5VENN: Journal of Sustainable Innovation on Education, Mathematics and Natural Sciences
ISSN: 2964-867X
Journal Homepage: https://pustaka.my.id/journals/venn/index

Implementasi Strategi *Cost Control* dalam Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Grand Verona Samarinda: Analisis Menggunakan McKinsey 7S Framework

Muh Ikram Munir[1], H. Muh. Akob Kadir[2], Yudi Akhmad Sadeli[3]

Program Pascasarjana Magister Ilmu Akutansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar, Indonesia[1,2,3]

muhammadikrammunir18@gmail.com

Corresponding Author: Muh Ikram Munir, E-mail: *muhammadikrammunir18@gmail.com*

Article Information
Received : 24 September 2026
Reviced : 31 Oktober 2026
Accepted : 31 Oktober 2026
Published : 31 Oktober 2026

ABSTRACT
Pengendalian biaya operasional merupakan faktor penentu keberlangsungan usaha pada industri perhotelan yang bersifat labour intensive dan service intensive. Penelitian kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus tunggal ini bertujuan mendeskripsikan implementasi strategi cost control dalam pengendalian biaya operasional pada Hotel Grand Verona Samarinda menggunakan McKinsey 7S Framework, yang terdiri atas tujuh unsur, yaitu Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, dan Skills. Data dihimpun melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap tiga informan yang dipilih secara purposive, yaitu satu General Manager, satu Cost Controller , dan satu staf Purchasing, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member checking, dan audit trail. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi cost control dilaksanakan melalui penetapan arah kebijakan berbasis anggaran (Strategy), pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antardepartemen (Structure), serta mekanisme monitoring dan evaluasi variance biaya aktual terhadap budget (Systems). Selain itu, diterapkan pula penanaman nilai efisiensi (Shared Values), gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan mengawasi penyimpangan biaya (Style), keterlibatan karyawan operasional (Staff), serta kompetensi teknis dan komunikasi pelaksana (Skills). Ketujuh unsur tersebut saling terkait, dengan catatan bahwa unsur Shared Values baru tergambar dari perspektif manajemen karena tidak ada informan dari level operasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengendalian biaya operasional pada Hotel Grand Verona Samarinda bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan proses manajerial yang membutuhkan keselarasan strategi, struktur organisasi, sistem, budaya, gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, dan kompetensi secara terpadu.

KEYWORDS
Pengendalian Biaya, McKinsey 7S, Biaya Operasional, Implementasi Strategi, Perhotelan

ARTICLE DOI:
https://doi.org/10.53696/venn.v5i5.681

How to Cite: Munir, M. I., Kadir, H. M. A., & Sadeli, Y. A. (2026). Implementasi Strategi Cost Control dalam Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Grand Verona Samarinda: Analisis Menggunakan McKinsey 7S Framework. Venn: Journal of Sustainable Innovation on Education, Mathematics and Natural Sciences, 5(5), 1238–1345. https://doi.org/10.53696/venn.v5i5.681

Copyright: © 2026 the Author(s). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

A. Pendahuluan

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor jasa yang memiliki peranan penting dalam mendukung perkembangan sektor pariwisata dan perekonomian daerah. Pertumbuhan industri pariwisata yang diikuti oleh meningkatnya dinamika operasional menuntut setiap hotel untuk mampu mengelola biaya operasional secara efektif agar kinerja perusahaan tetap terjaga. Aktivitas operasional hotel yang berlangsung terus-menerus selama 24 jam menghasilkan berbagai komponen biaya, seperti *food cost*, *beverage cost*, *utilities cost*, dan *payroll cost*, yang membutuhkan pengendalian yang konsisten.

Pada Hotel Grand Verona Samarinda, gambaran kondisi pengelolaan biaya operasional dapat dilihat melalui perkembangan *Food Cost* (FC), *Utilities Cost* (UC), dan *Gross Operating Profit* (GOP) selama periode Januari sampai dengan Juni 2026 (Tabel 2). *Food Cost* menunjukkan kecenderungan menurun, dari 61,43% pada Januari 2026 menjadi 28,01% pada Juni 2026, sedangkan *Utilities Cost* menunjukkan pola yang lebih fluktuatif. *Gross Operating Profit* juga menunjukkan perubahan yang signifikan, dari posisi negatif pada awal periode menjadi positif pada bulan-bulan berikutnya. Perubahan pada ketiga indikator tersebut menunjukkan adanya dinamika dalam pengelolaan biaya operasional hotel, namun keberhasilan tersebut perlu ditelusuri lebih jauh melalui pemahaman mengenai bagaimana strategi *cost control* benar-benar diimplementasikan dalam praktik sehari-hari, bukan hanya dilihat dari angka hasil akhirnya. Dengan demikian, masalah penelitian ini tidak terletak pada besarnya angka, melainkan pada belum jelasnya bagaimana strategi *cost control* dijalankan pada hotel yang menunjukkan dinamika biaya tersebut. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk membuktikan penyebab perubahan indikator, tetapi untuk memberikan gambaran implementasi *cost control* yang dapat menjadi dasar pemahaman dan penelitian lanjutan mengenai dinamika tersebut.

Industri perhotelan bersifat *labour intensive* dan *service intensive*, sehingga keberhasilan pengendalian biaya sangat bergantung pada koordinasi antardepartemen. Dalam praktik operasional hotel, *cost control* diwujudkan melalui penyusunan anggaran, pemantauan realisasi biaya, pengawasan proses pembelian, pengelolaan persediaan, dan pengendalian penggunaan sumber daya. Permasalahan implementasi *cost control* dapat muncul ketika strategi yang telah ditetapkan belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam aktivitas operasional, pembagian tanggung jawab antarbagian belum berjalan optimal, atau gaya kepemimpinan dalam mengawasi pelaksanaan pengendalian biaya belum konsisten.

Secara konseptual, *cost control* dipahami sebagai proses membandingkan biaya aktual dengan anggaran atau standar yang telah ditetapkan, menganalisis penyimpangan (*variance*), dan mengambil tindakan korektif (Hansen & Mowen, 2018; Hilton & Platt, 2022). Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus tolok ukur pengendalian, sedangkan analisis *variance* menghubungkan hasil pengukuran dengan tindakan manajerial (Datar & Rajan, 2021). Dari perspektif manajemen biaya strategis, pengendalian biaya tidak berdiri sendiri, tetapi berkaitan dengan keputusan strategis, struktur tanggung jawab, dan perilaku pelaksana (Blocher et al., 2022). Pada hotel, pengendalian biaya makanan dan minuman lazimnya ditelusuri sepanjang siklus pembelian, penerimaan, penyimpanan, pengeluaran, dan penggunaan bahan, sedangkan biaya utilitas dan tenaga kerja dikendalikan melalui anggaran dan pemantauan pemakaian.

