

SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN *FOOD AND
BEVERAGE COST* DI HOTEL X UBUD, BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : I MADE CIPTA ARSANA
NIM : 1915644139**

PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL

JURUSAN AKUNTANSI

POLITEKNIK NEGERI BALI

2023

ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN FOOD AND BEVERAGE COST DI HOTEL X UBUD, BALI

I MADE CIPTA ARSANA

1915644139

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil analisis anggaran sebagai alat pengendalian biaya makanan dan minuman di Hotel X Ubud, Bali. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Penelitian ini juga menggunakan studi kepustakaan, teknik observasi, teknik wawancara dan teknik dokumentasi. Metode analisis penelitian ini adalah dengan menganalisis anggaran biaya makanan dan minuman. Alat analisis yang digunakan adalah analisis deviasi atau analisis varians dengan menghitung persentase biaya standar makanan dan minuman, persentase biaya standar makanan dan minuman aktual dan persentase biaya varians makanan dan minuman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian biaya karena masih terdapat varian yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian di Hotel X Ubud, Bali diketahui bahwa pengendalian biaya makanan dan minuman kurang efektif karena persentase varians aktual melebihi persentase varians biaya makanan dan minuman standar. Pada bulan juli selisih persentase biaya makanan dan minuman sebesar -2,02% dan -0,66% mengalami selisih yang merugikan, sedangkan pada bulan agustus selisih persentase biaya makanan dan minuman sebesar -1,29% dan 0,97% mengalami selisih yang merugikan dan menguntungkan, pada bulan september mengalami selisih yang menguntungkan sebesar 2,46% dan 0,18%, pada bulan oktober mengalami selisih yang merugikan sebesar -3,75 dan -0,91, pada bulan november mengalami selisih merugikan sebesar -0,24 dan -0,17 dan pada bulan desember mengalami selisih yang merugikan sebesar -5,13% dan -1,23. Mayoritas selisih merugikan yang terjadi melebihi batas toleransi penyimpangan yang telah ditetapkan oleh manajemen sebesar 1%.

Kata Kunci: Anggaran, Pengendalian Biaya, Makanan dan Minuman

ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN FOOD AND BEVERAGE COST DI HOTEL X UBUD, BALI

I MADE CIPTA ARSANA

1915644139

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial)

ABSTRACT

This study aims to determine the results of budget analysis as a means of controlling food and beverage costs at Hotel X Ubud, Bali. This research uses a type of qualitative research with a quantitative descriptive approach. This research also uses library research, observation techniques, interview techniques and documentation techniques. The analytical method of this research is to analyze the food and beverage budget. The analytical tool used is analysis of deviation or analysis of variance by calculating the percentage of standard food and beverage costs, the actual percentage of food and beverage standard costs and the percentage of food and beverage variance costs.

The Result show that the budget has not functioned properly as a cost control tool because there are variants that are not profitable for the company. Based on the results of research at Hotel X Ubud, Bali it is known that controlling food and beverage costs is less effective because the actual percentage variance exceeds the standard food and beverage cost variance percentage. In July, the difference in the percentage of food and beverage costs was -2.02%% and -0.66%%, experienced an adverse difference, while in August, the difference in the percentage cost of food and beverages was -1.29% and 0.97%, experienced profitable and unfavorable difference, in September there was a profitable difference of 2.46% and 0.18%, in October there was an adverse difference of -3.75 and -0.91, in November there was a loss difference of - 0.24 and -0.17 and in December experienced an adverse difference of - 5.13% and -1.23. The majority of losses that occur exceed the deviation tolerance limit set by management of 1%.

Keywords: Budget, Cost Control, Food and Beverage.

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
FOOD AND BEVERAGE COST DI HOTEL X UBUD, BALI**

SKRIPSI

**Dibuat sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi
Manajerial Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali**

NAMA : I MADE CIPTA ARSANA

NIM : 1915644139



**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN
AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI**

POLITEKNIK NEGERI BALI

2023

SURAT PERNYATAAN ORISINAL KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda di bawah ini :

Nama Lengkap : I Made Cipta Arsana

NIM : 1915644139

Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi :

Judul : Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Food And Beverage Cost Di Hotel X Ubud, Bali

Pembimbing : I Ketut Sudiarta, SE., M.Pd

Drs. Ec. I Wayan Karman, M.Acc., Ak., CA., CTA.

Tanggal Uji : 16 Agustus 2023

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dari orisinal, bukan merupakan plagiat atau sanduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar sarjana dari perguruan tinggi.

Dengan pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Radung, 16 Agustus 2023



I Made Cipta Arsana

SKRIPSI
ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
FOOD AND BEVERAGE COST DI HOTEL X UBUD, BALI

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : I MADE CIPTA ARSANA

NIM : 1915644139

Telah disetujui dan diterima baik oleh :

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II



I Ketut Sudiarta, SE., M.Pd Drs. Ec. I Wayan Karman, M.Acc., Ak.,CA.,CTA.

NIP. 196007171988111001

NIP. 196401211993031001

JURUSAN AKUNTANSI

KETUA



NIP. 196112281990031001

SKRIPSI
ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN *FOOD AND*
***BEVERAGE COST* DI HOTEL X UBUD, BALI**

Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada
Tanggal, 16 Agustus 2023

PANITIA PENGUJI:

KETUA:



I Ketut Sudiarta, S.E., M.Pd.

