

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Pemeriksaan operasional dilakukan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Pada kesempatan ini, telah dilakukan pemeriksaan operasional terhadap pengelolaan persediaan *fresh foods* di hotel Harris Ciumbuleuit untuk membantu meningkatkan efektivitas dan keekonomisan dari aktivitas tersebut. Adapun dalam melakukan pemeriksaan operasional ini, digunakan tahap-tahap dalam pemeriksaan operasional, yaitu tahap perencanaan (*planning phase*) untuk menentukan *critical area* atau *critical problem* dalam aktivitas yang bersangkutan, tahap penyusunan program kerja (*work program phase*) untuk menentukan langkah-langkah kerja secara detail atas *critical area* atau *critical problem* yang telah ditemukan, tahap pengerjaan lapangan (*field work phase*) untuk melaksanakan langkah-langkah kerja yang telah disusun, dan tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of review findings and recommendations*) untuk menyusun temuan-temuan yang diperoleh dari tahap pengerjaan lapangan menjadi suatu kerangka berpikir yang terdiri dari *condition, criteria, effect, cause, dan recommendations*.

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisa terhadap skor aspek makanan di situs Agoda dan Traveloka, ditemukan bahwa hotel Harris Ciumbuleuit memiliki skor aspek makanan yang paling rendah jika dibandingkan pada kelima hotel pesaingnya pada kedua situs. Selain itu, aspek makanan di hotel Harris Ciumbuleuit juga mendapatkan skor yang paling rendah dibandingkan dengan aspek lain. Terdapat pula komentar-komentar negatif dari pelanggan mengenai makanan yang mengindikasikan adanya potensi masalah pada efektivitas dan keekonomisan pengelolaan persediaan *fresh foods*. Penyebab timbulnya komentar-komentar

tersebut adalah kebijakan dan prosedur pengelolaan persediaan *fresh foods* yang tidak dirancang dan dilaksanakan dengan baik. Sedangkan sistem *forecasting* pihak hotel dinilai sudah baik karena menggunakan data yang *reliable* dan *software* yang dirancang khusus oleh orang yang berpengalaman di bidangnya.

2. Kebijakan dan prosedur dalam pengelolaan persediaan *fresh foods* di hotel Harris Ciumbuleuit terdiri dari kebijakan dan prosedur pemilihan pemasok, pembelian, penerimaan, retur, penyimpanan, pengeluaran, pemakaian, dan *stock opname*. Semua kebijakan dan prosedur berupa kebijakan dan prosedur lisan, kecuali untuk peraturan *Hotel Food Safety Management System (HFSMS)*. Berikut ini adalah uraian dari masing-masing kebijakan dan prosedur tersebut:

- a. Pemilihan Pemasok

Bagian *purchasing* akan mengirimkan proposal kepada para pemasok. Kemudian pemasok akan mengajukan harga dan mengirimkan sampel barang. Bagian *purchasing* akan mengevaluasi harga sedangkan *user* akan mengevaluasi kualitas. Kualitas *fresh foods* dievaluasi oleh *executive chef* sebagai *user*. Bagian *purchasing* juga bertugas untuk mengevaluasi pengiriman barang oleh pemasok, izin, dan sertifikasi. Kemudian bagian *purchasing* akan meminta *feedback* mengenai kualitas dari *user*, namun keputusan akhir ada di tangan *purchasing manager*. Setelah pemasok ditentukan, bagian *purchasing* akan memasukkannya ke dalam daftar pemasok. Untuk satu produk, bagian *purchasing* harus memiliki minimum tiga pemasok. Pada saat akan dilakukan pemesanan barang, bagian *purchasing* akan memilih satu dari tiga pemasok yang memiliki harga terendah pada saat itu.