Salah satu kerangka yang dapat digunakan untuk memahami kondisi tersebut adalah McKinsey 7S Framework (Waterman et al., 1980), yang melihat organisasi melalui tujuh elemen yang saling berkaitan, yaitu *Strategy*, *Structure*, *Systems*, *Shared Values*, *Style*, *Staff*,

dan *Skills*. Dalam konteks implementasi strategi *cost control* pada hotel, ketujuh elemen tersebut memiliki keterkaitan dengan proses pengendalian biaya: *Strategy* berkaitan dengan arah kebijakan pengendalian biaya; *Structure* berkaitan dengan pembagian tugas dan tanggung jawab antarbagian; *Systems* berkaitan dengan mekanisme *monitoring* dan evaluasi; *Shared Values* berkaitan dengan nilai efisiensi yang dianut bersama; *Style* berkaitan dengan gaya kepemimpinan manajemen; *Staff* berkaitan dengan keterlibatan sumber daya manusia; dan *Skills* berkaitan dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pengendalian biaya. Kerangka ini dipilih karena *cost control* tidak hanya bergantung pada perangkat teknis seperti anggaran dan analisis *variance*, tetapi juga pada keselarasan unsur keras (*hard elements*), yaitu *Strategy*, *Structure*, dan *Systems*, dengan unsur lunak (*soft elements*), yaitu *Shared Values*, *Style*, *Staff*, dan *Skills* (Waterman et al., 1980). Pandangan ini sejalan dengan temuan bahwa pengendalian manajemen pada hotel perlu memadukan pengendalian berbasis perhitungan, seperti perencanaan dan anggaran, dengan pengendalian berbasis nilai (Monteiro et al., 2022), serta dengan penerapan kerangka 7S pada hotel (Chareanporn & Yoopetch, 2025). Pendekatan pengendalian manajemen seperti paket sistem pengendalian (Malmi & Brown, 2008) dan tuas pengendalian (Simons, 1995) berfokus pada rancangan perangkat pengendalian, sedangkan 7S digunakan di sini sebagai lensa diagnostik keselarasan organisasi yang secara eksplisit memasukkan unsur staf dan keterampilan pelaksana. Namun, 7S bersifat deskriptif-diagnostik: kerangka ini tidak menetapkan hubungan sebab-akibat antarunsur dan tidak menyediakan ukuran baku untuk menilai setiap unsur, sehingga hasil penelitian ini dibaca sebagai gambaran keterkaitan, bukan pengujian pengaruh. Penelitian ini menelaah ketujuh unsur secara setara dan tidak menetapkan unsur tertentu sebagai fokus utama sejak awal.

Berbagai penelitian mengenai *cost control* pada industri perhotelan menunjukkan bahwa pengendalian biaya memiliki peranan penting dalam mendukung efisiensi operasional dan kinerja hotel, misalnya melalui optimasi sistem informasi (Chen & Jia, 2025), pendekatan berbasis rantai nilai (Han, 2025), maupun strategi menghadapi krisis seperti pandemi (Gim et al., 2025). Kajian mengenai kerangka 7S pada industri perhotelan juga telah dilakukan, yaitu pengaruh unsur-unsur 7S terhadap kinerja hotel di Thailand, dengan temuan bahwa enam unsur berpengaruh signifikan sedangkan *Style* tidak signifikan (Chareanporn & Yoopetch, 2025), termasuk studi kasus pengendalian biaya pada hotel eksklusif di Bali (Dewi et al., 2025). Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya memiliki fokus yang berbeda. Studi 7S pada hotel menguji pengaruh unsur terhadap kinerja sehingga tidak menelusuri bagaimana unsur-unsur itu bekerja dalam proses *cost control* sehari-hari, sedangkan studi *cost control* lainnya berfokus pada sistem informasi, rantai nilai, strategi saat krisis, atau perilaku biaya pada satu hotel eksklusif, dan tidak menjadikan 7S sebagai kerangka analisis utama.

Berdasarkan celah tersebut, kontribusi penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, 7S digunakan bukan untuk menguji pengaruh unsur terhadap kinerja, melainkan untuk menelusuri secara kualitatif bagaimana ketujuh unsur bekerja dalam implementasi *cost control* sehari-hari, termasuk keterkaitan antara unsur keras dan unsur lunak. Kedua, penelitian ini menyajikan bukti empiris dari konteks hotel di Samarinda, Kalimantan Timur, yang berbeda dari konteks studi 7S dan studi kasus yang dirujuk (Thailand dan Bali). Ketiga, penelitian ini menghasilkan matriks temuan dan keterkaitan antarunsur 7S yang dapat dipakai manajemen hotel sebagai alat evaluasi implementasi *cost control*. Pelibatan tiga fungsi

(manajemen, *monitoring*/evaluasi, dan pengadaan) diperlakukan sebagai strategi triangulasi sumber untuk memperkuat keabsahan data, bukan sebagai klaim kebaruan teoretis.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana implementasi strategi *cost control* dalam pengendalian biaya operasional pada Hotel Grand Verona Samarinda ditinjau dari unsur-unsur McKinsey 7S Framework? Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi strategi *cost control* dalam pengendalian biaya operasional pada Hotel Grand Verona Samarinda. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian implementasi strategi berbasis McKinsey 7S Framework dalam konteks pengendalian biaya operasional hotel. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi manajemen Hotel Grand Verona Samarinda dan hotel sejenis dalam memperkuat pelaksanaan *cost control*.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dalam rancangan studi kasus tunggal (*single case study*) (Yin, 2018; Creswell & Poth, 2018). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam implementasi strategi *cost control* dalam pengendalian biaya operasional pada Hotel Grand Verona Samarinda, sedangkan metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis fenomena tersebut tanpa melakukan pengujian hipotesis. Batas kasus ditetapkan pada implementasi *cost control* di satu hotel, yaitu Hotel Grand Verona Samarinda, dengan unit analisis berupa praktik pengendalian biaya operasional yang dijalankan oleh fungsi manajemen, *monitoring* dan evaluasi biaya, serta pengadaan.

Penelitian dilaksanakan di Hotel Grand Verona Samarinda yang berlokasi di Jalan S. Parman No. 11, Kelurahan Sidodadi, Kecamatan Samarinda Ulu, Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur, pada periode Agustus sampai dengan September 2026. Pemilihan lokasi didasarkan pada kesesuaian objek penelitian dengan fokus penelitian, yaitu implementasi strategi *cost control* pada industri perhotelan.

Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria pemahaman terhadap proses implementasi *cost control* yang diterapkan di hotel. Berdasarkan kriteria tersebut, dipilih tiga informan (masing-masing satu General Manager, satu *Cost Controller* , dan satu staf Purchasing) yang memiliki peran strategis dan perspektif yang berbeda namun saling berkaitan dalam pelaksanaan pengendalian biaya, sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Pemilihan didasarkan pada logika kasus yang kaya informasi (*information-rich cases*) (Patton, 2015) dan pada alur *cost control*, yaitu penetapan arah dan anggaran, pengadaan, serta *monitoring* dan analisis penyimpangan (Hansen & Mowen, 2018; Hilton & Platt, 2022): General Manager dipilih sebagai pengambil kebijakan dan pengawas, *Cost Controller* sebagai pelaksana *monitoring* dan analisis *variance*, dan Purchasing sebagai pelaksana pengadaan yang mengendalikan harga dan kualitas pada titik pembelian. Jumlah tiga informan dipandang memadai untuk tujuan studi kasus yang sempit dengan informan yang memiliki pengetahuan spesifik atas fenomena yang diteliti (*information power*; Malterud et al., 2016), tetapi tidak dimaksudkan untuk mencapai saturasi data pada seluruh level organisasi. Konsekuensinya, temuan mengenai *Shared Values*, *Staff*, dan *Skills* yang menyangkut karyawan operasional hanya dapat dipahami dari perspektif manajerial dan diperlakukan sebagai keterbatasan penelitian.

TABEL 1. Karakteristik Informan Penelitian

Informan	Fungsi/Peran	Fokus Informasi
General Manager	Kebijakan & pengawasan manajerial	Arah kebijakan pengendalian biaya, penggunaan *budget*, koordinasi antardepartemen, tindak lanjut penyimpangan.
Cost Controller	*Monitoring* & evaluasi biaya	Perbandingan biaya aktual dengan *budget*, analisis *variance*, koordinasi dengan Accounting dan departemen operasional.
Purchasing	Pengendalian proses pengadaan	Prosedur pembelian, pemeriksaan kebutuhan dan stok, pemilihan pemasok, pengendalian harga dan kualitas barang.

