

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pariwisata menurut Zalukhu dan Meyers (2009, hlm. 3) adalah aktivitas perjalanan yang dilakukan untuk sementara waktu dari tempat tinggal semula ke daerah tujuan dengan alasan bukan menetap atau mencari nafkah melainkan hanya untuk bersenang-senang, memenuhi rasa ingin tahu, menghabiskan waktu senggang atau waktu libur serta tujuan-tujuan lainnya. Beberapa komponen faktor pendukung dalam berjalannya wisatawan menurut Zalukhu dan Meyers (2009, hlm. 4) terdiri dari objek dan daya tarik wisata, transportasi dan infrastruktur, hotel, akomodasi (tempat penginapan), *guest house*, *homestay*, *losmen*, perkemahan, dan *villa*.

Kontribusi pariwisata menyumbang besar terhadap PDB Nasional sehingga berdampak pada laju pertumbuhan ekonomi nasional dan kesejahteraan masyarakat sekitar. Hal ini terbukti pada Tahun 2016 indikator kontribusi sektor pariwisata terhadap PDB Nasional memiliki target 5% dan hingga akhir Tahun 2016 tercapai sebesar 4,08% menurut Laporan Kinerja Kementerian Pariwisata (2016, hlm. 83). Kegiatan sektor pariwisata nasional dapat dilihat berdasarkan pertumbuhan kunjungan wisatawan tingkat nasional.

Pergerakan wisatawan tingkat Indonesia tidak terlepas dari kegiatan wisata tingkat provinsi-provinsi besar Negara Indonesia yang dituju. Salah satunya Provinsi Jawa Barat. Tingginya tingkat pembangunan dan kemajuan Provinsi Jawa Barat menjadikan Provinsi Jawa Barat sebagai salah satu provinsi tujuan destinasi pariwisata dan kebudayaan.

Posisi Ibu Kota Provinsi Jawa Barat menjadikan Kota Bandung salah satu kota metropolitan dengan kepadatan penduduk terbesar di Negara Indonesia. Perkembangan kreativitas masyarakatnya berupa seni dan budaya tradisional hingga tren masa kini yang pesat, membuat Kota Bandung kaya akan seni, budaya, *fashion* dan kuliner untuk daya tarik wisata. Berikut ini akan disajikan tiga tabel yang menyajikan data kunjungan wisatawan tingkat nasional,

Rahmawati Fitri, 2019

**ANALISIS CONTROL CYCLE DALAM MENGOPTIMALKAN BIAYA MAKANAN DI MAIN KITCHEN  
GRAND PASUNDAN CONVENTION HOTEL BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tingkat Provinsi Jawa Barat, dan tingkat Kota Bandung dari Tahun 2011 hingga Tahun 2016 :

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Wisatawan Mancanegara dan Nusantara**  
**Tingkat Nasional Indonesia Periode 2011-2016**

<b>Tahun</b>	<b>M mancanegara</b>	<b>Nusantara</b>
2011	7.649.731	236.752.000
2012	8.044.462	245.290.000
2013	8.802.129	250.036.370
2014	9.435.411	251.200.000
2015	10.406.759	255.050.000
2016	11.519.275	264.337.518

*Sumber : Dirjen Imigrasi dan BPS diolah kembali oleh Kemenpar Indonesia*

Pariwisata tingkat Indonesia mengalami pertumbuhan angka yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Angka kunjungan tertinggi pada Tahun 2016 dengan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara sebanyak 11.519.275 dan jumlah kunjungan wisatawan nusantara 264.337.518.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Wisatawan Mancanegara dan Nusantara**  
**Tingkat Jawa Barat Periode 2012-2016**

<b>Tahun</b>	<b>M mancanegara*</b>	<b>Nusantara</b>	<b>Total</b>
2012	1.905.378	42.758.063	44.663.441
2013	1.794.401	45.536.179	47.357.580
2014	1.962.639	47.992.088	49.954.727
2015	2.027.629	56.334.706	58.362.335
2016	4.428.094	58.728.666	63.156.760

