

**SKRIPSI**

**ANALISIS *VARIANCE* HARGA POKOK MINUMAN  
PADA CROSS BALI BREAKERS**



Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan  
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis  
Politeknik Negeri Bali

**Oleh:**  
**NI KADEK AYU SINTA DEWI**  
**NIM. 2015744166**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL  
JURURSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
BADUNG  
2024**

**SKRIPSI**

**ANALISIS *VARIANCE* HARGA POKOK MINUMAN  
PADA CROSS BALI BREAKERS**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan  
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis  
Politeknik Negeri Bali

**Oleh:**

**NI KADEK AYU SINTA DEWI**

**NIM. 2015744166**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL  
JURURSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
BADUNG  
2024**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

1. Judul Skripsi : Analisis *Variance* Harga Pokok Minuman Pada Cross Bali Breakers
2. Penulis
  - a. Nama : Ni Kadek Ayu Sinta Dewi
  - b. NIM : 2015744166
3. Jurusan : Administrasi Bisnis
4. Program Studi : Manajemen Bisnis Internasional

Badung, 21 Agustus 2024

Menyetujui:

Pembimbing I



Drs. I Ketut Yasa, MM.  
NIP. 196102271990031001

Pembimbing II



Putu Sandra Putri Astariani, S.S. M.Hum  
NIDN. 8089701

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI  
ANALISIS *VARIANCE* HARGA POKOK MINUMAN  
PADA CROSS BALI BREAKERS

Oleh:

NI KADEK AYU SINTA DEWI

NIM. 2015744166

Disahkan:

Penguji I

Lily Marlbeni, SH., MH.

NIP. 196409071991032002

Ketua Penguji

Putu Sandra Putri Astariani, S.S., M.Hum.

NIDN. 8089701

Penguji II

Upayana Wigana Eka Saputra, S.Ak., M.M.

NIDN. 8995750022

Mengetahui

Jurusan Administrasi Bisnis

Ketua



Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.D.

NIP. 196409291990032003

Badung, 21 Agustus 2024

Prodi Manajemen Bisnis Internasional

Ketua

Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M.

NIP. 197612032008122001

## **MOTTO**

“Akan ada masa depan, bagi semua yang bertahan.  
Duniaku pernah hancur, rangkai lagi satu-satu”  
(Idgitaf)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa dan atas dukungan serta doa dari orang-orang tercinta, akhirnya skripsi dengan judul “Analisis Pengendalian Internal Harga Pokok Minuman Pada Cross Bali Breakers” dapat selesai dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, dengan rasa bangga dan bahagia penulis haturkan rasa syukur dan terima kasih kepada:

1. Ayah, Ibu dan saudara penulis yang telah memberikan motivasi, dukungan serta doa untuk kesuksesan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak dan Ibu Dosen Pembimbing, Penguji dan Pengajar, yang telah meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan penulis, memberikan bimbingan serta telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat hingga skripsi ini dapat terselesaikan.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ni Kadek Ayu Sinta Dewi

NIM : 2015744166

Prodi/Jurusan : Manajemen Bisnis Internasional / Administrasi Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa naskah Skripsi saya dengan judul:

"Analisis *Variance* Harga Pokok Minuman Pada Cross Bali Breakers" adalah memang benar asli karya saya.

Dengan ini saya juga menyatakan bahwa dalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah SKRIPSI ini dan disebutkan pada daftar pustaka.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan menerima sanksi akademis dalam bentuk apapun.

Badung, 15 Juli 2024

Yang menyatakan,



Ni Kadek Ayu Sinta Dewi

NIM. 2015744166

## ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada pengendalian harga pokok minuman bertujuan untuk mengetahui pengendalian harga pokok minuman (*beverage cost*) pada Cross Bali Breakers, mengidentifikasi penentuan harga pokok minuman dan penyebab terjadinya perbedaan presentase *beverage cost* antara *standard beverage cost* dengan *actual beverage cost*. Penelitian menggunakan dua metode analisis data, yaitu: 1) Metode kuantitatif dengan menghitung presentase antara *standard beverage cost* dengan *actual beverage cost* kemudian membandingkannya. 2) Metode deskriptif kualitatif dengan memberikan ulasan dan informasi yang didapat kemudian membandingkannya dengan teori pengadaan minuman meliputi: pembelian penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran serta produksi bahan minuman serta teori pengendalian internal. Hasil penelitian bahwa: 1) pengendalian internal harga pokok minuman di Cross Bali Breakers belum terlaksana dengan optimal, hal ini terjadi adanya selisih yang merugikan antara *standard cost* dengan *actual cost* akibat dari tingginya tingkat pembelian dan *gross consumption* sehingga masih ditemukan permasalahan seperti pemilihan *supplier* berdasarkan loyalitas, barang diterima tidak sesuai dengan *market list* atau *purchase order* dan belum optimal dalam penggunaan takaran baku dan *standard recipe* dalam proses produksi serta komponen pengendalian internal yang belum berjalan dengan baik seperti penetapan tanggung jawab dan pemisahan tugas, dokumentasi belum dijalankan secara keseluruhan. Pengendalian secara fisik, mekanik dan elektronik baru dijalankan sebagian. Pengecekan independen belum berjalan dengan baik sehingga terjadinya penyimpangan.

