000

	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni
<i>Actual food cost</i>	38,52%	39,08%	38,54%	38,97%	38,50%	38,17%
<i>Standard food cost</i>	37%	37%	37%	37%	37%	37%
Selisih	(1,52%)	(2,08%)	(1,54%)	(1,97%)	(1,50%)	(1,17%)

Dari perbandingan tersebut dapat dilihat bahwa *actual food cost* untuk bulan Januari, Maret, April, Mei dan Juni masih terkendali karena selisih antara *standard food cost* dengan *actual food cost* masih belum melebihi batas yang telah ditetapkan, yaitu 2%. Sedangkan untuk bulan Pebruari, selisih antara *standard food cost* dengan *actual food cost* sudah melebihi batas (lebih 0,08%) dari yang telah ditetapkan, sehingga dapat dikatakan *actual food cost* pada bulan Pebruari tidak terkendali, atau lebih tepatnya kurang terkendali.

d. Berikut perhitungan *actual food cost* untuk keseluruhan enam bulan:

- 1). Untuk perhitungan keseluruhan selama enam bulan, perlu ditentukan terlebih dahulu *cost rata-rata* dan *sales rata-ratanya*, yaitu sebagai berikut:

Tabel V.8
Total Cost dan Total Sales
Bulan Januari - Juni 2000

No.	Bulan	<i>Total Cost</i> (Rp)	<i>Total Sales</i> (Rp)
1.	Januari	648.950	1.684.500
2.	Pebruari	560.950	1.435.500
3.	Maret	562.150	1.458.500
4.	April	512.300	1.314.500
5.	Mei	533.475	1.385.500
6.	Juni	600.950	1.574.500
	Total	3.418.775	8.853.000

Total penjualan *Colombo Pool Terrace Outlet* selama Januari-Juni 2000 adalah sebesar Rp. 8.853.000 dengan *total cost* sebesar Rp. 3.418.775. Penjualan di sini adalah penjualan kotor, dalam arti belum dikurangi dengan pajak yaitu Pajak Pembangunan I (PPI) sebesar 10% dan *service charge*

sebesar 11%. Dari *total sales* dan *total cost* tersebut, laba kotor untuk periode Januari-Juni 2000 adalah Rp. 8.853.000 - Rp. 3.418.775 = Rp. 5.434.225.

Dari tabel V.8 tersebut dapat dihitung *cost* rata-rata dan *sales* rata-rata sebagai berikut:

- *Cost* rata-rata : $\frac{Rp. 3.418.775}{6} = Rp. 569.795,83$

Selama bulan Januari-Juni 2000, *cost* yang dikeluarkan untuk kesepuluh menu yang dijual di *Colombo Pool Terrace Outlet* setiap bulannya adalah sebesar Rp. 569.795,83.

- *Sales* rata-rata : $\frac{Rp. 8.853.000}{6} = Rp. 1.475.500$

Selama bulan Januari - Juni 2000, penjualan kotor yang dicapai oleh kesepuluh menu di *Colombo Pool Terrace Outlet* adalah sebesar Rp. 1.475.500.

- Maka *actual food cost* untuk keseluruhan selama enam bulan adalah:

$$Actual\ food\ cost : \frac{Rp. 569.795,83}{Rp. 1.475.500} \times 100\% = 38,62\%$$

- 2). Nilai *actual food cost* yang diperoleh dari perhitungan secara keseluruhan untuk enam bulan sebesar 38,62%, sedangkan nilai *standard food cost* yang telah ditetapkan adalah sebesar 37%, berarti ada perbedaan (selisih) sebesar (1,62%). Memang perbedaan ini cukup tinggi tetapi belum melebihi batas yang telah ditetapkan yaitu 2% sehingga dapat dikatakan bahwa *actual food cost* secara keseluruhan untuk periode Januari-Juni

2000 di *Colombo Pool Terrace Outlet* Radisson Yogya Plaza Hotel terkendali.

2. Klasifikasi menu di *Colombo Pool Terrace Outlet* menurut *Menu Profitability Analysis*.

a. Menu-menu yang akan dianalisis disini sebanyak sepuluh buah menu, antara lain:

1). *Radisson Club*

Tiga lapis roti disajikan dengan daging asap, ayam, telur, tomat dan mayonnaise.

2). *Chicken Tuna Fish Sandwich*

Tiga lapis roti dengan daun selada, tomat, bawang bombay, ayam dan ikan tuna, disajikan dengan keripik kentang.

3). *Pasta*

Aneka mie Itali dengan pilihan saos.

4). *Lasagne Al Forno*

Mie Itali disajikan dengan daging sapi, tomat, susu dan keju.

5). *Fish and Chips*

Kakap goreng tepung dengan kentang goreng dengan saos tar-tar.

6). *Nasi Goreng Spesial*

Nasi goreng spesial disajikan dengan ayam goreng, udang, sate dan telur mata sapi.

7). Satay Campur

Sate campur (kambing, ayam, sapi) disajikan dengan lontong atau nasi putih.

8). Gado-gado

Aneka sayuran rebus dan tahu disajikan dengan bumbu kacang.

9). Lumpia Colombo

Lumpia sayur, ayam, udang, disajikan dengan saos asam manis.

10). Merapi Stir Fry

Buncis, jagung muda, wortel, jamur, cabe hijau dan labu siam dengan aroma jahe dan wijen, dengan pilihan rasa: ayam, *seafood* atau sapi, disajikan dengan nasi putih.

Untuk analisis ini diperlukan tabel *Menu Engineering Worksheet* yang akan dilengkapi dengan perhitungan sebagai berikut:

- b. Penentuan jumlah terjual tiap menu (*Menu Mix*) selama bulan Januari - Juni 2000.

Tabel V.9
Jumlah Penjualan Tiap Menu

No.	Menu	Jumlah Terjual (porsi)
1.	<i>Radisson Club</i>	100
2.	<i>Chicken Tuna Fish Sandwich</i>	24
3.	<i>Pasta</i>	66
4.	<i>Lasagne Al Forno</i>	35
5.	<i>Fish and Chips</i>	51
6.	Nasi Goreng Spesial	53
7.	Satay Campur	36
8.	Gado-gado	36
9.	Lumpia Colombo	54
10.	<i>Merapi Stir Fry</i>	51
	Total	506

Sumber: *Food and Beverage Department*
Radisson Yogya Plaza Hotel

c. Penentuan jumlah terjual dalam persen untuk masing-masing menu atau *Menu Mix Percentage (%MM)*.

1). <i>Radisson Club</i>	:	$\frac{100}{506} \times 100\% = 19,76\%$
2). <i>Chicken Tuna Fish Sandwich</i>	:	$\frac{24}{506} \times 100\% = 4,74\%$
3). <i>Pasta</i>	:	$\frac{66}{506} \times 100\% = 13,04\%$
4). <i>Lasagne Al Forno</i>	:	$\frac{35}{506} \times 100\% = 6,92\%$
5). <i>Fish and Chips</i>	:	$\frac{51}{506} \times 100\% = 10,08\%$
6). <i>Nasi Goreng Spesial</i>	:	$\frac{53}{506} \times 100\% = 10,47\%$
7). <i>Satay Campur</i>	:	$\frac{36}{506} \times 100\% = 7,11\%$
8). <i>Gado-gado</i>	:	$\frac{36}{506} \times 100\% = 7,11\%$
9). <i>Lumpia Colombo</i>	:	$\frac{54}{506} \times 100\% = 10,67\%$
10). <i>Merapi Stir Fry</i>	:	$\frac{51}{506} \times 100\% = 10,08\%$

	Jumlah	100%

d. Penentuan *Item food cost* atau biaya bahan makanan per porsi.

Item food cost ini ditentukan oleh pihak hotel dengan memakai *standar recipe*. Standar ini merupakan standar pembuatan makanan dimana tertera

bahan-bahan yang diperlukan, seberapa banyak diperlukan, cara memasaknya, dan pada akhirnya dapat ditentukan *food cost*-nya. Nilai *Item food cost* disini adalah sama dengan *food cost* pada analisis pertama.