Fokus penelitian diarahkan pada implementasi strategi *cost control* yang dianalisis menggunakan McKinsey 7S Framework sebagai alat analisis, mencakup *Strategy* (arah kebijakan pengendalian biaya), *Structure* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *Systems* (prosedur dan mekanisme pengendalian), *Shared Values* (nilai dan budaya efisiensi), *Style* (gaya kepemimpinan manajemen), *Staff* (keterlibatan sumber daya manusia), dan *Skills* (kompetensi pelaksana pengendalian biaya).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan ketiga informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, arsip, dan laporan perusahaan yang berkaitan dengan pengendalian biaya operasional, antara lain *purchase request*, *purchase order*, dokumen penerimaan barang, dan laporan biaya, termasuk data perkembangan *Food Cost*, *Utilities Cost*, dan GOP periode Januari–Juni 2026.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara. Pertama, wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai pemahaman, pengalaman, dan pelaksanaan strategi *cost control* dari masing-masing informan. Wawancara dilakukan secara semiterstruktur dengan pedoman pertanyaan yang disusun berdasarkan fokus penelitian dan direkam menggunakan alat perekam dengan persetujuan informan, sehingga informan tetap dapat menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara lebih luas. Wawancara dilaksanakan dalam 1 sesi per informan dengan durasi berkisar antara 45 hingga 60 menit selama periode Agustus sampai September 2026. Jenis rekaman yang digunakan berupa rekaman audio yang kemudian ditranskrip secara verbatim untuk kebutuhan analisis data. Kedua, observasi dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap aktivitas dan proses operasional yang berkaitan dengan pelaksanaan *cost control*. Observasi diarahkan pada proses pembelian, penerimaan dan penyimpanan barang, penggunaan persediaan, pengendalian bahan makanan, penggunaan listrik dan air, pemeliharaan fasilitas, serta proses monitoring biaya pada departemen terkait. Kegiatan observasi ini dilakukan secara berkala selama dua bulan penuh, yakni dari bulan Agustus hingga September 2026, guna mendapatkan gambaran rutin operasional hotel representatif. Ketiga, dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung berupa dokumen, laporan, dan arsip perusahaan.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*), yaitu peneliti sendiri yang menentukan fokus, memilih informan, mengumpulkan data, menafsirkan data, dan menarik kesimpulan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan konteks yang berubah selama penelitian (Lincoln & Guba, 1985), didukung oleh pedoman wawancara, pedoman observasi, dan alat perekam, yaitu perekam wawancara serta catatan lapangan (field notes), sebagai instrumen pendukung untuk membantu proses pengumpulan dan pencatatan data

secara lengkap dan akurat. Pedoman wawancara dan observasi disusun dengan menurunkan tujuh unsur 7S menjadi pertanyaan wawancara dan aspek amatan, sehingga terdapat keterkaitan yang jelas antara fokus penelitian, pertanyaan wawancara, analisis, dan hasil penelitian. Kisi-kisi instrumen tersebut dilampirkan sebagai Lampiran 1 naskah ini. Pengujian validitas isi terhadap pedoman wawancara dan lembar amatan amatan tersebut dilakukan melalui teknik *expert judgment* berupa telaah pakar oleh Komisi Penasihat Pembimbing untuk memastikan bahwa butir-butir aspek pengamatan telah representatif dan relevan dalam mengukur ketujuh elemen McKinsey 7S Framework.

Aspek etika penelitian diperhatikan sebagai berikut. Wawancara dan perekaman dilakukan dengan persetujuan informan, dan data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Sebelum proses pengumpulan data dimulai, informan telah memberikan persetujuan secara lisan dan tertulis melalui lembar *informed consent*. Peneliti juga telah memperoleh izin resmi dari pihak manajemen Hotel Grand Verona Samarinda untuk melaksanakan penelitian di lapangan serta mempublikasikan hasil penelitian tersebut dengan tetap mencantumkan nama instansi hotel.

Prosedur analisis data mengacu pada model analisis data interaktif Miles et al. (2014), yang meliputi empat tahap: (1) pengumpulan data (*data collection*) melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang saling melengkapi; (2) kondensasi data (*data condensation*), yaitu memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengelompokkan data sesuai fokus penelitian, yang dilakukan melalui pengodean deduktif dengan tujuh unsur 7S sebagai kategori awal sehingga setiap pernyataan informan dipetakan ke unsur yang relevan, dengan membuka kemungkinan kode induktif untuk temuan di luar kategori tersebut (Saldaña, 2021) dan dilakukan secara berkelanjutan selama penelitian dengan mengelompokkan data yang bermakna sama ke dalam tema serta menyisihkan data yang tidak berkaitan dengan tujuan penelitian. Proses pengodean ini dilakukan secara manual oleh peneliti dengan bantuan tabel kategorisasi data teks di Microsoft Word. Dalam pelaksanaannya, selain kode deduktif utama, muncul pula kode induktif lapangan seperti "pembelian mendesak" dan "keterlambatan dokumen operasional" yang memperkaya hasil analisis di luar ketujuh unsur 7S dasar. Contoh koding dipaparkan dalam Lampiran naskah ini. (3) penyajian data (*data display*) secara naratif deskriptif yang dikelompokkan berdasarkan ketujuh unsur McKinsey 7S, dilengkapi matriks temuan per unsur dan sumber informan (Tabel 3); dan (4) penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*) melalui triangulasi sumber, yang selanjutnya diinterpretasikan menggunakan McKinsey 7S Framework untuk melihat keterkaitan antarunsur dalam implementasi *cost control*.

Keabsahan data dalam penelitian ini diperoleh melalui empat kriteria, yang mengacu pada Lincoln & Guba (1985), yaitu *credibility* (kredibilitas data dan temuan), *transferability* (keteralihan hasil pada konteks lain yang memiliki kemiripan), *dependability* (konsistensi dan keterlacakan proses penelitian), dan *confirmability* (kepastian bahwa temuan dapat dikonfirmasi berdasarkan data, bukan subjektivitas peneliti). Keempat kriteria tersebut didukung oleh triangulasi sumber (membandingkan informasi dari informan dengan posisi berbeda), triangulasi teknik (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi), *member checking* (mengonfirmasi ulang hasil interpretasi kepada informan), dan *audit trail* (mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis dan tertelusur). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan pernyataan General Manager, *Cost Controller* , dan Purchasing pada

setiap unsur 7S (Tabel 3). Triangulasi teknik dilakukan, misalnya, dengan membandingkan keterangan informan mengenai prosedur pembelian dengan hasil observasi proses pembelian serta dokumen SOP atau laporan pembelian. Audit trail disusun dari catatan proses wawancara, hasil observasi, dokumen pendukung, proses kondensasi dan penyajian data, hasil analisis menggunakan McKinsey 7S Framework, serta catatan keputusan metodologis peneliti. Pelaksanaan *member checking* dilakukan pada akhir bulan September 2026 dengan cara mendatangi kembali ketiga informan kunci guna memverifikasi draf transkrip wawancara dan hasil pemetaan awal McKinsey 7S. Koreksi yang muncul dari proses ini adalah penajaman istilah operasional pada bagian alur *purchasing* serta penyesuaian penyebutan periode fluktuasi biaya utilitas. Seluruh berkas log aktivitas dan data mentah terkait *audit trail* disimpan secara digital dalam folder arsip penelitian milik peneliti. Sementara itu, hasil nyata triangulasi teknik di lapangan membuktikan adanya keselarasan mutlak antara kebijakan lisan manajemen saat wawancara dengan bukti fisik dokumen laporan *variance* bulanan serta visualisasi penumpukan stok di gudang yang terpantau selama observasi.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Hotel Grand Verona Samarinda merupakan salah satu hotel yang beroperasi di Kota Samarinda, Kalimantan Timur, berlokasi di Jalan S. Parman No. 11, Kelurahan Sidodadi, Kecamatan Samarinda Ulu. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, hotel ini membutuhkan penggunaan sumber daya yang beragam, baik berupa bahan makanan dan minuman, tenaga kerja, maupun energi, sehingga pengendalian biaya melibatkan beberapa fungsi dengan tanggung jawab yang berbeda: manajemen menetapkan arah dan kebijakan pengendalian biaya, *Cost Controller* melakukan *monitoring* dan evaluasi, serta Purchasing menjalankan fungsi pengadaan.