Kata kunci: biaya, pengendalian biaya, harga pokok, *standard cost*, *actual cost*

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## **ABSTRACT**

*This study focus on beverage cost controlling with the aims to find out how was beverage cost controlling done at Cross Bali Breakers, to identify the determining the basic price of beverage and the cause of the beverage cost percentage's variance between the standard beverage cost and actual beverage cost. In this research, there are two data analysis methods used: 1) quantitative method, this method is done by calculating standard beverage cost and actual beverage cost and the compare these two. 2) Qualitative descriptive method, this method is done by giving a review and information about data and then compare them with beverage procurement theory including purchasing, receiving, storing and discharging, and also processing beverage ingredients an internal control theory. The results of this research: 1) internal control of the cost of beverage at Cross Bali Breakers has not been implemented optimally, this occurs because there is unfavorable variance between standard costs and actual costs due to high levels of purchasing and gross consumption, so there are still problems such as selecting suppliers based on loyalty, goods received not in accordance with the market list or purchase order and not optimal use of standard measurements and standard recipes in the production process and internal control components that are not yet running properly, such as determining responsibilities and separating duties, documentation has not been carried out in its entirety. Physical, mechanical and electronic controls have only been implemented partially. Independent checks have not gone well, resulting in irregularities occurring.*

*Key words: cost, cost control, cost price, standard cost, actual cost*

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## KATA PENGANTAR

Segala rasa puji dan Syukur saya panjatkan kehadirat Ida Sang Hyang Widhi/Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan Rahmat dan karunia-Nya, skripsi yang berjudul “Analisis Pengendalian Internal Harga Pokok Minuman Pada Cross Bali Breakers” dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan program Sarjana Terapan (S1 Terapan) Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali. Skripsi ini disusun berdasarkan hasil pengamatan yang diperoleh penulis ketika melaksanakan Praktik Kerja Lapangan Selama enam bulan pada Cross Bali Breakers.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya motivasi, dukungan, bimbingan dan nasehat dari berbagai pihak selama proses penyusunan skripsi ini. Sebagai penulis, perkenankan saya menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali.
2. Ibu Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali.
3. Ibu Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Internasional, Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali.
4. Bapak Drs. I Ketut Yasa, MM., selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Putu Sandra Putri Astariani, S.S. M.Hum, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran dan motivasi terhadap penulis

untuk menuntaskan penelitian berupa skripsi ini dengan baik sehingga dapat diselesaikan dengan yang direncanakan.

5. Bapak/Ibu *Finance & Accounting Department*, yang telah mencurahkan sebagian waktunya dalam membantu serta memotivasi untuk dapat menuntaskan penelitian berupa skripsi ini dengan baik sehingga dapat diselesaikan dengan yang direncanakan.
6. Keluarga tercinta, Ayah I Ketut Karyasa, Ibu Ni Wayan Sudri dan Kakak Ni Luh Putu Sugiantari yang telah mendukung penulis selama ini baik dari motivasi maupun nasehat yang diberikan serta doa yang selalu dipanjatkan.
7. Kepada salah satu orang yang senantiasa telah memberikan semangat, motivasi dan mendampingi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat selesai sesuai dengan yang direncanakan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Meskipun demikian, penulis tetap bertanggung jawab terhadap terhadap semua isi skripsi. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Badung, 15 Juli 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	2
1.1 Latar Belakang Masalah.....	2
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10

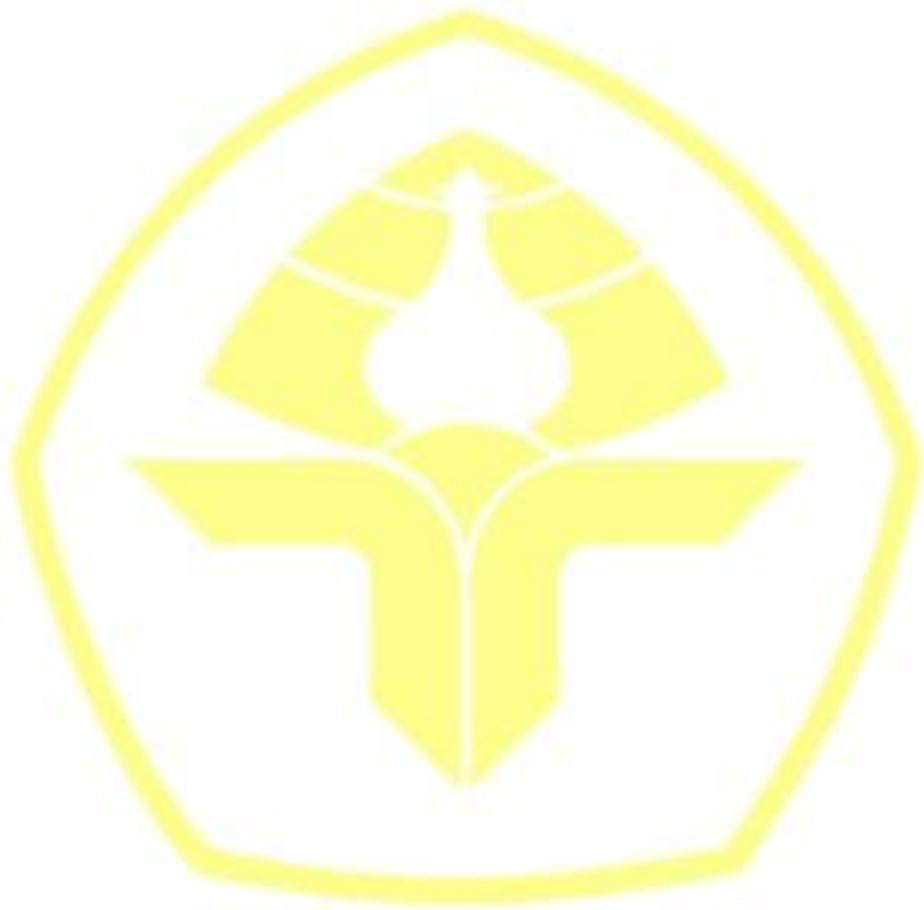
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	10
1.4.2 Manfaat Praktis .....	11
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Telaah Teori .....	14
2.1.1 Pengertian Biaya.....	14
2.1.2 Pengertian Pengendalian Biaya .....	17
2.1.3 Pengertian Pengendalian Internal .....	18
2.1.4 Pengertian Harga Pokok Minuman.....	23
2.1.5 Pengendalian Harga Pokok Minuman .....	24
2.1.7 Pengertian Harga Pokok Baku ( <i>Standard Cost</i> ) .....	30
2.1.7 Pengertian Biaya Sesungguhnya ( <i>Actual Cost</i> ).....	31
2.1.8 Pengertian Selisih Biaya Aktual dari Biaya Standar ( <i>Variance</i> ).....	32
2.2 Penelitian Sebelumnya .....	33
2.3 Kerangka Teoritis .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Tempat Penelitian .....	41
3.2 Obyek Penelitian .....	42
3.3 Sumber Data .....	42

