



Penerapan Teknik *Food Cost Control* dalam Mengurangi Pemborosan Bahan Baku pada *Pastry* di Padma Resort Legian Kuta Bali

Ni Made Dwi Puspita Anggreni¹, I Made Bayu Wisnawa², Ni Nyoman Rusmiati³
^{1,2,3} Perhotelan, Fakultas Bisnis, Pariwisata dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya Mangupura

Histori Naskah

Diserahkan:
20-04-2026

Direvisi:
27-04-2026

Diterima:
11-05-2026

ABSTRACT

The hospitality industry requires effective cost control to maintain operational efficiency, particularly in the Food and Beverage department. The pastry section is highly vulnerable to waste due to its use of high-cost and perishable raw materials. This study aims to analyze the implementation of food cost control techniques to reduce raw material waste in the Pastry Department at Padma Resort Legian, Bali. This research uses a qualitative descriptive approach with field research methods. Data were collected through observation, interviews, and documentation involving pastry staff, supervisors, and cost control personnel. The results show that food cost control techniques have been applied through standard recipes, portion control, inventory management using forecasting and FIFO methods, variance analysis, and waste monitoring. However, several obstacles were identified, including human error, inconsistent implementation of SOPs, inadequate procurement specifications, and unstable storage conditions. To overcome these challenges, the department implemented corrective actions such as waste tracking systems, yield optimization, improved coordination, and regular staff briefings. Overall, the implementation is effective but requires stronger consistency and supervision to achieve optimal efficiency.

Keywords : *Food Cost Control; Pastry; Waste Reduction; Inventory Management; Hotel Industry*

ABSTRAK

Industri perhotelan memerlukan food cost control yang efektif untuk menjaga efisiensi operasional, khususnya pada departemen *Food and Beverage*. Bagian pastry memiliki risiko tinggi terhadap pemborosan karena menggunakan bahan baku yang mahal dan mudah rusak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan teknik *food cost control* dalam mengurangi pemborosan bahan baku pada Pastry Department di Padma Resort Legian, Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode penelitian lapangan. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang melibatkan staf pastry, supervisor, dan bagian cost control. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknik *food cost control* telah diterapkan melalui standard recipe, portion control, manajemen persediaan dengan sistem forecasting dan FIFO, analisis variance, serta monitoring waste. Namun, masih terdapat kendala seperti human error, ketidak konsistenan SOP, kurangnya spesifikasi pengadaan, dan kondisi penyimpanan yang belum optimal. Upaya perbaikan dilakukan melalui waste tracking system, optimalisasi peningkatan koordinasi, dan briefing rutin. Secara keseluruhan, penerapan sudah cukup baik namun perlu peningkatan konsistensi dan pengawasan.

Kata Kunci : *Food Cost Control; Pastry; Manajemen; Persediaan; Industri Perhotelan*

Corresponding Author : Ni Made Dwi Puspita Anggreni, Universitas Jambi, Perhotelan, Fakultas Bisnis, Pariwisata dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya Mangupura, Jalan Kubu Gunung, Banjar Tegal Jaya, Desa Dalung, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung, Provinsi Bali, Indonesia, e-mail: dwipuspita2709@gmail.com

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor strategis yang berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi global maupun nasional (Alianyah dan Hermawan, 2019). Sebelum pandemi COVID-19, sektor ini menyumbang sekitar 10,4% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) global serta menyediakan lebih dari 330 juta lapangan pekerjaan di seluruh dunia (UNWTO, 2020). Di Indonesia, pariwisata menjadi sektor prioritas yang berkontribusi signifikan terhadap devisa negara, dengan Bali sebagai destinasi unggulan yang menarik wisatawan mancanegara dalam jumlah besar (Kurniawan et al., 2024). Namun demikian, pertumbuhan pariwisata yang pesat juga menimbulkan berbagai tantangan, khususnya dalam aspek keberlanjutan, efisiensi operasional, dan pengelolaan sumber daya yang optimal (Anggara et al., 2026).

Industri perhotelan sebagai bagian integral dari sektor pariwisata mengalami perkembangan yang sangat pesat, ditandai dengan meningkatnya jumlah hotel berbintang maupun non-berbintang di berbagai destinasi wisata, termasuk kawasan Legian, Bali. Kondisi ini memicu persaingan yang semakin ketat antar pelaku usaha perhotelan (Anggara et al., 2023); (Hermawan et al., 2025). Oleh karena itu, hotel tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi, tetapi juga harus mampu mengelola operasional secara efisien, terutama dalam pengendalian biaya makanan dan minuman (*food and beverage cost*) (Widagogo dan Mulia, 2021). Pengendalian *food cost* menjadi salah satu indikator utama dalam menjaga profitabilitas operasional dapur, karena biaya bahan baku merupakan komponen terbesar dalam struktur biaya departemen *Food and Beverage* (Dopson and Hayes 2019); (Widagogo dan Mulia, 2021).