- e. Penentuan *Item Selling Price* atau harga jual masing-masing menu.

Harga jual ini ditetapkan oleh pihak hotel dan dapat dilihat pada *menu list* di *Colombo Pool Terrace Outlet*. Harga jual disini adalah sama dengan *food sales* pada analisis pertama (*analisis food cost*).

- f. Penentuan *Item Contribution Margin (CM)* atau laba kotor masing-masing menu.

Caranya adalah dengan mengurangkan *cost* dari harga jual makanan. *Cost* dan harga jual di sini besarnya adalah tetap. Hal ini telah ditetapkan pihak hotel untuk periode satu tahun dan hanya diubah atau disesuaikan jika memang situasi dan kondisi tidak memungkinkan untuk menerapkan *cost* dan harga jual tersebut. Situasi tersebut misalnya perubahan kurs mata uang dollar yang sangat tinggi, jauh lebih tinggi dari fluktuasi harian.

Berikut perhitungan *Item Contribution Margin (CM)* untuk masing-masing menu:

- 1). *Radisson Club* : Rp.13.500 - Rp.5.300 = Rp. 8.200
- 2). *Chicken Tuna Fish Sandwich* : Rp.18.500 - Rp.7.100 = Rp.11.400
- 3). *Pasta* : Rp.22.000 - Rp.7.250 = Rp.14.750
- 4). *Lasagne Al Forno* : Rp.22.500 - Rp.7.750 = Rp.14.750

5). <i>Fish and Chips</i>	:	Rp.23.500 - Rp.8.225 = Rp.15.275
6). Nasi Goreng Spesial	:	Rp.18.000 - Rp.6.950 = Rp.11.050
7). Satay Campur	:	Rp.20.500 - Rp.8.300 = Rp.12.200
8). Gado-gado	:	Rp.13.500 - Rp.5800 = Rp. 7.700
9). Lumpia Colombo	:	Rp.13.500 - Rp.5.950 = Rp. 7.550
10). <i>Merapi Stir Fry</i>	:	Rp.14.000 - Rp.6.900 = Rp. 7.100

g. Penentuan *Menu Costs* atau biaya bahan makanan berdasarkan jumlah yang terjual untuk masing-masing menu.

Hal ini dilakukan dengan cara mengalikan *cost* masing-masing menu dengan jumlah terjualnya.

1). <i>Radisson Club</i>	:	Rp. 5.300 x 100 = Rp. 530.000
2). <i>Chicken Tuna Fish Sandwich</i>	:	Rp. 7.100 x 24 = Rp. 170.400
3). <i>Pasta</i>	:	Rp. 7.250 x 66 = Rp. 478.500
4). <i>Lasagne Al Forno</i>	:	Rp. 7.750 x 35 = Rp. 271.250
5). <i>Fish and Chips</i>	:	Rp. 8.225 x 51 = Rp. 419.475
6). Nasi Goreng Spesial	:	Rp. 6.950 x 53 = Rp. 368.350
7). Satay Campur	:	Rp. 8.300 x 36 = Rp. 298.800
8). Gado-gado	:	Rp. 5.800 x 36 = Rp. 208.800
9). Lumpia Colombo	:	Rp.5.950 x 54 = Rp. 321.300
10). <i>Merapi Stir Fry</i>	:	Rp. 6.900 x 51 = Rp. 351.900
		<hr style="width: 10%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> Jumlah Rp.3.418.775

h. Penentuan *Menu Revenues* atau total penjualan tiap menu.

Penentuan *Menu Revenues* ini dilakukan dengan cara mengalikan harga jual tiap menu dengan jumlah terjualnya.

1). <i>Radisson Club</i>	:	Rp.13.500 x 100 =	Rp.1.350.000
2). Tuna Fish Sandwich	:	Rp.18.500 x 24 =	Rp. 444.000
3). <i>Pasta</i>	:	Rp.22.000 x 66 =	Rp.1.452.000
4). <i>Lasagne Al Forno</i>	:	Rp.22.500 x 35 =	Rp. 787.500
5). <i>Fish and Chips</i>	:	Rp.23.500 x 51 =	Rp.1.198.500
6). Nasi Goreng Spesial	:	Rp.18.000 x 53 =	Rp. 954.000
7). <i>Satay Campur</i>	:	Rp. 20.500x 36 =	Rp. 738.000
8). <i>Gado-gado</i>	:	Rp.13.500 x 36 =	Rp. 486.000
9). <i>Lumpia Colombo</i>	:	Rp.13.500 x 54 =	Rp. 729.000
10). <i>Merapi Stir Fry</i>	:	Rp.14.000 x 51 =	Rp. 714.000
		Jumlah	Rp. 8.853.000

i. Penentuan *Menu Contribution Margin* atau laba kotor total berdasarkan jumlah yang terjual tiap menu.

Hal ini dilakukan dengan cara mengalikan *Item CM* (laba kotor tiap menu) dengan jumlah yang terjual dan kemudian hasil keseluruhannya dijumlahkan. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

1). <i>Radisson Club</i>	:	Rp. 8.200 x 100 =	Rp. 820.000
2). <i>Chicken Tuna Fish Sandwich</i>	:	Rp.11.400 x 24 =	Rp. 273.600
3). <i>Pasta</i>	:	Rp.14.750 x 66 =	Rp. 973.500
4). <i>Lasagne Al Forno</i>	:	Rp.14.750 x 35 =	Rp. 516.250

5). <i>Fish and Chips</i>	:	Rp.15.275 x 51 =	Rp. 779.025
6). Nasi Goreng Spesial	:	Rp.11.050 x 53 =	Rp. 585.650
7). Satay Campur	:	Rp. 12.200x 36 =	Rp. 439.200
8). Gado-gado	:	Rp. 7.700 x 36 =	Rp. 277.200
9). Lumpia Colombo	:	Rp. 7.550 x 54 =	Rp. 407.700
10). <i>Merapi Stir Fry</i>	:	Rp. 7.100 x 51 =	Rp. 362.100
		Jumlah	<u>Rp.5.434.225</u>

- j. Penentuan kategori *CM*, apakah masuk kategori tinggi atau rendah.

Sebelum menentukan kategori tersebut, terlebih dahulu dicari rata-rata *CM* dengan cara membagi total *CM* dengan total jumlah terjual.

$$\text{Rata-rata } CM : \frac{Rp\ 5.434.225}{506} = Rp. 10.739,58$$

Rata-rata *CM* tersebut kemudian dibandingkan antara *Item CM* (laba kotor tiap menu). Jika nilai *Item CM* lebih tinggi dari rata-rata *CM*, maka kategorinya adalah **tinggi**, tapi jika nilai *Item CM* lebih rendah dari rata-rata *CM*, maka kategorinya adalah **rendah**. Perbandingannya adalah sebagai berikut:

Tabel V.10
Perbandingan Antara *Contribution Margin (CM)* dan *Rata-rata CM*

No	Menu	<i>Contribution Margin (CM)</i> (Rp)	Rata-rata CM (Rp)	Kategori CM
1.	<i>Radisson Club</i>	8.700	11.239,58	Rendah
2.	<i>Chicken Tuna Fish Sandwich</i>	11.900	11.239,58	Tinggi
3.	<i>Pasta</i>	15.250	11.239,58	Tinggi
4.	<i>Lasagne Al Forno</i>	15.250	11.239,58	Tinggi
5.	<i>Fish and Chips</i>	15.775	11.239,58	Tinggi
6.	Nasi Goreng Spesial	11.550	11.239,58	Tinggi
7.	Satay Campur	12.700	11.239,58	Tinggi
8.	Gado-gado	8.200	11.239,58	Rendah
9.	Lumpia Colombo	8.050	11.239,58	Rendah
10	<i>Merapi Stir Fry</i>	7.600	11.239,58	Rendah

k. Penentuan kategori *Menu Mix Percentage (%MM)* atau prosentase jumlah terjual.