NIP. 196007171988111001

ANGGOTA:



I Made Ariana, SE., M.Si, Ak

NIP. 196804131993031002



Drs. I Made Sumartana., M.Hum

NIP. 196201091989031001

KATA PENGANTAR

Puji Syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangat sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu terima kasih kepada :

1. Bapak I Nyoman Abdi, S.E,M.eCom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan untuk belajar, menuntut ilmu serta mengembangkan potensi diri di Politeknik Negeri Bali
2. Bapak I Made Sudana, S.E,M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan arahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali
3. Bapak Cening Ardina, S.E, M.Agb selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan (D IV) Akuntansi Manajerial Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan motivasi dan dorongan terhadap mahasiswa untuk menyelesaikan skripsi ini sebagai bahan pertimbangan syarat kelulusan pada Politeknik Negeri Bali

4. Bapak I Ketut Sudiarta, SE., M.Pd selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing, meluangkan waktu, tenaga serta memberikan beberapa pengarahan dalam melakukan penyusunan skripsi ini.
5. Drs. Ec. I Wayan Karman, M.Acc., Ak., CA., CTA. selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan meluangkan waktu, tenaga serta memberikan pengarahan dalam melakukan penyusunan skripsi ini.
6. Pihak Hotel X Ubud, Bali yang telah memberikan ijin dalam melakukan penelitian skripsi ini.
7. Pihak Karyawan di Hotel X Ubud, Bali yang sudah bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Orang Tua, Keluarga dan Sahabat yang memberikan semangat serta motivasi dorongan sehingga dapat terselesaikanya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna. Maka dari itu segala bentuk saran yang membangun dari pembaca sangat diperlukan dan diharapkan. Akhir kata mohon maaf apabila ada hal yang kurang berkenan dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua orang yang memerlukan dan sebagai media pembelajaran

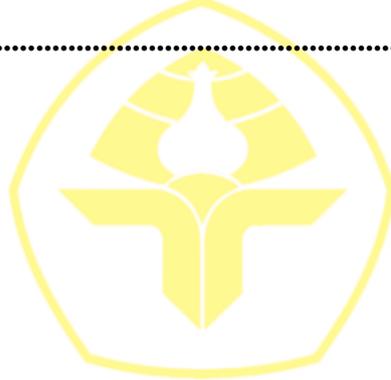
Jimbaran , 16 Agustus 2023

I Made Cipta Arsana

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i>	iii
Halaman Persyaratan Gelar Sarjana Terpan	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi... ..	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Batasan Masalah.....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
A. Landasan Teori.....	11
B. Kajian Penelitian yang Relevan	19
C. Alur Pikir.....	24
D. Pertanyaan Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
A. Jenis Penelitian.....	28
B. Lokasi/ Tempat dan Waktu Penelitian	28
C. Sumber Data.....	29
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	29

E. Keabsahan Data.....	33
F. Analisis Data	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
A. Deskripsi Hasil Penelitian	37
B. Pembahasan dan Temuan	41
C. Keterbatasan Penelitian	80
BAB V PENUTUP	81
A. Simpulan	81
B. Implikasi.....	84
C. Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN.....	89



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan <i>Standard</i> Dan <i>Actual Food Cost</i> Di Hotel X Periode Juli, Agustus, September, Oktober, November, Desember 2022	4
Tabel 1.2 Perbandingan <i>Standard</i> Dan <i>Actual Beverage Cost</i> Di Hotel X Periode Juli, Agustus, September, Oktober, November, Desember 2022.....	3
Tabel 4.1 Perbandingan Antara Anggaran Food Sales Dan Standar Food Cost.....	38
Tabel 4.2 Perbandingan Antara Anggaran Beverage Sales Dan Standar Beverage Cost.....	38
Tabel 4.3 Total Food Sales Dan Dan Food Cost.....	39
Tabel 4.4 Pendapatan Beverage Sales Dan Beverage Cost	40
Tabel 4.5 Perbandingan Actual Revenue Dengan Budget Penjualan Food....	42
Tabel 4.6 Perbandingan Actual Revenue Dengan Budget Penjualan Beverage.....	42
Tabel 4.7 Perbandingan Anggaran Dengan Actual Food Sales And Cos.....	44
Tabel 4.8 Perbandingan Anggaran Dengan Actual Beverage Sales And Cost	44
Tabel 4.9 Menu Makanan Yang Memiliki Total Penjualan Tertinggi.....	51
Tabel 4.10 Selisih Kuantitas Nasi Goreng Kampung Pada Hotel X Ubud Periode Juli Hingga Desember 2022.....	53
Tabel 4.11 Selisih Harga Nasi Goreng Kampung Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022.....	54
Tabel 4.12 Selisih Kuantitas Umami Burger Pada Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022.....	55
Tabel 4.13 Selisih Harga Umami Burger Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022.....	56
Tabel 4.14 Selisih Kuantitas Chicken Quesadillas Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022.....	57
Tabel 4.15 Selisih Harga Chicken Quesadillas Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022.....	58