Salah satu unit penting dalam operasional dapur hotel adalah *pastry section*. Produk pastry tidak hanya berfungsi sebagai pelengkap hidangan, tetapi juga memiliki nilai strategis dalam menciptakan pengalaman kuliner dan meningkatkan citra hotel di mata tamu (Annisa dan Purwidiani, 2025). Hidangan penutup yang inovatif dan berkualitas mampu menjadi daya tarik tersendiri serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Suryadi dan Purwanto, 2020). Namun, di balik nilai estetika dan kreativitas tersebut, pengelolaan bahan baku pada bagian *pastry* menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Bahan baku pastry umumnya bersifat mudah rusak (*perishable*) dan memiliki nilai ekonomis tinggi, seperti mentega, cokelat, krim, dan keju, sehingga memerlukan pengelolaan yang sangat efisien (Suryadi dan Purwanto, 2020); (Annisa dan Purwidiani, 2025).

Permasalahan yang sering muncul dalam operasional pastry adalah tingginya tingkat pemborosan bahan baku (*food waste*) yang berdampak langsung pada peningkatan *actual food cost*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketidakefektifan pengendalian biaya, seperti lemahnya *portion control*, ketidaksesuaian penggunaan bahan dengan *standard recipe*, serta kurang optimalnya sistem *inventory management*, menjadi penyebab utama terjadinya *unfavorable variance* antara biaya standar dan biaya aktual (Suryadi et al., 2024). Selain itu, kurangnya penerapan SOP secara konsisten di lapangan juga berkontribusi terhadap inefisiensi operasional dapur (Wijaya dan Wishiastuty, 2021).

Fenomena tersebut juga ditemukan pada *Pastry Department* di Padma Resort Legian. Berdasarkan data *food cost* periode September hingga Desember 2025, diketahui bahwa *actual food cost* secara konsisten berada di atas target yang telah ditetapkan sebesar 39%. Persentase tertinggi terjadi pada bulan November sebesar 39,70% dengan *variance* 0,70%, sedangkan performa terbaik terjadi pada bulan Oktober sebesar 39,10%. Meskipun terdapat fluktuasi pendapatan, tingkat *food cost* tetap menunjukkan angka yang relatif tinggi dan melebihi standar yang ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan adanya inefisiensi dalam pengelolaan bahan baku, baik dari segi pengadaan, penyimpanan, maupun penggunaan dalam proses produksi.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa pemborosan bahan baku pada bagian *pastry* masih cukup signifikan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain belum optimalnya penerapan *standard recipe*, kurangnya pemahaman staf terhadap pentingnya *portion control*, serta belum adanya sistem waste tracking yang terstruktur. Selain itu, penerapan prinsip *FIFO (First In First Out)* dalam penyimpanan bahan baku juga belum berjalan secara konsisten. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep teoritis pengendalian *food cost* dengan praktik operasional di lapangan.

Berdasarkan kajian empiris, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada analisis variance atau identifikasi penyebab pemborosan secara umum pada departemen Food and Beverage. Namun, masih terbatas penelitian yang secara spesifik mengkaji penerapan teknik pengendalian *food cost* secara operasional pada unit *pastry* dengan pendekatan yang komprehensif dan aplikatif. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki nilai kebaruan (*novelty*) dengan fokus pada analisis penerapan teknik pengendalian *food cost* secara langsung pada *Pastry Department*, khususnya dalam upaya mengurangi pemborosan bahan baku melalui pendekatan *standard recipe*, *portion control*, *inventory management*, dan *waste monitoring*.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis secara mendalam penerapan teknik pengendalian *food cost* dalam mengurangi pemborosan bahan baku pada *Pastry Department* di Padma Resort Legian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen hotel dalam meningkatkan efisiensi operasional, menekan pemborosan, serta menjaga profitabilitas usaha secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian akademik di bidang manajemen food and beverage, khususnya terkait pengendalian biaya pada industri perhotelan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran faktual dan kontekstual mengenai penerapan teknik pengendalian *food cost* pada bagian *pastry*. Pendekatan ini digunakan untuk memahami secara mendalam proses operasional, kendala, serta upaya pengendalian pemborosan bahan baku dalam lingkungan kerja nyata (Sugiyono, 2021). Penelitian dilaksanakan di Padma Resort Legian selama periode Januari hingga April 2026, dengan pertimbangan bahwa hotel tersebut memiliki standar operasional tinggi sehingga relevan sebagai objek kajian. Jenis data yang digunakan terdiri dari data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh dalam bentuk deskriptif melalui wawancara, observasi, serta dokumen seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), struktur organisasi, dan gambaran umum perusahaan untuk memahami proses kerja dan kendala operasional. Sementara itu, data kuantitatif berupa laporan *food cost*, persentase *Food Cost Percentage (FCP)*, data inventaris, serta laporan pemborosan bahan baku digunakan untuk mendukung analisis efisiensi biaya (Dopson and Hayes, 2021). Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi data primer yang diperoleh langsung melalui wawancara dengan Executive Pastry Chef, Cost Controller, dan staf *pastry* serta observasi lapangan, dan data sekunder yang diperoleh dari dokumen internal perusahaan dan literatur ilmiah yang relevan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi dengan menggunakan instrumen berupa lembar observasi (*observation checklist*), pedoman wawancara (*interview guide*), serta dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mendalam terkait penerapan pengendalian *food cost* dan kendala yang dihadapi, sedangkan observasi digunakan untuk mengamati secara langsung aktivitas operasional, termasuk penggunaan bahan baku, penerapan *standard recipe*, *portion control*, serta sistem penyimpanan seperti *FIFO*. Studi dokumentasi dilakukan untuk melengkapi data

