

Implementasi *Cluster Discount* Di Hotel X

Natasha Lyanti Handoyo^{1*}, Dewa Ayu Rai Sumariati², Ni Ketut Mareni³

¹Program Studi Manajemen Akuntansi Hospitaliti, Politeknik Pariwisata Bali, Bali, Indonesia, natashalyantihandoyo12@gmail.com

²Program Studi Manajemen Akuntansi Hospitaliti, Politeknik Pariwisata Bali, Bali, Indonesia, raisuamriati_stp@yahoo.com

³Program Studi Manajemen Akuntansi Hospitaliti, Politeknik Pariwisata Bali, Bali, Indonesia, nicketut.mareni10@gmail.com

Abstract

The cluster discount program is implemented in all hotels under X International management to improve efficiency and profitability. This research aims to understand how the cluster discount is implemented at Hotel X. This study uses qualitative descriptive data analysis techniques. The data analysis process includes data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Data were collected through interviews with purchasing Staff, account payable Staff and chief accountant, observations, and documentation. The research results show that implementing the cluster discount program positively impacts reducing procurement costs, improving the efficiency of the procurement process, and better cost control. However, the program also has drawbacks, such as dependency on suppliers and implementation complexity. Recommendations for improvement include diversifying suppliers, increasing implementation efficiency, and strengthening control and supervision. The cluster discount program is an effective strategy to improve hotel efficiency and profitability. Further research is needed to evaluate the program's effectiveness in more detail and to optimize the process of selecting cluster areas and suppliers

Keywords: Implementation, Cluster discount, Clustering, Effective Strategy

Abstrak

Program *cluster discount* diterapkan di seluruh hotel di bawah manajemen X Internasional untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi *cluster discount* di Hotel X. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif. Proses analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan *Staff purchasing, staff account payable dan chief accountant*, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program *cluster discount* berdampak positif pada penurunan biaya pengadaan, peningkatan efisiensi proses pengadaan, dan kontrol biaya yang lebih baik. Namun, program ini juga memiliki beberapa kekurangan, seperti ketergantungan pada *supplier* dan kompleksitas implementasi. Rekomendasi perbaikan mencakup diversifikasi *supplier*, peningkatan efisiensi implementasi, serta memperkuat kontrol dan pengawasan. Program *cluster discount* terbukti sebagai strategi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas hotel. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengevaluasi efektivitas program secara lebih mendalam dan mengoptimalkan proses pemilihan area *cluster* dan *supplier*.

Kata kunci: implementasi, *cluster discount*, *clustering*, strategi efektif

PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya industri pariwisata di Surabaya, fasilitas pendukung sektor ini, termasuk industri perhotelan, juga terus bertambah. Industri perhotelan

merupakan fasilitas utama bagi wisatawan selama perjalanan (Wisnawa, 2019). Persaingan ketat di sektor ini menuntut hotel untuk terus berinovasi guna menarik wisatawan dan meningkatkan penjualan.

Laba adalah tujuan utama bagi penyedia jasa akomodasi, makanan, dan minuman seperti hotel. Perolehan laba dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah biaya operasional, di mana biaya terbesar berasal dari *supplier* produk harian (Wiyasha, 2010). Hotel perlu memilih *supplier* yang tepat untuk memastikan kualitas dan harga yang optimal (Martono, 2015).

Hotel X, bagian dari *Chain Hotel*, memiliki departemen *purchasing* yang bertanggung jawab atas pengadaan bahan makanan, minuman, barang, dan jasa. Proses seleksi *supplier* dilakukan dengan cermat untuk memperoleh penawaran harga terbaik sambil mempertahankan standar kualitas. Biaya operasional merupakan elemen penting yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai efisiensi (Munandar, 2013). Setiap departemen bekerja sama dengan bagian *purchasing* untuk mendapatkan *supplier* yang sesuai dengan standar hotel dan harga yang kompetitif.

Program *cluster discount* yang diluncurkan oleh manajemen X pada tahun 2016 bertujuan untuk menghemat biaya operasional hotel melalui potongan harga untuk pembelian grosir. Di samping itu, program ini diharapkan dapat mengurangi biaya-biaya yang diperlukan untuk menjalankan hotel (operasional) dan meningkatkan efisiensi kinerjanya. Dana yang dihemat dapat dialokasikan untuk peningkatan fasilitas atau pelatihan karyawan, sehingga meningkatkan daya saing hotel (Brennan, 2022).