Sebelum menentukan kategori *%MM*, terlebih dahulu ditentukan nilai rata-rata *%MM* dengan cara membagi 100 dengan jumlah menu yang dianalisis kemudian dikalikan 70%.

$$\text{Rata-rata \%MM} : \frac{100}{10} \times 70\% = 7\%$$

Kemudian nilai rata-rata *%MM* ini dibandingkan dengan nilai *%MM* dari masing-masing menu untuk menentukan kategorinya. Jika nilai *%MM* lebih besar dari nilai rata-rata *%MM*, maka kategorinya adalah **tinggi**, sedangkan jika nilai *%MM* lebih kecil dari nilai rata-rata *%MM*, maka kategorinya adalah **rendah**. Perbandingannya adalah sebagai berikut:



Tabel V.11
Perbandingan Antara Menu Mix Percentage (%MM) dan Rata-rata %MM

No.	Menu	Menu Mix Percentage	Rata-rata %MM	Kategori %MM
1.	<i>Radisson Club</i>	19,76%	7%	Tinggi
2.	<i>Chicken Tuna Fish Sandwich</i>	4,74%	7%	Rendah
3.	<i>Pasta</i>	13,04%	7%	Tinggi
4.	<i>Lasagne Al Forno</i>	6,92%	7%	Rendah
5.	<i>Fish and Chips</i>	10,08%	7%	Tinggi
6.	Nasi Goreng Spesial	10,47%	7%	Tinggi
7.	Satay Campur	7,11%	7%	Tinggi
8.	Gado-gado	7,11%	7%	Tinggi
9.	Lumpia Colombo	10,67%	7%	Tinggi
10.	<i>Merapi Stir Fry</i>	10,08%	7%	Tinggi

1. Penentuan klasifikasi masing-masing menu

Klasifikasi menu di sini akan menentukan apakah masuk sebagai *stars*, *plow horses*, *puzzles*, atau *dogs*. Klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel V.12
Klasifikasi Menu

No.	Menu	Kategori CM	Kategori %MM	Klasifikasi
1.	<i>Radisson Club</i>	Rendah	Tinggi	<i>Plow Horses</i>
2.	<i>Chicken Tuna Fish Sandwich</i>	Tinggi	Rendah	<i>Puzzles</i>
3.	<i>Pasta</i>	Tinggi	Tinggi	<i>Stars</i>
4.	<i>Lasagne Al Forno</i>	Tinggi	Rendah	<i>Puzzles</i>
5.	<i>Fish and Chips</i>	Tinggi	Tinggi	<i>Stars</i>
6.	Nasi Goreng Spesial	Tinggi	Tinggi	<i>Stars</i>
7.	Satay Campur	Tinggi	Tinggi	<i>Stars</i>
8.	Gado-gado	Rendah	Tinggi	<i>Plow Horses</i>
9.	Lumpia Colombo	Rendah	Tinggi	<i>Plow Horses</i>
10.	<i>Merapi Stir Fry</i>	Rendah	Tinggi	<i>Plow Horses</i>

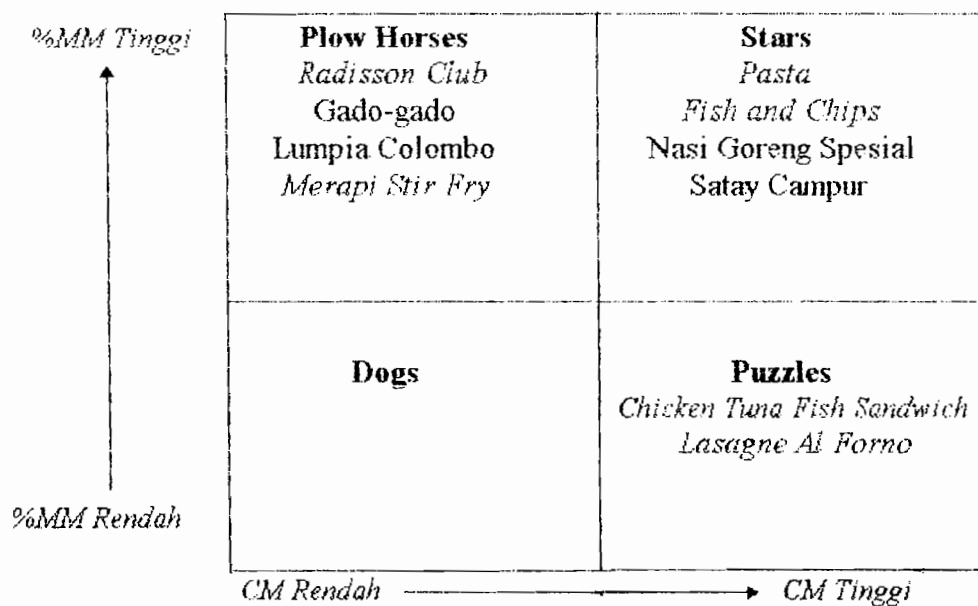
Perhitungan Menu Profitability Analisis dapat dilihat pada Menu Engineering Worksheet pada tabel V.13

Tabel V.13
Menu Engineering Worksheet

A No.	B Menu Item Name	C Number of Sold (MM)	D Menu Mix (%)	E Item Food Cost	F Item Selling Price	G Item CM (F - E)	H Menu Costs (E x C)	I Menu Revenues (F x C)	J Menu CM (G x C)	K CM Category	L MM % Category	M Menu Item Classification
1	Radisson Club	100	19.76	5,300	13,500	8,200	530,000	1,350,000	820,000	Rendah	Tinggi	Plow Horses
2	Chicken Tuna Fish	24	4.74	7,100	18,500	11,400	170,400	444,000	273,600	Tinggi	Rendah	Puzzles
3	Pasta	66	13.04	7,250	22,000	14,750	478,500	1,452,000	973,500	Tinggi	Tinggi	Stars
4	Lasagne Al Forno	35	6.92	7,750	22,500	14,750	271,250	787,500	516,250	Tinggi	Rendah	Puzzles
5	Fish and Chips	51	10.08	8,225	23,500	15,275	419,475	1,198,500	779,025	Tinggi	Tinggi	Stars
6	Nasi Goreng Spesial	53	10.47	6,950	18,000	11,050	368,350	954,000	585,650	Tinggi	Tinggi	Stars
7	Satay Campur	36	7.11	8,300	20,500	12,200	298,800	738,000	439,200	Tinggi	Tinggi	Stars
8	Gado-gado	36	7.11	5,800	13,500	7,700	208,800	486,000	277,200	Rendah	Tinggi	Plow Horses
9	Lumpia Colombo	54	10.67	5,950	13,500	7,550	321,300	729,000	407,700	Rendah	Tinggi	Plow Horses
10	Merapi Stir Fry	51	10.08	6,900	14,000	7,100	351,900	714,000	362,100	Rendah	Tinggi	Plow Horses
	Total	506	100.00				3,418,775	8,853,000	5,434,225			

- m. Penempatan hasil klasifikasi tersebut pada matriks *Menu Engineering Classification*.

Setelah menu-menu tersebut diklasifikasikan, maka kemudian hasilnya ditempatkan pada matriks *Menu Engineering Classification* sebagai berikut:



Gambar V.1
Matriks Menu Engineering Classification

B. Pembahasan

Berdasarkan analisis *food cost* yang telah dilakukan, diketahui bahwa pada bulan Januari, Maret, April, Mei dan Juni selisih antara *standard food cost* dan *actual food cost* belum melebihi batas yang telah ditetapkan, yaitu 2% sehingga pada bulan-bulan tersebut *food cost* terkendali. Sedangkan pada bulan Pebruari selisih antara *standard food cost* dan *actual food cost* sudah

melebihi 2% sehingga *food cost* pada bulan tersebut tidak terkendali, atau lebih tepatnya kurang terkendali.