melalui laporan *food cost*, inventaris, dan dokumen pendukung lainnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2021), yang kemudian didukung dengan analisis kuantitatif sederhana untuk menghitung dan membandingkan FCP antara standar dan aktual guna mengidentifikasi adanya *variance*. Hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi, tabel, serta visualisasi data untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas pengendalian *food cost* dan tingkat pemborosan bahan baku pada bagian pastry.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Padma Resort Legian

Padma Resort Legian merupakan salah satu hotel bintang lima yang berlokasi di kawasan strategis Legian, Bali, yang dikenal sebagai destinasi wisata unggulan dengan tingkat kunjungan wisatawan yang tinggi. Resort ini memiliki fasilitas lengkap, termasuk restoran, bar, serta departemen Food and Beverage yang berperan penting dalam menunjang operasional hotel, khususnya pada bagian pastry yang menghasilkan berbagai produk makanan penutup berkualitas tinggi. Dalam operasionalnya, Padma Resort Legian menerapkan sistem manajemen yang terstruktur untuk menjaga kualitas layanan sekaligus efisiensi biaya, termasuk dalam pengendalian *food cost* yang menjadi indikator penting dalam mengukur kinerja operasional dapur. Data terkait kondisi *food cost* pada periode September hingga Desember 2025 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Food Cost September-Desember 2025 di resort Legian

Bulan	Revenue	Cost	% (Afc)	Variance
September	3.991.469.015.372	1.575.073.252.611	39,50%	0,50%
Oktober	3.096.032.508.264	1.210.133.380.393	39,10%	0,10%
November	3.046.349.597.769	1.208.970.815.587	39,70%	0,70%
Desember	736.351.241.488	290.858.740.388	39,50%	0,50%

Sumber; Padma Resort Legian,2025

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa persentase *actual food cost (AFC)* pada periode September hingga Desember 2025 cenderung berada di atas target yang telah ditetapkan, yaitu sebesar 39%. Nilai tertinggi terjadi pada bulan November dengan persentase 39,70% dan *variance* sebesar 0,70%, sedangkan nilai terendah terjadi pada bulan Oktober dengan persentase 39,10% dan *variance* sebesar 0,10%. Meskipun terjadi fluktuasi pada pendapatan (*revenue*), tingkat *food cost* relatif stabil namun tetap melebihi standar yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya indikasi inefisiensi dalam pengelolaan bahan baku, sehingga diperlukan penerapan teknik pengendalian *food cost* yang lebih optimal untuk menekan pemborosan dan meningkatkan profitabilitas operasional.

Berdasarkan data *food cost* periode September hingga Desember 2025, persentase *actual food cost (AFC)* berada pada kisaran 39,10% hingga 39,70%, yang secara konsisten berada di atas standar yang telah ditetapkan sebesar 39%. Meskipun selisih yang terjadi relatif kecil, pola deviasi ini menunjukkan kecenderungan yang berulang dan bukan bersifat insidental. Secara teoritis, menurut Dopson and Hayes (2021), bahkan penyimpangan kecil dalam *food cost percentage* dapat menjadi indikator adanya inefisiensi dalam pengendalian operasional, khususnya pada aspek penggunaan bahan baku, akurasi produksi, serta pengendalian proses kerja di dapur. Dengan demikian, kondisi yang terjadi di Padma Resort Legian mengindikasikan bahwa meskipun sistem pengendalian telah diterapkan secara formal melalui berbagai prosedur dan standar operasional, efektivitasnya dalam menjaga stabilitas biaya belum sepenuhnya tercapai. Hal ini diperkuat oleh adanya fluktuasi *variance* pada setiap bulan, yang menunjukkan bahwa sistem belum mampu mengendalikan variabilitas penggunaan

bahan secara konsisten dalam berbagai kondisi operasional, baik saat tingkat hunian tinggi maupun rendah.