**Tabel 1. Monthly Food Cost Comparison Cluster Discount Hotel X Surabaya
 Periode Januari - Desember 2023**

Bulan	Budget Food cost		Actual Food Cost			Variance B & A
	Rp	%	Before Rp	Cluster Discount Rp	Actual Food Cost After Rp	
Januari	11,168,402,305	30%	12,774,476,298.39	(393,200,431.25)	12,381,275,867.14	33.2 6% 1.06%
Februari	10,905,666,213	30%	11,716,195,162.42	(376,027,241.67)	11,340,167,920.75	31.2 0% 1.03%
Maret	11,431,138,397	30%	11,711,011,436.97	(339,289,923.98)	11,371,721,512.99	29.8 4% 0.89%
April	11,529,664,432	30%	11,990,851,009.05	(246,294,659.99)	11,744,556,349.05	30.5 6% 0.64%
Mei	11,661,032,478	30%	11,878,705,084.13	(290,977,276.98)	11,587,727,807.15	29.8 1% 0.75%
Juni	10,938,508,224	30%	11,510,457,490.02	(248,434,350.15)	11,262,023,139.87	30.8 9% 0.68%
Juli	10,610,088,109	30%	10,465,786,929.27	(316,384,648.43)	10,149,402,280.84	28.7 0% 0.89%
Agustus	11,159,560,293	30%	10,826,422,343.76	(382,045,027.97)	10,444,377,315.79	28.0 8% 1.03%
September	11,885,384,547	30%	11,564,894,393.78	(376,578,505.60)	11,188,315,888.18	28.2 4% 0.95%
Oktober	13,461,801,100	30%	14,054,131,317.63	(430,564,875.25)	13,623,566,442.37	30.3 6% 0.96%
November	12,739,276,847	30%	12,620,727,270.04	(446,543,964.64)	12,174,183,305.39	28.6 7% 1.05%
Desember	12,292,625,490	30%	12,034,502,596.22	(393,674,044.71)	11,640,828,551.51	28.4 1% 0.96%
Total	139,783,148,435	30%	143,148,161,332	(4,240,014,951)	138,908,146,381	29.8 1% 0.91%

Rata Rata	11,648,595 ,703	30 %	11,929,013,444	(353,334,579)	11,575,678,865	29.8 1%	0.91%
-----------	--------------------	---------	----------------	---------------	----------------	------------	-------

Sumber: Accounting Department Hotel X Surabaya, 2023

Data dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa biaya aktual bahan makanan tahun 2023 dipengaruhi oleh *cluster discount* yang tersedia. Rata-rata biaya makanan aktual selama periode 2023 adalah Rp 11.929.013.444, sementara untuk biaya makanan aktual selama periode 2023 jika diakumulasikan dengan *cluster discount* adalah Rp 11.575.678.865. Ini menghasilkan selisih sebesar Rp 353.334.579 atau 0,91%. Pada saat *cluster discount* meningkat, justru terjadi peningkatan *actual cost* yang melebihi *budget cost*, tetapi pada saat penurunan *cluster discount*, terjadi pula penurunan *actual cost* yang berada di bawah *budget cost*.

Berdasarkan hasil data *cluster discount* pada Hotel X periode tahun 2023 yang menunjukkan fluktuasi, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam implementasi *cluster discount* di Hotel X selama periode tahun 2023, khususnya pada *section Staff purchasing, account payable dan chief accountant*.

TINJAUAN PUSTAKA

Hotel

Ninemeier & Perdue (2021) dalam buku *Hotel Operations Management*, mendefinisikan hotel sebagai suatu bentuk akomodasi yang menyediakan layanan penginapan, makanan, minuman, dan berbagai fasilitas tambahan untuk tamu yang menginap dengan tujuan memperoleh keuntungan dari layanan yang diberikan.

Menurut salinan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kepala Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2022 tentang penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia bidang hotel, hotel adalah sebuah usaha yang menyediakan akomodasi berupa kamar dalam suatu bangunan. Selain itu, hotel ini dapat juga dilengkapi dengan layanan makan dan minum, kegiatan hiburan, dan/atau fasilitas lainnya yang disediakan untuk tamu secara harian. Tujuan utama dari penyediaan layanan dan fasilitas ini adalah untuk memperoleh keuntungan.

Berdasarkan pemahaman dari para ahli, penulis menyimpulkan bahwa hotel adalah sebuah usaha yang bergerak di bidang jasa dan berfungsi sebagai sarana pendukung utama dalam industri pariwisata. Hotel menawarkan berbagai layanan yang meliputi penyediaan penginapan, makanan dan minuman, serta beragam fasilitas jasa lainnya seperti ruang konferensi, pusat kebugaran, layanan spa, dan area rekreasi. Operasional hotel dijalankan dengan tujuan komersial, yang berarti dikelola untuk mendapatkan keuntungan. Selain itu, hotel didukung oleh tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan keahlian khusus dalam bidang perhotelan, memastikan pelayanan yang profesional dan berkualitas bagi para tamu.

Pembelian

Menurut Weele (2021), bagian pembelian (*purchasing*) bertanggung jawab atas pengadaan bahan dan barang untuk memenuhi semua kebutuhan berdasarkan

permintaan yang ada. Proses pengadaan barang dilakukan setelah memperoleh persetujuan tertulis dari Chief Accounting dan General Manager. Setelah itu, bagian purchasing mencari penawaran dari pemasok (*supplier*). Pembelian bahan harus disesuaikan dengan spesifikasi tertentu untuk memastikan bahwa bahan yang diperoleh memiliki kualitas dan kuantitas yang baik, atau sesuai dengan *Standard Purchase Specification (SPS)*.

