MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 10 Tahun 2026

PENERAPAN *JUST IN TIME* DALAM MENCAPAI EFISIENSI BIAYA OPERASIONAL *FOOD* PADA HOTEL WH SEMINYAK

Mohamad Rafli Prasetya[1*], Titien Damayanti[2], I Dewa Ayu Rai Sumariati[3]
[1,2,3] Program Studi Manajemen Akuntansi Hospitaliti, Politeknik Pariwisata Bali
e-mail: mrafliprasetya21@gmail.com*, titiendamayanti17@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the implementation of Just In Time in achieving food operational cost efficiency at W Bali Seminyak. This research employed a qualitative approach using interviews, observations, and documentation as data collection techniques. The analysis focused on the implementation of Just In Time principles in food procurement and Food Cost variance during 2022–2025. The results show that food procurement has implemented Just In Time principles through purchasing based on actual operational needs, daily purchasing, minimum inventory management, quality inspection, interdepartmental coordination, and good supplier relationships. The analysis of Food Cost variance indicates an improvement from an unfavorable variance of -3.04% in 2022 to -0.81% in 2023, followed by a favorable variance of 0.51% in 2024 and 0.00% in 2025. These findings indicate that Just In Time contributes to operational cost efficiency by reducing overstock, storage costs, and the risk of food deterioration.

***Keywords**: Operational cost efficiency, Food Cost, Just In Time, food procurement, variance analysis.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan *Just In Time* dalam mencapai efisiensi biaya operasional *food* di W Bali Seminyak. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi penerapan prinsip *Just In Time* pada proses pengadaan bahan makanan serta menganalisis *Food Cost variance* selama periode 2022–2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengadaan bahan makanan telah menerapkan prinsip *Just In Time* melalui pembelian berdasarkan kebutuhan operasional aktual, pembelian harian, pengelolaan persediaan minimum, pemeriksaan kualitas bahan, koordinasi antar-departemen, dan hubungan dengan *supplier*. Analisis *Food Cost variance* menunjukkan perbaikan dari *unfavorable variance* sebesar -3,04% pada 2022 menjadi -0,81% pada 2023, *favorable variance* sebesar 0,51% pada 2024, dan mencapai 0,00% pada 2025. Penerapan *Just In Time* berkontribusi terhadap efisiensi melalui pengurangan *overstock*, biaya penyimpanan, dan risiko kerusakan bahan makanan.

Kata kunci: Efisiensi biaya operasional, *Food Cost, Just In Time*, pengadaan bahan makanan, *variance analysis*.

Article history
Received: September 2026
Reviewed: September 2026
Published: September 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 10 Tahun 2026

1. Pendahuluan

Industri perhotelan merupakan sektor jasa yang dituntut mampu memberikan pelayanan berkualitas sekaligus mengelola biaya operasional secara efisien. Salah satu bagian yang berperan penting adalah *Food and Beverage Department* karena berkontribusi terhadap pendapatan hotel sekaligus memiliki biaya operasional yang relatif tinggi (Gunawan et al., 2023). Ketersediaan bahan makanan pada departemen ini harus disesuaikan dengan kebutuhan operasional yang bersifat dinamis, seperti tingkat okupansi, reservasi restoran, kegiatan *banquet*, dan permintaan tamu. Ketidaktepatan dalam pengadaan dapat menyebabkan kelebihan persediaan, peningkatan biaya penyimpanan, kerusakan bahan makanan, dan *food waste* yang pada akhirnya berdampak terhadap efisiensi biaya operasional (*food cost*) hotel (Davis et al., 2018).

Pengendalian *food cost* dapat dilakukan melalui pengelolaan pengadaan dan persediaan bahan makanan yang sesuai dengan kebutuhan aktual. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Just In Time* (JIT), yaitu konsep pengadaan bahan berdasarkan kebutuhan sehingga persediaan dapat dipertahankan pada tingkat minimum tanpa mengganggu kelancaran operasional. Penerapan JIT dapat membantu mengurangi biaya penyimpanan, risiko kerusakan bahan makanan, serta pemborosan dan *food waste* (Bethree et al., 2019). Selain itu, penerapan JIT dapat meningkatkan koordinasi antara bagian *Purchasing*, *Receiving*, dan *Kitchen*, sehingga proses pengadaan menjadi lebih terencana dan penggunaan bahan makanan dapat disesuaikan dengan kebutuhan operasional (Gunawan et al., 2023). Arifah et al. (2023) juga menjelaskan bahwa pengadaan berdasarkan kebutuhan aktual dapat membantu hotel mengoptimalkan persediaan dan sumber daya yang dimiliki.

Efisiensi biaya operasional *food* dapat dilihat melalui perbandingan antara *standard food cost* dan *actual food cost*. Selisih antara kedua indikator tersebut (*variance*) dapat digunakan untuk mengetahui tingkat kesesuaian biaya aktual dengan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen hotel. Semakin kecil selisih antara biaya aktual dan biaya standar, semakin baik pengendalian biaya yang dilakukan (Puspitasari et al., 2024). Dengan demikian, pengelolaan pengadaan dan penggunaan bahan makanan menjadi salah satu aspek penting dalam menjaga *food cost* agar tetap sesuai dengan target hotel (Nasir & Gunawan, 2025).