Peneliti menemukan bahwa adanya kesenjangan antara konsep teoritis dan praktik operasional di lapangan. Secara konseptual, sistem pengendalian yang baik seharusnya mampu menjaga biaya tetap berada dalam batas standar melalui penerapan prosedur yang disiplin dan terintegrasi. Namun, dalam praktiknya, deviasi tetap terjadi secara berulang, yang mengindikasikan bahwa permasalahan utama tidak terletak pada ketersediaan sistem, melainkan pada implementasi operasional yang belum konsisten. Dengan demikian, dapat ditarik suatu *insight* bahwa stabilitas angka *food cost* yang relatif tinggi mencerminkan adanya *systemic inefficiency*, yaitu inefisiensi yang bersumber dari pola kerja dan perilaku operasional yang berlangsung secara terus-menerus. Kondisi ini menuntut adanya perubahan pendekatan dalam pengendalian biaya, dari yang semula berfokus pada monitoring angka menjadi analisis yang lebih mendalam terhadap proses kerja, interaksi antar bagian, serta tingkat kepatuhan staf terhadap standar yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengendalian yang efektif harus mampu menyentuh aspek teknis sekaligus perilaku operasional secara menyeluruh.

B. Penerapan Teknik Pengendalian Food Cost pada Pastry di Padma Resort Legian dalam Upaya Mengurangi Pemborosan Bahan Baku

Pengendalian *food cost* merupakan aspek krusial dalam operasional Food and Beverage, khususnya pada bagian *pastry* yang memiliki karakteristik bahan baku high cost dan perishable. Secara teoritis, *food cost* adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh bahan makanan sebelum diolah dan disajikan kepada tamu (Dopson and Hayes, 2021). Oleh karena itu, diperlukan penerapan teknik pengendalian yang sistematis untuk menjaga keseimbangan antara kualitas produk dan profitabilitas. Berdasarkan hasil penelitian di Pastry Department Padma Resort Legian, penerapan teknik pengendalian *food cost* telah dilakukan melalui beberapa pendekatan utama. Pertama, penerapan standard recipe dan akurasi penimbangan bahan menggunakan timbangan digital. Dalam praktiknya, setiap proses produksi mengacu pada standar yang telah ditetapkan, sehingga meminimalkan penggunaan bahan yang berlebihan. Hal ini sesuai dengan teori (Dopson and Hayes, 2021) yang menyatakan bahwa standard recipe merupakan alat utama dalam pengendalian biaya dan menjaga konsistensi produk.

Kedua, penerapan *portion control* dengan menggunakan alat bantu seperti *mould* dan *scoop*. Penggunaan alat ini memastikan setiap produk memiliki ukuran yang seragam dan menghindari *over-portioning*. Temuan ini sejalan dengan Saputra dan Rukmiyati (2023) yang menyatakan bahwa pengendalian porsi dapat mengurangi tingkat pemborosan tanpa menurunkan kualitas pelayanan. Ketiga, manajemen persediaan melalui sistem *forecasting* dan penerapan FIFO (*First In First Out*). Bahan baku digunakan berdasarkan urutan waktu masuk untuk menghindari kerusakan. Selain itu, pengadaan bahan dilakukan berdasarkan perkiraan jumlah tamu (*occupancy*), sehingga dapat menekan risiko *overstock*. Hal ini sesuai dengan (Suryadi et al., 2024) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara jumlah pembelian dan kebutuhan operasional merupakan kunci dalam mencegah pemborosan.

Keempat, penerapan analisis *variance* dan *monitoring waste*. Setiap sisa bahan dicatat dan dianalisis untuk mengetahui penyebab pemborosan. Sistem ini terbukti meningkatkan kesadaran staf terhadap pentingnya efisiensi biaya. Temuan ini relevan dengan penelitian (Putra et al., 2022) yang menekankan pentingnya pencatatan *waste* dalam pengendalian biaya. Kelima, pengawasan terhadap bahan baku sensitif (*sensitive items*) melalui pembatasan akses dan pencatatan ketat. Hal ini dilakukan untuk mencegah kehilangan atau penggunaan yang tidak terkontrol. Secara keseluruhan, penerapan teknik ini menunjukkan bahwa sistem

pengendalian *food cost* di *pastry* telah berjalan sesuai dengan konsep teoritis, meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam implementasinya.