3.4 Jenis Data .....	43
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.6 Teknik Analisis Data.....	46
BAB IV .....	48
HASIL DAN PEMBAHASAN .....	48
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	48
4.1.1 Sejarah Perusahaan .....	48
4.1.2 Bidang Usaha .....	51
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	52
4.1.4 Fasilitas yang Ditawarkan.....	52
4.1.5 Struktur Organisasi .....	57
4.2 Hasil dan Pembahasan.....	64
4.2.1 Penentuan Harga Pokok Minuman Pada Cross Bali Breakers .....	64
4.2.2 Penyebab selisih harga pokok minuman antara harga pokok baku minuman ( <i>standard beverage cost</i> ) dan harga pokok aktual minuman ( <i>actual beverage cost</i> ) pada Cross Bali Breakers. ....	69
4.2.3 Implikasi Hasil Penelitian.....	123
BAB V.....	125
PENUTUP.....	125
5.1 Simpulan.....	125

5.2 Saran..... 126

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Menu Minuman Penjualan Tertinggi Tahun 2023 .....	3
Tabel 1.2 Perbandingan Antara <i>Actual</i> Dengan <i>Standard Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Periode Januari – Desember 2023 .....	8
Tabel 4.1 Perhitungan Harga Pokok Minuman Pada Cross Bali Breakers .....	65
Tabel 4.3 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan Januari 2023 .....	72
Tabel 4.4 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan Februari 2023 .....	74
Tabel 4.5 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan Maret 2023 .....	76
Tabel 4.6 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan April 2023.....	78
Tabel 4.7 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan Mei 2023 .....	80

Tabel 4.8 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan Juni 2023 .....	82
Tabel 4.9 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan Juli 2023 .....	84
Tabel 4.10 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan Agustus 2023 .....	86
Tabel 4.11 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan September 2023.....	88
Tabel 4.12 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan Oktober 2023.....	90
Tabel 4.13 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan November 2023 .....	92
Tabel 4.14 Perbandingan <i>Actual Beverage Cost</i> , <i>Standard Beverage Cost</i> dan <i>Variance Beverage Cost</i> Pada Cross Bali Breakers Bulan Desember 2023.....	94
Tabel 4.16 Perbandingan Antara Teori Dengan Kenyataan Pelaksanaan Aktivitas Fungsi Terkait Harga Pokok Minuman pada bagian <i>Receiving</i> .....	107
Tabel 4.17 Perbandingan Antara Teori Dengan Kenyataan Pelaksanaan Aktivitas Fungsi Terkait Harga Pokok Minuman pada bagian <i>Storekeeper</i> .....	110
Tabel 4.18 Perbandingan Antara Teori Dengan Kenyataan Pelaksanaan Aktivitas Fungsi Terkait Harga Pokok Minuman pada bagian <i>Production</i> .....	113
Tabel 4.19 Kesesuaian Pengendalian Internal Harga Pokok Minuman .....	116

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoritis Analisis Pengendalian Internal Harga Pokok Minuman Pada Cross Bali Breakers .....	40
Gambar 4.1. Lokasi Cross Bali Breakers .....	50
Gambar 4.2. Peta Cross Bali Breakers .....	50
Gambar 4.3. Logo Cross Bali Breakes .....	51
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Cross Bali Breakers.....	58
Gambar 4.5. Jabatan <i>Finance &amp; Accounting Department</i> .....	59
Gambar 4.1 Perbandingan <i>Standard Beverage Cost</i> dengan <i>Actual Beverage Cost</i> Tahun 2023.....	70

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Formulir Bimbingan Skripsi Dosen Pembimbing I
- Lampiran 2 : Formulir Bimbingan Skripsi Dosen Pembimbing I
- Lampiran 3 : Laporan Penjualan Minuman Tahun 2023
- Lampiran 4 : *Beverage Cost Reconciliation 2023*
- Lampiran 5 : Pertanyaan dan Hasil Wawancara
- Lampiran 6 : Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 7 : Surat Keterangan Penggunaan Karya Mahasiswa
- Lampiran 8 : Penerapan Luaran Penelitian
- Lampiran 9 : Luaran Penelitian
- Lampiran 10 : Dokumentasi Penyerahan Luaran Penelitian
- Lampiran 11 : Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Industri pariwisata merupakan industri yang memiliki peran penting dalam pertumbuhan dan perkembangan di Indonesia, khususnya di Bali. Sektor pariwisata merupakan tumpuan dari mata pencaharian sebagian besar penduduk di daerah Bali. Tidak hanya menawarkan keragaman budaya yang dimiliki oleh masyarakat Bali namun tempat wisata dan keindahan alam Bali menjadi salah satu tujuan favorit bagi wisatawan yang berkunjung. Pernyataan ini didukung oleh Permatasari (2022) mengatakan bahwa Bali dikenal sebagai pulau dengan keanekaragaman kekayaan alam, budaya dan keindahan alamnya serta menjadi salah satu sektor industri yang sangat berkembang di Indonesia. Data Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, jumlah kunjungan wisatawan asing ke Bali pada tahun 2022 sebanyak 2.155.747 orang sedangkan pada tahun 2023 sebanyak 5.273.258 orang. Jumlah kunjungan wisatawan asing ke Bali kumulatif sampai bulan Desember 2023 naik 144,61% dibandingkan periode 2022 (Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, 2023). Dari data tersebut menunjukkan bahwa antusiasme wisatawan yang berkunjung ke Bali sehingga banyaknya kegiatan para wisatawan membutuhkan berbagai fasilitas penunjang selama berlibur di Bali. Fasilitas yang memiliki peran dalam

