

Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Sempurna Kota Lubuk Linggau

Yesi Gusman,
Eman Purbadini
STIE Mulia Darma Pratama

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini juga menggunakan studi pustaka dan studi lapangan, dimana dilakukan wawancara dengan manajer dan staf lainnya pada Hotel Sempurna untuk memperoleh data. Metode analisis dari penelitian ini adalah menganalisis anggaran biaya operasional. Alat analisis yang digunakan adalah Varians = $\frac{\text{Anggaran} - \text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$. Dari hasil penelitian pada Hotel Sempurna Lubuk Linggau dapat dinilai belum baik hal ini dapat diketahui dalam penyusunan anggaran biaya operasional belum melibatkan seluruh bagian organisasi dari bawahan, dan perusahaan belum menjalankan sepenuhnya pengendalian biaya dengan baik, hal ini dapat dilihat dari ada beberapa biaya yang mengalami penyimpangan *unfavorable* yang disebabkan oleh kurang pengawasan dari pihak manajemen.

Kata Kunci : peranan anggaran, analisis varians, pengendalian biaya operasional

ABSTRACT

This study also uses literature and field study, which conducted interviews with managers and other staff at Sempurna Hotel to obtain the data. A method of analysis of this study is to analyze the operational budget. Analysis tool used is the Variance = $\frac{\text{Budget} - \text{Actual}}{\text{Budget}} \times 100\%$. From the results of the study at Sempurna Hotel Lubuk Linggau it hasn't performed very well, it can be seen in the preparation of the operational cost which has not involved all parts of the subordinate organizations, and companys has not run completely control costs very well, it can be seen from there are some costs that the irregularities unfavorable due to lack of supervision on the part of management.

Keywords: *the budgeting role, variant analysis, controlling operational cost*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan dunia kepariwisataan akhir-akhir ini semakin meningkat yang disebabkan oleh berkembang wisata semboyan (massa turis) yang dikoordinir oleh travel-travel perjalanan disetiap negara dengan operasi secara professional. Semakin meningkatnya pertumbuhan pariwisata berarti semakin cerahnya bidang usaha yang menunjang sektor pariwisata tersebut.

Usaha perhotelan sebagai salah satu sektor jasa industri pariwisata perlu didukung keberadaannya agar perhotelan dapat berperan ganda dengan baik dalam usaha menunjang pendapatan di bidang devisa. Sehingga mendorong pemerintah perlu untuk lebih merangsang pengembangan perhotelan sebagai akomodasi baik kualitas atau kuantitas. (Darminto dkk, 2000)

Didalam manajemen tanggung jawabnya kepada sub sistem organisasi ini

pun semakin luas dan mengalami perkembangan yang cukup pesat sehingga manajemen perlu membentuk bagian khusus yang bertanggung jawab atas keseluruhan jaringan perusahaan. Seorang manajer perusahaan dituntut mampu mengarahkan segala tindakan agar mampu beradaptasi dengan perkembangan perekonomian. Hal ini akan mendorong manajer perusahaan untuk menganalisis kembali kebijaksanaan yang telah dijalankan secara menyeluruh, salah satunya adalah melakukan perencanaan dan pengendalian biaya-biaya yang terkait dengan kegiatan operasional perusahaan. Perencanaan melihat ke masa depan yaitu dengan menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, sedangkan pengendalian melihat ke belakang yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. (Supriyono, 2000)

Kegiatan-kegiatan yang ada didalam perusahaan semacam ini merupakan kegiatan yang saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Kegagalan pelaksanaan salah satu kegiatan yang akan mempunyai akibat terhadap kegiatan lain didalam suatu bagian, atau bahkan dengan bagian yang lain didalam perusahaan. Sehingga perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan tersebut harus dilaksanakan dengan sebaiknya dan secara terpadu. Jika ini diterapkan diharapkan pemborosan dapat dicegah atau setidaknya dapat dikurangi dari periode-periode sebelumnya. (Supriyono, 2000)

Agar seluruh kegiatan dapat berjalan selaras dan terpadu, maka diperlukan adanya kegiatan akuntansi sebagai media untuk dapat memberikan informasi atau laporan kepada manajemen, sehingga manajemen dapat memonitor segala aktivitas yang ada dalam perusahaan. Selain itu dengan adanya informasi tersebut, manajemen dapat mengambil keputusan mengenai tindakan yang harus dilakukan dan hasil yang hendak dicapai dimasa datang. Manajer didalam tanggung jawabnya, senantiasa memerlukan

informasi yang lengkap dan dapat dipercaya. Karena pemeriksaan data akuntansi selalu memperhatikan informasi yang dicatat untuk suatu satuan, dimana benar-benar selalu berupaya mencerminkan transaksi dan kejadian ekonomi yang timbul selama periode akuntansi yang diperiksa. (Darminto dkk, 2000)

Informasi akuntansi tidak hanya diperlukan oleh pihak intern, pihak ekstern juga memerlukan informasi akuntansi sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan ekonomi. Atas dasar pemikiran itu, informasi akuntansi yang disusun oleh manajemen perusahaan haruslah berpedoman pada standar akuntansi yang berlaku. Standar akuntansi itu sendiri merupakan alat yang praktis dibidang usaha dan keuangan, dapat diandalkan dan relevan untuk memenuhi kebutuhan pihak intern dan ekstern perusahaan. (Lubis, 2010)

Penggunaan anggaran sebagai sistem perencanaan, koordinasi dan pengendalian dapat digunakan untuk menjawab tantangan dalam perusahaan. Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (Supriyono, 2000).