Secara konseptual, pengendalian *food cost* merupakan elemen fundamental dalam operasional *Food and Beverage*, khususnya pada bagian *pastry* yang memiliki karakteristik bahan baku bernilai tinggi (*high cost*) dan mudah rusak (*perishable*). Kondisi ini menjadikan setiap kesalahan dalam pengelolaan bahan baku berpotensi langsung meningkatkan biaya operasional dan menurunkan tingkat profitabilitas. Menurut Dopson and Hayes (2021), *food cost* mencakup seluruh biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh bahan makanan sebelum diolah dan disajikan kepada tamu, sehingga pengendaliannya harus dilakukan secara sistematis melalui standar yang terukur. Oleh karena itu, keberhasilan pengendalian tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur, tetapi juga oleh konsistensi implementasi dalam operasional sehari-hari. Dalam konteks penelitian ini di Padma Resort Legian, penerapan teknik pengendalian *food cost* telah dilakukan melalui berbagai pendekatan utama, seperti penggunaan *standard recipe*, akurasi penimbangan bahan dengan timbangan digital, serta penerapan *portion control* menggunakan alat bantu seperti *mould* dan *scoop*. Secara teoritis, langkah-langkah ini telah sesuai dengan prinsip pengendalian biaya yang menekankan pentingnya standardisasi untuk menjaga konsistensi produk sekaligus menekan pemborosan bahan baku.

Selain itu, pengendalian juga dilakukan melalui manajemen persediaan berbasis *forecasting* dan penerapan metode FIFO (*First In First Out*), di mana bahan baku digunakan berdasarkan urutan waktu masuk untuk meminimalkan risiko kerusakan. Pengadaan bahan yang disesuaikan dengan tingkat hunian (*occupancy*) menunjukkan adanya upaya sinkronisasi antara kebutuhan produksi dan permintaan aktual. Di sisi lain, penerapan analisis *variance* dan *waste monitoring* menjadi mekanisme evaluatif yang penting untuk mengidentifikasi sumber pemborosan serta meningkatkan kesadaran staf terhadap efisiensi biaya. Pengawasan terhadap bahan baku sensitif melalui pembatasan akses dan pencatatan ketat juga menunjukkan adanya kontrol internal yang cukup baik dalam mencegah kehilangan bahan. Namun demikian, jika ditelaah lebih kritis, kesesuaian antara praktik dan teori tersebut belum sepenuhnya menjamin efektivitas pengendalian. Hal ini terlihat dari masih adanya deviasi *food cost* yang terjadi secara konsisten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun sistem pengendalian telah dirancang secara komprehensif, tantangan utama terletak pada integrasi antar teknik serta konsistensi implementasi di lapangan, yang menjadi faktor penentu keberhasilan pengendalian secara keseluruhan.

C. Kendala dalam Penerapan Teknik Pengendalian Food Cost untuk Mengurangi Pemborosan Bahan Baku pada Pastry di Padma Resort Legian

Meskipun berbagai teknik pengendalian telah diterapkan, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang menghambat efektivitas implementasi di lapangan. Kendala tersebut berasal dari faktor internal maupun eksternal. Kendala utama adalah ketidakkonsistenan staf dalam menerapkan *standard recipe* dan *portion control*. Pada kondisi operasional sibuk atau saat pergantian *shift*, staf cenderung mengabaikan penimbangan bahan secara akurat dan menggunakan perkiraan. Hal ini menyebabkan terjadinya kelebihan penggunaan bahan baku. Temuan ini sejalan dengan (Dopson and Hayes, 2021) yang menyatakan bahwa faktor manusia merupakan aspek yang paling sulit dikendalikan dalam sistem operasional dapur. Kendala berikutnya adalah ketidakstabilan fasilitas penyimpanan, khususnya suhu *chiller* dan *freezer*. Kondisi ini menyebabkan bahan baku mudah rusak dan meningkatkan *food loss*. Hal ini sesuai dengan teori (Suryani et al., 2023) yang menyatakan

bahwa sistem penyimpanan yang tidak optimal dapat meningkatkan tingkat pemborosan bahan baku.