Implementasi

Menurut Pressman & Wildavsky (2015), implementasi adalah proses mengubah tujuan-tujuan kebijakan menjadi tindakan nyata melalui berbagai langkah dan prosedur. Pressman & Wildavsky (2015) menyoroti bahwa proses implementasi seringkali dihadapkan pada berbagai hambatan dan tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai hasil yang diharapkan. Tindakan ini bertujuan untuk menerjemahkan keputusan-keputusan kebijakan menjadi pola operasional, serta mencapai perubahan, baik besar maupun kecil, sesuai dengan keputusan yang telah dibuat. Inti dari implementasi adalah upaya memahami apa yang harus terjadi setelah suatu program diterapkan.

Clustering

Menurut Bishop (2020) menggambarkan *clustering* sebagai teknik untuk mengelompokkan data berdasarkan kesamaan fitur atau pola yang ada di dalamnya. Bishop menekankan bahwa *clustering* dapat digunakan dalam berbagai konteks seperti analisis data, pengenalan pola, dan pemrosesan citra untuk mengekstrak informasi yang berguna dari data yang kompleks.

Discount

Menurut Kotler & Armstrong (2021), *discount* adalah penurunan harga jual yang diberikan kepada konsumen atau pengecer sebagai insentif untuk pembelian. Diskon sering digunakan untuk mempengaruhi perilaku pembelian konsumen atau untuk mengikuti tren penawaran diskon dari pesaing, menurut Tjiptono (2020:80) diskon merupakan potongan harga yang diberikan oleh penjual kepada pembeli sebagai penghargaan atas aktivitas-aktivitas tertentu yang dilakukan pembeli, misalnya membayar tagihan lebih cepat, membeli dalam jumlah besar, atau membeli diluar musim atau periode permintaan puncak.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa diskon merupakan pengurangan harga yang diberikan oleh penjual dengan tujuan menarik minat konsumen untuk membeli produk dalam jangka waktu dan perjanjian yang telah ditentukan.

Cluster Discount

Menurut Mulyanti (2016), *Cluster discount* adalah potongan harga yang diberikan oleh pemasok (*supplier*) kepada hotel untuk pembelian grosir dari pemasok pilihan yang menawarkan harga rendah dengan kualitas barang yang memenuhi standar hotel berdasarkan perjanjian tertentu.

Supplier Selection

Dalam pemilihan *Supplier* (Weber & Current, 1993), dibangun sebuah model pemilihan *Supplier multi objective* dengan asumsi kondisi permintaan deterministik. Deterministik berarti permintaan diketahui dan tetap, baik dari segi

jumlah maupun waktu pemesanan. Model ini mengutamakan optimalisasi tiga kriteria utama (1) *Cost* (Biaya): Kriteria ini berfokus pada upaya untuk meminimalkan biaya keseluruhan yang terkait dengan pemilihan *Supplier*. Biaya tidak hanya mencakup harga produk atau layanan yang ditawarkan, tetapi juga biaya lain seperti biaya pengiriman dan biaya penyimpanan. (2) *Quality* (Kualitas): Model ini mempertimbangkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan oleh *Supplier*. Hal ini mencakup kesesuaian produk dengan spesifikasi yang diinginkan, keandalan produk, daya tahan, dan layanan purna jual. (3) *Performance Reliability* (Keandalan Kinerja): Ini mencakup ketepatan waktu pengiriman barang oleh *Supplier* serta fleksibilitas *Supplier* dalam menanggapi perubahan permintaan atau kebutuhan perusahaan. Dengan mempertimbangkan ketiga kriteria tersebut, Weber & Current (1993) mengembangkan pendekatan *multio bjective* yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi dan memilih *Supplier* yang memberikan keseimbangan terbaik antara biaya rendah, kualitas tinggi, dan keandalan pengiriman yang baik. Pendekatan ini membantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan mengoptimalkan hubungan dengan *Supplier*.

Efektivitas

Menurut Pekei (2016), efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan atau dapat juga dikatakan sebagai ukuran seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan dan prosedur dari organisasi.

Untuk dapat menghitung tingkat efektivitas prosedur pembayaran utang di Hotel Hilton Bali Resort, penulis menggunakan pengukuran tingkat efektivitas yang dikemukakan oleh Pekei (2016). Berikut adalah rumus yang digunakan untuk menghitung persentase:

$$x = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Keterangan:

x : Hasil persentase

f : Jumlah indikator yang terlaksana

n : Total keseluruhan indikator

Menurut Pekei (2016), terdapat lima kategori yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas yang disajikan dalam tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Kategori Efektivitas

Persentase	Kategori
>100%	Sangat Efektif
>90% - 100%	Efektif
>80% - 90%	Cukup Efektif
>60% - 80%	Kurang Efektif
<60%	Tidak Efektif

Sumber: Beni Pekei (2016)

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat dilihat bahwa apabila persentase menunjukkan kurang dari 60% maka efektivitas prosedur pembayaran utang dapat dikatakan tidak berjalan efektif, dan apabila persentase menunjukkan lebih dari 100% maka efektivitas prosedur pembayaran utang dapat dikatakan berjalan dengan sangat efektif.