- b. Pembelian

Masing-masing *user* akan membuat *Purchase Request* untuk barang non-*fresh foods* dan *Market List* untuk *fresh foods*. *Purchase Request* atau *Market List* dibuat sebanyak tiga rangkap. Rangkap pertama akan diberikan kepada bagian *purchasing*, rangkap kedua akan diberikan kepada bagian *receiving*, dan rangkap ketiga akan disimpan oleh *user*. *Purchase Request* yang sah adalah yang telah dilengkapi tanda tangan dari *user*, *purchasing manager*, *financial controller*, dan *general manager*. Sedangkan *Market List* yang sah

adalah yang telah dilengkapi tanda tangan dari *executive chef* selaku *user*, *cost controller*, dan *purchasing manager*. *Purchase Request* dan *Market List* yang sudah sah akan dibuatkan *Purchase Order* oleh staf *purchasing* sebanyak tiga rangkap. *Purchase Order* harus ditandatangani oleh staf *purchasing*, *purchasing manager*, *financial controller*, dan *general manager*. *Purchase Order* rangkap pertama akan diberikan kepada pemasok, bisa melalui *fax*, *e-mail*, maupun disampaikan secara lisan melalui telepon. *Purchase Order* yang disampaikan lewat telepon akan diberikan secara tertulis ketika pemasok datang untuk mengambil Kontra Bon. *Purchase Order* rangkap kedua akan diberikan kepada bagian *receiving* agar dapat dicocokkan dengan barang yang datang, sedangkan rangkap ketiga akan disimpan oleh bagian *purchasing*.

c. Penerimaan

Saat barang datang, bagian *receiving* dan perwakilan dari *user* akan menerima dan melakukan inspeksi. Kalau untuk *fresh foods*, biasanya bagian *receiving* dibantu oleh *commissary* dari bagian *kitchen*. Bagian *receiving* akan mencocokkan barang yang datang dengan *Market List* dan *Purchase Order*. Setelah melakukan inspeksi, bagian *receiving* mencatat barang apa saja yang sudah diterima dan jumlah masing-masing barang dalam *Receiving Form* sebanyak tiga rangkap. *Receiving Form* harus ditandatangani oleh bagian *receiving*, *cost controller*, dan *financial controller* atau *chief accountant*. Rangkap pertama akan diberikan kepada *cost controller*, sedangkan rangkap kedua dan ketiga akan disimpan oleh bagian *receiving*. Lalu barang akan dibawa ke gudang oleh *commissary*. Pada saat barang datang, pemasok juga akan membawa *Invoice* sebanyak dua rangkap, bagian *receiving* akan menandatangani *Invoice* tersebut sebagai bukti bahwa barang sudah diterima. Rangkap pertama akan dibawa kembali oleh pemasok, sedangkan rangkap kedua akan diberikan kepada bagian *account payable* untuk dibuatkan Kontra Bon. *Commissary* akan membawa barang ke gudang, namun tidak diberikan *Receiving Form*. Batas waktu penerimaan barang setiap harinya adalah mulai dari pukul 09.00 sampai pukul 15.30. Ketika waktu makan siang, *loading dock* akan ditutup dari pukul 12.00 sampai pukul

13.00. Apabila ada pemasok yang datang pada jam tersebut, maka pemasok harus menunggu.

d. Retur

Ketika ada barang yang harus dikembalikan, bagian *receiving* akan memberitahu kurir pemasok dan bagian *purchasing*, bisa secara lisan maupun menggunakan *post it*. Lalu bagian *purchasing* yang akan menghubungi pemasok lebih lanjut. Barang yang cacat akan langsung dikembalikan pada saat penerimaan tersebut dan tidak akan dicatat pada *Receiving Form*. *Invoice* pemasok juga akan dikoreksi dengan cara mencoret barang tersebut. Tidak ada dokumen khusus yang diberikan kepada pemasok ketika terjadi retur.

e. Penyimpanan

Setelah proses penerimaan dan inspeksi selesai di *loading dock*, *commissary* akan membawa barang ke *food store*, *chiller*, atau *freezer*. Setiap barang yang dibawa ke gudang akan dihitung kembali sebelum dicuci dan dicatat dalam Kartu Stok. Selain itu, barang juga diberikan *Inventory Tag*. Kartu Stok secara khusus mencatat jumlah barang yang masuk maupun keluar dari gudang, sedangkan *Inventory Tag* memuat nama barang dan tanggal barang masuk ke dalam gudang. *Commissary* bertanggung jawab atas kunci *food store*, *chiller*, dan *freezer*. Yang boleh masuk ke dalam ketiga gudang tersebut adalah departemen *food and beverages* bagian *kitchen*.