Selain itu, ditemukan kendala dalam proses pengadaan bahan baku (*procurement*), di mana dokumen *Purchase Requisition (PR)* tidak selalu mencantumkan spesifikasi bahan secara detail. Akibatnya, bahan yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan produksi dan menimbulkan pemborosan. Hal ini menunjukkan ketidaksesuaian dengan konsep *Standard Purchase Specification* yang seharusnya menjadi pedoman dalam pengadaan (Nugraha et al., 2022). Kendala lain adalah terjadinya *overproduction*, terutama pada operasional *buffet*. Ketidaktepatan dalam *forecasting* menyebabkan produk yang tidak habis menjadi *waste*. Hal ini sejalan dengan Saputra dan Rukmiyati (2023) yang menyatakan bahwa operasional *buffet* memiliki risiko tinggi terhadap pemborosan apabila tidak didukung oleh perencanaan produksi yang akurat. Terakhir, terdapat kendala dalam komunikasi dan pengawasan operasional antar departemen. Kurangnya koordinasi antara bagian *pastry*, *purchasing*, dan *cost control* menyebabkan bahan yang tidak sesuai spesifikasi tetap digunakan. Hal ini memperkuat temuan (Wijaya dan Widhiastuty, 2021) bahwa lemahnya pengawasan dan komunikasi menjadi penyebab utama ketidakefektifan pengendalian biaya.

Meskipun berbagai teknik pengendalian telah diterapkan, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang menghambat efektivitas implementasi di lapangan. Kendala tersebut berasal dari faktor internal maupun eksternal. Kendala utama adalah ketidakkonsistenan staf dalam menerapkan *standard recipe* dan *portion control*. Pada kondisi operasional sibuk atau saat pergantian *shift*, staf cenderung mengabaikan penimbangan bahan secara akurat dan menggunakan perkiraan, sehingga memicu kelebihan penggunaan bahan baku. Temuan ini sejalan dengan Dopson and Hayes (2021) yang menyatakan bahwa faktor manusia merupakan aspek yang paling sulit dikendalikan dalam sistem operasional dapur. Selain itu, ketidakstabilan fasilitas penyimpanan, khususnya suhu *chiller* dan *freezer*, menyebabkan bahan baku lebih cepat rusak dan meningkatkan *food loss*, sebagaimana dijelaskan oleh Suryani et al. (2023) bahwa sistem penyimpanan yang tidak optimal berkontribusi langsung terhadap pemborosan bahan baku.

Jika dianalisis lebih lanjut, kendala yang terjadi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan membentuk pola inefisiensi operasional. Permasalahan dalam proses pengadaan, seperti dokumen *Purchase Requisition (PR)* yang tidak mencantumkan spesifikasi bahan secara detail, menyebabkan ketidaksesuaian bahan dengan kebutuhan produksi dan meningkatkan risiko pemborosan, yang bertentangan dengan konsep *Standard Purchase Specification* (Nugraha et al., 2022). Selain itu, praktik *overproduction* pada operasional *buffet* akibat ketidaktepatan *forecasting* memperbesar volume *waste*, sementara lemahnya komunikasi antar departemen khususnya antara *pastry*, *purchasing*, dan *cost control*—menyebabkan kesalahan tersebut tidak segera terdeteksi atau dikoreksi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kendala pengendalian *food cost* tidak hanya disebabkan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh lemahnya integrasi sistem dan koordinasi organisasi, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih holistik dalam pengendalian operasional.

D. Upaya Penerapan Pengendalian Food Cost oleh Pastry di Padma Resort Legian dalam Mengurangi Pemborosan Bahan Baku

Dalam menghadapi berbagai kendala tersebut, *Pastry Department* Padma Resort Legian telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan efektivitas pengendalian *food cost*. Upaya ini bersifat preventif maupun korektif. Salah satu upaya utama adalah penerapan *waste tracking system*, di mana setiap sisa bahan dicatat dalam *log book* dan dianalisis secara berkala. Sistem ini membantu manajemen dalam mengidentifikasi sumber

pemborosan serta meningkatkan kesadaran staf terhadap efisiensi penggunaan bahan. Hal ini sesuai dengan penelitian (Putra et al., 2022) yang menyatakan bahwa pencatatan waste dapat meningkatkan *cost awareness*. Upaya berikutnya adalah optimalisasi *yield test* dan pemanfaatan kembali bahan (*re-use*). Bahan yang masih layak digunakan diolah kembali menjadi produk lain, sehingga dapat memaksimalkan nilai bahan baku. Hal ini sejalan dengan (Suryadi et al, 2024) yang menyatakan bahwa pemanfaatan bahan secara kreatif dapat menekan *food cost*. Selain itu, dilakukan penyesuaian pemesanan bahan baku berdasarkan *forecasting* untuk menghindari *overstock*. Produksi disesuaikan dengan tingkat hunian (*occupancy*) sehingga dapat mengurangi risiko pemborosan. Temuan ini sesuai dengan (Sari et al., 2022) yang menyatakan bahwa perencanaan produksi berbasis permintaan dapat meningkatkan efisiensi operasional.