Tabel 4.16 Selisih Kuantitas Roasted Duck With Longan Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022...	59
Tabel 4.17 Selisih Harga Roasted Duck With Longan Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022...	60
Tabel 4.18 Selisih Kuantitas Chicken Club Sandwich Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022	61
Tabel 4.19 Selisih Harga Chicken Club Sandwich Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022	62
Tabel 4.20 Selisih Kuantitas Pizza Margarita Pada Hotel X Ubud Periode Juli- Desember 2022.....	63
Tabel 4.21 Selisih Harga Pizza Margarita Pada Hotel X Ubud Periode Juli- Desember 2022.....	64
Tabel 4.22 Selisih Kuantitas Spaghetti Carbonara Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022	65
Tabel 4.23 Selisih Harga Spaghetti Carbonara Pada Hotel X Ubud Periode Juli- Desember 2022.....	66
Tabel 4.24 Selisih Kuantitas Penne Tuna Dried Tomato Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022	67
Tabel 4.25 Selisih Harga Penne Tuna Dried Tomato Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022	68
Tabel 4.26 Selisih Kuantitas Beef With Ginger & Shallot Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022	69
Tabel 4.27 Selisih Kuantitas Beef With Ginger & Shallot Pada Hotel X Ubud Periode Juli-Desember 2022	70
Tabel 4.28 Selisih Kuantitas Sirloin Steak Pada Hotel X Ubud Periode Juli- Desember 2022.....	71
Tabel 4.29 Selisih Harga Sirloin Steak Pada Hotel X Ubud Periode Juli- Desember 2022.....	72
Tabel 4.30 Rekapitulasi Selisih Biaya Anggaran Dengan <i>Actual</i>	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pikir.....	16
----------------------------	----



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara
- Lampiran 2. Perbandingan Anggaran Dengan *Actual Food Sales And Cost*
- Lampiran 3. Perbandingan Anggaran Dengan *Actual Beverage Sales And Cost*
- Lampiran 4. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu Nasi Goreng Kampung
- Lampiran 5. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu *Umami Burger*
- Lampiran 6. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu *Chicken Quesadillas*
- Lampiran 7. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu *Roasted Duck With Longan*
- Lampiran 8. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu *Chicken Club Sandwich*
- Lampiran 9. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu *Pizza Margarita*
- Lampiran 10. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu *Spaghetti Carbonara*
- Lampiran 11. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu *Penne Tuna Dried Tomato*
- Lampiran 12. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu *Beef With Ginger & Shallot*
- Lampiran 13. Biaya Standar Untuk 1 Porsi Menu *Sirloin Steak*
- Lampiran 14. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 3.288 Porsi Nasi Goring Kampung
- Lampiran 15. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 2.760 Porsi *Umami Burger*
- Lampiran 16. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 2.220 Porsi *Chicken Quesadillas*
- Lampiran 17. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 1.864 Porsi *Roasted Duck With Longan*
- Lampiran 18. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 1.754 Porsi *Chicken Club Sanwich*
- Lampiran 19. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 964 Porsi Pizza Margarita
- Lampiran 20. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 946 Porsi *Spagethi Carbonia*
- Lampiran 21. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 937 Porsi Penne Tuna Dried Tomato

Lampiran 22. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 878 Porsi Beef With Ginger & Shallot

Lampiran 23. Perbandingan Biaya Standar Dengan Biaya Sesungguhnya Untuk Memproduksi 876 Porsi Sirloin Steak



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Pariwisata adalah salah satu sektor yang ada di Indonesia. Pariwisata memiliki kontribusi yang sangat besar bagi negara, salah satunya yaitu terhadap perekonomian di Indonesia. Di Indonesia, pariwisata menjadi sumber pendapatan yang sangat penting. Bali merupakan salah satu daerah di Indonesia yang cukup populer destinasi wisatanya di mata dunia (Delen, 2023).

Salah satu sarana pariwisata yang ada di Bali yaitu akomodasi perhotelan. Terdapat beragam jenis akomodasi perhotelan yang ada di Bali, mulai dari hotel berbintang 1 hingga bintang 5. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah hotel yang ada di daerah Bali pada tahun 2022 yaitu sebanyak 434 hotel. Dengan banyaknya jumlah hotel yang ada di Bali tentunya akan membuat persaingan hotel menjadi berat, salah satunya yaitu di Kabupaten Gianyar yang di mana terdapat sekitar 31 hotel pada tahun 2021.

Perkembangan pesat akomodasi perhotelan yang ada di Bali ditandai dengan banyaknya perkembangan di bagian fasilitas dan pelayanan yang semakin membaik. Selain fasilitas dan pelayanan kamar, seiring dengan berjalannya waktu banyak hotel sudah menghadirkan fasilitas dan pelayanan lainnya, diantaranya seperti pelayanan SPA, fasilitas *jogging track* dan

fasilitas yoga, di mana fasilitas dan pelayanan tersebut tentunya akan membuat wisatawan menjadi terkesan dan mendapat pengalaman baru.