Hotel WH Seminyak merupakan hotel berbintang lima dengan aktivitas *Food and Beverage* yang tinggi melalui restoran, bar, *in-room dining*, dan layanan *banquet*. Tingginya aktivitas tersebut menyebabkan kebutuhan bahan makanan berubah sesuai dengan tingkat okupansi dan permintaan tamu. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan pengadaan bahan makanan yang mampu menjaga ketersediaan bahan sekaligus mengendalikan biaya operasional (Aditya & Kurniawati, 2023). Berdasarkan data Departemen Finance Hotel WH Seminyak, terdapat perbedaan antara *standard food cost* sebesar 34,00% dengan *actual food cost* selama periode 2022–2025. Pada tahun 2022, *actual food cost* mencapai 37,04%, tahun 2023 sebesar 34,81%, tahun 2024 sebesar 33,49%, dan tahun 2025 sebesar 34,00%. Data tersebut menunjukkan adanya *variance* yang pada awal periode masih berada di atas standar, kemudian semakin kecil hingga mencapai standar pada tahun 2025.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya perubahan tingkat efisiensi biaya *food* selama periode pengamatan. Meskipun *variance* menunjukkan tren perbaikan, pengelolaan biaya tetap perlu dilakukan secara konsisten agar biaya aktual dapat dipertahankan sesuai dengan standar hotel. Penerapan JIT menjadi salah satu pendekatan yang relevan karena menekankan pengadaan berdasarkan kebutuhan aktual, pengendalian persediaan, serta pengurangan pemborosan dalam proses operasional (Bethree et al., 2019). Penelitian terdahulu telah membahas penerapan JIT dalam pengendalian persediaan dan efisiensi operasional, sedangkan penelitian yang secara khusus menganalisis penerapan JIT dalam mencapai efisiensi biaya

operasional *food* pada hotel berbintang masih terbatas. Selain itu, keberhasilan penerapan JIT dapat berbeda pada setiap hotel karena dipengaruhi oleh karakteristik operasional, pola permintaan, tingkat okupansi, dan sistem pengadaan bahan makanan (Arifah et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penerapan *Just In Time* dalam mencapai efisiensi biaya operasional *food* pada Hotel WH Seminyak.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan objek penelitian berupa penerapan *Just In Time* (JIT) dalam mencapai efisiensi biaya operasional *food* pada Hotel WH Seminyak. Penelitian dilaksanakan pada Januari–Mei 2026 di Hotel WH Seminyak, Bali.
Data penelitian terdiri atas data kualitatif dan data kuantitatif sebagai data pendukung. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam dengan *Purchasing Manager*, *Cost Control*, dan *Executive Chef*. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal hotel berupa laporan *Food Cost* lima periode, dokumen pendukung, serta literatur yang relevan dengan penerapan JIT dan efisiensi biaya operasional *food* (Sugiyono, 2023).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses pengadaan dan pengelolaan bahan makanan yang berkaitan dengan penerapan JIT. Wawancara dilakukan secara mendalam kepada informan yang terlibat dalam proses pengadaan, pengendalian biaya, dan penggunaan bahan makanan. Dokumentasi dilakukan dengan menelaah laporan *Food Cost*, arsip, serta dokumen internal yang relevan. Penggunaan beberapa teknik tersebut dilakukan sebagai bentuk triangulasi untuk meningkatkan validitas data (Sugiyono, 2023).

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (1984, dalam Sugiyono, 2023:321) yang meliputi tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan memfokuskan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang berkaitan dengan penerapan JIT. Data yang telah direduksi kemudian disajikan secara deskriptif untuk menggambarkan penerapan JIT dan efisiensi biaya operasional *food*. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis dan keterkaitan antara temuan lapangan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2023).

3. Hasil & Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Hotel WH Seminyak merupakan hotel bintang lima yang berlokasi di kawasan Seminyak, Kabupaten Badung, Bali. Hotel ini memiliki aktivitas *Food and Beverage* yang cukup tinggi dengan berbagai layanan restoran, bar, *in-room dining*, dan *banquet*. Kondisi tersebut menyebabkan kebutuhan bahan makanan bersifat dinamis dan menyesuaikan dengan tingkat hunian serta aktivitas operasional hotel.

Dalam mendukung kegiatan operasional, pengadaan dan pengendalian bahan makanan melibatkan beberapa bagian, antara lain *Kitchen*, *Purchasing*, *Receiving*, *Cost Control*, dan *Store*. Masing-masing bagian memiliki fungsi yang saling berkaitan, mulai dari perencanaan kebutuhan, pemesanan bahan makanan, pemeriksaan barang yang diterima, penyimpanan, hingga pengawasan biaya. Koordinasi antarbagian tersebut menjadi salah satu faktor penting dalam penerapan *Just In Time* (JIT) pada proses pengadaan bahan makanan.