f. Pengeluaran

Masing-masing *user* datang ke admin *food and beverages* untuk mengisi dokumen *Inter Outlet Transfer*. *Inter Outlet Transfer* dibuat sebanyak tiga rangkap dan berisi apa saja barang yang ingin dikeluarkan dari gudang, jumlah barang, harga per unit, dan total. Dokumen tersebut selanjutnya diberikan kepada *commissary* yang selanjutnya akan memeriksa dokumen tersebut dan mengeluarkan barang dari gudang. Barang yang dikeluarkan langsung diambil saat itu juga oleh *user*. Setelah itu, *commissary* dan *user* akan menandatangani *Inter Outlet Transfer* sebagai bukti bahwa barang sudah dikeluarkan dari gudang dan diterima oleh *user*. Setelah itu, *Inter Outlet Transfer* rangkap pertama akan diberikan kepada *cost controller*, rangkap kedua akan disimpan oleh *user*, rangkap ketiga akan disimpan oleh

*commissary*. *Commissary* akan mencatat pengeluaran barang pada Kartu Stok berdasarkan *Inter Outlet Transfer* rangkap ketiga. Setelah itu, *Inter Outlet Transfer* rangkap ketiga akan diberikan kepada admin *food and beverages* untuk disimpan. Barang yang dikeluarkan tidak dipisahkan dan diletakkan di tempat tertentu terlebih dahulu karena langsung diambil oleh *user*. Metode pencatatan yang digunakan adalah *FIFO (First In First Out)*.

g. Pemakaian

Yang bertugas menyiapkan menu *breakfast* setiap hari hanyalah dua orang *demi chef* dari bagian *kitchen*. *Demi chef* biasanya mulai bekerja pada pukul 23.00 hingga pukul 04.00 untuk melakukan *preparation*. Setelah *preparation* selesai, *demi chef* akan mulai memasak. *Food and beverages supervisor* akan *stand by* di *Harris Café* selama *breakfast* berlangsung. Ketika makanan atau minuman sudah hampir habis, *food and beverages supervisor* yang akan meminta bagian *kitchen* untuk mengisi ulang makanan tersebut. Makanan yang tersisa akan dibuang oleh pihak hotel. Pencatatan atas pemakaian *fresh foods* oleh *demi chef* hanya dilakukan menggunakan kertas kosong tanpa menyertakan kolom keterangan khusus berupa tanggal dan tujuan penggunaan, baik untuk pemakaian *fresh foods* secara *ala carte*, *breakfast*, maupun *banquet*. Catatan tersebut nantinya akan diberikan kepada *cost controller*.

h. *Stock Opname*

*Stock opname* untuk *fresh foods (food store, chiller, dan freezer)* biasanya dilakukan sebulan sekali, sedangkan untuk barang yang berada di *general store* dan *chemical store* biasanya dilakukan seminggu sekali. Pertama, *cost controller* akan membuat jadwal *stock opname* yang dikirimkan kepada masing-masing *user*. Setiap *user* memiliki jadwal *stock opname* yang berbeda-beda. *Cost controller* akan membatasi kapan terakhir kali barang boleh masuk dan keluar sebelum proses *stock opname* berlangsung. Pada saat proses *stock opname*, gudang akan ditutup dan tidak boleh ada aktivitas keluar masuk barang. *Cost controller* juga akan menghitung barang, mencatat hasilnya, dan membandingkannya dengan jumlah yang telah dicatat sebelumnya. *Cost controller* hanya menggunakan beberapa lembar kertas

HVS kosong, bolpoin, timbangan, dan kalkulator. Nama barang tidak dicetak terlebih dahulu pada kertas. Setelah proses *stock opname* selesai, barulah *cost controller* akan memasukkan hasilnya ke dalam sistem dan membandingkannya dengan jumlah tercatat.