*Sumber : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat*

Dari tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kunjungan wisatawan nusantara dan mancanegara ke Jawa Barat mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini dikarenakan berbagai faktor kemajuan dan promosi destinasi

Rahmawati Fitri, 2019

**ANALISIS CONTROL CYCLE DALAM MENGOPTIMALKAN BIAYA MAKANAN DI MAIN KITCHEN  
GRAND PASUNDAN CONVENTION HOTEL BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kebudayaan pariwisata Provinsi Jawa Barat didukung oleh pemerintah dan seluruh elemen masyarakat sekitar. Peningkatan terbesar ada di Tahun 2016 dengan jumlah kunjungan wisatawan nusantara dan domestik sebesar 63.156.760.

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Wisatawan Mancanegara dan Domestik**  
**di Kota Bandung Periode Tahun 2011 - 2016**

Tahun	Wisatawan		Jumlah
	M mancanegara	Domestik	
2011	115.285	6.487.239	6.712.824
2012	146.736	5.080.584	5.257.439
2013	176.432	5.388.292	5.564.724
2014	180.143	5.627.421	5.807.564
2015	183.932	5.877.162	6.061.094
2016	173.036	4.827.589	5.000.625

*Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung*

Dari tabel di atas dapat disimpulkan pertumbuhan jumlah wisatawan Kota Bandung bergerak secara kumulatif. Kota Bandung didominasi oleh wisatawan Nusantara. Pada tahun 2012 Wisatawan Kota Bandung mengalami penurunan sebesar 22% menjadi 5.257.439 orang. Pada Tahun 2013 mengalami kenaikan sedikit sebesar 6% menjadi 5.564.724. Sama halnya pada Tahun 2014 mengalami kenaikan hanya sekitar 4% menjadi 5.807.564 orang. Tahun 2015 kenaikan dengan jumlah sama sebesar 4% menjadi 6.061.094. Terakhir pada tahun 2016 mengalami penurunan kembali sebesar 17,5% menjadi 5.000.625 orang. Meskipun mengalami kenaikan dan penurunan jumlah wisatawan, bisnis akomodasi perhotelan Kota Bandung terus berkembang.

Akomodasi merupakan salah satu komponen terpenting dalam pariwisata. Menurut Leiper (dalam Pitana, 2009, hlm. 63), bahwa akomodasi sebagai tempat tinggal sementara dan pelayanan yang berhubungan dengan itu, seperti penyedia makanan dan minuman (*food and beverage*). Sektor ini umumnya berada di daerah tujuan wisata tersebut. Sehingga untuk menunjang

kebutuhan pariwisata Kota Bandung. Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandung merekapitulasi perkembangan jumlah hotel di Kota Bandung mulai dari tingkat melati hingga berbintang seperti dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 1.4**  
**Jumlah Akomodasi Hotel menurut Klasifikasi**  
**di Kota Bandung Tahun 2016**

<b>Klasifikasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Kamar</b>
Hotel Bintang 5	9	1.870
Hotel Bintang 4	32	3.651
Hotel Bintang 3	42	3.507
Hotel Bintang 2	25	1.500
Hotel Bintang 1	10	382
Non Bintang	218	6.041
Jumlah	336	16.951

*Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung*

Dari data tabel BPS tersebut dapat terlihat bahwa jumlah penginapan dan hotel di Kota Bandung memadai dalam memenuhi kegiatan pariwisata Kota Bandung baik wisatawan nusantara hingga wisatawan mancanegara. Kota Bandung memiliki jasa penyedia akomodasi dengan jumlah kamar 16.951 kamar.