3.1.2 Penerapan *Just In Time* dalam Pengadaan Bahan Makanan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan *Purchasing Manager*, *Cost Controller*, dan *Executive Chef*, diketahui bahwa Hotel WH Seminyak telah menerapkan konsep

Just In Time dalam proses pengadaan bahan makanan. Penerapan JIT dilakukan dengan menyesuaikan jumlah dan waktu pengadaan dengan kebutuhan aktual operasional hotel. Penerapan tersebut bertujuan untuk menjaga ketersediaan bahan makanan, mengurangi persediaan berlebih, mempertahankan kualitas bahan makanan, serta mendukung efisiensi biaya operasional *food*.

Proses pengadaan diawali dari perencanaan kebutuhan bahan makanan oleh bagian *Kitchen*. Kebutuhan tersebut dituangkan dalam *purchase requisition* melalui sistem yang digunakan hotel dan selanjutnya diteruskan kepada bagian *Purchasing*. Berdasarkan permintaan tersebut, *Purchasing* melakukan proses pengadaan dengan mempertimbangkan kebutuhan operasional dan penawaran dari *supplier*. Sebelum melakukan pemesanan, hotel memperoleh minimal tiga penawaran harga dari *supplier* dan melakukan proses persetujuan sesuai dengan ketentuan internal. Setelah memperoleh persetujuan, *Purchasing* membuat *purchase order* (PO) yang dikirimkan kepada *supplier* sebagai dasar pemenuhan barang sesuai jumlah dan spesifikasi yang telah ditentukan.

Tahap berikutnya adalah penerimaan bahan makanan oleh bagian *Receiving*. Setiap bahan yang datang diperiksa berdasarkan kuantitas, kualitas, spesifikasi, dan kondisi barang. Pemeriksaan dilakukan secara lebih ketat terhadap bahan makanan yang mudah rusak, seperti daging, sayuran, dan buah-buahan. Apabila terdapat ketidaksesuaian antara barang yang diterima dengan standar atau pesanan hotel, bahan tersebut dikembalikan kepada *supplier* untuk dilakukan penggantian.

Penerapan JIT juga terlihat dari sistem pengadaan bahan makanan yang dilakukan secara harian atau *daily basis purchasing*. Pembelian disesuaikan dengan kebutuhan aktual yang diperkirakan berdasarkan *daily forecast*. *Cost Control* menyusun dan mendistribusikan *daily forecast* kepada bagian *Kitchen* sebagai dasar dalam menentukan jumlah bahan makanan yang perlu dipesan. Penyusunan *forecast* mempertimbangkan tingkat hunian hotel dan estimasi jumlah tamu yang menggunakan fasilitas *Food and Beverage*.

Sebagai contoh, ketika tingkat hunian hotel diproyeksikan sebesar 70%, kebutuhan bahan makanan disesuaikan dengan estimasi jumlah tamu pada periode tersebut. Dengan demikian, jumlah bahan yang dibeli tidak hanya didasarkan pada kapasitas penyimpanan, tetapi pada kebutuhan operasional aktual. Sistem tersebut membantu mengurangi risiko *overstock* dan menjaga keseimbangan antara ketersediaan bahan makanan dengan kebutuhan produksi.

Penerapan JIT juga terlihat pada pengelolaan bahan makanan segar yang memiliki tingkat perputaran persediaan tinggi. Bahan seperti sayuran dan buah-buahan umumnya dipesan setiap hari dan digunakan dalam waktu relatif singkat. Bahan yang tersisa dan masih layak digunakan dapat dimanfaatkan pada hari berikutnya. Kondisi tersebut menunjukkan upaya hotel dalam meminimalkan lama penyimpanan sehingga risiko kerusakan dan pemborosan bahan makanan dapat ditekan.

Keberhasilan penerapan JIT didukung oleh koordinasi antara *Kitchen*, *Purchasing*, *Receiving*, dan *Cost Control*. *Kitchen* menentukan kebutuhan bahan makanan, *Purchasing* melakukan proses pemesanan kepada *supplier*, *Receiving* memeriksa barang yang diterima, sedangkan *Cost Control* melakukan pengawasan penggunaan bahan dan biaya. Selain koordinasi internal, kerja sama dengan *supplier* juga menjadi faktor pendukung karena ketepatan waktu pengiriman memungkinkan hotel melakukan pembelian dalam jumlah relatif kecil dengan frekuensi yang lebih sering.

3.1.3 Perbandingan *Standard Food Cost* dan *Actual Food Cost*

Food Cost digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengetahui efisiensi penggunaan bahan makanan pada operasional *Food and Beverage*. Hotel WH Seminyak menetapkan *standard*

food cost sebesar 34% sebagai acuan pengendalian biaya bahan makanan. Perbandingan antara *standard food cost* dan *actual food cost* digunakan untuk mengetahui *variance* serta mengevaluasi pencapaian efisiensi biaya selama periode pengamatan.
Data *Food Cost* Hotel WH Seminyak selama periode 2022–2025 disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan *Standard Food Cost* dan *Actual Food Cost* Hotel WH Seminyak Periode 2022–2025

Tahun	*Standard Food Cost* (%)	*Actual Food Cost* (%)	*Variance* (%)
2022	34,00	37,04	3,04
2023	34,00	34,81	0,81
2024	34,00	33,49	-0,51
2025	34,00	34,00	0,00

Sumber: Cost Control Hotel WH Seminyak (2026), diolah peneliti.