Pada bulan Januari, bersamaan dengan suasana Natal, Tahun Baru dan Idul Fitri harga-harga bahan baku mengalami kenaikan. Hal itu dirasakan benar oleh pihak Radisson Hotel dalam pembelian bahan baku. Karena dalam pembelian bahan baku makanan pihak hotel memakai sistem kontrak untuk jangka waktu satu bulan, maka pada bulan Januari 2000 harga kontrak bahan baku cukup tinggi. Hal itu menyebabkan biaya bahan makanan yang telah ditetapkan hotel juga tidak semua bisa terpenuhi.

Namun pihak hotel juga mengakui bahwa hal tersebut masih bisa diatasi karena harga bahan baku yang naik masih dalam tingkat yang wajar dan kenaikan harga tersebut juga diimbangi dengan jumlah tamu hotel yang meningkat karena liburan Natal, Tahun Baru dan Idul Fitri yang hampir bersamaan. Dengan volume penjualan yang cukup besar, maka kas yang masuk juga cukup besar sehingga mampu meng-*cover* biaya bahan makanan pada bulan tersebut. Pada bulan Januari ini, dengan jumlah tamu 1.844 orang (lihat lampiran) dan volume penjualan sebesar 96 porsi (tabel V.1), maka nilai *actual food cost* di *Colombo Pool Terrace Outlet* masih terkendali dengan nilai sebesar 38,52%.

Berbeda dengan bulan Pebruari, walaupun harga-harga bahan baku masih cukup tinggi namun sudah tidak setinggi bulan Januari, tetapi hal itu tidak diimbangi dengan meningkatnya jumlah tamu hotel. Justru pada bulan ini

jumlah tamu hotel menurun lebih dari 50% dari bulan Januari, yaitu dari 1.844 orang pada bulan Januari turun menjadi 993 orang pada bulan Pebruari, bahkan tercatat paling rendah di antara periode Januari - Juni 2000, padahal salah satu faktor yang berpengaruh besar pada *actual food cost* adalah jumlah tamu hotel. Hal itu menyebabkan volume penjualan *Colombo Pool Terrace* di bulan Pebruari menurun cukup banyak, dari 96 porsi pada bulan Januari (18,97%) menjadi 84 porsi (16,61%) pada bulan Pebruari (tabel V.2). Hal ini menyebabkan *total cost* dan *total sales* juga menurun, akibatnya *actual food cost* menjadi tinggi (39,08%). Dengan selisih 2,08% dari *standard food cost* maka *actual food cost* menjadi tidak terkendali atau lebih tepatnya kurang terkendali.

Pada bulan Maret *actual food cost* masih tinggi, sebesar 38,54% dengan selisih 1,54% dari *standard food cost* namun masih terkendali. Walaupun volume penjualan sebesar 83 porsi (tabel V.3) atau 16,40% dari keseluruhan penjualan enam bulan, lebih rendah dari bulan Pebruari yang sebesar 84 porsi (16,61%), namun *actual food cost* pada bulan ini terkendali, karena menu-menu dengan harga jual tinggi terjual lebih banyak pada bulan ini, seperti *Pasta, Lasagne Al Forno* dan *Satay Campur* sehingga menyebabkan nilai *total sales* pada bulan Maret (Rp. 1.458.500) meningkat jika dibandingkan dengan bulan Pebruari (Rp. 1.435.500).

Memasuki bulan April, *actual food cost* tetap terkendali, sebesar 38,97%, namun selisih dengan *standard food cost* sangat tinggi sebesar 1,97%

(tabel V.7), hampir mencapai 2%. Meskipun pada bulan ini jumlah tamu yang datang cukup banyak yaitu 1.414 orang, namun tercatat volume penjualan di *Colombo Pool Terrace* justru rendah, hanya sebesar 76 porsi (tabel V.4), atau 15,02%, bahkan paling rendah diantara periode Januari - Juni 2000. Keadaan ini menyebabkan *total sales* juga menurun ke tingkat yang paling rendah, yaitu sebesar Rp. 1.314.500. Hal ini karena jumlah tamu yang datang sebagian besar adalah tamu lokal (dalam negeri) yang mempunyai kecenderungan untuk menggunakan hotel hanya sebagai tempat menginap, sedangkan untuk makan, mereka lebih suka keluar hotel.

Pada bulan Mei dan Juni, *actual food cost* kembali terkendali dengan nilai sebesar 38,50% dan 38,26%. Salah satu penyebabnya adalah pada bulan Mei dan Juni adalah masa liburan sekolah dan liburan semester yang cukup panjang sehingga tamu yang datang cukup banyak, yaitu 1.456 orang pada bulan Mei dan 1.668 pada bulan Juni..

Pada bulan Juni tamu hotel manca negara (luar negeri) mulai berdatangan sehingga volume penjualan pada bulan Juni ikut meningkat, dari 15,61% pada bulan Mei meningkat menjadi 17,39% pada bulan Juni. Hal itu karena tamu manca negara cenderung menggunakan hotel sebagai tempat menginap, makan, serta beraktivitas lain seperti olahraga, menonton film, bersantai dan lain sebagainya, sehingga mereka mengkonsumsi *food and beverage* lebih banyak daripada tamu lokal. Oleh karena itu dapat dilihat

bahwa *actual food cost* pada bulan Juni paling rendah diantara periode Januari - Juni 2000, yaitu sebesar 38,17%.

Dari analisis *food cost* secara keseluruhan selama enam bulan dengan mengambil *cost* rata-rata sebesar Rp. 569.795,83 dan *sales* rata-rata sebesar Rp. 1.475.500 (tabel V.8), diketahui bahwa *actual food cost* sebesar 38,62%, dan selisih antara *actual food cost* dan *standard food cost* sebesar 1,62%. Selisih yang cukup tinggi, namun belum melebihi 2%, sehingga *actual food cost* di *Colombo Pool Terrace Outlet* untuk periode Januari-Juni 2000 adalah terkendali.

Dari *Menu Profitability Analysis* dapat diketahui bahwa kesepuluh menu tersebut dengan total *cost* sebesar Rp. 3.418.775 dan total penjualan sebesar Rp. 8.853.000 mampu menghasilkan laba kotor (*Contribution Margin*) sebesar Rp. 5.434.225 dengan rata-rata laba kotor untuk masing-masing menu sebesar Rp. 10.739,58 dan rata-rata jumlah terjual (*Menu Mix Percentage* atau *%MM*) sebesar 7% (tabel V.13).

Kesepuluh menu tersebut menggambarkan keadaan di *Colombo Pool Terrace Outlet* untuk menu *foods* cukup baik, mempunyai 4 menu yang masuk kategori *Stars*, 4 menu pada kategori *Plow Horses* dan 2 menu pada kategori *Puzzles*, dan tidak ada yang masuk kategori *Dogs*. Tidak adanya menu yang masuk kategori *Dogs* menunjukkan bahwa kesepuluh menu tersebut mempunyai prospek yang bagus sehingga tidak perlu ada menu yang harus dihilangkan atau

diganti karena hanya menyebabkan kerugian seperti pada umumnya menu yang pada kategori *Dogs*.

Dari kesepuluh menu yang tersedia di *Colombo Pool Terrace Outlet* terlihat bahwa volume penjualan antara menu dalam negeri dan menu luar negeri adalah hampir sama atau seimbang. Hal ini menunjukkan bahwa tamu hotel, yaitu tamu manca negara khususnya juga menyukai makanan khas Indonesia.

Hasil *Menu Profitability Analysis* selengkapnya adalah sebagai berikut:

1. Klasifikasi Menu

a. *Stars*

Menu-menu yang masuk pada kategori ini mempunyai tingkat laba kotor yang tinggi dan populer dikalangan para pengunjung *Colombo Pool Terrace Outlet* yang terlihat dari volume penjualan yang tinggi. Menu yang masuk kategori ini adalah *Pasta*, *Fish and Chips*, Nasi Goreng Spesial, dan Satay Campur.