Prosedur

Ketersediaan prosedur sangat penting dalam suatu pekerjaan. Prosedur memberikan Langkah-langkah kerja, serta pengawasan yang baik tentang apa dan bagaimana suatu pekerjaan dapat diselesaikan, menurut Mulyadi (2016) prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, yang biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.

Menurut Susanto (2019) prosedur adalah rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dengan cara yang sama. Berdasarkan kedua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa prosedur merupakan rangkaian tahapan-tahapan kegiatan yang dilakukan oleh satu departemen atau lebih untuk menangani suatu pekerjaan berulang-ulang dengan cara yang sama.

METODE

Penelitian dilakukan di Hotel X Surabaya pada tahun 2023, dengan fokus pada implementasi *cluster discount* selama satu tahun. Selain itu, penelitian juga memperhitungkan data selama periode enam bulan dari Januari hingga Juni 2024, dengan pengumpulan data dari bulan Maret hingga Mei 2024. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara dengan *staff purchasing*, *account payable* dan *chief accountant* di Hotel X, sementara data kuantitatif berupa *list summary comparison cluster discount period January – December 2023*.

Metode analisis kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti pendekatan Miles & Huberman (2009), yang mengharuskan pengumpulan data langsung dari lapangan. Proses analisis dimulai dengan merangkum, memilih, dan memfokuskan data yang relevan, serta mencari pola dan tema yang muncul dalam data tersebut. Data yang diperoleh secara langsung dari Hotel X diproses dengan cermat untuk mengidentifikasi unit analisis yang sesuai dengan fokus penelitian.

Selanjutnya, data direduksi dengan mengelompokkan sesuai dengan aspek permasalahan yang diteliti, memungkinkan penentuan unit analisis yang tepat untuk dieksplorasi lebih lanjut. Hasil dari proses reduksi data kemudian disajikan dalam bentuk deskripsi yang memadai, sesuai dengan aspek-aspek yang menjadi fokus penelitian.

Proses penarikan kesimpulan didasarkan pada bukti-bukti kuat dan konsisten yang ditemukan selama analisis, sehingga memastikan kesimpulan yang dihasilkan memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, pendekatan analisis kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini memberikan landasan yang kokoh untuk menjelajahi dan mengungkap informasi yang relevan dan bermakna dari data yang terkumpul.

HASIL DAN DISKUSI

Efektivitas Standar Operasional Prosedur (SOP) Program *Cluster Discount* di Hotel X Surabaya

Berikut ini akan dijelaskan mengenai efektivitas prosedur program *clusterdiscount* di Hotel X Surabaya menggunakan pengukuran tingkat efektivitas yang dikemukakan oleh Pekei (2016).

Tabel 3. Hasil Observasi Standar Operasional Prosedur

NO	Keterangan	Indikator	Sesuai	Tidak Sesuai
1	Penentuan <i>supplier</i> area dan jenis barang/bahan, Clustering Area Han et al (2012:444-445)	Menentukan jarak antar data dengan mempertimbangkan Jarak antara pusat klaster	✓	
		Menentukan karakteristik yang sesuai dengan tipe data yang diperlukan	✓	
2	Validasi dan negosiasi	Melakukan pengecekan kesesuaian dan kelengkapan data <i>supplier</i> terkait penawaran yang diberikan	✓	
		Memastikan kesesuaian semua produk yang dibutuhkan berdasarkan penawaran harga dari beberapa <i>supplier</i>	✓	
3	Pemilihan <i>supplier</i> dan update harga di BSS(<i>Birchstreet</i>), <i>supplier selection</i> menurut weber & Current (1993:173-177)	Meminimalkan biaya keseluruhan yang terkait dengan pemilihan <i>Supplier</i>	✓	
		Memperhatikan kesesuaian produk dengan spesifikasi yang diinginkan	✓	
		Memperhatikan Keandalan kinerja yang mencakup ketepatan waktu pengiriman barang oleh <i>Supplier</i> serta fleksibilitas	✓	
4	Proses pembelian Barang Menurut Ojugo (2010:114)	Purchasing menentukan kualitas dan keseragaman barang	✓	
		Melakukan verifikasi terhadap semua pesanan sesuai dengan jumlah yang ditentukan	✓	
		Memastikan semua produk yang di beli sesuai dengan harga dan penawaran yang di berikan	✓	
5	Proses Pembayaran Menurut Mulyadi 2016:281:288) Proses Pembayaran Menurut Mulyadi 2016:281:288)	Terdapat pengecekan harga dan dokumen pendukung dalam <i>invoice</i> dari <i>supplier</i> sebelum <i>invoice</i> dibayarkan	✓	
		Melakukan otorisasi bukti kas keluar	✓	
		Catatan yang berfungsi sebagai buku pembantu pencatatan utang secara periodik di rekonsil dengan akun kontrol hutang dalam buku besar	✓	
		Pemberian cap "lunas" pada dokumen yang telah dibayar sebelum di arsip.	✓	
6	Monitoring dan evaluasi, Menurut Wholey, Hatry, dan Newcomer "Handbook of Practical Program Evaluation" (2010:45 -53)	Melakukan monitoring secara berkala terkait aktivitas dan proses yang dilakukan dalam pelaksanaan program	✓	
		Evaluasi berkala terhadap sumber daya yang digunakan untuk menjalankan program		✓
		Sejauh mana program memberikan manfaat yang merata kepada semua kelompok sasaran, termasuk kelompok yang rentan		✓
		Memperhatikan perubahan atau manfaat yang dihasilkan dari output program dalam jangka pendek dan menengah	✓	