Berdasarkan Tabel 1, *actual food cost* Hotel WH Seminyak mengalami perubahan selama periode 2022–2025. Pada tahun 2022, *actual food cost* sebesar 37,04%, lebih tinggi dibandingkan *standard food cost* sebesar 34%, dengan *variance* sebesar 3,04%. Pada tahun 2023, *actual food cost* menurun menjadi 34,81% sehingga *variance* menjadi 0,81%. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbaikan pengendalian biaya dibandingkan tahun sebelumnya, meskipun biaya aktual masih berada di atas standar.

Pada tahun 2024, *actual food cost* mencapai 33,49%, atau lebih rendah 0,51% dibandingkan standar 34%. Kondisi tersebut menunjukkan *favorable variance*, yang mengindikasikan bahwa biaya aktual berada di bawah target yang telah ditetapkan. Selanjutnya, pada tahun 2025 *actual food cost* mencapai 34,00%, sama dengan *standard food cost*, sehingga *variance* berada pada angka 0,00%. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa selisih antara biaya aktual dan biaya standar semakin kecil selama periode pengamatan.

3.1.4 Pengendalian *Food Cost* dalam Mendukung Efisiensi Biaya

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengendalian *food cost* di Hotel WH Seminyak dilakukan melalui beberapa mekanisme, yaitu penyusunan *daily projection food cost*, pengawasan biaya setiap menu, analisis *variance*, dan tindakan korektif. *Daily projection food cost* digunakan sebagai dasar untuk menentukan batas pembelian bahan makanan setiap hari dengan mempertimbangkan kebutuhan operasional dan tingkat hunian hotel.

Selain pengendalian pembelian, *Cost Control* melakukan pemantauan terhadap biaya bahan makanan pada setiap menu. Setiap menu memiliki standar biaya yang digunakan sebagai dasar untuk memastikan harga pokok bahan makanan tetap terkendali. Pengendalian pada tingkat menu dilakukan untuk menjaga agar biaya produksi tidak melebihi batas yang ditetapkan dan tetap mendukung pencapaian target *food cost* hotel.

Pengendalian juga dilakukan melalui analisis *variance* antara *standard food cost* dan *actual food cost*. Apabila terjadi penyimpangan, *Cost Control* melakukan evaluasi untuk mengetahui penyebabnya. Berdasarkan hasil wawancara, salah satu faktor yang dapat meningkatkan *food cost* adalah operasional *buffet*, khususnya *breakfast buffet* dan *brunch buffet*. Jenis layanan tersebut memiliki tingkat konsumsi bahan makanan yang relatif tinggi sehingga dapat menyebabkan *food cost* melebihi rata-rata.

Sebaliknya, kegiatan *banquet* cenderung memiliki *food cost* yang lebih rendah dibandingkan beberapa jenis layanan *buffet*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karakteristik produk dan jenis layanan yang diberikan dapat memengaruhi pencapaian *food cost*

hotel. Oleh karena itu, evaluasi terhadap penggunaan bahan makanan dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi penyimpangan dan menentukan tindakan yang diperlukan.

3.1.5 Temuan Penerapan *Just In Time* terhadap Efisiensi Biaya Operasional *Food*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan JIT di Hotel WH Seminyak dilakukan melalui pengadaan berdasarkan kebutuhan aktual, pengadaan bahan makanan secara harian, pengendalian persediaan, *forecasting* kebutuhan, serta koordinasi antara bagian *Kitchen*, *Purchasing*, *Receiving*, *Cost Control*, dan *supplier*. Penerapan tersebut memungkinkan hotel mempertahankan persediaan bahan makanan pada tingkat yang diperlukan dan mengurangi penyimpanan bahan dalam jumlah berlebihan.

Penerapan JIT juga berkaitan dengan pengendalian *food cost*. Pengadaan yang disesuaikan dengan kebutuhan aktual membantu hotel mengurangi risiko *overstock*, kerusakan bahan makanan, dan pemborosan. Penggunaan *daily forecast* menjadi salah satu instrumen penting karena memberikan dasar bagi bagian *Kitchen* dan *Purchasing* dalam menentukan jumlah bahan makanan yang diperlukan.