Di antara keempat menu yang masuk kategori *Stars*, *Pasta* merupakan menu yang paling populer dan disukai para tamu dengan *%MM* yang paling tinggi (13,04%) dan memberikan tingkat keuntungan (*CM*) yang tinggi sebesar Rp. 14.750. Sedangkan Nasi Goreng Spesial mempunyai tingkat kepopuleran yang tinggi pula dengan jumlah penjualan 53 porsi atau 10,18% dari jumlah keseluruhan menu yang

terjual, namun memberikan kontribusi tingkat keuntungan yang paling rendah di antara menu-menu pada kategori ini yaitu sebesar Rp. 11.050.

Fish and Chips memberikan tingkat keuntungan yang paling tinggi di antara semua menu yang dianalisis (Rp. 15.275) dan tingkat kepopulerannya juga tinggi namun masih di bawah Nasi Goreng Spesial, yaitu sebesar 10,08%. Untuk Satay Campur, menu ini memberikan kontribusi tingkat keuntungan sebesar Rp. 12.200, akan tetapi mempunyai tingkat kepopuleran yang paling rendah di antara keempat menu yang masuk kategori *Stars*, yaitu sebesar 7,12%.

b. *Plow Horses*

Menu-menu yang masuk kategori *Plow Horses* berarti menu-menu tersebut mempunyai tingkat kepopuleran yang tinggi tetapi memberikan kontribusi laba kotor yang rendah. Menu yang masuk kategori ini adalah *Radisson Club*, *Gado-gado*, *Lumpia Colombo* dan *Merapi Stir Fry*.

Radisson Club mempunyai tingkat kepopuleran yang paling tinggi di antara menu-menu yang masuk kategori ini, bahkan paling populer dari seluruh menu yang dianalisis dengan jumlah penjualan 100 porsi atau 19,76% dari keseluruhan menu yang terjual. Menu ini memberikan kontribusi laba kotor yang rendah, sebesar Rp. 8.200, akan tetapi jumlah ini masih merupakan yang paling tinggi di antara menu-menu yang masuk kategori *Plow Horses*.

Tingkat kepopuleran di bawah *Radisson Club* adalah Lumpia Colombo dengan volume penjualan 54 porsi atau 10,67%, tetapi memberikan kontribusi keuntungan yang rendah, yaitu sebesar Rp. 7.550 bahkan di bawah Gado-gado. *Merapi Stir Fry* sebenarnya mempunyai tingkat kepopuleran yang sama dengan *Fish and Chips* (10,08%) akan tetapi margin kontribusinya sebesar Rp. 7.100, jauh di bawah *Fish and Chips*, sehingga *Merapi Stir Fry* masuk ke kategori ini.

Sedangkan Gado-gado mempunyai tingkat kepopuleran yang sama dengan Satay Campur yang masuk kategori *Stars* (volume penjualan 36 porsi dengan *%MM* sebesar 7,12%). Margin kontribusi yang disumbangkan Gado-gado sebesar Rp. 7.700 terpaut Rp. 4.500 dari Satay Campur.

c. *Puzzles*

Menu-menu yang masuk kategori *Puzzles* ini mempunyai margin kontribusi yang tinggi, namun volume penjualannya rendah. Rendahnya volume penjualan bisa disebabkan karena kualitas yang tidak sesuai standar, tidak populer, atau harga yang tidak sesuai dengan kualitasnya (terlalu mahal). Menu yang masuk ke kategori ini adalah *Chicken Tuna Fish Sandwich* dan *Lasagne Al Forno*.

Lasagne Al Forno mempunyai kontribusi laba kotor yang tinggi sebesar Rp. 14.750, tetapi volume penjualannya rendah yaitu 35 porsi dengan *%MM* sebesar 6,92%. Jumlah ini hampir sama dengan Satay

Campur yang masuk kategori *Stars* dan Gado-gado yang masuk kategori *Plow Horses*.

Sedangkan *Chicken Tuna Fish Sandwich* merupakan menu dengan tingkat kepopuleran paling rendah diantara semua menu yang dianalisis, tetapi mempunyai margin kontribusi yang tinggi (Rp.11.400), lebih tinggi daripada Nasi Goreng yang masuk kategori *Stars*.

d. *Dogs*

Menu yang masuk kategori *Dogs* mempunyai tingkat kepopuleran yang rendah dan memberikan tingkat keuntungan yang rendah pula. Dari kesepuluh menu yang dianalisis dengan *Menu Profitability Analysis*, tidak ada menu yang masuk kategori ini.

2. Strategi yang dapat diterapkan untuk masing-masing klasifikasi

a. Menu pada kategori *Stars*

Kategori ini selain menghasilkan kas yang besar, akan tetapi juga merupakan pengguna kas yang besar pula yang digunakan untuk mempertahankan kualitas produknya.

Strategi yang terpenting untuk kategori *Stars* adalah mempertahankan dan menjaga kualitas agar menu-menu tersebut tetap disukai oleh tamu sehingga mampu menghasilkan tingkat laba kotor yang tinggi. Pihak hotel harus mempertahankan mutu makanan, penyajian yang cepat, kebersihan, dan pelayanan yang bagus yang membuat menu tersebut disukai oleh tamu.

Memang tidak bisa dihindari jika siklus selalu berjalan, berputar dan bukan tidak mungkin jika suatu saat menu pada kategori *Stars* akan turun posisinya ke *Puzzles*, atau bahkan mungkin ke *Plow Horses*. Strategi yang dilaksanakan di sini bertujuan untuk mempertahankan menu-menu pada kategori *Stars* ini selama mungkin.

b. Menu pada kategori *Plow Horses*

Menu-menu pada kategori ini sebenarnya mempunyai tingkat kepopuleran yang sama dengan *Stars*, bahkan untuk Radisson Club mampu melampaui *Stars*. Masalahnya adalah menu pada kategori ini memberikan kontribusi laba kotor yang rendah, padahal punya potensi yang besar.

Strategi yang pokok di sini adalah usaha untuk menaikkan tingkat kontribusi laba kotor (*Menu CM*). Salah satu cara meningkatkan kontribusi laba kotor adalah menaikkan harga jual menu. Sebagai gambaran dari kenaikan harga jual dapat dilihat pada tabel V.14. Pada tabel dapat dilihat kenaikan tingkat laba kotor untuk keseluruhan menu yang terjual, yaitu menjadi Rp.5.654.725 atau meningkat sebesar Rp. 220.500. Namun karena harga jual sudah ditetapkan satu tahun sekali, maka hal ini akan sulit dilakukan.

Cara yang lain adalah dengan sarana promosi, khususnya untuk makanan ala Indonesia yang banyak terjual pada kategori ini. Promosi dapat dilakukan, misalnya melalui surat kabar, biasanya pihak hotel

Tabel V.14
Menu Engineering Worksheet
(Harga Jual Beberapa Item Menu Naik)