Penyusunan anggaran juga harus dievaluasi sehingga tidak terjadi kesalahan atau kejadian yang dapat merugikan perusahaan tersebut pada nantinya. Pengendalian dalam perusahaan merupakan suatu satuan usaha secara khusus yang memperhatikan kepentingan penyediaan data yang dapat diandalkan, pengamanan aktiva dan catatan perusahaan, peningkatan efisiensi biaya-biaya dan dorongan untuk ditaatinya kebijakan yang telah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan pembiayaan serta mengusahakan agar mendapatkan keuntungan yang maksimal. Salah satu aspek yang berhubungan erat adalah menyangkut biaya operasional perusahaan (Rudianto, 2009).

Pada penelitian ini penulis tertarik memilih objek Hotel Sempurna yang didirikan oleh Hj. Netty Zainuri, BA tahun 2005 dan pada tahun 2010 Hotel Sempurna digolongkan menjadi Hotel Bintang 1 (satu) sampai dengan sekarang, karena Hotel Sempurna merupakan perusahaan yang baru berkembang sehingga peneliti tertarik untuk melihat fungsi pengendalian biaya operasional yang diterapkan oleh Hotel Sempurna Lubuk Linggau.

Perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya perlu memerlukan adanya suatu perencanaan yang matang dan pengendalian yang efektif dalam bentuk anggaran biaya operasional sehingga penting untuk menganalisis penyusunan anggaran biaya operasional untuk meningkatkan pengendalian perusahaan. Anggaran yang baik harus dapat menggambarkan rencana kegiatan, berfungsi sebagai alat perencanaan, alat koordinasi, alat untuk memotivasi, dan sebagai alat pengendalian. (Rudianto, 2006) Karena anggaran yang disusun secara memadai dapat berpengaruh terhadap keberhasilan kegiatan operasi suatu perusahaan.

Pada Hotel Sempurna Lubuk Linggau dalam penyusunan anggaran biaya operasional belum jelas apakah sudah memenuhi syarat-syarat anggaran yang baik atau belum. Dalam hal ini salah satu fungsi manajemen adalah fungsi pengendalian. fungsi ini berusaha agar hal-hal yang telah dianggarkan bisa mencapai sasaran. Biaya operasional dapat mempengaruhi pendapatan yang diperoleh perusahaan. Hal ini berarti pengendalian terhadap biaya operasional sangat dibutuhkan. (Rudianto: 2009)

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis memilih Hotel Sempurna sebagai sasaran penulisan penelitian, dengan memperhatikan aspek anggaran untuk mengetahui prosedur penyusunan anggaran dalam pengendalian biaya pada Hotel Sempurna, maka penulis tertarik untuk menyusun penelitian dengan judul: Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat

Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Sempurna Kota Lubuk Linggau.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka masalah yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut: 1) Apakah anggaran yang dibuat Hotel Sempurna Lubuk Linggau telah sesuai dengan syarat-syarat anggaran yang baik? 2) Bagaimana peranan anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasional pada Hotel Sempurna Lubuk Linggau?

KAJIAN TEORITIS

Teori Agensi (*Agency Theory*)

Landasan teori pada bab ini dibuat berdasarkan teori agensi, menurut Jensen dan Meckling (1976) mengemukakan teori agensi bahwa adanya perbedaan kepentingan antara manajemen (*agent*) dengan pemilik perusahaan (*principal*), perbedaan tersebut akan menimbulkan *conflict of interest*. Perusahaan yang memisahkan fungsi pengelolaan dan kepemilikan akan rentan terhadap konflik keagenan (Lambert, 2001). Dalam model keagenan yang akan kepentingan antara pemegang saham atau pemilik (*principal*) dengan manajemen (*agent*). Pada dasarnya *agency theory* merupakan model yang digunakan untuk memformulasikan permasalahan (*conflict*) antara manajemen (*agent*) dengan pemilik (*principal*).

Peranan Informasi Akuntansi Bagi Manajemen

Setiap jenis perusahaan didirikan dan dioperasikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut, pimpinan perusahaan atau pemilik perusahaan tidak bekerja sendirian, tetapi bersama-sama dengan orang lain. Untuk perusahaan yang masih kecil, pemilik perusahaan masih dapat mengawasi kejadian yang terjadi dalam perusahaan, karena kejadian yang terjadi dalam perusahaan masih mudah diatasi dan secara langsung dapat mengawasi bawahannya.

Apabila perusahaan telah berkembang dan besar serta telah melibatkan banyak orang, pimpinan perusahaan memerlukan informasi yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian perusahaan tersebut. Semakin besarnya perusahaan, semakin banyak informasi yang dibutuhkan oleh manajemen supaya dapat memberikan penjelasan apa yang telah dilakukan oleh bawahannya, bagaimana posisi keuangan, berapa banyak kekayaan yang dimiliki serta informasi lain yang ada hubungannya dengan perusahaan yang dipimpinnya.

Untuk mengetahui data kuantitatif mengenai apa yang akan direncanakan oleh manajemen, diperlukan data akuntansi karena merupakan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi. Menurut Rudianto (2006:7) akuntansi adalah sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi suatu perusahaan. Informasi yang diberikan oleh akuntansi kepada manajemen adalah informasi kuantitatif karena pada dasarnya informasi akuntansi menggunakan satuan uang sebagai ukurannya, informasi tersebut digunakan dalam proses pengambilan keputusan oleh manajemen dari berbagai macam pilihan yang tersedia (Mulyadi, 2001:2).

Pihak yang memerlukan informasi yang berkaitan dengan aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan bukan hanya pimpinan perusahaan, tetapi pihak lain juga berkepentingan. Sehingga pemakai informasi dapat digolongkan menjadi dua kelompok yaitu pemakai dari luar perusahaan dan pemakai dari dalam perusahaan. Pada dasarnya akuntansi dapat juga digolongkan menjadi dua macam yaitu akuntansi yang memenuhi kebutuhan pemakai diluar perusahaan yang disebut akuntansi keuangan dan akuntansi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pemakai didalam perusahaan yang disebut akuntansi manajemen. (Mulyadi, 2001:3).