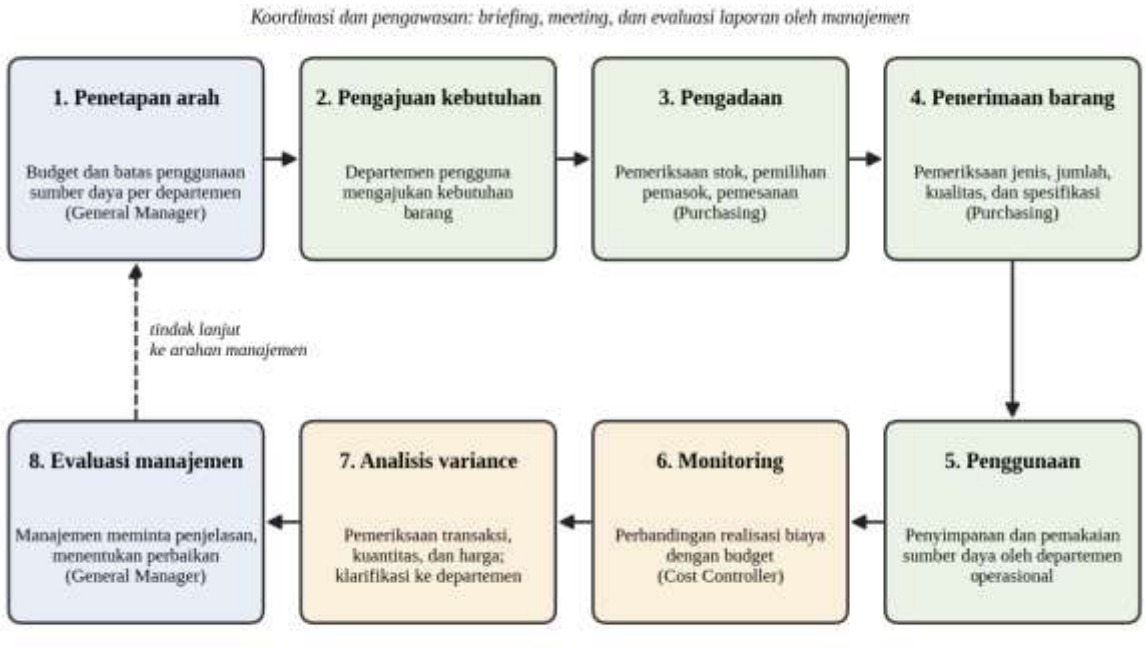
Kondisi biaya operasional hotel selama periode Januari–Juni 2026 disajikan pada Tabel 2. *Food Cost* menurun dari 61,43% menjadi 28,01%, *Utilities Cost* berfluktuasi, dan *Gross Operating Profit* berubah dari posisi negatif menjadi positif. *Food Cost* dihitung sebagai perbandingan antara biaya bahan makanan dengan pendapatan makanan pada periode yang sama dan data bersumber dari data internal Hotel Grand Verona Samarinda. Berdasarkan penjelasan informan, tingginya *Food Cost* pada awal tahun 2026 disebabkan oleh minimnya pengawasan persediaan bahan baku di gudang dapur **(***kitchen store***),** maraknya pembelian bahan baku mendesak secara eceran tanpa melalui fungsi *Purchasing***,** serta fluktuasi harga komoditas pangan lokal yang tidak terprediksi. Namun, situasi tersebut mulai berubah secara signifikan hingga Juni 2026 setelah manajemen menerapkan pembatasan ketat terhadap sisa bahan makanan **(***food waste***),** memperketat verifikasi *Purchase Order* berdasarkan tingkat hunian kamar **(***occupancy***),** serta melakukan negosiasi ulang kontrak harga dengan pemasok utama untuk menjamin stabilitas biaya pengadaan**.** Data tersebut tidak digunakan untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat antara penerapan *cost control* dengan perubahan indikator biaya, melainkan sebagai gambaran konteks yang mendasari perlunya pemahaman mendalam mengenai bagaimana pengendalian biaya diimplementasikan dalam kegiatan operasional hotel.

TABEL 2. Perkembangan Food Cost, Utilities Cost, dan Gross Operating Profit Hotel Grand Verona Samarinda, Januari–Juni 2026

Bulan	*Food Cost* (%)	*Utilities Cost* (%)	*Gross Operating Profit*
Januari 2026	61,43	30,33	(5,18%)
Februari 2026	43,15	34,78	(0,93%)
Maret 2026	42,53	18,60	(5,44%)
April 2026	34,15	24,02	(17,82%)
Mei 2026	27,63	18,62	(30,33%)
Juni 2026	28,01	15,99	(32,97%

2. Hasil Penelitian: Implementasi Strategi Cost Control

Alur implementasi *cost control* yang diperoleh dari ketiga informan diringkas pada Gambar 1 dan diuraikan pada Subbagian 2.1 sampai 2.9.



GAMBAR 1. Alur Implementasi *Cost Control* pada Hotel Grand Verona Samarinda

Strategi Pengendalian Biaya

Hasil wawancara dengan General Manager menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional diarahkan berdasarkan *budget* yang telah ditetapkan dan kebutuhan operasional hotel, dengan setiap departemen diberikan batasan penggunaan sumber daya. Dari sisi *Cost Controller* , strategi pengendalian biaya dilaksanakan melalui *monitoring* terhadap realisasi biaya dan membandingkannya dengan *budget* atau standar yang telah ditentukan; apabila terdapat penyimpangan, dilakukan pemeriksaan lebih lanjut. Pada fungsi Purchasing, pengendalian biaya diterapkan dengan mempertimbangkan kebutuhan aktual, ketersediaan stok, harga, kualitas, dan kondisi pemasok, bukan semata-mata harga terendah. Hal ini diperkuat oleh kutipan wawancara dari ketiga informan. General Manager menyatakan, "Pengendalian biaya itu mutlak harus bersandar pada acuan budget tahunan yang sudah disepakati, tapi pelaksanaannya di lapangan harus fleksibel mengikuti fluktuasi tingkat hunian

tanpa sedikit pun mengorbankan standar servis ke tamu″ (GM, W1). Sejalan dengan itu, *Cost Controller* menjelaskan, "Strategi kami di sini adalah mendeteksi secara dini setiap varians yang muncul. Begitu realisasi biaya departemen melewati batas budget bulanan, kami langsung telusuri transaksi dan kuantitas pemakaian fisiknya untuk dievaluasi" (CC, W1). Sementara itu, staf *Purchasing* menegaskan proses di bagian pengadaan, "Kami tidak asal cari barang yang paling murah, tetapi yang paling efisien artinya harga masuk akal dengan kualitas yang pas sesuai spesifikasi dari departemen pengguna agar tidak ada retur atau pemborosan" *(P, W1).*

Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

Pelaksanaan cost control melibatkan beberapa bagian dengan fungsi berbeda. General Manager menetapkan kebijakan dan memberikan arahan; *Cost Controller* bertanggung jawab melakukan monitoring biaya, membandingkan realisasi dengan budget, menganalisis variance, serta menyampaikan hasil monitoring kepada departemen terkait; Purchasing bertanggung jawab terhadap proses pengadaan barang, mulai dari menerima pengajuan kebutuhan hingga pemeriksaan barang yang diterima. Pembagian tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan cost control tidak dilakukan oleh satu bagian saja, melainkan membutuhkan koordinasi antarbagian. Keterkaitan tugas ini dijabarkan oleh para informan dalam wawancara. *General Manager* menjelaskan, "Saya memegang kendali kebijakan dan persetujuan akhir, tetapi pengawasan harian ada di tangan *Cost Controller* dan eksekusinya ada di departemen operasional masing-masing" *(GM, W1). Cost Controller* menambahkan mengenai batasan perannya, "Fungsi saya adalah memantau dan menganalisis angka selisihnya, lalu mengomunikasikan hasil monitoring itu ke *Accounting* serta kepala departemen operasional agar mereka tahu posisi biayanya" (CC, W1). Sementara itu, staf *Purchasing* menegaskan batas tanggung jawab pengadaan, "Tugas kami murni di area pengadaan barang, memastikan spesifikasi yang diminta departemen pengguna sudah sesuai, harganya masuk akal, dan barang yang datang diperiksa ketat sebelum masuk gudang" (P, W1).