Temuan tersebut sejalan dengan perkembangan *food cost* selama periode pengamatan. *Actual food cost* yang pada tahun 2022 berada sebesar 37,04% di atas standar 34% mengalami penurunan menjadi 34,81% pada tahun 2023, kemudian 33,49% pada tahun 2024, dan mencapai 34,00% pada tahun 2025. Penurunan *variance* tersebut menunjukkan adanya perbaikan dalam pengendalian biaya bahan makanan.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan JIT pada Hotel WH Seminyak tidak hanya diterapkan pada tahap pembelian, tetapi juga mencakup perencanaan kebutuhan, penerimaan bahan, pengelolaan persediaan, koordinasi antarbagian, serta pengawasan *food cost*. Penerapan tersebut mendukung terciptanya efisiensi biaya operasional *food*, yang terlihat dari semakin kecilnya *variance* antara *standard food cost* dan *actual food cost* selama periode 2022–2025.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Analisis Penerapan *Just In Time* dalam Pengadaan Bahan Makanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hotel WH Seminyak telah menerapkan sistem pengadaan bahan makanan yang berorientasi pada kebutuhan operasional harian. Untuk melihat kesesuaian penerapan tersebut dengan konsep *Just In Time* (JIT), hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dianalisis berdasarkan konsep JIT Taiichi Ohno dan indikator JIT menurut Kusumawati (2009). Hasil analisis kesesuaian tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Analisis Penerapan *Just In Time* Berdasarkan Konsep Taiichi Ohno dan Kusumawati (2009) di Hotel WH Seminyak

No.	Konsep JIT Menurut Ohno	Indikator JIT Menurut Kusumawati (2009)	Temuan Penelitian di Hotel WH Seminyak	Hasil Analisis
1	Menyediakan barang yang diperlukan, pada waktu dan jumlah yang diperlukan	*Pull system* dan pembelian berdasarkan kebutuhan aktual	Pengadaan dilakukan berdasarkan *daily forecast*, tingkat hunian, dan kebutuhan operasional harian	Meminimalkan persediaan, mengoptimalkan modal kerja, dan menekan biaya penyimpanan

2	Mengurangi persediaan yang tidak diperlukan	*Minimum inventory*	Bahan makanan segar dibeli setiap hari dan disimpan untuk kebutuhan jangka pendek	Mengurangi biaya penyimpanan, kerusakan, dan kedaluwarsa
3	Menghilangkan pemborosan	Pengurangan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah	Pembelian disesuaikan dengan kebutuhan sehingga mengurangi *overstock*	Mendukung eliminasi pemborosan
4	Menjamin kualitas pada setiap proses	Perbaikan kualitas berkelanjutan	*Receiving* memeriksa kualitas dan kuantitas barang sebelum diterima	Mencegah pemborosan akibat bahan yang tidak sesuai standar
5	Membangun hubungan baik dengan pemasok	Kemitraan dengan *supplier*	*Supplier* memenuhi kebutuhan hotel sesuai jadwal dan kondisi tertentu	Mendukung kelancaran implementasi JIT
6	Menciptakan aliran informasi yang lancar	Keterlibatan seluruh bagian	*Kitchen*, *Purchasing*, *Receiving*, dan *Cost Control* terhubung melalui sistem Marriott	Mempercepat pengadaan dan meningkatkan akurasi kebutuhan
7	Mengurangi waktu tunggu	Pengurangan *lead time*	Sistem Marriott mempercepat proses permintaan hingga pemesanan	Membantu ketersediaan bahan tepat waktu
8	Meningkatkan efisiensi operasional	Pengendalian biaya operasional	*Cost Control* melakukan pemantauan *Food Cost* dan analisis *variance*	Mendukung efisiensi biaya operasional *food*

Sumber: Diadaptasi dari konsep Just In Time menurut Taiichi Ohno dalam Kusumawati (2009), diolah berdasarkan hasil penelitian (2026).

Berdasarkan Tabel 2, penerapan JIT di Hotel WH Seminyak telah menunjukkan kesesuaian dengan prinsip-prinsip JIT, terutama pada pengadaan berdasarkan kebutuhan aktual, pengelolaan persediaan minimum, pengendalian kualitas, hubungan dengan *supplier*, integrasi informasi, dan pengendalian biaya.

Penerapan *pull system* terlihat dari pengadaan bahan makanan yang dilakukan setiap hari berdasarkan *daily forecast* dan tingkat hunian hotel (Irawan et al., 2022). Mekanisme tersebut membuat keputusan pembelian lebih berorientasi pada kebutuhan aktual dibandingkan penyediaan persediaan dalam jumlah besar. Kondisi ini sesuai dengan prinsip JIT yang menekankan penyediaan barang dalam jumlah dan waktu yang diperlukan.

Pada aspek *minimum inventory*, bahan makanan segar seperti sayuran, buah-buahan, *seafood*, dan produk *dairy* umumnya dibeli sesuai kebutuhan operasional dan memiliki tingkat perputaran yang tinggi (Wahyudi et al., 2022). Persediaan yang relatif rendah membantu mengurangi risiko kerusakan, penyusutan, dan kedaluwarsa. Hal ini juga berkaitan dengan

prinsip eliminasi *waste*, karena pengadaan berdasarkan kebutuhan dapat mengurangi potensi *overstock* dan bahan makanan yang tidak terpakai.