Definisi Akuntansi keuangan menurut Mulyadi (2001:2) adalah akuntansi

keuangan merupakan tipe akuntansi yang mengolah informasi keuangan yang terutama untuk memenuhi keperluan manajemen puncak dan pihak luar organisasi.

Sedangkan akuntansi manajemen menurut Rudianto (2006:9) adalah sistem akuntansi, yakni jenis yang informasi yang dihasilkan ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi.

Pengertian Biaya

Menurut Sumarsan (2013:103), biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan. Menurut Mulyadi (2010:23) biaya merupakan objek yang diproses oleh akuntansi biaya. Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas menurut Sumarsan (2013:104) terdapat 4 unsur pokok biaya yaitu:

1. Merupakan pengorbanan sumber ekonomi.
2. Diukur dengan satuan uang.
3. Yang telah terjadi atau yang akan terjadi.
4. Untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan data biaya, baik biaya masa lalu, data biaya masa kini dan data biaya masa yang akan datang semuanya mempunyai manfaat masing-masing. Untuk mengadakan pengawasan terhadap biaya-biaya saat ini, diperlukan data biaya masa lalu, demikian juga pengambilan keputusan, disajikan dan dianalisis, sehingga dapat digunakan untuk kepentingan perusahaan, antara lain untuk perencanaan laba, pengawasan biaya, penilaian laba tahunan, menetapkan harga jual dan untuk

mengambil suatu keputusan. (Sumarsan, 2013:104)

Pengertian Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan rencana kerja organisasi dimasa mendatang dan alat pengawasan dibidang keuangan. Untuk suatu perusahaan penyusunan anggaran merupakan alat yang di pakai untuk membantu kegiatannya agar lebih terarah, misalnya untuk alat perencanaan dan alat pengendalian. Melalui penggunaan data anggaran, perkembangan perusahaan akan dapat dipelajari secara teliti dan terus menerus. Anggaran dapat berjalan dengan baik apabila organisasi perusahaan tersebut ada dukungan aktif dari pelaksana tingkat atas atau bawah, kondisi ini menyangkut hubungan antara manusia dalam melaksanakan kegiatannya.

Anggaran (*budget*) menurut Supriyono (2000:40) adalah Suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Anggaran (*budget*) menurut Rudianto (2009:3) adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Anggaran (*budget*) menurut Mulyadi (2001:488) merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Berdasarkan pengertian anggaran di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu perhitungan terhadap kebutuhan yang ingin dicapai untuk waktu yang akan datang, dinyatakan dalam satuan moneter, secara formal dalam kuantitatif, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Anggaran dapat disusun untuk jangka waktu 1 (satu) tahun, yang dapat dirinci lebih

lanjut didalam anggaran tri wulan atau bulanan. (Mulyadi, 2001:488).

Fungsi Anggaran

Untuk suatu perusahaan penyusunan anggaran merupakan pedoman kerja supaya aktivitas yang dilakukan lebih terarah. Anggaran merupakan salah satu bagian rencana perusahaan dibidang keuangan atau laba perusahaan, sehingga penyusunan anggaran yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan dapat mendatangkan manfaat atau kegunaan bagi perusahaan.

Fungsi anggaran menurut Supriyono (2000:42) adalah:

1. Fungsi Perencanaan

Pada dasarnya anggaran perusahaan berisi perhitungan terhadap kebutuhan untuk waktu yang akan datang yang disusun atas dasar yang pasti, meliputi atau sebagian atau seluruh kegiatan usaha perusahaan dalam jangka panjang dan jangka pendek. Karena dinyatakan dalam standar, anggaran merupakan perencanaan dibidang keuangan yang utama. Dalam anggaran segenap urutan peristiwa yang akan terjadi didalam perusahaan direncanakan terlebih dahulu. Supaya anggaran dapat berfungsi dengan baik dibidang perencanaan, manajer pusat pertanggungjawaban haruslah mempertimbangkan pengaruh lingkungan luar dan kondisi-kondisi perusahaan.

2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, jadi tidak diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan presepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

3. Fungsi Komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi

melalui dan berbagi unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi ini meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, pelaksanaan, dan pelaporan atas penyimpangan yang timbul dari realisasi suatu anggaran.

4. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi. Anggaran yang penyusunannya mengikut sertakan peranserta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

6. Fungsi Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar di masa depan

mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Kedudukan Anggaran Dalam Sistem Pengendalian Manajemen

Untuk menjamin tujuan yang telah diterapkan, maka diperlukan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah struktur dari proses sistematis yang terorganisasi yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen menurut Thomas Sumarsan (2013:4) adalah Suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus.

Menurut Hongren et al. (Halim dkk, 2009:12) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perlakuan karyawan. Sistem pengendalian manajemen terdiri dari dua unsur, yaitu:

1. Struktur pengendalian manajemen

Adalah elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari pusat pertanggungjawaban dan ukuran prestasinya.

2. Proses pengendalian manajemen

Dalam cara bekerja tiap pusat pertanggungjawaban dengan menggunakan informasi yang mengalir di dalamnya dalam pusat pertanggungjawaban, perencanaan, dan pengendalian dilaksanakan dengan mengembangkan anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Manajer pusat pertanggungjawabannya di nilai prestasinya dengan cara membandingkan anggaran yang telah di susun oleh manajer tersebut dengan pelaksanaannya.