Saat ini pariwisata di Bali sedang berusaha pulih pasca adanya pandemi, yang di mana tingkat kunjungan wisatawan mulai berangsur pulih. Menurut data dari Gubernur Bali Wayan Koster, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara pada tahun 2022 mengalami kenaikan sebanyak 36,5 persen atau sebanyak 2,3 juta dari situasi normal sebelum pandemi covid-19. Meningkatnya kunjungan wisatawan manca negara ini disebabkan oleh mulai diberhentikannya peraturan PPKM di negara Indonesia. PPKM merupakan singkatan dari Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat yang digunakan untuk mengatasi Pandemi Covid19. Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ini tentunya mempengaruhi peningkatan pendapatan yang ada di hotel, seperti contohnya Hotel X yang ada di daerah Ubud.

Peningkatan jumlah *revenue* tentunya harus diimbangi juga dengan mengontrol *cost* yang ada di Hotel X, agar nantinya tetap efisien dan efektif dalam meminimalisir terjadinya penyimpangan dan tetap berjalan sesuai dengan biaya standar yang telah ditetapkan. Biaya standar merupakan biaya yang harus diketahui lebih dulu karena biaya standar dapat dijadikan dasar dalam suatu pengendalian, namun nyatanya pengendalian yang dilakukan terhadap biaya sesuai dengan biaya standar yang terjadi atas *revenue* yang diperoleh sering diabaikan dan kurang diperhatikan, sehingga menyebabkan kurang maksimalnya laba bersih yang diperoleh.

Pendapatan yang diperoleh sebagian besar hotel umumnya, berasal dari penjualan jasa kamar dan penjualan makanan dan minuman. Pendapatan layanan kamar berkontribusi sekitar 65% dari total pendapatan hotel, sedangkan pendapatan terbesar kedua setelah pendapatan kamar adalah pendapatan makanan dan minuman yang menyumbang sekitar 30% dari total pendapatan hotel menurut (Wiyasha, 2014). Pendapatan yang ada pada Hotel X Ubud, yang terjadi pada bulan juli hingga desember tahun 2022, yang di mana dari total pendapatan sebesar Rp. 44.773.823.734 yang ada, pendapatan tersebut terdiri dari Rp. 32.664.581.517 atau sebesar 73% dari penjualan jasa kamar, Rp. 9.568.401.675 atau 22% dari penjualan makanan dan minuman, dan Rp. 2.299.061.491 atau 5% bersumber dari pendapatan lainnya seperti pelayanan SPA. Dari data tersebut, penjualan makanan dan minuman dapat dikatakan sebagai salah satu pendapatan yang berperan sangat penting dalam suatu hotel, terutama bagi hotel yang mengandalkan penjualan makanan dan minuman sebagai salah satu pendapatan utamanya.

Penjualan makanan dan minuman tidak boleh diremehkan dan diabaikan agar nantinya laba yang diperoleh sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh manajemen. Dengan peran penting yang dimiliki oleh pendapatan penjualan makanan dan minuman terhadap pendapatan yang ada di hotel, membuat peneliti menjadi tertarik untuk menjadikan pendapatan penjualan makanan dan minuman menjadi subjek dalam penelitian ini. Pendapatan penjualan makanan dan minuman diperoleh dari penyajian hidangan makanan dan minum kepada para tamu yang ada di hotel.

Departemen yang memiliki tanggung jawab dan tugas dalam menyajikan makanan dan minuman kepada tamu yang ada di hotel adalah Departemen *Food Beverage Kitchen and Service*, di mana dapat dilihat pada tabel 1.1 dan 1.2 yang berisi tentang data anggaran, standar, dan *realisasi Food and beverage cost* pada periode juli, agustus, september, oktober, november, dan desember tahun 2022 di Hotel X yang ada di daerah Ubud.

TABEL 1.1
PERBANDINGAN ANTARA ANGGARAN DENGAN ACTUAL FOOD SALES AND COST

Bulan	Anggaran Food Sales	Pendapatan Food Sales	Standar Food Cost		Actual Food Cost		Variance
	IDR	IDR	IDR	%	IDR	%	
Juli	967.009.000	1.320.739.327	338.453.150	35%	488.937.698,86	37,02%	-2,02%
Agustus	1.053.540.000	1.251.474.008	368.739.000	35%	454.159.917,50	36,29%	-1,29%
September	1.137.698.000	1.376.025.552	398.194.300	35%	447.758.714,62	32,54%	2,46%
Oktober	898.644.000	1.191.977.361	314.525.400	35%	461.891.227,39	38,75%	-3,75%
November	846.612.000	1.226.092.231	296.314.200	35%	432.074.902,20	35,24%	-0,24%
Desember	1.051.719.000	1.640.073.121	368.101.650	35%	658.161.343,46	40,13%	-5,13%

Data Perbandingan *Standard* Dan *Actual Food Cost* Di Hotel X
Sumber: Accounting Department, Hotel X Ubud (data diolah)

TABEL 1.2
PERBANDINGAN ANTARA ANGGARAN DENGAN ACTUAL BEVERAGE SALES AND COST

Bulan	Anggaran Beverage Sales	Pendapatan Beverage Sales	Standar Beverage Cost		Actual Beverage Cost		Variance
	IDR	IDR	IDR	%	IDR	%	
Juli	148.919.000	206.424.683	40.208.130	27%	57.097.067,32	27,66%	-0,66%
Agustus	195.599.000	234.835.997	52.811.730	27%	61.127.810,02	26,03%	0,97%
September	170.910.000	187.785.823	46.145.700	27%	50.364.157,73	26,82%	0,18%
Oktober	225.129.000	328.320.365	60.784.830	27%	91.634.213,87	27,91%	-0,91%
November	203.238.000	385.834.216	54.874.260	27%	108.303.664,43	28,07%	-1,07%
Desember	194.359.000	218.819.000	52.476.930	27%	61.772.603,70	28,23%	-1,23%

Data Perbandingan *Standard* Dan *Actual Beverage Cost* Di Hotel X
Sumber: Accounting Department, Hotel X Ubud (data diolah)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dan 1.2 di atas, terlihat bahwa *food and beverage cost* ada yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh manajemen di Hotel X Ubud.