3. Selama ini, hotel Harris Ciumbuleuit belum pernah melakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional dapat membantu mengevaluasi apakah aktivitas perusahaan telah dilaksanakan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Hasil dari pemeriksaan operasional adalah rekomendasi yang dapat membantu mengatasi beberapa kondisi aktivitas pengelolaan persediaan *fresh foods* di hotel Harris Ciumbuleuit, yaitu terdapat dokumen dan pencatatan yang tidak memadai, terdapat beberapa pemasok yang kurang baik namun masih digunakan, terdapat banyak penyimpangan prosedur yang dilakukan oleh karyawan, belum terdapat pemeliharaan aset yang memadai, kebijakan otorisasi terlalu panjang, dan proses persiapan *breakfast* memakan waktu yang sangat lama.

## 5.2 Saran

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh selama pemeriksaan, dibuatlah rekomendasi-rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan keekonomisan pengelolaan persediaan *fresh foods* di hotel Harris Ciumbuleuit, sehingga diharapkan juga dapat meningkatkan skor aspek makanan dan mengurangi timbulnya komentar negatif dari pelanggan. Rekomendasi-rekomendasi tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Pihak hotel membuat *Debit Memo* setiap kali ada barang yang harus diretur (Lampiran 9).
2. Pihak hotel sebaiknya membuat kebijakan mengenai evaluasi pemasok yang kemudian disosialisasikan kepada para karyawan.
3. Bagian *purchasing* menyampaikan keluhan kepada Makmur selaku pemasok *seafood* yang sering terlambat.

4. *Financial controller*, sebagai atasan langsung dari bagian *purchasing*, hendaknya menanamkan kepada bagian *purchasing* akan pentingnya aspek-aspek selain harga dalam memilih pemasok.
5. Memberikan pelatihan kepada bagian *purchasing* tentang bagaimana cara merespon penawaran *kickbacks* dari pemasok.
6. Meminta bagian *purchasing* untuk mengungkapkan ketertarikan secara finansial maupun personal terhadap para pemasok secara berkala.
7. *Cost controller*, sebagai atasan langsung dari bagian *receiving*, hendaknya menanamkan kepada bagian *receiving* untuk tidak menerima kelebihan barang yang dikirimkan oleh pemasok berapapun jumlah kelebihan yang dikirimkan.
8. Para karyawan sebaiknya tidak langsung berasumsi bahwa barang yang telah lolos inspeksi tidak mungkin rusak.. Jadi sebelum barang digunakan, sebaiknya tetap dilakukan pengecekan.
9. Menambah karyawan bagian *receiving* sebanyak satu orang.
10. *Cost controller* sebagai atasan langsung dari *storekeeper* hendaknya mengingatkan *storekeeper* akan tugas dan tanggung jawabnya untuk mengawasi *food store, chiller, dan freezer*.
11. *Storekeeper* harus memastikan semua barang diberikan *Inventory Tag* dan Kartu Stok, serta semua pengeluaran dicatat dalam *Inter Outlet Transfer* dan Kartu Stok.
12. *Food and beverages supervisor* hendaknya menunjuk *second man* atau *person in charge* ketika harus meninggalkan *Harris Café*.
13. *Food and beverages supervisor* harus menanamkan pentingnya inisiatif dari para karyawan untuk melakukan pengecekan ketika dirinya sedang tidak berada di tempat dan lupa menunjuk *second man* atau *person in charge*.
14. *Cost controller* harus tegas dalam menerapkan batas akhir perpindahan barang sebelum *stock opname* dilakukan.
15. Pihak hotel sebaiknya membuat kebijakan dan prosedur secara tertulis karena dapat dijadikan alat untuk mengukur kepatuhan karyawan.
16. *Storekeeper* harus memastikan semua barang dimasukkan ke dalam gudang, gudang tidak ditinggal dengan kondisi tidak terkunci, dan semua barang diletakkan pada tempatnya.

17. Memasang *CCTV* di area gudang apabila memungkinkan.
18. *Purchase Request* tidak perlu diotorisasi oleh *financial controller* dan *general manager*, namun perlu diotorisasi oleh *cost controller*. Sehingga *Purchase Request* yang sah adalah yang telah ditandatangani oleh *user*, *cost controller*, dan *purchasing manager*.
19. *Purchase Order* tidak perlu diotorisasi oleh *general manager*, cukup sampai dengan *financial controller*. Sehingga *Purchase Order* yang sah adalah yang telah ditandatangani oleh staf bagian *purchasing*, *purchasing manager*, dan *financial controller*. Otorisasi oleh *general manager* hanya dilakukan ketika total biaya pembelian melebihi batasan tertentu (*specific authorization*).
20. Menambah *demi chef* yang ditugaskan untuk menyiapkan *breakfast* setiap hari dan memulai waktu persiapan *breakfast* lebih larut. Namun pihak hotel juga harus memperhitungkan dengan baik berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk melakukan persiapan dengan jumlah *demi chef* lebih dari dua orang. Jangan sampai mempersingkat waktu persiapan justru membuat segala sesuatunya tidak terselesaikan tepat waktu.