Dengan dibentuknya pusat-pusat pertanggungjawaban maka prinsip tanggung jawab perseorangan, yang diterapkan dalam

bidang akuntansi dalam bidang akuntansi dengan nama akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggung jawaban menurut Rudianto (2006:239) adalah sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:174) sebagai berikut:

1. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran.
2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat untuk penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan untuk memotivasi manajer agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai dengan tanggungjawabnya.

Dalam penyusunan anggaran, manajemen puncak menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang akan diberi tanggung jawab untuk melaksanakan bagian dari program yang telah ditetapkan. Anggaran yang telah di susun oleh manajemen dan berisi informasi akuntansi, merupakan pedoman formal yang menunjukkan serangkaian kegiatan yang diharapkan akan dilaksanakan oleh manajemen yang bertanggungjawab.

Menurut Rudianto (2006:294) Berdasarkan keseluruhan fungsi dan tingkatan manajemen seperti yang dicantumkan didalam struktur organisasi berbagai perusahaan pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi 3 jenis, yaitu:

1. Pusat Biaya

Adalah bagian terkecil dari kegiatan atau bidang tanggung jawab untuk mana

biaya diakumulasikan. Biasanya pusat biaya berbentuk suatu departemen tersendiri.

2. Pusat Laba

Adalah salah satu bagian dari satu perusahaan yang seringkali disebut sebagai suatu divisi, yang bertanggung jawab atas pendapatan maupun pengeluaran perusahaan.

3. Pusat Investasi

Adalah salah satu bagian dari organisasi perusahaan yang bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya sekaligus dihubungkan dengan modal yang digunakan oleh bagian tersebut.

Proses pengendalian manajemen melibatkan komunikasi informal dan formal. Banyak dari proses pengendalian manajemen melibatkan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan karyawan. Dengan demikian agar komunikasi dan kerja sama berhasil, diperlukan pengetahuan mengenai struktur organisasi. Untuk dapat menyelesaikan suatu tugas, orang harus mengetahui peran yang harus dijalankan orang lain, baik dalam organisasi formal maupun informal. (Mulyadi, 2001:510)

Untuk melengkapi pengendalian informal, kebanyakan perusahaan juga mempunyai pengendalian formal, yang terdiri 4 (empat) tahap sebagai berikut:

1. Pemrograman (Pemilihan Program)

Pemrograman adalah proses memilih program tertentu untuk kegiatan organisasi. Program yang terpilih akan memperlihatkan apa, bilamana dan berapa jumlah sumberdaya yang diperlukan. Program menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan organisasi.

2. Penganggaran (*Budgeting*)

Anggaran operasi sebenarnya adalah rencana tindakan yang dinyatakan dalam satuan uang, untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun.

3. Operasi dan Pengukuran

Selama periode operasi aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber

daya yang digunakan, dinyatakan sebagai biaya dan pendapatan yang diperoleh.

4. Pelaporan dan Analisis

Pelaporan digunakan sebagai alat pengendalian disertai analisis yang mengembangkan rencana dan membandingkan hasil aktual dengan hasil yang direncanakan, dengan penjelasan-penjelasan penyimpangan yang ada.

Anggaran dengan program tidak terlepas dari rencana strategis. Hal ini disebabkan baik anggaran maupun program keduanya merupakan perwujudan dalam melaksanakan apa yang terdapat dalam rencana strategis.

Prosedur Penyusunan Anggaran

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, untuk mencapai tujuan organisasi, harus mengembangkan strategi yang harus diikuti oleh segenap lapisan dalam struktur organisasi. Untuk membuat suatu anggaran yang baik manajemen harus dapat membuat suatu anggaran dengan kegiatan yang ada didalam perusahaan. Didalam menyusun anggaran, data dan informasi intern yang akan digunakan harus mencerminkan seluruh kekuatan dan kelemahan perusahaan, disamping data dan informasi ekstern yang didapat diluar perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001:513) untuk menghasilkan anggaran yang baik yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
2. Organisasi anggaran.
3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Suatu anggaran harus berisi tujuan-tujuan yang sehat untuk dicapai. Dalam

pencapaian tujuan tersebut perusahaan harus dapat merinci dari masing-masing tujuan kedalam program kerja yang akan dilaksanakan. Pada perusahaan yang masih kecil, penyusunan anggaran dapat dilimpahkan kepada bagian administrasi, karena penyusunan tidak melibatkan seluruh bagian, seluruh data, dan informasi telah terkumpul dalam bagiannya. Pada perusahaan besar yang mempunyai aktivitas luas dan kompleks, bagian administrasi tidak layak lagi menyusunnya sendiri, karena melibatkan seluruh unsur yang melibatkan seluruh unsur yang mewakili perusahaan. Oleh karena itu dibentuk suatu panitia anggaran dan komite anggaran.

Pengertian Pengendalian Biaya

Fungsi pengendalian merupakan salah satu dari beberapa fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkomunikasian dan sebagainya. Suatu pengendalian diperlukan untuk mengatur dan menentukan kebijakan keuangan dan operasi dari suatu kegiatan dengan tujuan untuk mendapatkan manfaat dari kegiatan tersebut.

Menurut Hansen & Mowen (Halim dkk, 2009: 4) pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Lubis (2010:258) pengendalian biaya dapat menjadi pokok dari perencanaan yang efektif yang dapat beroperasi sebagai suatu rangkaian pembatasan bagi fungsi perencanaan. Menurut Sumarsan (2013:3) pengendalian didefinisikan sebagai hubungan antara prosedur dan sistem yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian terhadap biaya merupakan suatu sistematis yang dilakukan manajemen untuk menemukan dan mengoreksi perbedaan

yang penting dengan cara membandingkan realisasi (pelaksanaan) dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dan menyangkut aktivitas pengukuran prestasi agar pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan sesuai dengan rencana atau sasaran yang hendak dicapai.

Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional

Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar didalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan didalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. (Rudianto, 2009:116)

Besarnya pengaruh dari masing-masing kegiatan dalam perusahaan terhadap pelaksanaan kegiatan yang lainnya sehingga bagi manajemen perusahaan tidak ada pilihan lagi kecuali berupaya sabaik-baiknya supaya pelaksanaan seluruh kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Perusahaan akan dapat menyusun perencanaan dengan baik sehingga koordinasi dan pengawasan yang dilakukan dapat memadai. Oleh karena itu anggaran sangat berperan dalam mengendalikan biaya-biaya operasional, sehingga dapat memperkecil pemborosan yang akan terjadi.

Menurut Mulyadi (2001:489) peranan anggaran penting bagi pimpinan perusahaan karena:

1. Anggaran menjamin pelaksanaan rencana kerja dengan biaya yang direncanakan dalam anggaran.
2. Anggaran yang disusun manajemen dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan kedalam kondisi tertentu dengan sumber daya yang diperhitungkan. Melalui anggaran manajemen mengarahkan jalan perusahaan kesuatu kondisi yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah Hotel Sempurna yang beralamat di Jl. Yos Sudarso No. 298 RT. 02 Watervang Kota Lubuk Linggau Sumatera Selatan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer, yaitu data yang di dapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perorangan, dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada perusahaan serta melakukan wawancara dan mengadakan tanya jawab secara langsung kepada petugas yang berwenang guna mendapatkan informasi yang diinginkan. Pengumpulan data tertulis, dengan melihat dokumen yang dipakai dan buku-buku yang diperlukan untuk kemudian diolah menjadi data penunjang.

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

Setelah data tersebut dikumpulkan kemudian dilakukan analisis data dengan menggunakan analisis. Analisis kuantitatif adalah analisis dengan menggunakan perhitungan angka-angka sebagai dasar pertimbangan dalam memecahkan masalah. Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai suatu perencanaan terhadap biaya operasional dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dan pengendalian biaya operasional yang telah dilakukan perusahaan. Namun seringkali dalam penyusunan anggaran terjadi penyimpangan.

Analisis penyimpangan (*varians*) mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan sehingga manajemen perusahaan harus menentukan terlebih dahulu seberapa jauh penyimpangan dapat diterima.

Rumus mencari penyimpangan:

$$\text{Variansi} = \frac{\text{Anggaran} - \text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100$$

Keterangan:

- Jika pendapatan positif (+) maka penyimpangan tersebut tidak menguntungkan (*unfavorable*).
- Jika pendapatan negatif (-) maka penyimpangan tersebut menguntungkan (*favorable*).
- Jika biaya positif (+) maka penyimpangan tersebut menguntungkan (*favorable*).
- Jika biaya negatif (-) maka penyimpangan tersebut tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Analisis kualitatif adalah secara objektif dan terarah struktur dengan anggaran dan biaya operasional perusahaan yang telah dianalisa menggunakan metode kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyusunan anggaran biaya operasional merupakan suatu tahapan penting untuk pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka pendek serta menunjang pencapaian sasaran untuk jangka panjang. Anggaran merupakan suatu cerminan dari fakta yang ada serta berisi tujuan yang sehat untuk mencapai anggaran biaya operasional yang lebih efektif sebagai alat pengendalian biaya, maka untuk mencapai tujuan tersebut perlu diperinci kedalam program yang akan dilaksanakan. Proses penyusunan anggaran itu sendiri melalui tahap-tahap tertentu dengan mengikut sertakan semua lapisan manajemen yang terlibat. Sehingga anggaran yang terbentuk dari rencana kerja setiap unit menjadi milik unit kerja tersebut dan unit kerja tadi akan berusaha bekerja sesuai dengan anggaran yang telah disusun serta mencapai sasaran yang dianggarkan perusahaan.

Menyusun prosedur anggaran keterlibatan dan keterkaitan semua bagian organisasi perusahaan sangat diperlukan karena dengan adanya keterlibatan bagian

tersebut proses penyusunan anggaran akan berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang direncanakan. Dengan adanya keterlibatan semua bagian rencana kerja yang dibuat akan sesuai dengan aktivitas kegiatan perusahaan karena mereka yang lebih mengetahui seluruh aktivitas perusahaan tersebut.

Dari teori yang ada pada bab sebelumnya menurut Harahap (2001:90) prosedur penyusunan anggaran dapat menggunakan beberapa metode yaitu, *Top Down* dan *Bottom Up*. Dalam metode *Top Down* anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran dilaksanakan oleh bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode *Bottom Up* anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan, anggaran disusun mulai dari bawahan sampai keatasan. Sedangkan metode *Top Down* dan *Bottom Up* (campuran) anggaran mulai disusun dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan, jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Karena pentingnya arti anggaran bagi suatu perusahaan, diharapkan penyusunan anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasan sekecil mungkin, sehingga penyusunan anggaran harus memperhatikan syarat yang harus diperlukan untuk memperoleh anggaran yang baik.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi menurut Supriyono (2000:45), yaitu:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai.
3. Adanya penelitian dan analisis.
4. Adanya dukungan para pelaksana.

Dari data yang penulis dapat dan hasil penelitian dilapangan Hotel Sempurna dapat diketahui bahwa pada tahun 2010 perusahaan belum menerapkan anggaran biaya operasional sehingga pada tahun 2010 biaya yang dikeluarkan berdasarkan pada

realisasi dari biaya tersebut tanpa adanya pengendalian seperti pada biaya operasional yang begitu signifikan mengalami kenaikan dari tahun 2009 yaitu sebesar Rp. 92.001.056 (16%), hal ini tidak sesuai dengan kenaikan pendapatan yang hanya Rp. 121.338.120 (12%), atau sebesar 70% kenaikan pendapatan dialokasikan ke biaya operasional dan biaya umum. Pada biaya umum dapat dilihat bahwa biaya transport luar kota mencapai Rp. 15.000.000 (mengalami kenaikan 70 %) dari tahun 2009 yang hanya Rp 8.829.900, hal ini disebabkan adanya biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pemilik namun dimasukkan kedalam biaya transport luar kota, pada tahun 2010 Hotel Sempurna mengalami perubahan status dari Hotel Melati menjadi Hotel Bintang 1.