A No.	B Menu Item Name	C Number of Sold (MM)	D Menu Mix (%)	E Item Food Cost	F Item Selling Price	G Item CM (F - E)	H Menu Costs (E x C)	I Menu Revenues (F x C)	J Menu CM (G x C)	K CM Category	L MM % Category	M Menu Item Classification
1	Radisson Club	100	19.76	5,300	15,000	9,700	530,000	1,500,000	970,000	Rendah	Tinggi	Plow Horses
2	Chicken Tuna Fish	24	4.74	7,100	18,500	11,400	170,400	444,000	273,600	Tinggi	Rendah	Puzzles
3	Pasta	66	13.04	7,250	22,000	14,750	478,500	1,452,000	973,500	Tinggi	Tinggi	Stars
4	Lasagne Al Forno	35	6.92	7,750	22,500	14,750	271,250	787,500	516,250	Tinggi	Rendah	Puzzles
5	Fish and Chips	51	10.08	8,225	23,500	15,275	419,475	1,198,500	779,025	Tinggi	Tinggi	Stars
6	Nasi Goreng Spesial	53	10.47	6,950	18,000	11,050	368,350	954,000	585,650	Tinggi	Tinggi	Stars
7	Satay Campur	36	7.11	8,300	20,500	12,200	298,800	738,000	439,200	Tinggi	Tinggi	Stars
8	Gado-gado	36	7.11	5,800	14,000	8,200	208,800	504,000	295,200	Rendah	Tinggi	Plow Horses
9	Lumpia Colombo	54	10.67	5,950	14,000	8,050	321,300	756,000	434,700	Rendah	Tinggi	Plow Horses
10	Merapi Stir Fry	51	10.08	6,900	14,500	7,600	351,900	739,500	387,600	Rendah	Tinggi	Plow Horses
	Total	506	100.00				3,418,775	9,073,500	5,654,725			

menggunakan media promosi Harian Bernas. Selama ini pihak hotel biasanya menggunakan kolom kecil yang ada di halaman paling belakang Bernas untuk promosi *food and beverage*. Dari hal tersebut, maka terbuka kemungkinan untuk berpromosi, misalnya memberikan diskon 5% untuk makanan Indonesia dalam waktu sepekan atau seminggu. Jika hal ini berhasil, maka laba kotor untuk keseluruhan menu yang terjual akan meningkat. Sebagai gambarannya dapat dilihat pada tabel V.15 (meningkatkan volume penjualan dengan diskon 5% untuk menu Indonesia), dan dapat dibandingkan dengan tabel V.16 (meningkatkan volume penjualan tanpa diskon penjualan). Dari kedua tabel tersebut, dapat dilihat bahwa keduanya dapat meningkatkan laba kotor untuk keseluruhan menu yang terjual, yaitu Rp. 5.727.975 (tabel V.15) dan Rp. 5.882.625 (tabel V.16).

c. Menu pada kategori *Puzzles*

Masalah yang ada pada kategori *Puzzles* adalah rendahnya volume penjualan. Hal ini bisa disebabkan karena kualitas yang tidak sesuai standar, tidak populer, atau harga yang tidak sesuai dengan kualitasnya (terlalu mahal). Jika hal ini tidak diperhatikan, bukan tidak mungkin *Puzzles* akan turun posisinya menjadi *Dogs*.

Untuk kategori ini, volume penjualan lebih tepat ditingkatkan dengan sarana promosi seperti pada kategori *Plow Horses*. Sebagai gambarannya, dapat dilihat pada tabel V.15 dan tabel V.16.

Tabel V.15
Menu Engineering Worksheet
(Penjualan dengan Diskon 5% untuk Menu Indonesia)

A No.	B Menu Item Name	C Number of Sold (MM)	D Menu Mix (%)	E Item Food Cost	F Item Selling Price	G Item CM (F - E)	H Menu Costs (E x C)	I Menu Revenues (F x C)	J Menu CM (G x C)	K CM Category	L MM % Category	M Menu Item Classification
1	Radisson Club	100	18.38	5,300	15,000	9,700	530,000	1,500,000	970,000	Rendah	Tinggi	Flow Horses
2	Chicken Tuna Fish	24	4.41	7,100	18,500	11,400	170,400	444,000	273,600	Tinggi	Rendah	Puzzles
3	Pasta	66	12.13	7,250	22,000	14,750	478,500	1,452,000	973,500	Tinggi	Tinggi	Stars
4	Lasagne Al Forno	35	6.43	7,750	22,500	14,750	271,250	787,500	516,250	Tinggi	Rendah	Puzzles
5	Fish and Chips	51	9.38	8,225	23,500	15,275	419,475	1,198,500	779,025	Tinggi	Tinggi	Stars
6	Nasi Goreng Spesial	61	11.21	6,950	17,100	10,150	423,950	1,043,100	619,150	Tinggi	Tinggi	Stars
7	Satay Campur	45	8.27	8,300	19,475	11,175	373,500	876,375	502,875	Tinggi	Tinggi	Stars
8	Gado-gado	46	8.46	5,800	12,825	7,025	266,800	589,950	323,150	Rendah	Tinggi	Flow Horses
9	Lumpia Colombo	59	10.85	5,950	12,825	6,875	351,050	756,675	405,625	Rendah	Tinggi	Flow Horses
10	Merapi Stir Fry	57	10.48	6,900	13,300	6,400	393,300	758,100	364,800	Rendah	Tinggi	Flow Horses
	Total	544	100.00				3,678,225	9,406,200	5,727,975			

Tabel V.16
Menu Engineering Worksheet
 (Volume Penjualan Meningkat untuk Beberapa Item Menu)

A No.	B Menu Item Name	C Number of Sold (MM)	D Menu Mix (%)	E Item Food Cost	F Item Selling Price	G Item CM (F - E)	H Menu Costs (E x C)	I Menu Revenues (F x C)	J Menu CM (G x C)	K CM Category	L MM % Category	M Menu Item Classification
1	Radisson Club	110	19.89	5,300	13,500	8,200	583,000	1,485,000	902,000	Rendah	Tinggi	Plow Horses
2	Chicken Tuna Fish	32	5.79	7,100	18,500	11,400	227,200	592,000	364,800	Tinggi	Rendah	Puzzles
3	Pasta	66	11.93	7,250	22,000	14,750	478,500	1,452,000	973,500	Tinggi	Tinggi	Stars
4	Lasagne Al Forno	43	7.78	7,750	22,500	14,750	333,250	967,500	634,250	Tinggi	Rendah	Puzzles
5	Fish and Chips	51	9.22	8,225	23,500	15,275	419,475	1,198,500	779,025	Tinggi	Tinggi	Stars
6	Nasi Goreng Spesial	53	9.58	6,950	18,000	11,050	368,350	954,000	585,650	Tinggi	Tinggi	Stars
7	Satay Campur	36	6.51	8,300	20,500	12,200	298,800	738,000	439,200	Tinggi	Tinggi	Stars
8	Gado-gado	45	8.14	5,800	13,500	7,700	261,000	607,500	346,500	Rendah	Tinggi	Plow Horses
9	Lumpia Colombo	60	10.85	5,950	13,500	7,550	357,000	810,000	453,000	Rendah	Tinggi	Plow Horses
10	Merapi Stir Fry	57	10.31	6,900	14,000	7,100	393,300	798,000	404,700	Rendah	Tinggi	Plow Horses
	Total	553	100.00				3,719,875	9,602,500	5,882,625			

Selain itu, menu pada kategori *Puzzles* ini perlu diperhatikan pengawasan kualitas produksinya, baik pada saat pembelian bahan baku, apakah standar kualitas untuk bahan baku sudah ditaati, atau pada waktu pemrosesan makanan, apakah *standard recipe* benar-benar ditaati atau tidak.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Actual Food Cost* untuk bulan Januari, Maret, April, Mei dan Juni tahun 2000 di *Colombo Pool Terrace Outlet* adalah terkendali, sedangkan *actual food cost* untuk bulan Pebruari kurang terkendali dengan nilai sebesar 39,08% atau terdapat selisih 2,08% dari *standard food cost* yaitu 37% (sesuai dengan ketentuan pihak Radisson Yogya Plaza Hotel). Untuk *actual food cost* secara keseluruhan enam bulan menunjukkan terkendali dengan nilai sebesar 38,62%, yang berarti ada selisih 1,62% dengan *standard food cost*. Faktor yang mempengaruhi fluktuasi *actual food cost* adalah harga bahan baku di pasaran dan jumlah tamu hotel. Dari kedua faktor tersebut yang merupakan faktor utama adalah tamu hotel, khususnya tamu manca negara karena mereka cenderung mengkonsumsi *foods* di hotel lebih banyak dibanding tamu dalam negeri.
2. Sepuluh menu yang dianalisis, dengan total penjualan selama Januari-Juni 2000 sebesar 506 porsi dengan rata-rata penjualan sebesar 7% mampu menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 5.434.225 dengan rata-rata laba kotor Rp. 10.739,68. Menu-menu yang masuk posisi *Stars* adalah *Pasta*, *Fish and Chips*, *Nasi Goreng Spesial* dan *Satay Campur*. Sedangkan yang masuk posisi *Plow*