perkembangan pariwisata Bali salah satunya adalah perhotelan (Budiyasa, Putra, dan Suarka, 2018). Tingginya kunjungan wisatawan mancanegara sangat berdampak pada meningkatnya tingkat hunian kamar pada hotel. Pernyataan ini didukung oleh Windayani dan Budhi (2017) menyatakan bahwa peningkatan hunian kamar di Provinsi Bali diakibatkan tingginya kunjungan wisatawan yang datang.

Menurut Narakusuma, et al. (2022) menyatakan pendapatnya, *a hotel is a tourist accommodation that provides room service facilities to the guest who want to stay, vacation or visits certain areas. The existence of the hotel as a mean of supporting the tourism industry also provides opportunities for inventors and entrepreneurs who want to build a hotel.*

Suatu hotel memperoleh pendapatan tidak hanya dari penjualan kamar namun yang menjadi salah satu sumber pendapatan sebuah hotel adalah dari penjualan makanan dan minuman di hotel tersebut, sehingga departemen *food and beverage* menjadi sektor kedua terbesar dalam menghasilkan keuntungan melalui restoran dan bar. Pernyataan tersebut didukung oleh Armin (2016) bahwa, pemasukan terbesar dari sebuah hotel adalah hasil penjualan kamar dan pemasukan kedua yaitu pendapatan dari penjualan fasilitas jasa penyajian makanan dan minuman. Pendapatan dari departemen kamar memberikan kontribusi berkisar antara 60-70% dari total pendapatan hotel. Selanjutnya diikuti oleh pendapatan dari departemen *food and beverage* dari penjualan makanan dan minuman yang berkisar antara 25-30% dari total pendapatan hotel (Yulianto, Wijayanti, Fathurrahman, dan Hadi, 2021:37).

Cross Bali Breakers adalah salah satu bidang usaha yang bergerak di jasa akomodasi dan masuk ke dalam kategori hotel yang bintang lima yang berlokasi di Jalan Pantai Balangan No 10, Jimbaran. Hotel ini memiliki 57 *villa* dengan fasilitas yang disediakan seperti *Restaurant, Bar, Spa, Fasilitas Olahraga, Meeting Room* dan Rekreasi. Segala fasilitas penunjang operasional hotel ini bertujuan selain memberikan kenyamanan dan hiburan kepada wisatawan juga bertujuan untuk menambah pendapatan hotel selain pendapatan penjualan kamar. Cross Bali Breakers samahalnya seperti hotel dan *resort* pada umumnya yang menyediakan jasa sewa kamar serta penjualan makanan dan minuman.

Penjualan minuman di Cross Bali Breakers berasal dari penjualan minuman di *Point Break Restaurant*. Persaingan yang ketat menyebabkan Cross Bali Breakers harus terus memperhatikan kualitas pelayanan jasa yang diberikan kepada wisatawan. Selain itu pihak hotel juga harus memperhatikan kualitas penjualan minuman pada *outletnya*. Penjualan minuman pada Cross Bali Breakers dicatat setiap harinya dalam data penjualan perusahaan yang dijadikan acuan dalam menentukan menu-menu yang masuk ke dalam jajaran menu andalan yang memiliki nilai penjualan tinggi untuk setiap bulannya. Menu minuman yang masuk ke dalam penjualan tertinggi akan dicatat pada data penjualan. Berikut dapat dilihat lima menu minuman pada Cross Bali Breakers yang merupakan penjualan tertinggi pada tahun 2023 tabel 1.1.

Tabel 1.1 Menu Minuman Penjualan Tertinggi Tahun 2023

No	Menu	Jumlah	Total (Rp)
1	<i>Bintang</i>	2.823 Botol	127.035.000,00
2	<i>Coca Cola</i>	1.066 Botol	31.965.000,00
3	<i>Long Island Tea</i>	941 Gelas	127.035.000,00
4	<i>Mojito</i>	816 Gelas	97.860.000,00
5	<i>Pina Colada</i>	677 Gelas	91.327.500,00

Sumber: *Cost Control*, 2023

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa penjualan minuman pada Cross Bali Breakers yang memiliki penjualan tertinggi yaitu *Beer Bintang* dengan total penjualan 2.823 botol dengan nilai penjualan Rp 127.035.000,00 dan pada data diatas juga dapat dilihat bahwa *pina colada* menjadi penjualan terendah dengan jumlah penjualan 222 gelas sebesar Rp 29.970.000,00.