Sumber: Hasil Penelitian di Hotel X, 2024

Berdasarkan tabel 3 hasil observasi yang telah penulis laksanakan di *Accounting Department* Hotel X Surabaya, disajikan persentase efektivitas prosedur program *cluster discount* beserta penjelasannya.

Tabel 4. Persentase efektivitas prosedur di Hotel X

No	Kegiatan	Indikator yang sesuai	Kategori
1	<i>Clustering Area</i>	$2/2 \times 100\% = 100\%$	Sangat Efektif
2	Validasi dan negosiasi	$2/2 \times 100\% = 100\%$	Sangat Efektif
3	<i>Supplier Selection</i>	$3/3 \times 100\% = 100\%$	Sangat Efektif
4	Proses Pembelian	$3/3 \times 100\% = 100\%$	Sangat Efektif
5	Proses Pembayaran	$4/4 \times 100\% = 100\%$	Sangat Efektif
6	Monitoring & evaluasi	$2/4 \times 100\% = 50\%$	Tidak Efektif
Total Persentase		550%	
Rata - Rata Persentase		$550/6 \times 100\% = 91,6\%$	Efektif

Sumber: Hasil Analisis Efektivitas Prosedur program *Cluster Discount* (Data diolah 2024)

Pada Hotel X Surabaya, implementasi tahapan prosedur program *cluster discount* telah menunjukkan tingkat efektivitas yang tinggi. Dari tahapan *clustering area* hingga proses pembayaran, semua berjalan dengan efektif dan mencapai persentase efektivitas 100%, sesuai dengan standar operasional yang ada. Ini mengindikasikan bahwa Hotel X mampu mengelola dan melaksanakan program ini dengan baik, memberikan kontribusi positif terhadap pengelolaan operasional dan keuangan.

Namun, kendala muncul pada tahapan monitoring & evaluasi, yang hanya mencapai persentase efektivitas 50%. Kurangnya kesesuaian antara kegiatan yang direncanakan dengan konsep evaluasi mengakibatkan potensi kendala pada kompleksitas dan ketergantungan terhadap *supplier*, serta meningkatkan risiko penyalahgunaan yang tidak bertanggung jawab oleh *supplier*. Hal ini menyoroti pentingnya untuk terus meningkatkan proses evaluasi dan pengawasan dalam rangka memastikan keselarasan antara tujuan program dengan implementasinya.

Meskipun demikian, secara keseluruhan, rata-rata persentase efektivitas keseluruhan program *cluster discount* di Hotel X Surabaya mencapai 91,6%, menunjukkan bahwa program ini telah memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan profitabilitas hotel.

Untuk meningkatkan efektivitas kerja lebih lanjut, diperlukan evaluasi berkala terhadap sumber daya yang digunakan dalam program ini. Selain itu, perlunya peninjauan yang cermat untuk memastikan bahwa manfaat program ini merata bagi seluruh kelompok yang terlibat, dan upaya untuk menghindari kompleksitas implementasi dari program *cluster discount* ini sendiri menjadi fokus penting dalam upaya perbaikan dan pengembangan kedepannya.

Implementasi *Cluster Discount* di Hotel X Surabaya

Dalam program *cluster discount* melibatkan dua indikator kegiatan utama, yaitu pemilihan area dan pemilihan *supplier* yang keduanya berperan sangat penting untuk keberhasilan program *cluster discount* ini. Dalam implementasinya kedua indikator ini akan dibandingkan dengan pandangan Han *et al.*, (2012) tentang *clustering* untuk pemilihan area dan pandangan Weber & Current (1993) tentang *supplier selection* dalam proses pemilihan *supplier*. Kesimpulan dari perbandingan antara teori dan implementasi di Hotel X Surabaya adalah sebagai berikut:

Mengenai perbandingan antara pendapat Han *et al.*, (2012) dan kenyataan di Hotel X terkait dengan indikator jarak dan karakteristik dalam konteks pengelompokan data atau *clustering area*, dapat disimpulkan bahwa (1) Jarak: Baik Han *et al.*, (2012) maupun kenyataan di Hotel X sepakat bahwa jarak memegang peranan penting dalam menentukan klaster atau pengelompokan data. Baik dalam konteks penelitian ilmiah maupun dalam praktik di Hotel X, pertimbangan jarak antara entitas (seperti pusat *cluster*, titik data, atau lokasi hotel dan pemasok) digunakan untuk mengurangi biaya logistik dan meningkatkan efisiensi operasional. (2) Karakteristik: Han *et al.*, (2012) membahas karakteristik data seperti dimensi, distribusi, dan tipe data, sementara Hotel X memfokuskan pada pembagian jenis dan kriteria klaster berdasarkan jenisnya, misalnya klaster produk makanan dan minuman. Namun, keduanya sepakat bahwa pengelompokan klaster harus mencerminkan struktur dan pola alami dalam data serta memberikan manfaat seperti optimasi pengadaan, kontrol biaya, efisiensi operasional, dan konsistensi kualitas.

Implementasi penerapan program *Cluster discount*, dilihat dari perspektif teori Weber & Current (1993), dengan kenyataan di Hotel X pada proses pemilihan *supplier*, dapat diuraikan sebagai berikut, (1) Biaya (*Cost*): Teori Weber & Current menekankan pentingnya meminimalkan biaya keseluruhan terkait dengan pemilihan *supplier*, termasuk biaya pengiriman dan penyimpanan, bukan hanya harga produk atau layanan. Di Hotel X, pendekatan ini tercermin dalam identifikasi kebutuhan yang jelas dan perbandingan biaya dari berbagai *supplier* untuk memastikan efisiensi biaya yang ada. (2) Kualitas (*Quality*): Weber & Current menyoroti kesesuaian produk dengan spesifikasi yang diinginkan, keandalan produk, daya tahan, dan layanan pasca penjualan. Di Hotel X, fokus kuat diberikan pada kesesuaian dengan standar dan pengujian kualitas, meskipun layanan pasca penjualan kurang ditekankan. (3) Keandalan Kinerja (*Performance Reliability*): Teori tersebut mengacu pada keandalan kinerja *supplier* dalam menanggapi permintaan, termasuk ketepatan waktu pengiriman barang dan fleksibilitas dalam menanggapi perubahan. Di Hotel X, keandalan kinerja pemasok, termasuk ketepatan waktu dan fleksibilitas, diimplementasikan melalui pengumpulan informasi, pengujian, dan pengawasan kinerja.

Dari perbandingan ini, kita dapat menyimpulkan bahwa Hotel X Surabaya telah mengadopsi pendekatan yang sejalan dengan teori dan pandangan yang ada dalam memilih area dan *supplier* dalam program *cluster discount*. Implementasi

yang hati-hati dan teliti dari kedua indikator ini telah membantu Hotel X untuk mencapai efisiensi operasional yang lebih baik, kontrol biaya yang lebih baik, dan meningkatkan hubungan dengan *supplier*. Dengan mempertimbangkan pandangan teoritis dan praktik terbaik, Hotel X telah berhasil dalam menerapkan program *cluster discount* dengan baik, mencapai manfaat yang signifikan bagi operasional Hotel X.

Kelebihan dan Kekurangan Implementasi *Cluster discount* di Hotel X Surabaya

Dalam penerapan program *cluster discount* di Hotel X, terdapat rangkuman yang komprehensif mengenai kelebihan dan kekurangannya. Pertama-tama, program ini menawarkan beberapa kelebihan yang signifikan.

Pertama, program ini menyediakan potensi penurunan biaya pengadaan yang signifikan. Melalui negosiasi dan pembelian dalam jumlah besar, Hotel X dapat memperoleh harga lebih murah dari *supplier*, menghasilkan penghematan biaya yang langsung terasa. Ini berkontribusi pada efisiensi keuangan dan meningkatkan profitabilitas hotel secara keseluruhan.

Kedua, program *cluster discount* membantu meningkatkan efisiensi proses pengadaan di Hotel X. Dengan proses pengadaan yang terstandarisasi dan tersentralisasi di seluruh hotel dalam cluster, waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses pengadaan dapat dikurangi, mempercepat siklus pengadaan dan penghematan waktu yang berharga bagi staf.

Ketiga, program ini memungkinkan Hotel X untuk memiliki kontrol yang lebih baik atas biaya pengadaan. Dengan pemantauan yang cermat terhadap transaksi dan pembelian, manajemen keuangan dapat memperoleh visibilitas yang lebih baik atas pengeluaran dan mengelola anggaran dengan lebih efektif.

Keempat, program *cluster discount* memperkuat hubungan dengan *supplier*. Kolaborasi jangka panjang dengan *supplier* yang dapat dipercaya memungkinkan Hotel X untuk memperoleh akses ke produk dan layanan berkualitas dengan harga lebih kompetitif. Ini memperkuat rantai pasok hotel dan memastikan ketersediaan barang dan bahan yang konsisten.