Monitoring dan Evaluasi Biaya

Monitoring dilakukan dengan memeriksa transaksi dan penggunaan biaya, kemudian membandingkannya dengan budget. Apabila terdapat kenaikan biaya atau variance yang signifikan, *Cost Controller* melakukan pemeriksaan lebih lanjut terhadap transaksi, kuantitas pemakaian, dan harga pembelian. Hasil monitoring selanjutnya dikomunikasikan kepada departemen terkait untuk mengetahui penyebab penyimpangan; apabila disebabkan oleh penggunaan yang kurang efisien, departemen tersebut diarahkan melakukan penghematan, sedangkan manajemen terlebih dahulu meminta penjelasan mengenai penyebab sebelum menentukan tindakan perbaikan. Proses penelusuran varians ini ditegaskan kembali oleh para informan. General Manager menjelaskan, "Setiap bulan saya mengevaluasi laporan varians dari *Cost Controller* . Jika ada departemen yang biayanya 'merah' atau bengkak, saya panggil kepala departemennya untuk klarifikasi kendala operasionalnya apa sebelum kita buat tindakan korektif" (GM, W1). *Cost Controller* menguraikan teknis pemeriksaannya, "Kami breakdown data pemakaian sampai ke item terkini. Kalau ada lonjakan, saya langsung kroscek ke departemen operasional untuk memastikan apakah ada pemborosan fisik atau memang murni karena volume tamu yang meningkat" (CC, W1). Hal ini disetujui oleh staf *Purchasing* yang ikut memantau pergerakan pengadaan barang, "Dari sisi kami, evaluasi

monitoring ini membantu kami melihat histori harga pasar dari supplier, jadi kalau *Cost Controller* melihat ada varians harga, kami bisa langsung berikan info tren harga *supplier* terbaru" (P, W1).

Pengendalian Proses Pengadaan

Pengendalian biaya diterapkan sejak proses pengajuan kebutuhan barang oleh departemen pengguna. Purchasing memeriksa kesesuaian kebutuhan dengan stok, kemudian mempertimbangkan harga, kualitas, ketersediaan barang, pelayanan, dan kemampuan pemasok dalam pemilihan pemasok. Pengendalian juga dilakukan pada saat barang diterima melalui pemeriksaan jenis, jumlah, kualitas, dan spesifikasi. Apabila terjadi kenaikan harga atau barang tidak tersedia, Purchasing berkomunikasi dengan pemasok dan mencari alternatif. Mekanisme kendali pengadaan ini dijelaskan secara rinci oleh *staf Purchasing* dalam wawancara, "Kami menerapkan filter ketat sejak *Purchase Request* masuk. Saya wajib kroscek fisik sisa stok di gudang utama bersama Storekeeper sebelum menerbitkan Purchase Order, agar tidak ada penumpukan barang mati. Saat barang datang dari supplier, proses receiving di pintu belakang juga diperketat untuk memastikan item, timbangan, dan kualitas sayur atau daging segar benar-benar pas dengan dokumen pesanan kita" *(P, W1).*

Pengendalian Penggunaan Sumber Daya

Setiap departemen bertanggung jawab menggunakan sumber daya sesuai kebutuhan. Manajemen mengarahkan agar penggunaan sumber daya dilakukan secara efisien tanpa mengurangi kualitas pelayanan, sedangkan *Cost Controller* melakukan monitoring terhadap penggunaan sumber daya oleh departemen operasional. Pada pengendalian bahan makanan, pengawasan dilakukan mulai dari pembelian, penerimaan, penyimpanan, hingga penggunaan bahan di dapur, dengan pemakaian bahan dibandingkan terhadap kebutuhan dan penjualan. Tindakan pengendalian ini didukung oleh keterangan manajemen dan fungsi pengawas biaya. General Manager menyatakan, "Saya selalu menekankan kepada para kepala departemen bahwa efisiensi itu bukan berarti pelit, melainkan bijak. Penggunaan utilitas seperti listrik dan air serta pemakaian bahan baku di kitchen harus dipantau ketat agar tidak ada pemborosan di luar jam operasional" (GM, W1). *Cost Controller* mengonfirmasi teknis pengawasannya, "Khusus untuk food cost, kami melakukan stock opname secara berkala dan mencocokkan porsi bahan makanan yang keluar dari dapur dengan data penjualan di sistem POS. Jika ada selisih atau waste yang tidak wajar, kami langsung minta penjelasannya dari pihak kitchen" (CC, W1).

Koordinasi dan Pengawasan

Koordinasi merupakan bagian penting dari pelaksanaan cost control. General Manager berkoordinasi dengan departemen melalui briefing, meeting, dan evaluasi laporan; *Cost Controller* berkoordinasi dengan *Accounting* terkait data transaksi dan laporan keuangan, dengan Purchasing terkait harga dan pembelian, serta dengan departemen operasional terkait penggunaan sumber daya, *Purchasing* berkoordinasi dengan departemen pengguna untuk memastikan jenis, jumlah, dan spesifikasi barang yang dibutuhkan. Pentingnya sinergi lintas fungsi ini tercermin dari penuturan para informan. *General Manager* menegaskan, "Sistem cost control tidak akan berjalan kalau kita bergerak sendiri-sendiri. Lewat morning briefing harian dan meeting bulanan, saya menyinkronkan data temuan *Cost Controller* dengan realita operasional yang dihadapi para kepala departemen" (GM, W1). *Cost Controller* menambahkan mengenai jembatan komunikasi tersebut, "Saya rutin berkoordinasi dengan tim

Accounting untuk memastikan validitas pencatatan jurnal biaya serta berkomunikasi intensif dengan Purchasing saat melihat ada indikasi lonjakan harga pasar yang tidak biasa" (CC, W1). Sementara itu, staf Purchasing menjelaskan koordinasi di tingkat pengadaan, "Kami selalu mengonfirmasi ulang setiap detail Purchase Request ke departemen pengguna seperti FB Product atau Housekeeping agar spesifikasi barang yang dipesan benar-benar akurat sebelum kami negosiasikan ke supplier" (P, W1).