Penerapan JIT juga didukung oleh pengendalian kualitas pada tahap *receiving*. Setiap bahan yang datang diperiksa berdasarkan kualitas, kuantitas, kondisi fisik, dan kesesuaiannya dengan *purchase order*. Barang yang tidak memenuhi standar dikembalikan kepada *supplier*. Proses tersebut mencegah penggunaan bahan yang tidak sesuai dan mengurangi potensi pemborosan.

Hubungan dengan *supplier* turut menjadi faktor pendukung karena ketepatan waktu pengiriman memungkinkan hotel mempertahankan persediaan pada tingkat rendah (Putra et al., 2022). Selain itu, integrasi informasi melalui sistem Marriott membantu koordinasi antara *Kitchen*, *Purchasing*, *Receiving*, *Store*, dan *Cost Control*. Integrasi tersebut mendukung ketepatan informasi mengenai kebutuhan bahan, proses pemesanan, penerimaan, dan pengendalian biaya.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa sistem pengadaan Hotel WH Seminyak telah menerapkan sebagian besar prinsip JIT. Penerapan tersebut tidak hanya berfungsi untuk menjamin ketersediaan bahan makanan, tetapi juga mengurangi persediaan, pemborosan, dan risiko kerusakan bahan sehingga mendukung efisiensi operasional *food*.

3.2.2 Analisis *Variance Food Cost* sebagai Indikator Efisiensi

Efisiensi biaya operasional *food* dianalisis melalui perbandingan antara *standard food cost* dan *actual food cost*. Menurut Mahardika (2024), *variance food cost* dapat berupa *favorable variance* apabila *actual food cost* lebih rendah daripada standar dan *unfavorable variance* apabila biaya aktual lebih tinggi daripada standar. Perhitungan *variance* dalam penelitian ini mengacu pada Wivasha (2014). Hasil perhitungan *variance food cost* Hotel WH Seminyak periode 2022–2025 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Analisis *Variance Food Cost* Hotel WH Seminyak Tahun 2022–2025

Tahun	*Standard Food Cost* (%)	*Actual Food Cost* (%)	*Variance* (%)	Kategori
2022	34,00	37,04	-3,04	*Unfavorable*
2023	34,00	34,81	-0,81	*Unfavorable*
2024	34,00	33,49	+0,51	*Favorable*
2025	34,00	34,00	0,00	*Favorable*

Sumber: Data diolah peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 3, terlihat adanya perbaikan pengendalian *Food Cost* selama periode 2022–2025. Pada tahun 2022, *actual food cost* sebesar 37,04% menghasilkan *variance* -3,04% dan termasuk kategori *unfavorable*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa biaya bahan makanan masih lebih tinggi dibandingkan standar 34%.

Pada tahun 2023, *variance* menurun menjadi -0,81%. Meskipun masih berada pada kategori *unfavorable*, penurunan tersebut menunjukkan bahwa biaya aktual semakin mendekati standar. Kondisi ini menunjukkan adanya perbaikan pengendalian dibandingkan tahun 2022, antara lain melalui pembelian harian berdasarkan *daily forecast* dan *cost projection*.

Pada tahun 2024, *actual food cost* sebesar 33,49% menghasilkan *variance* +0,51% dan termasuk kategori *favorable*. Artinya, biaya aktual berada 0,51% di bawah standar yang ditetapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengendalian bahan makanan telah mampu mencapai biaya yang lebih rendah daripada target.

Pada tahun 2025, *actual food cost* mencapai 34,00%, sama dengan standar, sehingga *variance* sebesar 0,00% dan berada pada kategori *on target*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa biaya bahan makanan telah sesuai dengan target yang ditetapkan hotel.

Secara keseluruhan, perubahan *variance* dari -3,04% pada tahun 2022 menjadi 0,00% pada tahun 2025 menunjukkan semakin kecilnya penyimpangan antara biaya aktual dan biaya standar. Perbaikan tersebut didukung oleh penerapan *daily basis purchasing*, *daily forecast*, *cost projection*, analisis *variance*, serta koordinasi antara *Kitchen*, *Purchasing*, dan *Cost Control*.

3.2.3 Penerapan *Just In Time* dalam Mencapai Efisiensi Biaya Operasional *Food*

Untuk mengetahui kontribusi penerapan JIT terhadap efisiensi biaya operasional *food*, hasil penerapan JIT dibandingkan dengan perkembangan *variance food cost*. Matriks analisis kontribusi JIT terhadap efisiensi biaya operasional *food* disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks Analisis Penerapan *Just In Time* dalam Mencapai Efisiensi Biaya Operasional *Food* di Hotel WH Seminyak