Pada bulan juli manajemen hotel telah menetapkan anggaran penjualan makanan dan minuman sebesar Rp. 967.009.000 dan Rp. 148.919.000 sedangkan realisasinya yaitu sebesar Rp. 1.320.739.327 dan Rp. 206.424.683, manajemen menetapkan standar untuk *food and beverage cost* pada bulan tersebut rata-rata sebesar Rp. 338.453.150 atau 35,00% dan Rp. 40.208.130 atau 27% dari anggaran penjualan tersebut sedangkan *food and beverage cost* rata-rata sesungguhnya sebesar Rp. 488.937.698,86 atau 37,02% dan Rp. 57.097.067,32 atau 27,66% , sehingga mengalami selisih merugikan dengan standard *food and beverage cost* yang dianggarkan yakni 35% dan 27% sebanyak -2,02% dan -0,66%.

Pada bulan agustus, manajemen hotel telah menetapkan anggaran penjualan makanan dan minuman sebesar Rp. 1.053.540.000 dan Rp. 195.599.000 sedangkan realisasinya yaitu sebesar Rp. 1.251.474.008 dan Rp. 234.835.997, manajemen menetapkan standar untuk *food and beverage cost* pada bulan tersebut rata-rata sebesar Rp. 368.739.000 atau 35,00% dan Rp. 52.811.730 atau 27% dari anggaran penjualan tersebut sedangkan *food and beverage cost* rata-rata sesungguhnya sebesar Rp. 454.159.917,50 atau 36,29% dan Rp.61.127.810,02 atau 26,03% sehingga mengalami selisih merugikan dan menguntungkan dengan standard *food and beverage cost* yang dianggarkan yakni 35% dan 27% sebanyak -1,29% dan 0,97%.

Pada bulan september, manajemen menganggarkan anggaran penjualan sebesar Rp. 1.137.698.000 dan Rp. 170.910.000 sedangkan realisasi penjualan *food and beverage* sebesar Rp. 1.376.025.552 dan Rp. 187.785.823, manajemen menetapkan standar untuk *food and beverage cost* rata-rata sebesar Rp. 398.194.300 atau 35,00% dan Rp. 46.145.700 atau 27% di mana *food and beverage cost* sesungguhnya sebesar 32,54% atau sebesar Rp.447.758.714,62 dan 26,82% atau Rp. 50.364157,73 terjadi penurunan dari standar yang telah ditetapkan atau mengalami selisih menguntungkan yakni sebesar 2,46%. dan 0,18%.

Data bulan oktober manajemen hotel telah menetapkan anggaran penjualan *food and beverage* sebesar Rp. 898.644.000 dan Rp. 225.129.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 1.191.977.361 dan Rp. 328.320.365, manajemen menetapkan standar untuk *food and beverage cost* rata-rata sebesar Rp. 314.525.400 atau 35,00% dan Rp.60.784.830 atau 27% di mana biaya makanan dan minuman rata-rata sesungguhnya sebesar Rp.461.891.227,39 atau sebesar 38,75% dan Rp. 91.634.213,87 atau 27,91% terjadi peningkatan atau mengalami selisih merugikan sebesar -3,75% dan -0,91%.

Pada bulan november manajemen hotel telah menetapkan anggaran biaya makanan dan minuman sebesar Rp. 846.612.000 dan Rp. 203.238.000 sedangkan realisasinya yaitu sebesar Rp. 1.226.092.231 dan Rp. 385.834.216 manajemen menetapkan standar untuk *food and beverage cost* pada bulan tersebut rata-rata sebesar Rp. 296.314.200 atau 35,00% dan Rp. 54.874.260

atau 27% dari anggaran penjualan tersebut sedangkan *food and beverage cost* rata-rata sesungguhnya sebesar Rp. 432.074.902,20 atau 35,24% dan Rp. 108.303.664,43 atau 28,07%, sehingga mengalami selisih merugikan dengan standard *food and beverage cost* yang dianggarkan yakni yakni sebanyak -0,24% dan -1,07%.

Pada bulan desember, manajemen menganggarkan anggaran penjualan sebesar Rp. 1.051.719.00 dan 194.359.000 sedangkan realisasi penjualan *food and beverage* Rp. 1.640.073.121 dan Rp.218.819.000, manajemen menetapkan standar untuk *food and beverage cost* rata-rata sebesar Rp. 368.101.650 atau 35,00% dan Rp.52.476.930 atau 27% di mana *food and beverage cost* sesungguhnya sebesar 40,13% atau sebesar Rp.658.161.343,46 dan Rp. 61.772.603,70 atau 28,23% terjadi peningkatan atau selisih merugikan yang sangat besar dari standar yang telah ditetapkan yakni sebesar -5,13% dan -1,23%.