Keterlibatan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Keterlibatan karyawan diperlukan karena mereka menggunakan sumber daya hotel secara langsung dalam kegiatan operasional. Kepala departemen mengawasi penggunaan sumber daya oleh bawahannya. Pelaksanaan cost control juga membutuhkan kompetensi tertentu, *Cost Controller* membutuhkan ketelitian, kemampuan analisis, dan pemahaman mengenai biaya, sedangkan Purchasing membutuhkan kemampuan memahami kebutuhan operasional, melakukan perbandingan harga, mempertimbangkan kualitas barang, serta berkoordinasi dengan pemasok dan departemen pengguna. Kondisi kompetensi dan keterlibatan staf ini dipertegas oleh pelaksana fungsi pengawasan dan pengadaan. *Cost Controller* memaparkan, "Tugas saya menuntut ketelitian tingkat tinggi karena harus membedah ribuan baris transaksi biaya setiap bulan. Tanpa kemampuan analisis varians yang kuat, penyimpangan anggaran sekecil apa pun di tingkat staf operasional tidak akan terdeteksi" (CC, W1). Sementara itu, staf *Purchasing* menekankan aspek kompetensi pengadaan, "Sebagai *Purchasing*, kami harus punya keahlian negosiasi dan pemahaman jeli atas spesifikasi barang operasional. Kami dituntut peka membandingkan harga antar-supplier tanpa mengorbankan kualitas standar hotel yang diinginkan oleh user" (P, W1).

Hasil Observasi dan Dokumentasi

Hasil observasi dan telaah dokumen digunakan untuk membandingkan pernyataan informan dengan praktik yang berjalan (triangulasi teknik). Berdasarkan observasi lapangan, proses penerimaan barang di area gudang telah berjalan tertib di mana setiap item diperiksa timbangan dan kualitas fisiknya secara acak. Namun, dalam telaah dokumen *Purchase Request* (PR) dan *Purchase Order* (PO) pada bulan Januari hingga Maret 2026, ditemukan beberapa dokumen pengadaan darurat (*urgent purchase*) untuk komoditas sayur dan buah segar yang tidak melampirkan lembar verifikasi sisa stok dari gudang utama. Ketidaksesuaian dokumen ini mengonfirmasi pernyataan informan mengenai sempat longgarnya kendala administratif awal tahun yang memicu tingginya *food cost*. Di sisi lain, laporan *variance* bulanan yang diarsip oleh *Cost Controller* menunjukkan keselarasan dengan tindakan korektif manajemen; sejak bulan April 2026, grafik pemborosan biaya utilitas dan bahan baku makanan berangsur menurun secara konsisten, membuktikan bahwa instruksi efisiensi hasil *meeting* bulanan benar-benar dieksekusi secara nyata di lantai operasional.

Faktor Pendukung dan Kendala

Faktor pendukung dan kendala diidentifikasi dari keterangan ketiga informan dan dikaitkan dengan unsur 7S. Faktor pendukung meliputi ketersediaan *budget* (*Strategy*), proses *monitoring* dan prosedur pengadaan (*Systems*), pembagian tugas yang jelas dan koordinasi antardepartemen (*Structure*), dukungan manajemen (*Style*), serta kerja sama dengan pemasok (*Skills*). Sementara itu, kendala yang ditemukan meliputi perubahan kebutuhan operasional dan perubahan tingkat okupansi (*Strategy*), fluktuasi harga pemasok, ketidakstabilan ketersediaan barang, dan kebutuhan pembelian yang mendesak (*Systems*), keterlambatan

informasi atau dokumen (*Structure* dan *Systems*), serta perlunya peningkatan kesadaran karyawan terhadap efisiensi (*Shared Values* dan *Staff*). Buktinya antara lain: General Manager (GM) menjelaskan bahwa penggunaan biaya setiap departemen diarahkan sesuai budget dan kebutuhan operasional serta memberikan arahan melalui briefing, meeting, dan evaluasi laporan; *Cost Controller* (CC) memeriksa transaksi dan membandingkan realisasi dengan budget berdasarkan periode dan departemen; dan Purchasing (P) memeriksa jenis, jumlah, kualitas, dan spesifikasi barang saat penerimaan serta membandingkan harga bila diperlukan. Pada sisi kendala, GM menyampaikan bahwa kebutuhan operasional yang berubah memengaruhi penggunaan biaya; CC menyampaikan bahwa keterlambatan informasi atau dokumen menghambat monitoring dan identifikasi variance; P menyampaikan bahwa kenaikan harga atau barang yang tidak tersedia, terutama pada kebutuhan mendesak, mengharuskan pencarian alternatif pemasok atau barang dengan tetap mengikuti prosedur dan persetujuan; serta hasil wawancara menunjukkan bahwa kesadaran karyawan terhadap efisiensi masih perlu ditingkatkan.

3. Interpretasi Temuan Berdasarkan McKinsey 7S Framework

Hasil analisis terhadap wawancara ketiga informan selanjutnya diinterpretasikan menggunakan McKinsey 7S Framework untuk melihat keterkaitan antara ketujuh unsur organisasi dalam implementasi strategi *cost control*. Ketujuh unsur dikelompokkan sebagai unsur keras (*hard elements*), yaitu *Strategy*, *Structure*, dan *Systems*, serta unsur lunak (*soft elements*), yaitu *Shared Values*, *Style*, *Staff*, dan *Skills* (Waterman et al., 1980). Ringkasan temuan per unsur menurut sumber informan dan keterkaitan antarunsur disajikan pada Tabel 3.

TABEL 3. Matriks Temuan per Unsur 7S dan Keterkaitan Antarunsur

Unsur 7S	General Manager	*Cost Controller*	Purchasing	Keterkaitan antarunsur
Strategy (keras)	Pengendalian berdasarkan *budget* dan kebutuhan operasional; batas penggunaan sumber daya per departemen; kualitas layanan dijaga	Penyebab *variance* diidentifikasi sebagai dasar tindakan	Kebutuhan, stok, harga, kualitas, dan kondisi pemasok dipertimbangkan, bukan semata-mata harga terendah	Dijabarkan melalui *Structure* dan dijalankan melalui *Systems*
Structure (keras)	Menetapkan kebijakan, mengarahkan, dan memutuskan tindak lanjut	*Monitoring*, analisis *variance*, dan penyampaian hasil ke departemen	Pengadaan, dari pengajuan kebutuhan hingga pemeriksaan barang yang diterima	Menjadi saluran koordinasi bagi *Systems* dan menentukan pelaksana *Skills*
Systems (keras)	Evaluasi laporan	Perbandingan realisasi dengan *budget*; pemeriksaan transaksi, kuantitas, dan harga	Alur pengajuan, pemeriksaan stok, persetujuan, pemesanan, dan pemeriksaan penerimaan	Mengoperasikan *Strategy*; menjadi dasar evaluasi dalam *Style*
Shared Values (lunak)	Efisiensi sebagai tanggung jawab bersama tanpa mengurangi kualitas layanan	-	-	Bergantung pada *Style* dan *Staff*; belum terkonfirmasi dari sisi karyawan

Unsur 7S	General Manager	*Cost Controller*	Purchasing	Keterkaitan antarunsur
Style (lunak)	Briefing, *meeting*, evaluasi laporan; penyebab ditelusuri sebelum tindakan perbaikan	Menyampaikan hasil *monitoring* kepada departemen dan manajemen	-	Memengaruhi *Shared Values* dan *Staff*
Staff (lunak)	Kepala departemen mengawasi penggunaan sumber daya oleh bawahan	Koordinasi dengan departemen operasional	Koordinasi dengan departemen pengguna	Pelaksana di tingkat operasional; terkait dengan *Skills* dan *Shared Values*
Skills (lunak)	-	Ketelitian, kemampuan analisis, dan pemahaman biaya	Memahami kebutuhan, membandingkan harga dan kualitas, serta berkoordinasi dengan pemasok	Mendukung *Systems*

Strategy

Unsur *Strategy* terlihat melalui adanya arah pengendalian biaya yang menghubungkan anggaran dengan kebutuhan operasional. Manajemen tidak hanya berorientasi pada pengurangan pengeluaran, tetapi juga mempertimbangkan agar pengendalian biaya tidak mengganggu kualitas pelayanan kepada tamu. Dari sisi *Cost Controller* , strategi juga tercermin melalui upaya mengidentifikasi penyebab *variance* sebagai dasar penentuan tindakan, sedangkan dari sisi Purchasing, strategi terlihat melalui pertimbangan kebutuhan, harga, dan kualitas dalam proses pengadaan. Dengan demikian, strategi *cost control* dapat dipahami sebagai upaya menjaga keseimbangan antara pengendalian biaya dan keberlangsungan kegiatan operasional hotel.