Konsep JIT Menurut Ohno	Indikator JIT Menurut Kusumawati (2009)	Temuan Penelitian di Hotel WH Seminyak	Kontribusi terhadap Efisiensi *Food Cost*
Pengadaan pada waktu dan jumlah yang diperlukan	*Pull system*	Pembelian dilakukan setiap hari berdasarkan *forecast* tingkat hunian dan kebutuhan operasional	Meminimalkan persediaan dan biaya penyimpanan
Persediaan pada tingkat minimum	*Minimum inventory*	Bahan makanan segar memiliki tingkat perputaran tinggi dan sebagian besar digunakan dalam satu hari	Mengurangi risiko kerusakan dan biaya penyimpanan
Menghilangkan pemborosan	*Waste elimination*	Pembelian disesuaikan dengan kebutuhan dan *forecast* harian	Mengurangi bahan makanan yang tidak terpakai
Menjamin kualitas pada setiap proses	*Continuous quality improvement*	*Receiving* memeriksa kualitas, kuantitas, dan spesifikasi bahan	Mengurangi kerugian akibat bahan tidak sesuai standar
Hubungan baik dengan *supplier*	*Supplier partnership*	*Supplier* memenuhi kebutuhan sesuai jadwal pengiriman	Mengurangi kebutuhan persediaan pengaman
Kelancaran aliran informasi	Keterlibatan seluruh bagian	*Kitchen*, *Purchasing*, *Receiving*, *Store*, dan *Cost Control* terintegrasi melalui sistem Marriott	Meningkatkan akurasi perencanaan kebutuhan
Pengurangan waktu tunggu	*Lead time reduction*	Proses permintaan dan pembelian dilakukan melalui sistem terintegrasi	Menjamin ketersediaan bahan tanpa menambah persediaan

Pengendalian biaya	*Cost control* dan *variance analysis*	*Cost Control* melakukan pemantauan *Food Cost*, *cost projection*, dan *variance*	Membantu pencapaian target *Food Cost* 34%

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi Hotel WH Seminyak (2026), diolah peneliti.

Berdasarkan Tabel 4, penerapan JIT di Hotel WH Seminyak menunjukkan keterkaitan dengan upaya pencapaian efisiensi biaya operasional *food*. Pengadaan berdasarkan kebutuhan aktual melalui *pull system* membantu hotel menentukan jumlah pembelian sesuai kondisi operasional sehingga risiko *overstock* dapat dikurangi.

Prinsip *minimum inventory* juga memberikan kontribusi terhadap efisiensi karena bahan makanan segar tidak disimpan dalam jumlah besar dan memiliki tingkat perputaran yang tinggi. Kondisi tersebut membantu menekan risiko *spoilage*, kerusakan, dan biaya penyimpanan. Selain itu, pembelian berdasarkan kebutuhan aktual mendukung prinsip *waste elimination* karena jumlah bahan yang tidak terpakai dapat diminimalkan.

Efisiensi juga didukung oleh hubungan dengan *supplier*. Ketepatan waktu pengiriman memungkinkan hotel melakukan pembelian dengan jumlah relatif kecil tetapi frekuensi lebih sering. Dengan demikian, hotel tidak perlu mempertahankan persediaan pengaman dalam jumlah besar. Pengendalian kualitas melalui *Receiving* juga mencegah kerugian akibat bahan makanan yang tidak sesuai standar.

Dari sisi informasi dan koordinasi, penggunaan sistem Marriott membantu menghubungkan bagian *Kitchen*, *Purchasing*, *Receiving*, *Store*, dan *Cost Control*. Aliran informasi tersebut mendukung ketepatan perencanaan kebutuhan, mempercepat proses pengadaan, dan membantu memastikan bahan tersedia sesuai kebutuhan operasional.

Peran *Cost Control* menjadi bagian penting dalam menghubungkan penerapan JIT dengan efisiensi biaya. Pemantauan *Food Cost*, *cost projection*, dan analisis *variance* memungkinkan penyimpangan biaya diketahui dan dievaluasi secara berkala. Hasil evaluasi tersebut kemudian dapat menjadi dasar penyesuaian pembelian dan penggunaan bahan makanan.

Perkembangan *variance food cost* juga menunjukkan kecenderungan perbaikan selama periode pengamatan, yaitu dari -3,04% pada tahun 2022 menjadi -0,81% pada tahun 2023, kemudian +0,51% pada tahun 2024 dan 0,00% pada tahun 2025. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa selisih antara biaya aktual dan standar semakin kecil hingga mencapai target hotel.

Temuan penelitian ini sejalan dengan prinsip JIT Taiichi Ohno yang menekankan penyediaan bahan sesuai kebutuhan, pengurangan persediaan, eliminasi pemborosan, dan perbaikan proses operasional. Temuan tersebut juga mendukung indikator JIT menurut Kusumawati (2009), khususnya *minimum inventory*, kemitraan dengan *supplier*, pengendalian kualitas, kelancaran informasi, dan pengendalian biaya.

Dengan demikian, penerapan JIT di Hotel WH Seminyak tidak hanya berfungsi sebagai metode pengendalian persediaan, tetapi juga mendukung pengelolaan biaya operasional *food*. Penerapan *daily purchasing*, *daily forecast*, persediaan minimum, pengendalian kualitas, koordinasi antarbagian, dan evaluasi *Food Cost* berkontribusi terhadap pengurangan pemborosan dan pengendalian biaya. Hal tersebut tercermin dari semakin kecilnya *variance food cost* hingga mencapai 0,00% pada tahun 2025. Oleh karena itu, penerapan JIT dapat dikatakan berperan dalam mendukung tercapainya efisiensi biaya operasional *food* di Hotel WH Seminyak.