Dari beberapa pertimbangan diatas maka manajer merasa sangat perlu menyusun anggaran dalam rangka pengendalian biaya-biaya yang dikeluarkan untuk perusahaan, karna itu pada tahun 2011 manajer baru menerapkan anggaran, dalam prosedur penyusunan anggaran yang diterapkan pada Hotel Sempurna menggunakan pendekatan *Top Down*, dimana anggaran yang disusun dan diterapkan atas perintah pimpinan perusahaan yang diserahkan kepada manajer yang mempunyai kemampuan dalam menyusun anggaran. Yang kemudian menyerahkan kepada administrasi dan keuangan untuk dijadikan sebagai pedoman kerja.

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan prosedur penyusunan dan pelaksanaan anggaran biaya yang dilaksanakan oleh Hotel Sempurna, maka penulis berpendapat bahwa yang berperan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran biaya pada Hotel Sempurna hanya pimpinan dan manajer saja atau hanya dipikirkan oleh orang tertentu sehingga mereka tidak mengetahui secara jelas tentang keadaan perusahaan dan mengalami kesulitan menentukan anggaran yang akan mereka buat dan anggaran tersebut tidak

menghasilkan perincian anggaran yang sesuai dengan kegiatan dalam perusahaan. Disini penulis berpendapat bahwa prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada Hotel Sempurna kurang baik.

Penyusunan anggaran biaya operasional yang hanya dilakukan oleh pimpinan dan Manajer saja, maka nilai yang ada dalam anggaran biaya operasional tidak akan sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi serta aktivitas perusahaan yang terjadi dalam perusahaan melainkan hanya merupakan hasil dan perkiraan orang-orang yang membuat penyusunan anggaran tersebut saja.

Selain itu proses penyusunan anggaran biaya operasional yang hanya dilakukan oleh pimpinan dan Manajer saja akan kurang mendapat dukungan dari pihak lain yang terlibat dalam perusahaan, sedangkan menyusun anggaran biaya operasional akan menimbulkan motivasi kerja dan rasa tanggung jawab untuk menyetujui dan mencapai target anggaran yang ditetapkan. Karena dengan adanya dukungan dari berbagai bagian organisasi yang ada didalam perusahaan dapat menjadikan anggaran sebagai alat pengendalian guna menekan biaya serendah mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mencapai laba.

Penyusunan anggaran biaya operasional dapat dimulai dengan menetapkan pedoman penyusunan dari manajer puncak yang dapat berupa rencana ekonomi dan sasaran pendapatan serta laba yang ingin dicapai untuk tahun mendatang yang dapat disampaikan kepada seluruh bagian yang ada didalam perusahaan. Dengan demikian masing-masing bagian dapat mengusulkan usulan anggaran biaya yang disesuaikan dengan rencana ekonomi dan sasaran pendapatan serta laba yang ingin dicapai perusahaan.

Pada Hotel Sempurna prosedur penyusunan anggaran biaya operasional yang dibuat atas perintah pimpinan dan diserahkan kepada manajer dalam perencanaan anggaran, tanpa melibatkan

seluruh bagian organisasi dari bawahan yang berkaitan dalam perusahaan atau komite anggaran bila perusahaan tersebut telah berkembang. Anggaran operasional pada Hotel Sempurna dibuat untuk jangka waktu satu tahun dengan berpedoman pada realisasi tahun sebelumnya atau pada realisasi anggaran tahun lalu yang sesuai dengan program kerja yang telah dibuat untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Setelah mendapatkan perintah dari pimpinan untuk menyusun anggaran, selanjutnya manajer dengan keahlian dan pengalaman yang dimilikinya mempelajari, mempertimbangkan dan mengadakan perubahan yang dianggap perlu terhadap usulan anggaran tersebut. Kemudian rancangan anggaran yang dibuat oleh manajer diajukan kembali kepada pimpinan Hotel Sempurna. Pimpinan akan memeriksa, menyeleksi dan menyesuaikan dengan program, rencana dan realisasi perusahaan tahun lalu. Jika pimpinan sudah menyetujui maka rencana anggaran tersebut dikembalikan kepada manajer untuk disahkan dan dibuat paraf persetujuan. Setelah anggaran disahkan dan para bawahan mulai melaksanakan dalam aktivitas usaha perusahaan dibidang administrasi dan keuangan sebagai alat pengendalian selama jangka waktu satu tahun. Dari prosedur penyusunan anggaran Hotel Sempurna berdasarkan landasan teori agensi menurut Jensen dan Meckling (1976) dimana pimpinan sebagai pemilik (*principal*) dan manajer (*agent*) yang diberi wewenang dan tanggung jawab dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

Namun dalam proses penyusunan anggaran yang terjadi di Hotel Sempurna belum dapat dikatakan berjalan dengan baik dan belum memenuhi penyusunan syarat-syarat anggaran yang baik. Terutama dalam aktivitas penyusunan anggaran tahun pertama, anggaran biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan yang belum terkendali ini terlihat dalam proses pengendalian anggaran tahun 2011 (tahun

pertama pembuatan anggaran). Dikarenakan penyusunan anggaran hanya melihat berdasarkan persentase (%) dari pendapatan yang dianggarkan, yang mana anggaran pendapatan hanya melihat dari persentase (%) kenaikan kamar tahun 2010, namun ditahun 2012 penyusunan anggaran biaya operasional juga berdasarkan persentase dari anggaran pendapatan tetapi anggaran pendapatan telah disusun berdasarkan metode rata-rata bergerak (*Moving Averege*) sehingga pendapatan yang di anggarkan dapat disesuaikan dengan biaya operasional yang akan dianggarkan.