Selain itu, persaingan yang kompetitif juga menyebabkan pihak hotel dituntut untuk meningkatkan produktivitas agar memperoleh keuntungan yang maksimal dan mengendalikan biaya yang dikeluarkan semaksimal mungkin. Sehingga diperlukan peran pengendalian biaya atau disebut *Cost Control* yang memiliki tugas untuk mengawasi dan mengendalikan biaya makanan dan minuman serta kebijakan agar mencapai profit tanpa adanya penyimpangan dari standar yang telah disepakati (Yulianto, Wijayanti, Fathurrahman, dan Hadi 2021:34). Bagian *Cost Control* juga harus saling berkoordinasi dengan baik diantara fungsi pembelian (*purchasing*) yang bertanggung jawab atas pengadaan barang-barang yang dibutuhkan oleh perusahaan dan memiliki hubungan kerja dengan bagian penerimaan barang (*receiving*) yang bertanggung jawab untuk penerimaan barang

masuk sesuai dengan *purchase order* atau *market list* serta bagian penyimpanan dan pengeluaran (*storekeeper*) yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan persediaan hasil pembelian dan pengeluaran barang gudang dan juga bagian produksi minuman yang bertanggung jawab atas proses pengolahan minuman (Wiyasha, 2014:169). Karena pengendalian biaya hotel atau restoran tidak hanya dilakukan pada proses produksi saja namun dilakukan mulai dari adanya transaksi pembelian bahan, penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran, dimana bahan baku yang dibeli harus sesuai dengan spesifikasi bahan yang dibutuhkan dengan harga terbaik, bahan yang disimpan di gudang harus dalam jumlah yang tidak menimbulkan beban tambahan, kerusakan dan pencurian sehingga menimbulkan kerugian (Yulianto, Wijayanti, Fathurrahman, dan Hadi, 2021:34).

Dalam pengendalian harga pokok minuman diperlukannya beberapa tahap, diantaranya tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, tahap koreksi dan tahap evaluasi. Perencanaan pengendalian harga minuman pada Cross Bali Breakers juga telah disusun dalam bentuk *standard beverage cost*. *Standard cost* atau biaya standar adalah biaya yang seharusnya terjadi dan merupakan patokan yang harus dipenuhi oleh suatu departemen hotel (Wiyasha, 2014:195). Dengan adanya standar biaya minuman pihak hotel berharap agar pengeluaran biaya minuman yang terjadi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen. Maka dari itu, biaya standar dapat dicapai jika tidak ada bahan yang terbuang selama proses, adanya efisiensi yang optimum dan sesuai standar yang telah ditetapkan. Pernyataan tersebut didukung oleh Wijaya dan Widhiastuty (2021) mengatakan bahwa, dengan adanya biaya standar (*standard cost*) pada makanan dan minuman, pihak hotel

berharap agar pengeluaran biaya makanan dan minuman yang terjadi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Cross Bali Breakers telah menetapkan *standard beverage cost* sebesar 27% namun dalam penerapannya Cross Bali Breakers sering kali mendapatkan biaya yang tidak sesuai dengan biaya standar (*standard cost*) yang disebut biaya aktual (*actual cost*). Dalam Wiyasha (2014:195) *Actual Cost* adalah biaya atau harga pokok yang terjadi setelah suatu minuman tersebut diolah atau setelah proses pengolahan sampai penyajian. Dengan adanya biaya standar yang telah ditetapkan, perusahaan dapat menggunakan biaya standar untuk mengetahui selisih atau *variance*. Pernyataan ini di dukung oleh Magdalena dan Daulay (2024), selain berfungsi sebagai pengendalian biaya, biaya standar juga dapat mendeteksi kegiatan dalam perusahaan yang menyimpang dari biaya standar yang telah ditentukan sebelumnya kemudian akan dilakukan perbandingan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya.

Pengendalian internal adalah kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk penyimpangan serta memastikan semua ketentuan atau peraturan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh staf perusahaan (Hery, 2014:11). Pengendalian internal merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dengan aktivitas operasional. Adanya pengendalian internal dapat membantu meminimalisir kesalahan dan menganalisis resiko-resiko yang terjadi sehingga dapat mencegah kerugiannya (Pratiwi, Isharijadi, dan Styaningrum, 2021). Menurut Susetyo dan Suciawati (2020) mengatakan bahwa suatu perusahaan dapat dikatakan telah memiliki pengendalian internal yang baik dapat dilihat dari minimnya *fraud* dan *error* yang

terjadi di dalam perusahaan. Pengendalian internal harus dikelola dengan baik karena akan berpengaruh terhadap penentuan harga pokok. Pernyataan ini didukung oleh Wiyasha (2014:165) mengatakan, harga pokok harus dikendalikan agar mencapai sasaran harga pokok dengan kualitas minuman yang ditentukan manajemen hotel. Apabila biaya minuman terlalu tinggi maka dapat mempengaruhi harga jual minuman sehingga dapat mengurangi profit. Oleh karena itu, manajemen hotel harus menekan harga pokok minuman agar mendapatkan keuntungan yang maksimal. Pernyataan ini didukung oleh Wiryanata (2022) bahwa, jika biaya tidak dikendalikan maka perusahaan tidak mampu mendapatkan keuntungan yang maksimal karena biaya yang tinggi akan mempengaruhi volume penjualan produk. Akan tetapi, pada periode Januari sampai dengan Desember 2023 terjadi selisih antara biaya standar minuman yang ditetapkan dengan biaya sesungguhnya dari minuman. Perbandingan antara biaya standar (*standard cost*), biaya sesungguhnya (*actual cost*), dan selisih biaya minuman (*variance*) pada Cross Bali Breakers Periode Bulan Januari-Desember 2023 yang akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Perbandingan Antara *Standard Beverage Cost* dengan *Actual Beverage Cost* Pada Cross Bali Breakers Periode Januari – Desember 2023