Selain beberapa rekomendasi di atas, terdapat pula beberapa rekomendasi tambahan yang tidak berhubungan langsung dengan skor aspek makanan dan komentar negatif para pelanggan, namun perlu diperhatikan oleh pihak hotel agar aktivitas pengelolaan persediaan *fresh foods* dapat berjalan dengan lebih baik. Beberapa rekomendasi tersebut antara lain:

1. *Receiving Form* yang disimpan oleh bagian *receiving* cukup hanya satu rangkap. Satu rangkap yang lain sebaiknya diberikan kepada *commissary*.
2. Pihak hotel sebaiknya segera mengisi posisi *purchasing manager* yang kosong. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan *recruitment* atau dengan mempromosikan staf lain yang dianggap berkompetensi.
3. Bagian *receiving* menggunakan *Purchase Order* sebagai pembanding dalam melakukan inspeksi, bukan *Market List*.
4. Pihak hotel membuat dokumen Pemakaian Barang yang harus diisi oleh *user* setiap kali akan menggunakan suatu barang (Lampiran 9).
5. *Stock opname* dilakukan di luar jam kerja karyawan hotel sehingga *cost controller* memiliki banyak waktu. Alur perpindahan barang dari gudang juga

bisa dipastikan tidak ada. Apabila hal tersebut tidak memungkinkan, sebaiknya *cost controller* mengawasi secara penuh selama *commissary* melakukan *stock opname* di *chiller* dan *freezer*.

6. Pihak hotel membuat dokumen *Stock Opname*, di mana *cost controller* bisa meng-*input* nama-nama barang yang ada di gudang kemudian mencetak dokumen tersebut sebelum melakukan *stock opname* (Lampiran 10).

Rekomendasi-rekomendasi di atas diharapkan dapat membantu meningkatkan efektivitas dan keekonomisan pengelolaan persediaan *fresh foods*. Dengan begitu, diharapkan pula dapat meningkatkan skor aspek makanan hotel Harris Ciumbuleuit dan mengurangi timbulnya komentar negatif dari pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin A., dkk. 2014. *Auditing and Assurance Services 15<sup>th</sup> Edition*. England: Pearson.
- Assauri, Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Food Advisory Committee. 2008. *Criteria for The Use of Terms Fresh, Pure, Natural, Etc. in Food Labelling*. London: Food Standards Agency.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2011. *Operations Management Tenth Edition*. New Jersey: Pearson.
- Kieso, dkk. 2011. *Intermediate Accounting volume 1 IFRS Edition*: Haddington. John Wiley & Sons Ltd.
- Pribadi, Gerry Utama. 2013. *Hotel Konvensi di Daerah Istimewa Yogyakarta*. Disertasi yang tidak dipublikasikan. Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Reider, Rob. 2002. *Operational Review 3<sup>rd</sup> Edition*. New Jersey : John Wiley & Sons Ltd.
- Romney, Marshall B. dan Paul J. Steinbart. 2012. *Accounting Information Systems 12<sup>th</sup> Edition*. Harlow : Pearson.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2013. *Research Methods for Business 6<sup>th</sup> Edition*. Haddington : John Wiley & Sons Ltd.
- Sulastiyono, Agus. 2011. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tarmoezi, Trinso dan Heldin Manurung. 2000. *Professional Hotel Front Liner: Hotel Front Office*. Jakarta: Kesaint Blanc

Wiyasha, IBM. 2014. *Akuntansi Perhotelan: Penerapan Uniform System of Accounts for The Lodging Industry*. Yogyakarta: Andi Offset.

Yoeti, Oka. A. 1994. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Bandung: Angkasa.