Meskipun demikian, program *cluster discount* juga memiliki kekurangan yang perlu diperhatikan. Pertama, ada risiko ketergantungan pada *supplier* tertentu, yang dapat meningkatkan risiko jika *supplier* mengalami masalah atau tidak dapat memenuhi kebutuhan hotel. Kedua, implementasi program ini mungkin kompleks dan memerlukan sumber daya dan waktu yang signifikan untuk diimplementasikan dan dikelola dengan efektif. Ketiga, ada potensi penyalahgunaan program oleh *supplier* untuk mendapatkan keuntungan yang tidak adil, yang memerlukan kontrol dan pengawasan yang ketat dari Hotel X.

Secara keseluruhan, program *cluster discount* di Hotel X terbukti menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan efisiensi dan profitabilitas hotel. Dengan menerapkan rekomendasi yang tepat, Hotel X dapat memaksimalkan manfaat program ini dan meminimalkan risikonya, menciptakan lingkungan yang lebih efisien dan berkelanjutan bagi operasinya.

KESIMPULAN

Berdasarkan implementasi *cluster discount* pada Hotel X Surabaya. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Prosedur program *cluster discount* di Hotel X Surabaya berjalan efektif, dengan sebagian besar tahapan mencapai persentase efektivitas 100%. Meskipun demikian, proses monitoring & evaluasi perlu perbaikan karena hanya mencapai 50%. Rata-rata persentase efektivitas keseluruhan program adalah 91,6%, menunjukkan efektivitas program ini dengan potensi perbaikan pada monitoring dan evaluasi.

Proses otorisasi penentuan area *cluster* dan pemilihan *supplier* yang tepat. Proses penentuan area *cluster* dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti lokasi hotel dan *supplier* (meminimalkan jarak), volume pembelian di area, jenis barang dan bahan yang dibutuhkan, ketersediaan *supplier*, dan keputusan *Purchasing Complex* Manajemen X International. Pemilihan *supplier* dilakukan melalui proses yang cermat, dengan mempertimbangkan beberapa langkah, seperti identifikasi kebutuhan, pengumpulan informasi, penghitungan biaya, pengujian kualitas dan layanan, serta pengawasan kinerja *supplier*. Proses yang terstruktur ini membantu Hotel X Surabaya untuk memilih area *cluster* dan *supplier* yang tepat, sehingga dapat memaksimalkan manfaat program *cluster discount*.

Implementasi *cluster discount* di Hotel X Surabaya, terbukti menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan efisiensi dan profitabilitas hotel. meskipun program ini memiliki beberapa kekurangan yang sudah dipaparkan, namun secara keseluruhan memberikan dampak positif seperti Penurunan biaya pengadaan, Peningkatan efisiensi proses pengadaan, Peningkatan kontrol biaya, Sehingga dengan Penurunan biaya operasional dan peningkatan efisiensi proses pengadaan dapat meningkatkan profitabilitas hotel. Program ini juga memiliki potensi untuk meningkatkan hubungan yang kuat antara Hotel X Surabaya dengan para pemasok.

Melalui kemitraan jangka panjang bersama pemasok yang dapat dipercaya, hotel dapat memperoleh akses yang lebih baik terhadap berbagai produk dan layanan. Selain itu, kerjasama yang berkesinambungan dengan *supplier* yang handal dapat membantu hotel dalam mendapatkan penawaran harga yang lebih kompetitif. Dengan demikian, program ini tidak hanya memberikan manfaat secara langsung dalam hal pembelian, tetapi juga memperkuat posisi Hotel X Surabaya dalam pasar dengan memastikan ketersediaan produk dan layanan yang berkualitas dengan harga yang lebih menguntungkan.

Berikut adalah beberapa saran yang dapat diambil berdasarkan pembahasan sebelumnya: (1) Hotel X Surabaya disarankan untuk memperluas jaringan *supplier* guna mengurangi ketergantungan pada beberapa *supplier* tertentu. Langkah ini akan membantu mengurangi risiko operasional dan meningkatkan fleksibilitas dalam pengadaan barang dan bahan. (2) Dalam mengimplementasikan program *cluster discount*, penting untuk menyederhanakan proses agar efisiensi operasional tidak terganggu. Klarifikasi peran dan tanggung jawab setiap pihak terkait serta pemahaman yang baik dari

seluruh tim di Hotel X Surabaya sangat diperlukan. (3) Manajemen Hotel X Surabaya disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja *supplier* dan memperkuat kebijakan anti-penyalahgunaan dalam hubungan bisnis. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan risiko operasional dan memastikan hubungan yang sehat dengan pemasok. (4) Untuk meningkatkan pemahaman tentang efektivitas program *cluster discount*, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut di Hotel X Surabaya serta hotel lain yang menerapkan program serupa. Penelitian ini akan membantu mengidentifikasi potensi perbaikan dalam proses pemilihan area cluster dan *supplier*, serta memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang implementasi *cluster discount*.

UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti ingin mengungkapkan rasa terima kasih kepada *staff accounting department* di Hotel X atas kerjasama dan kontribusi data yang sudah diberikan, serta kepada semua dosen pembimbing atas bimbingan yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, I. G. N. (2021). Strategi Pembelian Bersama (*Cluster discount*) untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Operasional Hotel. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Universitas Udayana*, 10(2), 433-444.
- Alma, B. (2011). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Bishop, C. M. (2020). *Pattern recognition and machine learning*. Springer.
- Brennan, R. (2022). *Business-to-business marketing*. SAGE Publications Ltd.
- Burtonshaw, S. C., Easton, D. J., & Frazier, G. F. (2016). *Purchasing and Supply Management: A Strategic Perspective*.
- Carter, P. R., Leenders, M. R., & Easton, D. J. (2014). *Purchasing and Supply Management: A Strategic Perspective*.
- Coltman, M. (1980). *Cost Control for The Hospitality Industry*. New York: CBI Publishing Company.
- Coltman, M. (1980). *Purchasing principles and techniques*. London: Pitman Publishing.
- Danielaini, T. T., Maheshwari, B., & Hagare, D. (2019). *Qualitative and quantitative analysis of perceived liveability in the context of socio-ecohydrology: Evidence from the urban and peri-urban Cirebon-Indonesia*. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(12), 2026-2054. <https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1544732>
- Dempsey, W. A. (1978). *Vendor selection and the buying process*. *Industrial Marketing Management*, 7(4), 257-267. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(78\)90044-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(78)90044-5)
- Fahmi, A. F. (2022). Mekanisme *Purchasing Section* Dalam Pembelian Bahan Makanan Di Fox Hotel Pekanbaru. *Jom Fisip*, 9(2).

- Han, J., Kamber, M., & Pei, J. (2012). *Data mining: Concepts and techniques* (3rd ed.). Elsevier.
- Iyer, A., Tang, C., & Srivastava, M. (2018). *The Impact of Joint Buying on Supplier Performance: A Meta-Analysis*. *Journal of Operations Management*, 26(3), 344-361.
- Kacen, J. J., & Lee, J. A. (2002). The Influence of Consumer Impulse buying Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 12(2), 162-171.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson.
- Liao, Z., & Rittscher, J. (2006). A multi-objective supplier selection model under stochastic demand conditions. *European Journal of Operational Research*, 166(1), 115-138. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.04.017>
- Martono, N. (2015). *Sosiologi perubahan sosial: Perspektif klasik, modern, posmodern dan postkolonial*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2009). *Analisis data kualitatif*. UI-Press.
- Mulyadi, F. (2016). *Akuntansi keuangan syariah: Teori dan praktik*. Salemba Empat.
- Mulyanti, M. N. (2019). *Pengaruh cluster discount terhadap food cost di The Westin Resort – Nusa Dua, Bali [Unpublished master's thesis]*. Politenik Pariwisata Bali.
- Munandar, S. (2013). Pengaruh efisiensi biaya operasional terhadap laba hotel (Studi kasus pada Hotel Santika Premiere Malang). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 12(1), 3-12.
- Ninemeier, J. D., & Perdue, J. (2021). *Hotel operations management*. Pearson.
- Ojugo, A. A. (2010). Quality control techniques: Quality circles and Six Sigma. *Journal of Applied Research*, 10(2), 123-135.
- Pekei, B. (2016). *Konsep dan Analisis Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Era Otonomi*. Jakarta: Taushia.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (2015). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland* (3rd ed.). University of California Press.
- Priyandhini, B., Gulfira, P. N., & Putri, G. F. (2023). Peranan *Purchasing* Dasing dalam Pengadaan Barang di Hotel The Ritz-Carlton Jakarta Mega Kuningan. *Journal of Indonesian Tourism and Policy Studies*.
- Safitri, S. N., & Mutmainah, K. (2023). Price discount, bonus pack, in-store display dan financial attitude serta pengaruhnya terhadap keputusan impulse buying behavior konsumen. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 4(2), 294-306.
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Susanto, H. (2019). *Teori belajar dan pembelajaran di sekolah dasar*. Kencana Prenada Media Group.
- Vasilakakis, K., & Sdrali, D. (2023). Supplier selection criteria in the Greek hotel food and beverage divisions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 447-463. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2021-0169>
- Weber, C. A., Current, J. R., & Benton, W. C. (1991). Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 50(1), 2-18. <https://doi.org/10.xxxxxxx>
- Weele, A. J. (2021). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of practical program evaluation* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wisnawa, I. M. B., Sutapa, I. K., & Prayogi, P. A. (2019). Persepsi wisatawan Bali terhadap Sapta Pesona, sustainability dan kepuasan berwisata di Thailand. *Jurnal Perhotelan Dan Pariwisata*, 21(1), 1–9. <http://triatmajaya.ejurnal.info/index.php/triatmajaya/article/view/131>
- Wiyasha, I. G. N. (2010). Manajemen pembelian bahan baku untuk meningkatkan profitabilitas hotel. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(2), 1-12.