Horses adalah *Radisson Club*, *Gado-gado*, *Lumpia Colombo* dan *Merapi Stir Fry*. Menu *Chicken Tuna Fish Sandwich* dan *Lasagne Al Forno* masuk ke posisi *Puzzles*. Dari pengklasifikasian menu-menu tersebut tidak satu pun menu yang masuk posisi *Dogs*.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Dikarenakan penulis kesulitan mendapatkan literatur yang tepat tentang *standard food cost* yang ideal untuk sebuah hotel, maka untuk nilai *standard food cost* menggunakan nilai yang sudah ditetapkan oleh pihak Radisson Yogya Plaza Hotel, yaitu 37%, begitu juga dengan batas toleransi perbedaan antara *standard food cost* dan *actual food cost* sebesar 2%.
2. Penulis tidak bisa mengetahui proses penetapan *standard food cost* baik dalam persen (%) maupun dalam rupiah secara lebih rinci karena penetapan *standard* tersebut dilakukan berdasarkan analisis dan pertimbangan manajemen yang dilakukan dalam *meeting* tertutup satu tahun sekali. Hal itu menyebabkan penulis tidak dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan dalam penetapan *standard food cost* tersebut.
3. Penulis tidak bisa memperoleh data penetapan harga jual makanan secara lebih terperinci karena pihak hotel tidak bisa memberikannya. Hal itu membuat penulis tidak bisa mengetahui faktor-faktor apa saja yang masuk dalam komponen harga jual, misalnya biaya penyimpanan, pemrosesan, pelayanan, atau pun *profit margin* yang ditetapkan pihak hotel.

4. Tidak semua menu yang ada di *Colombo Pool Terrace Outlet* dapat diteliti dan dianalisis karena pihak hotel tidak dapat memberikan data biaya bahan makanan (*cost*) untuk keseluruhan menu yang ada. Keterbatasan ini menyebabkan pada analisis kedua, menu-menu tidak terdistribusi sempurna ke dalam klasifikasi *Stars*, *Plow Horse*, *Puzzles* dan *Dogs*, dalam arti di sini tidak ada menu yang masuk ke posisi *Dogs*. Jika seluruh menu menu *foods*, atau lebih dari sepuluh menu yang dapat dianalisis, maka kemungkinan distribusi akan lebih merata (ada yang masuk ke posisi *Dogs*) sehingga analisis bisa lebih kompleks dan lengkap serta benar-benar mewakili kondisi *foods* di *Colombo Pool Terrace Outlet*.

C. Saran

Untuk menunjang perbaikan di *Colombo Pool Terrace* pada khususnya dan Radisson *Yogya Plaza Hotel* pada umumnya, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Pihak hotel perlu mengadakan perhitungan *actual food cost* untuk tiap *food outlet* setiap bulannya agar diketahui tingkatan kesesuaian *actual food cost* dengan *standard food cost* yang telah ditetapkan. Hal ini karena selama ini perhitungan *actual food cost* dilakukan langsung untuk keseluruhan *foods* di hotel, tidak per *outlet*. Perhitungan per *outlet* perlu dilakukan agar jika ditemukan ketidaksesuaian maka dapat segera diketahui dari *outlet* yang mana sehingga langkah yang harus diambil dapat lebih sesuai sasaran.

2. Untuk menu-menu pada posisi *Stars*, yaitu *Pasta*, *Fish and Chips*, Nasi Goreng Spesial, dan Satay Campur, pihak hotel perlu mempertahankan faktor-faktor pendukung yang membuat menu-menu tersebut berada pada posisi *Stars* dan selalu ditingkatkan karena konsumen *food* hotel yang selalu berubah/berbeda dari waktu ke waktu.
3. Menu pada posisi *Plow Horses*, yaitu *Radisson Club*, *Gado-gado*, Lumpia Colombo dan *Merapi Stir Fry*, strategi yang tepat adalah dengan sarana promosi untuk meningkatkan margin laba kotor. Promosi di sini dapat dilakukan dengan mengadakan sajian menu-menu khusus selama beberapa waktu tertentu, misalnya sepekan menu khas daerah Indonesia (Jawa, Sunda, Padang, dan lainnya), atau masakan dari negara tertentu (Jepang, Itali, Cina, dan lainnya) dan pengunjung bebas biaya masuk *outlet* yang bersangkutan (*free cover charge*). Promosi tidak hanya dilakukan dalam hotel saja, tapi juga keluar hotel untuk menarik minat konsumen selain tamu hotel.
4. Untuk menu-menu pada posisi *Puzzles*, yaitu *Chicken Tuna Fish Sandwich* dan *Lasagne Al Forno*, untuk lebih memperkenalkan menu-menu tersebut kepada konsumen, usaha yang tepat adalah dengan meningkatkan promosi, hampir sama dengan menu pada posisi *Plow Horses*. Selain itu, pengawasan kualitas menu makanan perlu ditingkatkan, baik sebelum pengolahan, saat pengolahan maupun setelah pengolahan.
5. Untuk mengetahui kondisi *foods (and beverages)*, pihak hotel dapat melakukan *Menu Profitability Analysis*. Hal ini untuk melihat menu-menu yang mana yang

populer (disukai) dan kurang populer di kalangan tamu hotel, serta untuk mengetahui seberapa besar menu tersebut menyumbangkan laba kotor bagi hotel.

DAFTAR PUSTAKA

- Bell, Donald A. (1984). *Food and Beverage Control*. California: McCutchan Publishing Corporation
- Dittmer, Paul R., dan Gerald G. Griffin. (1994). *Principles of Food, Beverage, and Labor Controls for Hotels and Restaurants*. Fifth edition. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Foster, Denish L. (1992). *Food and Beverage: Operations, Methods and Cost Controls*. United States: Glencoe Division of MacMillan/McGraw-Hill School Publishing Company.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kodhyat, H. (1996). *Sejarah Pariwisata dan Perkembangannya di Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kotler, Philip. (1984). *Manajemen Pemasaran (terjemahan)*. Cetakan kedua. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.
- Ninemeier, Jack D. (1982). *Planning Control for Food and Beverage Operation*. MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Mulyadi, (1983). *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Pendit, Nyoman S. (1994). *Ilmu Pariwisata: Sebuah Pengantar Perdana*. cetakan ke-5. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Spears, Marian C. (1995). *Food Service Organizations: A Managerial and Systems Approach*. 3rd edition. United States: Prentice-Hall Incorporation.
- Stokes, John W. (1982). *How to Manage A Restaurant*. Iowa: Wm. C. Brown Company Publisher.
- Yoeti, Oka A. (1996). *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Bandung: Angkasa
- _____ . (1997). *Investasi Hotel tak Pernah Surut*. Bisnis Indonesia dalam Dokumentasi Kliping Membangun Industri Pariwisata. Tahun IX No. 6. Jakarta: CSIS

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN PIHAK HOTEL

1. Sejarah Hotel
 - a. Kapan hotel didirikan, oleh siapa dan di mana didirikan?
 - b. Kapan hotel mulai beroperasi?
 - c. Apa tujuan dan misi pendirian hotel?
 - d. Bagaimana perkembangan hotel dari waktu ke waktu?
2. Letak Hotel
 - a. Di mana letak tersebut?
 - b. Mengapa memilih lokasi tersebut?
 - c. Apakah lokasi tersebut masih menguntungkan sampai sekarang?
3. Produk Hotel
 - a. Ada berapa tipe kamar dan berapa jumlah seluruh kamar?
 - b. Fasilitas apa yang disediakan di masing-masing tipe kamar?
 - c. Fasilitas dan sarana lain apa yang ada di hotel (selain kamar untuk menginap)?
4. Struktur Organisasi Hotel
 - a. Bagaimana struktur organisasi hotel?
 - b. Apa tugas dan tanggung jawab masing-masing departemen yang ada dalam struktur organisasi?
5. Personalia
 - a. Berapa jumlah karyawan hotel?
 - b. Bagaimana komposisi karyawan menurut jenis kelamin?
 - c. Bagaimana komposisi karyawan menurut latar belakang pendidikannya?
 - d. Apa saja fasilitas dan jaminan yang diberikan untuk karyawan?
 - e. Bagaimana cara/prosedur perekrutan karyawan?
 - f. Bagaimana cara pengaturan jam kerja karyawan?