Dapat dilihat dari peningkatan penjualan dari anggaran yang telah ditetapkan sudah sangat baik karena mayoritas pendapatan yang sesungguhnya telah melampaui anggaran dari *food and beverage* yang telah ditetapkan, namun dengan meningkatnya penjualan tersebut belum diimbangi dengan pengendalian *food and beverage cost* sesuai dengan standar yang ada di Hotel X Ubud, dengan tidak adanya pengendalian tersebut menyebabkan sebagian besar mengalami selisih yang merugikan. Penelitian oleh Umarella (2019) menyatakan bahwa dalam melakukan pengendalian terhadap biaya yang dikeluarkan dalam melakukan suatu produksi diperlukan anggaran

sebagai alat ukur untuk pengendalian biaya tersebut, akan tetapi pada pengendalian *food cost* di mana pada bulan juli, agustus, oktober, dan bulan desember telah melampaui batas toleransi 1% dari penyimpangan biaya standar yang ditetapkan oleh manajemen. Jika selisih merugikan ini terjadi terus menerus, hal ini sangat beresiko dalam realisasi yang terjadi dilapangan yang di mana nantinya akan mempengaruhi laba bersih yang diperoleh nantinya. Oleh karena itu, pengendalian biaya sangat penting untuk dilakukan dalam menetapkan standar pelaksanaan yang bertujuan untuk perencanaan, perbandingan pelaksanaan nyata dengan perencanaan, mengendalikan dan mengatur penyimpangan-penyimpangan serta melakukan koreksi perbaikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga tujuan- tujuan yang ada di Hotel X Ubud dapat tercapai secara efektif dan efisien dalam penggunaan biaya. Setelah melihat data yang diperoleh dari Hotel X Ubud, Bali pada tabel sebelumnya, terlihat bahwa pengendalian yang dilakukan belum maksimal, sehingga *revenue* yang diperoleh menjadi tidak maksimal.

Tidak sesuai penerapan anggaran dan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen dengan yang sebenarnya terjadi di Hotel X Ubud, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mencari hal-hal yang berkaitan dengan pengendalian biaya agar biaya yang terjadi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen terutama untuk bagian *food and beverage*. Oleh karena itu penelitian ini dirasa penting dan menarik dilakukan untuk mengetahui seberapa besar peran dari anggaran sebagai pengendalian *food and beverage cost*, mengingat penjualan *food and beverage* merupakan salah

satu penjualan yang besar dan sangat penting yang ada pada hotel. Sehingga berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya *Food And Beverage* Di Hotel X Ubud, Bali”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah *actual food and beverage cost* yang telah terjadi di Hotel X, Ubud sudah sesuai dengan standar *food and beverage cost* yang telah ditetapkan pada bulan juli, agustus, september, oktober, november, dan desember tahun 2022?
2. Apakah yang menjadi penyebab terjadinya perbedaan atau selisih antara biaya yang sudah terealisasi dengan anggaran *food and beverage* dan bagaimana cara mengatasi perbedaan atau selisih tersebut?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan topik penelitian terkait Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya yang kajiannya sangat luas karena terdapat banyak departemen yang memiliki anggaran dan biayanya masing-masing di Hotel X Ubud, maka agar penelitian ini dapat dengan mudah dipahami sehingga peneliti perlu memberikan batasan pada penelitian ini yaitu terfokus pada anggaran dan biaya yang ada di departemen *food and beverage kitchen* dan *food and beverage service* pada bulan juli, agustus, september, oktober, november, dan desember.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui biaya *actual food & beverage* yang telah terjadi di Hotel X, Ubud sudah terealisasi sesuai dengan standar yang ada atau belum di Hotel X, Ubud pada bulan juli, agustus, september, oktober november, dan desember tahun 2022.
- b. Untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih merugikan antara anggaran dengan biaya *actual food and beverage* di Hotel X, Ubud, dan solusi yang harus diambil dalam menangani selisih merugikan tersebut.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi pertimbangan dalam pengendalian *food beverage cost* agar pada periode berikutnya tidak terjadi selisih yang merugikan, kemudian penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi bahan referensi atau bahan kajian terutama untuk peneliti yang melakukan penelitian sejenis, agar dapat memperoleh informasi tambahan khususnya tentang anggaran sebagai alat pengendalian *food and beverage cost*.

b. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang pengendalian biaya yang menjadikan anggaran sebagai bahan acuan dalam pengendalian biaya tersebut