Hal ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Supriyono tentang syarat-syarat anggaran yang baik, karena sistem akuntansi pada Hotel Sempurna belum berjalan dengan baik dilihat dari belum adanya laporan yang didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban, serta dalam penyusunan anggaran belum adanya keterlibatan seluruh bagian organisasi dari bawahan yang berkaitan dalam menyusun anggaran.

Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional

Suatu anggaran dapat berperan sebagai alat pengendalian dalam aktivitas usaha perusahaan dibidang keuangan, apabila anggaran tersebut disetujui dan mendapat dukungan penuh dari pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Pada dasarnya koordinasi dan pengendalian merupakan perbandingan antara rencana dan realisasi atau pelaksanaannya sehingga dapat diketahui seberapa penyimpangan yang terjadi.

Anggaran tanpa pelaksanaan dan pengendalian yang baik. Maka anggaran itu akan menjadi tidak baik. Anggaran bukanlah sebagai alat formalitas dimana hanya dilakukan analisa untuk setiap tahun. Pihak manajer memonitor pelaksanaan anggaran secara priodik seperti setiap hari, bulan, tiga bulan, dan tahun. Sehingga pelaporan anggaran harus dibuat laporannya, agar

disetujui oleh pihak manajer dan dapat diketahui jika ada penyimpangan, dilakukan analisis mengapa ada penyimpangan, selanjutnya diambil kebijakan-kebijakan untuk mengatasinya. Dengan melaksanakan hal tersebut, maka anggaran akan menjadi alat pengendalian yang efektif.

Pada Hotel Sempurna setelah anggaran disahkan oleh pimpinan dan diparaf persetujuan oleh manajer, kemudian anggaran tersebut didistribusikan kesetiap bagian dalam organisasi perusahaan untuk dijadikan pedoman dalam menjalankan aktivitas usaha perusahaan dibidang keuangan selama jangka waktu satu tahun.

Menurut penulis, anggaran yang berlaku pada Hotel Sempurna tidak dapat dijadikan atau fungsi pengendalian, tetapi hanya berfungsi sebagai alat penaksir (Rudianto, 2009). Karena anggaran pada Hotel Sempurna berlaku untuk jangka waktu satu tahun, sehingga penyimpangan-penyimpangan yang terjadi baru dapat diketahui pada akhir tahun anggaran, yaitu saat dibuatnya laporan secara menyeluruh atas pelaksanaan anggaran. Pengendalian melalui anggaran dapat dicapai bila dilakukan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran oleh pusat-pusat pertanggungjawaban atas pelaksanaan anggaran.

Pengawasan pada Hotel Sempurna dilakukan dengan cara mengukur atau membandingkan angka-angka transaksi-transaksi yang terjadi dengan angka-angka yang telah ditetapkan. Laporan-laporan atas transaksi yang terjadi dilapangan berupa pengeluaran dan penerimaan diserahkan kepada bagian administrasi atau keuangan yang berupa nota penjualan dan nota pembelian barang untuk kemudian dicatat dalam pembukuan perusahaan. Dalam hal ini penyimpangan yang terjadi atas pelaksanaan anggaran diakibatkan karena tidak dilakukannya suatu tindakan pengendalian. Pencatatan akuntansi yang dilakukan oleh bagian administrasi atau keuangan perusahaan dilaksanakan dengan

tujuan untuk membuat anggaran pada akhir tahun anggaran.

Analisis Varians Terhadap Anggaran Operasional dan Realisasinya

Suatu perusahaan tentunya ingin mendapatkan hasil yang maksimal dalam suatu kegiatan yang dilakukannya, begitu pula suatu kegiatan yang didasarkan pada suatu anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentunya kejadian yang sebenarnya terjadi diharapkan sama dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya oleh perusahaan yang memakai anggaran tadi. Namun kondisi yang terjadi tidak selalu 100% (seratus persen) sama dengan yang kita rencanakan, hal ini tentunya menyebabkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap anggaran baik itu penyimpangan yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan.

Adapun pengertian dari penyimpangan (*varians*) yaitu selisih antara pengeluaran atau biaya yang telah ditetapkan sebelumnya dengan pengeluaran atau biaya yang terjadi sesungguhnya. Dalam melakukan analisis *varians* akan menghasilkan penyimpangan antara anggaran dengan realisasi. Penyimpangan atau *varians* tersebut ada yang bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Dalam menentukan *favorable* dan *unfavorable* terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara pendapatan dan biaya. Dari segi pendapatan apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka penyimpangan yang terjadi menguntungkan atau *favorable*, Sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka penyimpangan tersebut merugikan atau *unfavorable*. Namun hal tersebut berbeda pada segi biaya, apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka penyimpangan tersebut merugikan atau *unfavorable* sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka penyimpangan tersebut menguntungkan atau *favorable*.

Apabila pengendalian biaya merugikan, maka semua penyimpangan harus dianalisis dengan seksama, mengapa

penyimpangan itu terjadi sehingga dapat menjadi pedoman dalam penyusunan anggaran selanjutnya.