6. *Food Cost*

- a. Bagaimana prosedur penetapan *food cost*?
- b. Untuk jangka waktu berapa lama *standard food cost* ditetapkan?
- c. Pengendalian *food cost* dilakukan secara harian atau bulanan, atau jangka waktu yang lainnya (yang telah ditetapkan)?..
- d. Selain dengan membandingkan *standard food cost* dengan *actual food cost*, apakah pihak hotel punya cara lain untuk pengendalian *food cost*?
- e. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi naik turunnya *food cost*?

PIZZA AND PASTA



LASAGNE AL FORNO

Rp. 22.500

Layers of egg pasta with bolognaise, tomato and creamy cheese sauce.

Mie Itali disajikan dengan daging sapi, tomat, susu dan keju.

RAVIOLI MILANAISE

Rp. 20.500

Tasty ravioli parcel covered with home made tomato sauce and mozzarella cheese on top.

Pasta ravioli dengan saos tomat dan keju mozzarella.

PIZZA

Based on a traditional Italian thin crust recipe:

Sesuai dengan resep Italia:

Margarita Pizza

Rp. 20.500

Tomato, mushroom, cheese
(Tomat, jamur dan keju)

Bianca Pizza

Rp. 27.500

Chicken sausage, tomato, cheese
(Sosis ayam, tomat dan keju)

Diabolo Pizza

Rp. 28.000

Salami, chicken, cheese
(Daging asap, ayam dan keju)

PASTA

Rp. 22.000

Your choice of freshly cooked spaghetti, penne, or fettuccine with your favourite sauce:

bolognaise sauce, ham carbonara, seafood & suntomatoes, snowpeas & chicken, napoli mushroom sauce.

Aneka mie Itali dengan pilihan saos.



COLOMBO ESSENTIALS

MERAPI STIR FRY

Rp. 14.000

Green beans, baby corn, sweet carrots, wild mushrooms, green peppers & field zucchini seasoned with ginger & sesame oil choice of chicken, seafood, or beef strips served with rice.

Buncis, jagung muda, wortel, jamur, cabe hijau, dan labu siam aroma jahe dan wijen, dengan pilihan rasa: ayam, seafood atau sapi, disajikan dengan nasi putih.

MEXICAN CHILLI

Rp. 16.750

Traditional spicy red bean & vegetable stew flavoured with cumin, served vegetarian style with guacamole and garlic bread.

Aneka sayuran dimasak ala Meksiko disajikan dengan bubur alpukat dan roti bawang.

RADISSON BURGER /

Rp. 22.500

VEGGIE CASHEW NUT BURGER

Prime, fresh ground beef, with or without cheese served with lettuce, tomato, onion, pickles and mayonnaise on poppy seed kaiser roll.

Or Radisson Veggie cashew nut burger with onion, tomato marmalade served with home fries.

Burger daging sapi dengan atau tanpa keju, disajikan dengan daun selada, tomat, bawang bombay, acar dan saos mayonnaise.

Atau burger sayuran disajikan dengan bawang bombay dan selai tomat, disajikan dengan kentang goreng.



FISH AND CHIPS

Rp. 23.500

Juicy baron beach snapper in crispy batter with home made fries and tar-tar sauce.

Kakap goreng tepung dengan kentang goreng dan saos tar-tar.

NASI GORENG SPESIAL

Rp. 18.000

Traditional Indonesian fried rice served with fried chicken, prawn and satay topped with fried egg.

Nasi goreng spesial disajikan dengan ayam goreng, udang, sate dan telur mata sapi.

SATAY CAMPUR

Rp. 20.500

Beef, chicken and lamb satay in peanut sauce served with rice cake or steamed rice.

Sate campur (kambing, ayam dan sapi) disajikan dengan lontong atau nasi putih.



LIGHT BITES



FOCCACIAS

Rp. 22.500

Traditional home made Italian herb bread filled with:
Roti panggang ala Itali dengan aneka pilihan:

- Chicken breast & cheese melt
(Ayam dan keju)
- Eggplants & roast pepper melt
(Terong dan lombok paprika)
- Tuna & herb melt
(Tuna dan bumbu)
- Steak & fire roasted shallots
(Daging panggang & bawang)

All served with coleslaw & chip potatoes

Semua disajikan dengan selada wortel dan keripik kentang.

RADISSON CLUB

Rp. 13.500

Triple tier sandwich with bacon, chicken, egg,
tomato & mayonnaise on white bread.

*Tiga lapis roti disajikan dengan daging asap, ayam,
telur, tomat dan mayonnaise*

CHICKEN TUNA FISH SANDWICH

Rp. 18.500

Triple decked sandwich of lettuce tomato onion,
chicken and tuna fish served with chip potatoes.

*Tiga lapis roti dengan daun selada, tomat, bawang bombay,
ayam dan ikan tuna disajikan dengan keripik kentang.*

CAESAR SALAD

Rp. 17.500

Lettuce in a zesty garlic and olive oil dressing
served with anchovies, grilled bacon,
parmesan cheese and croutons.

*Selada dengan bawang putih dan minyak zaitun
ditaburi dengan anchovy, irisan daging asap,
parutan keju dan roti bakar.*

GARLIC BREAD

Rp. 10.500

with or without melted cheese

Roti bawang dengan atau tanpa keju.

GADO-GADO

Rp. 13.500

Blanched farm vegetables, bean curd
served with peanut dressing.

*Aneka sayuran rebus dan tahu
disajikan dengan bumbu kacang.*

LUMPIA COLOMBO

Rp. 13.500

Crispy spring roll served with sweet and sour sauce.

Lumpia sayur ayam, udang

disajikan dengan saos asam manis.



Tabel Jumlah Tamu Radisson Yogya Plaza Hotel
Periode Juli 1999 - Juni 2000

No.	Tahun	Bulan	Occupancy (Orang)	Room Sales Gross (Rupiah)
1.	1999	Juli	1.927	228.879.601
2.		Agustus	1.699	195.325.178
3.		September	1.186	140.522.099
4.		Oktober	2.059	238.213.144
5.		November	1.748	199.682.058
6.		Desember	1310	167.018.639
7.	2000	Januari	1.844	248.380.274
8.		Pebruari	993	127.749.873
9.		Maret	1.532	210.279.145
10.		April	1.414	189.554.353
11.		Mei	1.456	207.123.304
12.		Juni	1.668	230.738.732

Sumber: *Accounting Department* Radisson Yogya Plaza Hotel

Keterangan:

Occupancy : Jumlah tamu penginap

Room Sales Gross : Jumlah pendapatan dari penjualan kamar

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Anastasia Yuliati
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal lahir : Muntilan, 3 Januari 1978
Agama : Katolik
Kewarganegaraan : Warga Negara Indonesia (WNI)
Alamat : Kesaran, Ngawen, Muntilan 56451
Pendidikan :
- TK Bhina Indria Ngawen, Muntilan , tahun 1982-1984
- SD Kanisius Ngawen, Muntilan, tahun 1984-1990
- SMP Marganingsih Muntilan, tahun 1990-1993
- SMA PL Van Lith Muntilan, tahun 1993-1996
- Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, Fakultas Ekonomi,
Jurusan Akuntansi, tahun 1996-2000

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 9 Oktober 2000

Pemulis

An.S.

Anastasia Yuliati