Bulan	Standard Beverage Cost			Actual Beverage Cost			
	Revenue	Beverage Cost	Standard	Revenue	Beverage Cost	Actual	Selisih
Januari	107.876.568,78	29.062.606,14	26,94%	107.080.342,56	27.616.020,35	25,79%	1,15%
Februari	67.986.351,97	18.265.694,07	26,87%	65.644.592,56	16.914.456,44	25,77%	1,10%
Maret	100.154.234,12	26.658.914,97	26,62%	112.160.502,07	26.426.833,96	23,56%	3,06%
April	150.034.321,43	41.048.245,12	27,36%	124.650.634,30	38.743.496,46	31,08%	-3,72%
Mei	150.085.765,89	39.799.852,80	26,52%	143.013.519,84	48.633.768,56	34,01%	-7,49%
Juni	199.146.873,24	54.652.241,32	27,44%	192.031.991,32	54.008.727,45	28,12%	-0,68%
Juli	175.023.835,76	47.804.838,75	27,31%	136.235.373,14	41.401.324,08	30,39%	-3,08%
Agustus	150.488.354,89	40.441.662,14	26,87%	135.809.694,63	41.651.996,50	30,67%	-3,80%
September	175.986.421,56	46.996.805,13	26,70%	172.071.052,48	42.361.398,24	24,62%	2,09%
Oktober	158.390.236,10	42.706.094,78	26,96%	141.766.761,20	44.665.930,64	31,51%	-4,54%
November	154.874.438,63	41.802.640,62	26,99%	104.933.174,38	29.917.073,66	28,51%	-1,52%
Desember	165.392.476,44	44.677.977,00	27,01%	156.859.393,00	46.889.913,98	29,89%	-2,88%
Rata-rata	146.286.656,57	39.493.131,07	26,97%	132.688.085,96	38.269.245,03	28,66%	-1,69%

Sumber: *Cost Controller*, Cross Bali Breakers (data diolah)

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa Cross Bali Breakers menetapkan *standard beverage cost percentage* sebesar 27%. *Standard beverage cost* pada Cross Bali Breakers hanya terdiri dari harga pokok saja, yang merupakan biaya yang terlepas dari biaya tenaga kerja dan biaya bahan habis pakai. Sehingga, setiap produk *beverage* akan memiliki harga pokok sebesar 27% dari harga jual masing-masing produknya. Meskipun *standard cost* sudah ditetapkan namun dalam penerapannya sering terjadi selisih yang merugikan, sehingga profit atau keuntungan yang dihasilkan menjadi kurang maksimal. Seperti pada tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan antara presentase biaya standar (*standard cost*) dengan biaya sesungguhnya (*actual cost*) dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2023 berfluktuasi dan rata-rata selisih *beverage cost* memiliki selisih yang bersifat merugikan karena *actual beverage cost percentage* lebih tinggi dibandingkan *standard beverage cost percentage* yang sudah ditentukan. Selisih

yang menguntungkan *beverage cost percentage* yaitu bulan Januari, Februari, Maret dan September.

Berdasarkan data tabel di atas, terdapat selisih *standard* dengan *actual* pada *beverage cost* di Cross Bali Breakers. Selisih *actual* dan *standard beverage cost* pada Cross Bali Breakers termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini karena terdapat selisih sejumlah 2% dari nilai *standard* yang ditetapkan yaitu sebesar 27%. Angka selisih *beverage cost percentage* pada periode Januari sampai Desember 2023 berada pada tingkat yang merugikan dan tidak mengalami kestabilan. Penyimpangan *beverage cost* yang terjadi tersebut sangat perlu mendapatkan perhatian, terutama pengendalian *beverage cost* apa yang harus ditempuh.

Perlu ditelusuri penyebab terjadinya selisih yang terjadi dan dilakukan tindakan pengendalian. Selisih biaya minuman apabila tidak ditanggapi oleh manajemen akan berdampak pada kinerja manajemen dan operasional. Oleh karena itu, diperlukan analisis pengendalian terhadap biaya bahan baku minuman agar mengetahui perbedaan merugikan atau menguntungkan dan mengetahui penyebab terjadinya selisih biaya *beverage*.

Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut dalam hal pengendalian *beverage cost* dengan judul “**Analisis Pengendalian Internal Harga Pokok Minuman Pada Cross Bali Breakers**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka pokok permasalahan yang akan dibahas yaitu:

1. Bagaimana menentukan harga pokok minuman pada Cross Bali Breakers periode 2023?
2. Apa penyebab selisih harga pokok minuman antara harga pokok baku minuman (*standard beverage cost*) dan harga pokok aktual minuman (*actual beverage cost*) pada Cross Bali Breakers?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana penentuan harga pokok minuman pada Cross Bali Breakers periode 2023.
2. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih harga pokok minuman antara harga pokok baku minuman (*standard beverage cost*) dan harga pokok actual minuman (*actual beverage cost*) pada Cross Bali Breakers.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, maka dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut:

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi mahasiswa khususnya tentang pengendalian internal harga pokok minuman di hotel sehingga dapat membandingkan dan mengaplikasikan ilmu yang didapat pada perkuliahan dengan penerapan yang sebenarnya terjadi di lapangan.

## 2. Bagi Masyarakat

Dapat memberikan informasi mengenai analisis pengendalian internal pada industri perhotelan sebagai perbandingan untuk penelitian pada topik yang berkaitan lainnya.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

#### 1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini merupakan studi perbandingan antara teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan praktik di lapangan.

#### 2. Bagi Peneliti Sebelumnya

Penelitian ini berfungsi sebagai dasar pedoman serta dapat dijadikan sebagai data ataupun informasi tambahan untuk peneliti selanjutnya dalam melaksanakan penelitian mengenai analisis pengendalian internal harga pokok minuman guna mengoptimalkan profit pada industri perhotelan.

### 3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan suatu kebijakan untuk menentukan strategi perusahaan dalam hal pengendalian internal harga pokok minuman guna mengoptimalkan profit dan dapat dipakai perusahaan dalam menghadapi perkembangan perekonomian.