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Just In Time* dalam pengadaan bahan makanan di W Bali Seminyak telah sesuai dengan prinsip pengadaan berdasarkan kebutuhan operasional aktual. Hal ini ditunjukkan melalui pembelian bahan makanan secara harian (*daily basis purchasing*), pengelolaan persediaan pada tingkat minimum, pemeriksaan kualitas saat penerimaan, koordinasi antar-departemen, serta hubungan kerja sama dengan *supplier*. Penerapan tersebut mendukung pengendalian persediaan dan mengurangi risiko *overstock*, biaya penyimpanan, serta kerusakan bahan makanan. Kondisi ini sejalan dengan konsep *Just In Time* yang menekankan penyediaan bahan sesuai kebutuhan, waktu, dan jumlah yang diperlukan.

Efisiensi biaya operasional *food* juga terlihat dari perkembangan *Food Cost variance* selama periode 2022–2025. Pada tahun 2022 terjadi *unfavorable variance* sebesar -3,04%, kemudian membaik menjadi -0,81% pada tahun 2023. Pada tahun 2024, *Food Cost* menunjukkan *favorable variance* sebesar +0,51%, sedangkan pada tahun 2025 *actual Food Cost* telah mencapai standar hotel dengan *variance* sebesar 0,00%. Perubahan tersebut menunjukkan semakin efektifnya pengendalian biaya bahan makanan. Interpretasi *variance* positif sebagai kondisi *favorable* dan *variance* negatif sebagai kondisi *unfavorable*, sedangkan perhitungan *variance*.

Penerapan *Just In Time* berkontribusi terhadap efisiensi biaya melalui pengadaan berdasarkan kebutuhan aktual, persediaan minimum, serta pengurangan pemborosan. Selain itu, kegiatan *Food Cost monitoring*, *cost projection*, dan analisis *variance* secara rutin membantu menjaga penggunaan bahan makanan sesuai standar yang ditetapkan. Dengan demikian, perbaikan *Food Cost variance* hingga mencapai 0,00% pada tahun 2025 mengindikasikan bahwa penerapan *Just In Time* mendukung tercapainya efisiensi biaya operasional *food* di W Bali Seminyak.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, A., & Kurniawati, K. (2023). Food waste management challenges and strategies in the hotel industry in Jakarta. *Journal of Social Research, 2*(9), 2983–2989. https://doi.org/10.55324/josr.v2i9.1295

Arifah, N. N., Nurul N, R., Karamy, S., Syafira, F., & Priyanti, K. N. P. (2023). Penerapan metode *Just In Time* pada sistem *purchasing* dalam upaya meningkatkan efisiensi restoran Hotel Ascott Kuningan Jakarta. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 2023*(25), 665–676.

Bethree, E., Janson, J., & Nurcaya, N. (2019). Penerapan *Just In Time* untuk efisiensi biaya persediaan. *8*(3), 1755–1783.

Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2018). *Food and beverage management*. Routledge.

Gunawan, I. M. D. P., Pambudi, B., & Wardana, M. A. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingginya *food cost* di hotel. *Jurnal Pariwisata dan Bisnis, 2*(5), 1194–1205.

Irawan, P. F. B., Damayanti, T., & Susanti, C. (2022). Analisis efektivitas pengendalian internal pengadaan bahan makanan terhadap tingginya *food cost* di Hotel "X". *Journal of Accounting and Hospitality, 1*(1), 38–?.

Kusumawati, R. (2009). *Just In Time study to improve company productivity performance*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 4*(8), 110–121.

Mahardika, D. (2024). *Analisis pengendalian food cost pada Hotel The St. Regis Bali Resort*.

Nasir, M. E., & Gunawan, I. (2025). Optimizing cost control in the hospitality sector: A comprehensive study of food and beverage management. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation, 5*(1), 1–8.

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.

Puspitasari, N., Sutiadiningsih, A., Sulandari, L., & Puspita Dewi, I. H. (2024). Analisis *food cost* vs *actual cost* menu *a'la carte* hotel bintang empat di Surabaya. *JSHp: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan, 8*(2), 144–152.

Putra, I. N. D. U., Lukitasari, R., Mulia, V. B., & Wibawa, I. K. (2022). Analisis pengendalian *food cost* di Hotel Vila Lumbung–Bali. *Journey: Journal of Tourismpreneurship, Culinary, Hospitality, Convention and Event Management, 5*(2), 165–176. https://doi.org/10.46837/journey.v5i2.118

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi terbaru). Alfabeta.

Wahyudi, G. E., Sari, I. G. A. M. K. K., Winia, I. N., Sagitarini, L. L., & Pemayun, I. D. G. A. (2022). Analysis of food cost control during the Covid-19 pandemic. *Jurnal Bali Membangun Bali, 3*(3), 195–208. https://doi.org/10.51172/jbmb.v3i3.235

Wiyasha, I. B. M. (2014). *Akuntansi hotel: Penerapan Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. Andi.