Structure

Unsur *Structure* tercermin dari pembagian fungsi dan tanggung jawab: manajemen melakukan pengawasan dan pengambilan keputusan, *Cost Controller* melakukan *monitoring* dan analisis, Accounting menangani pencatatan dan pelaporan, Purchasing menangani pengadaan, dan departemen operasional bertanggung jawab terhadap penggunaan sumber daya. Struktur tersebut memungkinkan proses pengendalian berlangsung mulai dari pengadaan, penggunaan sumber daya, *monitoring* biaya, sampai dengan evaluasi oleh manajemen, dan menunjukkan bahwa pengendalian biaya membutuhkan keterlibatan berbagai fungsi yang saling berkoordinasi, bukan hanya satu bagian saja.

Systems

Unsur *Systems* terlihat dari adanya mekanisme *monitoring*, perbandingan biaya aktual dengan *budget*, identifikasi *variance*, serta pemeriksaan terhadap penyebab penyimpangan. Sistem pengendalian diterapkan pada beberapa komponen biaya, seperti *food cost*, *beverage cost*, pembelian barang, dan utilities. Pada proses pengadaan, sistem tercermin melalui alur pengajuan kebutuhan, pemeriksaan stok, persetujuan, pemesanan, dan pemeriksaan penerimaan barang, yang memberikan dasar bagi pihak terkait untuk melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap penggunaan biaya operasional.

Shared Values

Unsur *Shared Values* pada penelitian ini terutama tergambar dari sisi manajemen, yaitu upaya mengarahkan nilai efisiensi agar diterapkan oleh seluruh bagian organisasi. Manajemen berupaya membangun pemahaman bahwa efisiensi merupakan tanggung jawab bersama, bukan semata-mata tugas Accounting atau *Cost Controller* . Karyawan diarahkan

menggunakan bahan, energi, dan perlengkapan sesuai kebutuhan tanpa mengurangi kualitas pelayanan. Karena tidak ada informan dari tingkat operasional, penelitian ini belum dapat memastikan bahwa nilai tersebut telah dihayati bersama oleh karyawan. Temuan mengenai perlunya peningkatan kesadaran karyawan terhadap efisiensi (Subbagian 2.9) bahkan menunjukkan bahwa internalisasi nilai ini masih perlu diperkuat. Dengan demikian, *Shared Values* dipahami sebagai nilai yang diupayakan manajemen, bukan sebagai nilai yang terbukti dianut bersama.

Style

Unsur *Style* terlihat dari pola kepemimpinan General Manager yang diterapkan melalui *briefing*, *meeting*, evaluasi laporan, dan komunikasi langsung dengan departemen. Ketika terdapat biaya yang melebihi anggaran, manajemen terlebih dahulu mencari penyebab sebelum menentukan tindakan perbaikan, sehingga gaya kepemimpinan tercermin melalui keterlibatan manajemen dalam mengawasi pelaksanaan kebijakan dan mendorong tindakan perbaikan ketika ditemukan penyimpangan.

Staff

Unsur *Staff* tercermin dari keterlibatan karyawan dalam kegiatan operasional yang berkaitan langsung dengan penggunaan sumber daya. Pelaksanaan strategi *cost control* membutuhkan keterlibatan staf karena keputusan mengenai penggunaan bahan, energi, dan perlengkapan terjadi pada tingkat operasional, dengan kepala departemen bertanggung jawab mengawasi penggunaan sumber daya oleh bawahannya. Perspektif staf operasional belum digali secara langsung sehingga gambaran ini bersumber dari keterangan manajemen, *Cost Controller* , dan Purchasing.

Skills

Unsur *Skills* tercermin dari kemampuan teknis dan komunikasi yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi pengendalian biaya. *Cost Controller* membutuhkan kemampuan analisis untuk mengidentifikasi penyebab *variance* dan pemahaman terhadap operasional hotel, sedangkan Purchasing membutuhkan kemampuan memahami kebutuhan operasional, melakukan perbandingan harga, dan berkoordinasi dengan pemasok. Kemampuan komunikasi juga diperlukan ketika melakukan klarifikasi kepada departemen terkait dan menyampaikan hasil *monitoring* kepada manajemen. *Skills* yang ditelaah terbatas pada kompetensi *Cost Controller* dan Purchasing; kompetensi karyawan operasional belum dapat dinilai.

4. Pembahasan

Hasil interpretasi menggunakan McKinsey 7S Framework menunjukkan bahwa ketujuh unsur *Strategy*, *Structure*, *Systems*, *Shared Values*, *Style*, *Staff*, dan *Skills* dapat ditemukan dalam implementasi *cost control* di Hotel Grand Verona Samarinda. Temuan ini dibaca sebagai keterkaitan antarunsur, bukan sebagai peringkat unsur: penelitian ini tidak menetapkan kriteria untuk menyatakan unsur tertentu lebih dominan sehingga tidak ada unsur yang disimpulkan lebih menonjol. Unsur keras tampak saling menyambung: arah pengendalian berbasis anggaran (*Strategy*) dijabarkan melalui pembagian tugas (*Structure*) dan dijalankan melalui mekanisme *monitoring*, analisis *variance*, serta alur pengadaan (*Systems*). Unsur lunak bekerja pada tahap pelaksanaan dan tindak lanjut: *Style* terlihat dalam cara manajemen mengarahkan, mengawasi, dan meminta penjelasan sebelum menentukan perbaikan; *Staff* dan *Skills* menentukan apakah arahan dan prosedur dapat dijalankan di

tingkat operasional; sedangkan *Shared Values* masih berupa upaya manajemen dan belum terkonfirmasi dianut karyawan. Pola ini sejalan dengan pandangan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh keselarasan (*alignment*) antarunsur, bukan oleh salah satu unsur secara terpisah (Waterman et al., 1980).

Temuan ini dapat dibandingkan dengan penelitian terdahulu. Pada hotel di Thailand, Chareanporn dan Yoopetch (2025) melaporkan bahwa enam unsur 7S berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel sedangkan *Style* tidak signifikan. Penelitian ini tidak menguji pengaruh sehingga tidak dapat menguatkan atau membantah temuan tersebut; namun, pada data penelitian ini peran *Style* tampak pada tahap tindak lanjut penyimpangan biaya, yaitu ketika manajemen meminta penjelasan sebelum menentukan perbaikan. Perbedaan pendekatan (kuantitatif dan kualitatif) serta konteks dapat menjelaskan perbedaan sudut pandang ini. Temuan bahwa pengendalian berbasis anggaran dan *monitoring* berjalan bersama upaya menanamkan nilai efisiensi sejalan dengan Monteiro et al. (2022) mengenai pentingnya memadukan pengendalian berbasis perhitungan dan berbasis nilai pada hotel; namun karena nilai bersama hanya tergambar dari sisi manajemen, efektivitas pengendalian berbasis nilai tidak dapat dinilai dari data ini. Dibandingkan dengan studi kasus pengendalian biaya pada hotel eksklusif di Bali (Dewi et al., 2025) dan kajian praktik penghematan pada masa krisis (Gim et al., 2025), penelitian ini berfokus pada pengendalian biaya dalam operasi rutin sebuah hotel di Samarinda sehingga perbandingan langsung perlu dilakukan dengan hati-hati. Dari sisi konsep, mekanisme perbandingan realisasi dengan *budget*, analisis *variance*, dan tindakan korektif yang ditemukan konsisten dengan uraian *cost control* dalam literatur manajemen biaya (Hansen & Mowen, 2018; Hilton & Platt, 2022; Datar & Rajan, 2021).