## 1.5 Sistematika Penulisan

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan secara garis besar landasan terbentuknya meliputi latar belakang perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengemukakan tentang teori-teori yang mendukung penelitian yang menerangkan tentang pembahasan masalah yang dieliti di antaranya adalah teori tentang analisis pengendalian internal, kajian empirik serta kerangka teoritis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang tempat penelitian, obyek penelitian, sumber data, jenis data, teknik pengumpulan data, teknik analisi data, jadwal penelitian serta sistematika penulisan.

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang sejarah perusahaan, bidang usaha, lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kondisi perusahaan serta hasil analisis pengendalian internal harga pokok minuman.

#### BAB V PENUTUP

Bab ini membahas tentang kesimpulan dan saran atas permasalahan yang dibahas.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan analisis dan uraian pembahasan dalam BAB IV maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perhitungan harga pokok ada Cross Bali Breakers menggunakan metode yang sederhana, dengan menambahkan biaya *miscellaneous* 10% dan terdapat selisih harga pokok minuman yang bersifat merugikan (*unfavorable*) antara *standar beverage cost* dengan *actual beverage cost* sebesar 2%. Faktor penyebab terjadinya selisih yang merugikan pada minuman disebabkan oleh tingginya *gross consumption* yang dikarenakan tingkat pembelian (*incoming stock*), *food to bar* yang tidak mencapai standar yang ditetapkan dan juga terjadinya peningkatan biaya yang terjadi tidak diikuti oleh peningkatan penjualan yang diperoleh oleh perusahaan. Serta terdapat kendala-kendala yang dihadapi oleh fungsi-fungsi terkait yaitu *Purchasing*, *Receiving*, *Storekeeper* dan *Production* yang belum optimal dalam pelaksanaan standar-standar dalam pengadaan bahan minuman.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Bagi Perusahaan

Berdasarkan simpulan tersebut, untuk meminimalisir terjadinya hal serupa dimasa yang akan datang, berikut saran yang dapat diberikan yaitu berkoordinasi antara *cost control* dengan fungsi-fungsi terkait lebih ditingkatkan lagi terhadap harga pokok minuman sehingga dapat dikendalikan dengan lebih optimal. *Cost control* dengan bagian *purchasing* sebaiknya menerapkan dan menetapkan prosedur pembelian bahan minuman dengan lebih konsisten. Bagian *receiving* sebaiknya lebih teliti dalam penerimaan barang, sebaiknya melihat spesifikasi dari *purchase order*. Bagian *storekeeper* dalam penyimpanan dan pengeluaran bahan minuman sebaiknya memfasilitasi bahan-bahan minuman dengan baik sesuai dengan kebutuhan setiap jenis bahan minuman, melakukan pengawasan yang lebih optimal terkait departemen yang akan mengambil barang. *Cost control* dengan *F&B Manager* sebaiknya yang lebih optimal dalam penggunaan standar-standar yaitu takaran baku, *standard recipe* dan *standard glassware* yang telah ditetapkan pada aktivitas produksi.

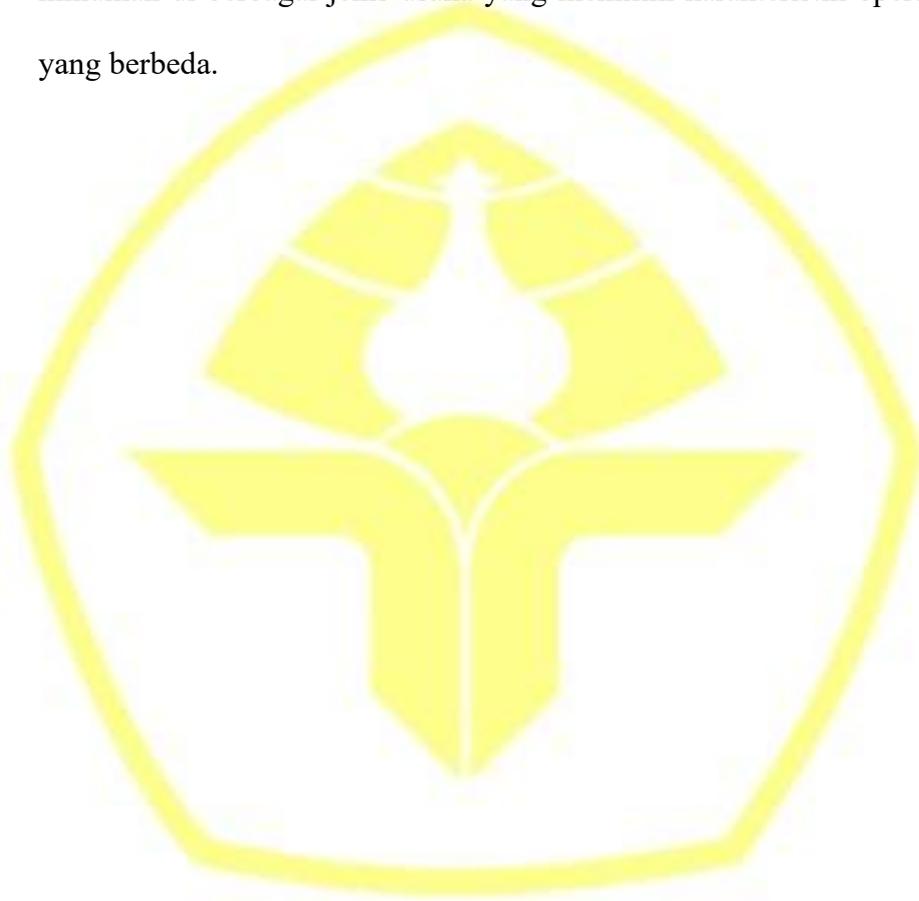
### 5.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

Adapun saran-saran untuk peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk menggunakan lebih banyak sumber data keuangan perusahaan terkait dengan jangkauan periode data harga pokok minuman yang lebih lama. Untuk memperluas jangkauan periode data, sehingga memperoleh wawasan tentang tren biaya, fluktuasi

harga serta dampak eksternal seperti perubahan harga bahan baku terhadap harga pokok minuman.