Koordinasi dengan bagian *Cost Control* juga menjadi upaya penting dalam pengendalian biaya. Setiap pengajuan pembelian bahan harus melalui proses verifikasi untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan operasional. Hal ini sesuai dengan (Wijaya dan Wihastuty, 2021) yang menekankan pentingnya pengawasan dalam proses pengadaan. Terakhir, peningkatan pengawasan dan pemberian *briefing* rutin kepada staf dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan dalam menerapkan SOP. Pengawasan langsung oleh supervisor terbukti efektif dalam mengurangi kesalahan akibat human *error*. Hal ini sesuai dengan (Wijaya dan Wihastuty, 2021) yang menyatakan bahwa pengawasan langsung merupakan faktor penting dalam memastikan implementasi standar operasional berjalan dengan baik. Secara keseluruhan, upaya yang dilakukan menunjukkan bahwa pengendalian *food cost* di *Pastry Department* Padma Resort Legian telah mengarah pada praktik yang lebih efisien. Namun, peningkatan pada aspek sumber daya manusia dan konsistensi implementasi masih diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal.

Dalam menghadapi berbagai kendala tersebut, *Pastry Department* di Padma Resort Legian telah melakukan serangkaian upaya yang bersifat preventif dan korektif untuk meningkatkan efektivitas pengendalian *food cost*. Salah satu langkah utama adalah penerapan *waste tracking system*, di mana setiap sisa bahan dicatat dalam *log book* dan dianalisis secara berkala untuk mengidentifikasi sumber pemborosan. Secara teoritis, pendekatan ini sejalan dengan temuan Putra et al. (2022) yang menekankan bahwa pencatatan *waste* dapat meningkatkan *cost awareness* staf. Selain itu, optimalisasi *yield test* dan pemanfaatan kembali bahan (*re-use*) dilakukan untuk memaksimalkan nilai bahan baku yang masih layak digunakan. Penyesuaian pemesanan bahan berbasis *forecasting* dan tingkat hunian (*occupancy*) juga menunjukkan adanya upaya sinkronisasi antara produksi dan permintaan aktual. Namun demikian, jika ditelaah lebih kritis, efektivitas upaya tersebut masih terbatas pada aspek teknis dan belum sepenuhnya menyentuh akar permasalahan, khususnya terkait konsistensi perilaku staf dalam menjalankan prosedur yang telah ditetapkan.

Koordinasi dengan bagian *cost control* melalui proses verifikasi pengadaan serta peningkatan pengawasan langsung oleh supervisor melalui *briefing* rutin merupakan langkah strategis untuk memperkuat kontrol operasional. Secara konseptual, hal ini sesuai dengan Wijaya dan Widhiastuty (2021) yang menegaskan pentingnya pengawasan dalam memastikan implementasi standar berjalan efektif. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan yang dilakukan masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara menyeluruh antar fungsi kerja. adalah bahwa meskipun berbagai program pengendalian telah diterapkan, deviasi *food cost* masih terjadi, yang mengindikasikan bahwa sistem belum sepenuhnya diinternalisasi sebagai budaya kerja. menunjukkan bahwa pengendalian *food cost* yang efektif tidak hanya bergantung pada prosedur dan pengawasan, tetapi juga pada pembentukan *cost*

control culture yang mendorong kesadaran kolektif dan konsistensi perilaku operasional dalam jangka panjang

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan teknik pengendalian *food cost* pada Pastry Department di Padma Resort Legian secara konseptual telah berjalan sesuai dengan prinsip manajemen operasional melalui penggunaan *standard recipe*, *portion control*, timbangan digital, serta pengelolaan persediaan berbasis *forecasting* dan metode FIFO. Namun demikian, efektivitas sistem tersebut belum optimal karena masih terdapat deviasi biaya yang disebabkan oleh ketidakkonsistenan implementasi di tingkat operasional, terutama akibat faktor manusia, tekanan kerja saat *peak hours*, serta kelemahan pada proses pendukung seperti pengadaan bahan, kualitas pemasok, dan stabilitas fasilitas penyimpanan. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan utama tidak terletak pada desain sistem, melainkan pada integrasi dan disiplin pelaksanaannya. Upaya perbaikan yang telah dilakukan, seperti *waste tracking system*, optimalisasi *yield*, dan penguatan koordinasi dengan *cost control*, telah mengarah pada peningkatan efisiensi, namun belum mampu sepenuhnya menekan *variance* yang terjadi. Dengan demikian, keberhasilan pengendalian *food cost* ke depan sangat ditentukan oleh penguatan pengawasan, peningkatan konsistensi perilaku kerja, serta pembentukan budaya efisiensi biaya (*cost awareness culture*) yang terinternalisasi dalam seluruh aktivitas operasional.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian *food cost* pada Pastry Department di Padma Resort Legian adalah sebagai berikut. Bagi staf operasional, diharapkan dapat meningkatkan ketelitian dan kedisiplinan dalam proses produksi, khususnya dalam penggunaan timbangan digital dan penerapan *standard recipe*, sehingga penggunaan bahan baku dapat lebih terkontrol. Selain itu, staf juga diharapkan lebih konsisten dalam melakukan pencatatan waste agar pemborosan dapat teridentifikasi secara akurat.