Pengertian hotel sebagaimana telah diyakini oleh Morgan dan Hunt ( dalam Primalita, 2009, hlm. 72), hotel merupakan suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersil, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan menginap, makan, minum, dan juga mengadakan acara atau *event-event* tertentu demi keuntungan bersama antara perusahaan dengan konsumen. Hotel diharapkan menciptakan stimulus yang baik, dimana stimulus ini berkaitan erat dengan upaya proses mendesain suatu jasa yang dapat dipercaya, sehingga mampu mendorong komitmen dan loyalitas pelanggan.

Kota Bandung sebagai kota pariwisata yang akan terus meningkatkan industri kepariwisataannya. Tingginya persaingan bisnis properti hotel mengharuskan pelaku hotel memberikan pelayanan jasa dan produk yang terbaik.

Rahmawati Fitri, 2019

**ANALISIS CONTROL CYCLE DALAM MENGOPTIMALKAN BIAYA MAKANAN DI MAIN KITCHEN  
GRAND PASUNDAN CONVENTION HOTEL BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hal ini terjadi pada Grand Pasundan Convention Hotel Bandung. Hotel berbintang 4 yang berada di Jalan Peta harus mampu bersaing dalam bisnis perhotelan. Tenaga-tenaga kerja dituntut terampil memberikan standar pelayanan terbaik untuk seluruh tamu yang menginap.

Salah satunya dengan menghadirkan berbagai sajian hidangan berkualitas dan khas dimiliki oleh *Food* dan *Beverage* hotel tersebut. Suwithi dkk. (2008, hlm. 377) berpendapat *F&B Departement* berfungsi menyediakan layanan makanan dan minuman agar para tamu dapat tinggal nyaman dan menyenangkan di hotel tersebut. Selain itu meningkatkan pendapatan hotel penyedia makanan dan minuman juga meningkatkan citra hotel tersebut di masyarakat.

Tujuan bisnis salah satunya mendapatkan laba yang tinggi dengan meminimalkan biaya-biaya yang terjadi dalam produksi. Sehingga perlu dilakukan pengawasan terhadap biaya produksi yang berkesinambungan untuk meminimalisir kerugian dari biaya produksi tinggi yang terjadi akibat terbuangnya bahan baku. Dessler (2009, hlm. 2), menyatakan bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan penyusunan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi; pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan; mengadakan tindakan korektif yang diperlukan. Sehingga tujuan adanya pengawasan terhadap biaya produksi dilakukan dengan baik dan terstruktur tanpa mengurangi kuantitas dan kualitas, sehingga produk tetap sesuai harapan tamu hotel. Hal ini terjadi mengingat keadaan Grand Pasundan Convention Hotel Bandung yang lebih kompleks, karena memiliki banyak outlet penjualan. Seperti *Coffe Shop*, *Karoke*, *Cafeteria*, *Room Service*, dan *Banquet*.

*Food cost* berpengaruh pada pendapatan hotel, semakin tinggi biaya *food cost* maka keuntungan yang didapat hotel akan semakin menurun. Banyak cara untuk meningkatkan keuntungan hotel salah satunya dengan meningkatkan volume penjualan produk. Namun hal ini harus melibatkan pihak *marketing department* hotel dalam melakukan promosi sehingga akan mengeluarkan biaya tambahan. Adapun cara lain tanpa mengeluarkan biaya tambahan dengan

melakukan pengawasan *control cycle* terhadap *food cost* yang melibatkan seluruh karyawan internal bagian *main kitchen*.

Adapun pengawasan dalam *food cost* menurut Cousins dkk. (2002, hlm. 104) dikenal dengan istilah *control cycle* terdiri dari *purchasing*, *receiving*, *storing*, *issuing*, dan *production*. Dengan penjelasan di atas mendasari penulis untuk memilih bahasan mengenai penerapan pengawasan *control cycle* terhadap *food cost*. *Food cost* menurut Miller dkk. (2002, hlm. 7), keseluruhan biaya yang digunakan selama proses produksi sesuai dengan menu yang dipilih oleh tamu. *Food cost* di luar biaya tetap seperti biaya sewa, biaya listrik, dan biaya gaji pegawai.