2. Objek penelitian diharapkan lebih dikembangkan yaitu selain sektor perhotelan namun sektor lainnya yang bergerak pada bidang minuman seperti restoran, kafe atau bar. Sehingga, dapat mengeksplorasi variasi biaya minuman di berbagai jenis usaha yang memiliki karakteristik operasional yang berbeda.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR PUSTAKA

- Armin, K. (2016). Analisis Efektivitas Pengendalian Biaya Food and Beverage Department Pada Max One Vivo Hotel Palembang. *Jurnal Kompetitif*, 19.
- Azuwandri, Y. Y., & Novrianda, H. (2024). Analisis Pengendalian Intern Atas Persediaan Barang Dagang Pada CV. Mita Jaya Kota Bengkulu. *Jurnal Administrasi Bisnis Nusantara*, 33.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2023). *BERITA RESMI STATISTIK*.
- Budiyasa, I. G., Putra, A. M., & Suarka, F. M. (2018). Analisis Pengendalian Biaya Food and Beverage Pada Harris Hotel Raya Kuta. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas*, 143-146.
- Johari, G. J., & Islami, N. (2021). Analisis Biaya dan waktu menggunakan Metode Earned Value Concept pada Proyek Mbe Well Hook Up. *Jurnal Kontruksi*, 326.
- Kusuma, A. W. (2015, April Wednesday). Retrieved from <https://alvianwk.blogspot.com/>
- Magdalena, & Daulay, Z. R. (2024). Penetapan Biaya Standar Sebagai Alat Pengendalian Produksi Pada Avos Coffe And Resto Medan. *Cemara Journal*, 62-63.
- Marlina, K., & Dewi, E. P. (2020). Analisis Efektivitas Pengendalian Internal Persediaan Barang Dagang Toko Bangunan Rajawali Steel. *Jurnal Buana Akuntansi*, 13.
- Meidisilvia, R. A., & Endang, M. W. (2014). Analisis Standar Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3.

- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Biaya Edisi 5*. Yogyakarta: Sekola Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Musfitria, A., & Handayani, A. (2021). Analisis Sistem Pengendalian Internal Persediaan Barang Dagang Pada CV X- Bogor. *JURNAL GICI*, 83.
- Narakusuma, P. D., Winia, I., Sutarma, I. P., Budiarta, I., Pemayun, I. A., & Somawati, N. (2022). WorkEffectiveness of Night Auditor in Front Office Department. *International Journal of Travel, Hospitality and Events*, 110.
- Permatasari, I. (2022). Peran Model Pengembangan Pariwisata Berbasis Masyarakat (Community Based Tourism) Dalam Mewujudkan Pariwisata Berkelanjutan (Sustainable Tourism) di Bali. *Jurnal Kerta Wicaksana*, 165.
- Pratama, B. P., Zukhri, A., & Indrayani, L. (2014). Analisis Biaya Standar Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Ud Wikrama Nutrisindo Desa Padang Sambian KAja, Denpasar Barat.
- Pratiwi, A. I., Isharijadi, & Styaningrum, F. (2021). Analisis Pengendalian Internal Dalam Pengelolaan Persediaan Barang Dagang. *JURNAL EKOBIS : EKONOMI, BISNIS & MANAJEMEN Vol 11 Nomor 2*, 304.
- Rahayu, N. R., & Arnawa, I. (2023). Analisis Pengendalian Internal Prosedur Penerimaan dan Pengeluaran Barang di Hotel X. *Journal of Accounting and Hospitality*, 74.
- Saputra, I. A., Wijaya, N. S., & Widhyadanta, I. D. (2023). Analysis of Beverage Cost Differences at The Monkey Bar at Bella Kita. *PARIS (Jurnal Pariwisata dan Bisnis)*, 1778.

- Saputra, I. A., Wijaya, N. S., & Widhyadanta, I. S. (2023). Analysis of Beverage Cost Differences at The Monkey Bar at Bella Kita. *PARIS (Jurnal Pariwisata dan Bisnis)*.
- Sugiyono, P. D. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: ALFABETA, CV.
- Sujarweni, V. W. (2022). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: PUSTAKABARUPRES.
- Swary, N. P., Sitawati, A. R., & Yasa, G. W. (2024). Analisis Food Cost Pengendalian Manajemen Biaya Pada Hotel Novotel Bali Nusa Dua. *Jurnal Neraca Manajemen, Ekonomi*.
- Utthavi, W. H., & Sumerta, I. A. (2017). Analisis Pengendalian Food Cost Pada GTBV HOTEL & CONVENTION - BALI. 161.
- Wijaya, I. K., & Widhiastuty, N. S. (2021). Pengendalian Food Cost Oleh Cost Controller Pada Papillon Echo Beach Cangu. *Journal of Tourism and Interdisciplinary Studies (JoTIS)*, 82.
- Windayani, I. R., & Budhi, M. K. (2017). Pengaruh Kunjungan Wisatawan, Tingkat Hunian Hotel, Pengeluaran Wisatawan Terhadap Penyerapan Tenaga Kerja Dan Pertumbuhan Ekonomi Di Provinsi Bali. *E-Journal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana Vol.6, No 2*.
- Wiryanata, I. G. (2022). Efektifitas Pengadaan Bahan Makanan dalam Penentuan Harga Jual. *Jurnal Gastronomi Indonesia*, 109.