Bagi manajemen *pastry*, disarankan untuk meningkatkan pengawasan langsung (*direct supervision*) serta melakukan evaluasi rutin terhadap penerapan SOP di lapangan. Kegiatan briefing sebelum operasional juga perlu ditingkatkan untuk memastikan seluruh staf memahami standar kerja yang harus diterapkan. Selain itu, setiap dokumen *Purchase Requisition (PR)* sebaiknya dilengkapi dengan spesifikasi bahan yang jelas dan detail guna menghindari kesalahan dalam proses pengadaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, B., Sudiarta, I. N., & Arismayanti, N. K. (2023). The influence of marketing mix on tourist satisfaction in Sade Tourism Village, Central Lombok, West Nusa Tenggara. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(2), 548–556.
- Anggara, B., Talidobel, S., Sumardani, R., Taufik, M., Laksmiamrita, N. P. A., & Rianto, R. (2026). Investor roles, green innovation, and sustainable tourism in Mandalika Special Economic Zone. *E-Journal of Tourism*, 13(1), 203–220. <https://doi.org/10.24922/eot.v13i1.3060>
- Aliansyah, H., & Hermawan, W. (2019). Peran sektor pariwisata pada pertumbuhan ekonomi kabupaten/kota di Jawa Barat. *Bina Ekonomi*, 23(1), 39–55.



- Annisa, F. H. A., & Purwidiani, N. (2025). Evaluasi strategi pemasaran produk bakery and pastry di lobby lounge XYZ by ABC. *Intellektika Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3(5), 22–35. <https://doi.org/10.59841/intellektika.v3i5.3233>
- Dopson, L. R., & Hayes, D. K. (2021). *Food and beverage cost control*. Wiley.
- Hermawan, D., Darsana, I. M., Sukaarnawa, I. G. M., & Arnawa, I. P. (2025). Strategi pemasaran untuk meningkatkan occupancy kamar hotel di Bali melalui peningkatan kapasitas SDM pada online travel agent. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata dan Perhotelan*, 4(3), 512–519. <https://doi.org/10.55606/jempper.v4i3.5087>
- Kurniawan, E. R., Utami, A. F., Nisa, F. L., & Suharsa, M. (2024). Analisis peranan sektor pariwisata di Provinsi Bali dengan menggunakan pendekatan input-output. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(18), 387–393. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13886187>
- Nugraha, R. N., Utami, D. N., & Zuhdi, M. S. (2022). Peranan purchasing department dalam operasional hotel. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(24), 616–624.
- Putra, I. N. D. U., Lukitasari, R., Mulia, V. B., & Wibawa, I. K. (2022). Analisis pengendalian food cost di Hotel Vila Lumbung Bali. *Journey: Journal of Tourismpreneurship, Culinary, Hospitality, Convention and Event Management*, 5(2), 165–176.
- Sari, M., & Ardi, L. (2022). Strategi pembangunan pariwisata berkelanjutan di Bali. *Jurnal Kepariwisata Nusantara*, 9(1), 33–42.
- Saputra, I. G. Y. D., & Rukmiyati, N. M. S. (2023). Strategi pengendalian biaya makanan dan minuman di hotel berbintang lima. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas*.
- Saryadi, & Purwanto. (2020). Pengembangan kuliner lokal dan inovatif dalam meningkatkan daya saing hotel.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryadi, R. N., Widawati, I. A. P., & Tuwi, I. W. (2024). Analisis selisih food cost di Hotel ABC Seminyak. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(12), 1214–1225.
- UNWTO. (2020). *International tourism highlights*. United Nations World Tourism Organization.
- Widagdo, Y. M., & Mulia, A. A. (2021). Strategi pengelolaan keuangan terhadap operasional hotel berbintang di Solo di masa pandemi COVID-19. *Dinamika Sosial Budaya*, 23(2), 262–269.
- Wijaya, I. M. K., & Widhiastuty, N. L. P. S. (2021). Pengendalian food cost oleh cost controller pada Papillon Echo Beach Canggu. *Journal of Tourism and Interdisciplinary Studies*, 1(2), 82–92.