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil dan uraian pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya mengenai Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya *Food and Beverage* di Hotel X Ubud Bali, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dapat dilihat dari hasil perbandingan antara anggaran *food and beverage cost* dengan biaya yang sesungguhnya terjadi, mengalami selisih yang menguntungkan dan selisih yang merugikan. Adanya peningkatan dan penurunan yang terjadi di setiap bulan juli hingga desember tahun 2022, memiliki selisih yang berbeda-beda. Pada bulan juli *variance food and beverage cost percentage* sebesar -2,02% dan -0,66% di mana selisih yang terjadi adalah selisih merugikan. Pada bulan agustus *variance food and beverage cost percentage* sebesar -1,29% dan 0,97% di mana selisih yang terjadi adalah selisih merugikan pada *food cost* dan selisih yang menguntungkan pada *beverage cost*. Pada bulan september *variance food and beverage cost percentage* sebesar 2,46% dan 0,18% di mana selisih yang terjadi adalah selisih menguntungkan. Pada bulan oktober *variance food and beverage cost percentage* sebesar -3,75% dan -0,91% di mana selisih yang terjadi adalah selisih merugikan. Pada bulan november *variance food and beverage cost percentage* sebesar -0,24% dan -1,07% di mana selisih yang terjadi adalah selisih merugikan. Pada bulan

desember *variance food and beverage cost percentage* sebesar -5,13% dan -1,23% di mana selisih yang terjadi adalah selisih merugikan. Dalam pengendalian biaya makanan dan minuman sesungguhnya di Hotel X Ubud dapat dikatakan kurang efektif karena *variance percentage actual* melebihi *variance percentage standar food and beverage cost*. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa terjadi perbedaan antara anggaran dengan *actual* yang terjadi, yang di mana pada bulan juli, agustus, oktober, dan bulan desember telah melampaui batas toleransi 1% dari penyimpangan biaya standar yang ditetapkan oleh manajemen.

2. Penyebab terjadinya selisih merugikan pada *variance food and beverage cost percentage* terdiri dari beberapa faktor:
 - a. Departemen *Kitchen* dan *Service*, dalam memproduksi menu makanan dan minuman yang akan dijual departemen *kitchen* dan *service* sering mengalami kehabisan *stock* bahan-bahan untuk memproduksi makanan. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya pengecekan persediaan bahan makanan. Dengan habisnya *stock* bahan makanan, biasanya bagian *purchasing* dengan terpaksa mencarikan barang tersebut ke *supplier* lainnya, karena *supplier* utama untuk barang yang habis tersebut tidak bisa mengirim secara mendadak. Selisih harga antara *supplier* utama dengan *supplier* lainnya cenderung lebih tinggi harga barang di *supplier* lainnya.
 - b. Adanya biaya tambahan, akibat dari adanya pemesanan barang yang secara mendadak, menyebabkan tidak terpenuhinya minimum order

untuk mendapatkan gratis biaya pengiriman, dengan munculnya biaya pengiriman menyebabkan terjadinya pembengkakan biaya makanan dan minuman.

c. Perlu Adanya Pengecekan Secara Teliti Mengenai Kualitas Bahan

Bagian *receiving* harus lebih teliti lagi dalam memeriksa mengenai kualitas bahan, agar tidak terjadinya pembusukan pada bahan makanan

d. Kurangnya kapasitas *chiller*, dengan kurangnya kapasitas *chiller* di

kitchen Hotel X Ubud, membuat persediaan bahan-bahan akan mengalami pembusukan dengan cepat, sehingga menyebabkan persediaan menjadi terbuang. Persediaan yang terbuang akan mengakibatkan pembengkakan terhadap *cost*, karena perlu dilakukan pemesanan barang yang sama kembali.

e. Tidak adanya kejelasan mengenai *transfer cost*, pada umumnya ketika

melakukan *transfer* persediaan tidak akan ada masalah yang ditimbulkan apabila ada kejelasan *transfer cost*. Pada Hotel X Ubud belum ada kejelasan mengenai *transfer cost* tersebut, sehingga mengakibatkan munculnya biaya tambahan dari produksi yang dilakukan oleh departemen lain

f. *Cost Control*, Dari hasil observasi yang dilakukan terhadap struktur

organisasi yang ada di departemen *finance*, ditemukan bahwa tidak ada *staff* khusus yakni *cost control* yang menangani dan mengawasi *food and beverage cost*. Bagian *receiving* mengambil dua bagian pekerjaan

yakni penerimaan barang dan membuat *flash cost*, sehingga pengendalian biaya yang dilakukan menjadi tidak efektif.

B. Implikasi

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen Hotel X Ubud, agar dikemudian hari dapat membuat perkiraan atau taksiran tentang kegiatan operasional terutama untuk bagian *food and beverage* dalam jangka waktu harian atau mingguan agar dapat mengantisipasi adanya selisih antara standar dan realisasi, untuk memperkirakan *budget* standar pada masa yang akan datang, karena selisih antara *budget* standar dan standar realisasi yang diperoleh hotel akan menunjukkan tingkat efektif dan efisiensi operasional hotel selama setahun.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa saran yang dapat diberikan untuk meminimalisir terjadinya hal serupa di kemudian hari, sehingga dapat bermanfaat untuk meningkatkan pengendalian biaya makanan dan minuman di Hotel X Ubud adalah:

1. Departemen *kitchen* dan *service* harus lebih teliti lagi dalam memperhatikan persediaan barang-barang untuk proses produksi makanan dan minuman, agar tidak terjadinya perpindahan pemesanan barang dari *supplier* utama ke *supplier* lainnya, agar dapat mendapatkan harga yang terbaik dari *supplier* utama, selain itu juga agar terhindar dari munculnya biaya tambahan yakni biaya pengiriman.