Suarsana (2007, hlm. 13) berpendapat, *standard cost percentage* untuk makanan ditetapkan pada 30% sampai dengan 35%. Berdasarkan hasil *interview* menurut Aep Syaepudin selaku *Cost Control* Grand Pasundan Convention Hotel Bandung (2018) *standard cost percentage* untuk *food cost* di *main kichen* sekitar 28%-32%, kemudian dijadikan sebagai data primer acuan oleh penulis. Perkembangan *average food cost* dalam setahun berada di angka 31%, akan tetapi berdasarkan hasil kalkulasi *food cost* per bulan selama satu tahun terakhir berada di luar angka seimbang. %. Hal inilah yang menjadi latar belakang penulis untuk memilih Grand Pasundan Convention Hotel Bandung sebagai objek penelitian, Berikut ini merupakan rekapitulasi *food cost* periode Januari 2017 hingga Februari 2018 :

**Tabel 1.5**  
**Rekapitulasi *Food Cost***  
**Periode Januari 2017 - Maret 2018**

Tahun	Bulan	Total Revenue	Nett Cost	Food Cost
2017	Januari	Rp 491,405,615	Rp 175,666,668	36%
2017	Februari	Rp 617,987,678	Rp 188,887,527	31%
2017	Maret	Rp 1,044,096,005	Rp 332,117,545	32%
2017	April	Rp 628,172,083	Rp 180,304,268	29%
2017	Mei	Rp 923,079,160	Rp 275,035,036	30%
2017	Juni	Rp 837,380,744	Rp 249,149,292	30%
2017	Juli	Rp 1,007,629,388	Rp 282,193,530	28%
2017	Agustus	Rp 1,015,099,801	Rp 290,701,849	29%
2017	September	Rp 749,641,364	Rp 235,981,551	31%
2017	Oktober	Rp 497,946,634	Rp 170,764,336	34%
2017	November	Rp 504,876,299	Rp 175,356,088	35%
2017	Desember	Rp 1,139,566,585	Rp 320,938,639	28%
2018	Januari	Rp 549,062,626	Rp 195,170,485	35%
2018	Februari	Rp 783,809,779	Rp 207,891,691	26%
2018	Maret	Rp 1,320,371,762	Rp 377,883,794	28,52%

Sumber : *Cost Control Grand Pasundan Convention Hotel Bandung, 2018*

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dalam laporan rekapitulasi *food cost* selama 14 bulan terbaru, angka persentase *daily food cost* bulanan mengalami fluktuasi. Hanya sebanyak 7 bulan angka persentase *daily food cost* sesuai dengan *food cost* standar Grand Pasundan Convention Hotel Bandung 28%-32% di Tahun 2017 berada pada Bulan Februari, Maret, Mei, Juni, Agustus, dan September. Hasil *food cost* di angka standar lebih tinggi dari 32% pada Januari, Oktober, November Tahun 2017, dan Januari Tahun 2018. Adapun mengalami *food cost* yang berada di angka standar lebih rendah dari 28%, terjadi Pada Tahun 2017 pada Bulan Juli, Desember dan Tahun 2018 pada bulan Februari dan Maret. Apabila *main kitchen* melakukan biaya produksi tinggi akan mengganggu *margin* yang akan didapatkan oleh Hotel. Sebaliknya apabila *margin* lebih besar jauh melampaui biaya produksi menandakan bahan baku yang digunakan berkualitas rendah.

Salah satu faktor penyebab terjadinya pembengkakan biaya makanan adalah kurang maksimalnya pengawasan *control cycle* yang dilakukan oleh para karyawan. Akibatnya tujuan keseimbangan operasional *main kitchen* tidak mampu tercapai oleh produksi yang efektif. Penulis menyimpulkan demikian berdasarkan hasil penelitian terhadap karyawan dengan cara wawancara tidak langsung dan berbagai pendekatan-pendekatan lainnya.