Penelitian ini tidak membuktikan bahwa penurunan *Food Cost* dari 61,43% menjadi 28,01% disebabkan oleh implementasi *cost control*. Temuan hanya memperlihatkan mekanisme pengendalian yang secara konseptual relevan dengan *Food Cost*, yaitu *monitoring variance*, pengendalian pengadaan dan penerimaan barang, serta pengawasan pemakaian bahan di dapur. Penelusuran penyebab tingginya *Food Cost* pada awal periode dan perubahan yang menyertainya memerlukan data bulanan per mekanisme dan menjadi agenda penelitian lanjutan.

Faktor pendukung dan kendala yang disajikan pada Subbagian 2.9 menunjukkan bahwa faktor pendukung sebagian besar berupa unsur keras (*budget*, *monitoring*, pembagian tugas, dan prosedur pengadaan), sedangkan kendala berasal dari kondisi eksternal (fluktuasi harga pemasok, okupansi, dan ketersediaan barang), kelancaran informasi, serta kesadaran karyawan terhadap efisiensi. Kendala yang terakhir berkaitan dengan unsur lunak (*Shared Values* dan *Staff*) dan menunjukkan bahwa keselarasan antara unsur keras dan unsur lunak masih perlu diperkuat.

Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa implementasi strategi *cost control* di Hotel Grand Verona Samarinda dilaksanakan melalui rangkaian perencanaan, pembagian tanggung jawab, *monitoring*, pengadaan, penggunaan sumber daya, koordinasi, evaluasi, dan tindak lanjut yang melibatkan berbagai unsur organisasi secara saling berkaitan, bukan sekadar aktivitas administratif atau pencatatan biaya semata.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi strategi cost control dalam pengendalian biaya operasional pada Hotel Grand Verona Samarinda, yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi serta diinterpretasikan menggunakan McKinsey 7S Framework,

dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi cost control merupakan proses yang melibatkan berbagai unsur organisasi dan tidak hanya berfokus pada pengawasan terhadap besarnya biaya yang dikeluarkan. Ketujuh unsur 7S ditemukan saling terkait: Strategy berupa penetapan arah pengendalian berbasis anggaran dan kondisi operasional tanpa mengabaikan kualitas pelayanan; Structure berupa pembagian tugas antara General Manager, Accounting, Cost Controller , Purchasing, dan departemen pengguna; Systems berupa penganggaran, monitoring realisasi, analisis variance, serta dokumen pengadaan; Style berupa pengarahan, pengawasan, dan tindak lanjut oleh manajemen; sedangkan Staff dan Skills berupa keterlibatan karyawan serta kemampuan teknis dan komunikasi pelaksana. Shared Values baru tergambar sebagai upaya manajemen menanamkan nilai efisiensi, belum sebagai nilai yang terkonfirmasi dianut karyawan.

Terkait dinamika biaya pada Januari-Juni 2026, penelitian ini tidak menetapkan hubungan sebab-akibat antara *cost control* dan perubahan *Food Cost*, *Utilities Cost*, maupun GOP. Kontribusinya adalah memberikan gambaran mekanisme pengendalian dan keterkaitan antarunsur 7S yang dapat menjadi dasar penelusuran lebih lanjut atas dinamika tersebut.

Implikasi praktis bagi manajemen hotel adalah, pertama, memperkuat komunikasi nilai efisiensi dan pelibatan staf operasional, misalnya melalui umpan balik *variance* per departemen dalam *briefing*; kedua, mengurangi keterlambatan informasi dan dokumen antara Accounting, Purchasing, dan departemen pengguna, ketiga, menyiapkan mekanisme pengadaan alternatif untuk menghadapi fluktuasi harga, ketersediaan barang, dan pembelian mendesak; dan keempat, mengaitkan anggaran dengan perubahan tingkat okupansi.

Keterbatasan penelitian ini adalah satu kasus, tiga informan dari level manajerial/administratif, dan tidak adanya perspektif kepala departemen operasional maupun staf lini, sehingga temuan mengenai *Shared Values*, *Staff*, dan *Skills* belum dapat digeneralisasi. Penelitian lanjutan disarankan melibatkan kepala departemen F&B/Engineering dan staf lini, membandingkan beberapa hotel (studi kasus jamak), serta memadukan analisis kualitatif dengan data biaya bulanan untuk menelusuri hubungan antara praktik *cost control* dan perubahan indikator biaya.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL

	Penulis menggunakan Claude AI untuk membantu mengecek *typo* dan menyunting bahasa, menyusun revisi naskah berdasarkan komentar reviewer, serta analisis awal permasalahan penelitian. Bantuan analisis awal tersebut terbatas pada pemetaan permasalahan penelitian pada tahap awal, sedangkan pengumpulan data, analisis, interpretasi, dan penarikan kesimpulan dilakukan sendiri oleh penulis. Seluruh keluaran telah diperiksa dan diverifikasi oleh penulis, dan penulis bertanggung jawab penuh atas isi artikel.

PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Muhammad Ikram Munir	Berkontribusi penuh dalam konseptualisasi, pengumpulan dan analisis data, pengembangan model, serta penulisan naskah artikel.
H. Muh. Akob Kadir	Pengembangan model, serta penulisan naskah artikel.
Yudi Ahmad Sadel	Pengumpulan dan analisis data, pengembangan model, serta penulisan naskah artikel.

PERNYATAAN PENDANAAN

Penelitian ini tidak menerima pendanaan dari lembaga mana pun, baik pemerintah, swasta, maupun nirlaba.

PERNYATAAN KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan terkait penelitian, kepenulisan, maupun penerbitan artikel ini.

Daftar Pustaka

Blocher, E. J., Juras, P. E., & Smith, S. D. (2022). *Cost management: A strategic emphasis* (9th ed.). McGraw Hill.

Chareanporn, T., & Yoopetch, C. (2025). The investigation of 7S framework and organizational performance in the context of the hotel industry. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *9*(7), 2193–2212. https://doi.org/10.55214/2576-8484.v9i7.9133

Chen, W., & Jia, A. (2025). Leveraging information systems for cost control optimization in tourism hotels: A value chain approach. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, *18*(1), 1–21. https://doi.org/10.4018/IJISSCM.385601

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Horngren's cost accounting: A managerial emphasis* (17th ed.). Pearson.

Dewi, P. E. N., Sudarmini, N. M., Somawati, N. P., & Sukartini, N. W. (2025). Cost control management in the exclusive hospitality industry: A case study of Sanctoo Suites and Villas Bali. *Tennessee Research International of Social Sciences*, *7*(1), 17–25. https://triss.org/index.php/journal/article/view/87

Gim, J., Chan, J., Woo, L., & Mun, S. G. (2025). Navigating cost-cutting practices to cope with crisis: Insights from the hotel industry during COVID-19. *Tourism Economics*, *31*(7), 1281–1303. https://doi.org/10.1177/13548166251323296

Han, X. (2025). Value chain-oriented cost control in tourist hotels: A data-driven performance evaluation using DEA and AHP. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, *16*(1), 1–15. https://doi.org/10.4018/IJISSS.397669

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). *Cornerstones of cost management* (4th ed.). Cengage Learning.

Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2022). *Managerial accounting: Creating value in a dynamic business environment* (13th ed.). McGraw Hill.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, *19*(4), 287–300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, *26*(13), 1753–1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Monteiro, J., Malagueño, R., Lunkes, R. J., & Andrade dos Santos, E. (2022). The effectiveness of value- and calculation-based management controls in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *102*, Article 103156. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103156

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, *23*(3), 14–26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.