2. Perlu adanya pengendalian mengenai persediaan kapasitas *chiller* di *kitchen* Hotel X Ubud. Perlu adanya pengendalian mengenai pembelian barang agar tidak melebihi kapasitas *chiller*, agar menghindari terjadinya pembusukkan bahan- bahan *fresh*.
3. Perlu adanya bagian khusus yang menangani biaya produksi departemen *kitchen* dan *service*. Bagian khusus yang dimaksud adalah *cost control* dari departemen *finance*.
4. Perlu adanya kejelasan mengenai *transfer cost*. Biaya yang dikeluarkan akibat penggunaan produk oleh departemen lainnya, misalnya *food to beverage* atau *beverage to food*, diperlukan adanya *transfer cost* yang jelas agar terhindar dari pembengkakan biaya di masing-masing departemen.
5. Penelitian selanjutnya diharapkan dilakukan terhadap departemen lainnya agar nantinya dapat memaksimalkan laba yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda. (2019). Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Internal (Studi Kasus Pada Cv. Putra Mataram Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar) . *Journal Of Economic, Public, And Accounting (Jepa)* , 28-40.
- Anwar. (2022). Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan. *Journal Of Educational And Language Research*.
- Ariani. (2022). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Manajemen Penyerapan Anggaran. *Volume 1*.
- Bahri. (2017). *Realisasi Anggaran Sektor Publik Ditinjau*. Makasar.
- Budiyasa, A. M. (2018). Analisis Pengendalian Biaya Food And Beverage Pada Harris Hotel Kuta Bali. *Jurnal Pariwisata Dan Hospitality*, 130.
- David Julio, L. K. (2023). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Sari Tuna Makmur. *Jurnal Ekonomi, Sosial, Budaya Dan Hukum*, 100.
- Delen. (2023). Potensi Mice Sebagai Tulang Punggung Pariwisata Bali (Potential As The Backbone Of Bali Tourism). *Jurnal Ilmiah Pariwisata, 1 Januari 2023*, 49-54.
- Fitriani. (2022). Pengaruh Biaya Operasional Dan Harga Pokok Penjualan (HPP) Terhadap Profitabilitas PT. Golden Grand Mills. *Jurnal Mirai Management*, 608 - 621. Doi:10.37531/Mirai.V7i3.2499
- Fizal. (2019). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Cv. Pinang Advertising Tanjungpinang. 115.

- Gusman, & Purbadini. (2016). Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional Pada Hotel Sempurna Kota Lubuk Linggau. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, Dan Akuntansi*, L.1, No.1, Juni 2016: 66 - 84, 74.
- Helviyan Mahendra, M. S. (2019). Analisis Strategi Pengendalian Biaya Operasional Di Grand Mozza Hotel Timika . *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 72.
- Kapidin. (2017). Strategi Pengendalian Biaya Dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Departemen Makanan Dan Minuman . *Ekonomi Bisnis*, 140.
- Lidya Anastasya, W. P. (2021). Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manjerial Pada PT Dirgaputra Ekapratama. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12.
- Made Kerta Wijaya, L. P. (2021). Pengendalian Food Cost Controller Pada Papillon Echo Beach Canggü. *Jurnal Of Tourism And Interdisciplinary Studies*, 85.
- Palijama. (2018). Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Kinerja Pada Cv. Putra Papua Sejahtera. *Jurnal Pitis AKP*.
- Pradana Setiadi, D. ., (2014). Perhitungan HPP Dalam Penentuan Harga Jual Pada CV Minahasa Mantap Perkata. *Jurnal Berkala Iliah Efisiensi*, 80.
- Putu Pebri Berlianairawan, L. D. (2022). Analisis Efektivitas Pengendalian Internal Pengadaan Bahan Makanan Terhadap Tingginya Food Cost Di Hotel X. *Jurnal Accountng And Hospitality*, 45.
- Sinar. (2019). Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Kantor Wilayah PT Pegadaian (Persero) Cabang Palopo. *Jurnal Manajemen*, 15.
- Sintia, A. D. (2020). Pengaruh Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Terhadap Tingkat Likuiditas Pada Toko Kue Dapur Amien. *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan*.

- Sumerta, W. H. (2016). Analisis Pengendalian Food Cost Pada GTBV Hotel & Convention Bali. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 156.
- Trivena, & Pradyani. (2022). Analisis Pengendalian Biaya Food And Beverage Pada Hotel Villa Lumbung Seminyak. *5 Tahun 2022*, 70.
- Umarella. (2019). Analisis Anggaran Sebagai Upaya Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Proyek Pada Pt X Di Kota. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 01 No.02. 30/09/2019, 71.
- Umarella, B. (2019). Analisis Anggaran Sebagai Upaya Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Proyek Pada PT X Di Kota Ambon. *Jurnal Ekonomi Sosial*, 22.
- Wiyasha. (2014). Akuntansi Manajemen Untuk Hotel & Restoran. 2 . ISBN: 978-979-29-4290-3.
- Yesi Gusman, E. P. (2016). Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional Pada Hotel Sempurna Kotak Lubuk Linggau. *Jurnal Ekoomi Dan Bisnis*, 20.