Dalam penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana proses pengawasan *control cycle* yang sudah ada sebelumnya untuk mengetahui pada tahap mana

Rahmawati Fitri, 2019

**ANALISIS CONTROL CYCLE DALAM MENGOPTIMALKAN BIAYA MAKANAN DI MAIN KITCHEN GRAND PASUNDAN CONVENTION HOTEL BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

yang kurang optimal. Kemudian diberikan saran langkah pembenahan pengawasan secara disiplin sehingga membantu menstabilkan angka *food cost*. Selain itu akan melakukan perbandingan hasil *food cost*, apakah dengan diterapkan pengawasan *control cycle* akan menciptakan *food cost* angka seimbang (28%-32%) atau tidak berpengaruh sama sekali. Dengan begitu akan membantu *main kitchen* dalam menekan angka biaya makanan dengan lebih baik dan mengoptimalkan *margin* yang didapat untuk Grand Pasundan Convention Hotel Bandung.

Pendapat di atas belum dapat dipastikan kebenarannya secara akurat, sebelum dilakukan penelitian secara seksama. Oleh karena dilakukan penelitian mengenai “**Analisis Control Cycle dalam Mengoptimalkan Biaya Makanan di Main Kitchen Grand Pasundan Convention Hotel Bandung**”.

## **1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dirumuskan beberapa identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian yaitu :

1. *Control Cycle*
2. Biaya Makanan (*Food Cost*)

### **1.2.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka rumusan masalah penulis sebagai berikut :

1. Bagaimana standar sistem atau prosedur *control cycle* yang diterapkan di *main kitchen* Grand Pasundan Convention Hotel Bandung?
2. Bagaimana proses implementasi penerapan *control cycle* dalam operasional produksi di *main kitchen* Grand Pasundan Convention Hotel Bandung?
3. Bagaimana proses pengawasan *control cycle* yang diterapkan untuk mengoptimalkan persentase biaya makanan yang tercantum dalam *daily*

*food cost report* di *main kitchen* Grand Pasundan Convention Hotel Bandung?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk pengumpulan data, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikannya. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui standar sistem atau prosedur *control cycle* yang diterapkan di *main kitchen* Grand Pasundan Convention Hotel Bandung.
2. Mengetahui proses penerapan *control cycle* dalam operasional produksi di *main kitchen* Grand Pasundan Convention Hotel Bandung.
3. Mengetahui proses pengawasan *control cycle* yang diterapkan untuk mengoptimalkan persentase biaya makanan yang tercantum dalam *daily food cost report* di *main kitchen* Grand Pasundan Convention Hotel Bandung.

### 1.4. Kegunaan Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, penelitian ini mempunyai 2 (dua) kegunaan yang masing-masing berbeda satu dengan lainnya. Adapun kegunaan yang dilihat dari dua aspek yang berbeda, yaitu Kegunaan Akademik (Teoritik) dan Kegunaan Praktis.

#### 1.4.1. Kegunaan Akademik

Hasil penelitian diharapkan memberi manfaat dan sumbangan pemikiran pada pengembangan ilmu manajemen makanan dan minuman. Khususnya dalam bidang manajemen operasional pengawasan *control cycle* produksi makanan, yang nantinya akan berimbas dalam pengontrolan biaya makanan secara teoritis. Selanjutnya diaplikasikan dalam menghadapi biaya makanan yang dinamis dalam suatu industri.

#### 1.4.2. Kegunaan Praktis

Rahmawati Fitri, 2019

**ANALISIS CONTROL CYCLE DALAM MENGOPTIMALKAN BIAYA MAKANAN DI MAIN KITCHEN GRAND PASUNDAN CONVENTION HOTEL BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Bagi Grand Pasundan Convention Hotel Bandung sendiri hasil penelitian digunakan sebagai bahan masukan dan evaluasi tambahan sehubungan dalam mengoptimalkan proses *control cycle* dalam produksi sehingga membantu pengontrolan biaya makanan.