Berdasarkan data-data anggaran pada tabel diatas, anggaran operasional yakni laporan laba rugi Hotel Sempurna pada tabel 4.1 tahun 2011 dan tabel 4.2 tahun 2012. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa terdapat beberapa katagori pada laporan laba rugi dalam melakukan analisis *varians*, yaitu pendapatan, biaya operasional, biaya umum, laba bersih. adalah sebagai berikut :

1. Pendapatan

Total pendapatan tahun 2011 yang dianggarkan sebesar Rp. 1.028.445.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 1.005.573.780,- dengan penyimpangan Rp 22.871.220,- atau 2% (*Unfavorable*), sedangkan untuk tahun 2012 pendapatan yang dianggarkan sebesar Rp. 947.727.000,- sedangkan realisasinya Rp 1.039.887.593,- dengan penyimpangan (Rp. 92.160.593,-) atau -10% (*Favorable*) namun bila dilihat dari masing-masing sumber pendapatan tersebut maka dapat dilihat bahwa:

a. Pendapatan kamar tahun 2011 dianggarkan Rp. 699.343.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 670.990.000,- dengan penyimpangan Rp. 28.353.000,- atau 4% (*Unfavorable*), untuk tahun 2012 pendapatan kamar dianggarkan sebesar Rp. 634.977.000,- sedangkan realisasinya Rp. 694.845.000,- dengan penyimpangan (Rp. 59.868.000,-) atau -9% (*Favorable*).

Penyimpangan pada tahun 2011 yang tidak menguntungkan disebabkan oleh tingginya manajer menetapkan anggaran, sehingga sulit untuk direalisasi namun di tahun 2012 penyimpangan yang terjadi menguntungkan baik dibandingkan dengan anggaran maupun bila dibandingkan realisasi pendapatan tahun 2012 dapat disebabkan karena anggaran yang dibuat oleh manajer

telah menggunakan Metode Rata-rata bergerak (*Moving Avarage*) sehingga anggaran pendapatan yang dibuat dapat dicapai, disamping itu juga peningkatan terjadi karena adanya peningkatan tamu hotel akan kebutuhan kamar dikarnakan pada tahun 2012 telah mendekati pilkada, tahun baru ataupun hari-hari besar lainnya.

b. Pendapatan *ballroom* tahun 2011 yang dianggarkan sebesar Rp. 205.689.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 215.746.500,- dengan penyimpangan (Rp. 10.057.500,-) atau -5% (*Favorable*), untuk tahun 2012 pendapatan *ballroom* yang dianggarkan Rp. 199.023.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 225.968.703,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 26.945.703,-) atau -14%. (*Favorable*).

Penyimpangan yang terjadi pada tahun 2011 maupun tahun 2012 merupakan penyimpangan yang menguntungkan, hal ini dikarenakan adanya kepercayaan dari beberapa instansi yang bekerjasama dengan Hotel Sempurna dan banyaknya resepsi-resepsi pernikahan yang menggunakan *ballroom* Hotel Sempurna sehingga *ballroom* selalu terisi pada tahun 2011 maupun 2012. Namun di 2012 kenaikan *ballroom* begitu signifikan dikarnakan di 2012 telah adanya pengendalian biaya yang berasal dari penganggaran pendapatan yang telah menggunakan Metode rata-rata Bergerak sehingga anggaran biaya dapat disesuaikan dengan anggaran pendapatan tersebut.

c. Pendapatan *meeting room* dianggarkan sebesar Rp. 123.413.000,-sedangkan realisasinya sebesar Rp. 118.837.280,- dengan penyimpangan sebesar Rp. 4.575.720,- atau 4% (*Unfavorable*), untuk tahun 2012 pendapatan *meeting room* dianggarkan sebesar Rp. 113.727.000,- sedangkan realisasinya

sebesar Rp. 119.073.890,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 5.346.890,-) atau -5% (*Favorable*).

Pada tahun 2011 anggaran yang dibuat lebih besar dari realisasinya dan disebabkan pada tahun 2011 tidak banyak yang menggunakan *meeting room*, namun pada tahun 2012 realisasi dari pendapatan *meeting room* mengalami kenaikan, hal ini disebabkan pada tahun 2012 banyak yang menggunakan *meeting room* dalam kegiatan persiapan menuju pilkada di daerah Sumatera Selatan khususnya Lubuk Linggau, begitu juga dengan banyaknya perusahaan yang menggunakan *meeting room* dalam kegiatan mereka.

Hasil analisis varians pendapatan bahwa penyimpangan yang terjadi pada anggaran pendapatan tahun 2011, disebabkan karena manajer membuat anggarannya terlalu tinggi tanpa melihat kondisi pada saat itu, hal ini dapat dilihat dari bagaimana manajer menentukan anggaran hanya melihat dari pendapatan tahun 2010 dan manajer menentukan kenaikan pendapatan berdasarkan perkiraan tanpa menggunakan metode apapun dalam penyusunan anggaran, sehingga anggaran yang dibuat akan sangat sulit untuk direalisasi.

2. Biaya Operasional

Untuk anggaran biaya operasional pada tahun 2011 dianggarkan sebesar Rp. 598.455.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 601.557.408,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 3.112.408,-) atau -0.5% (*Unfavorable*), tahun 2012 biaya operasional yang dianggarkan sebesar Rp. 616.276.000,- dengan realisasinya sebesar Rp. 627.940.108,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 11.664.108,-) atau -2% (*Unfavorable*). Namun bila dilihat dari masing masing pos yang ada didalam biaya operasional dapat dilihat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari masing-

masing pos yang terdapat pada biaya operasional yaitu :

- a. Biaya Pembelian Bahan dan Ongkos tahun 2011 yang dianggarkan sebesar Rp. 267.395.000,- sedangkan realisasi sebesar Rp. 256.653.670,- dengan penyimpangan sebesar Rp. 10.741.330,- atau 4% (*Favorabel*), Pada tahun 2012 Biaya Pembelian Bahan dan Ongkos yang dianggarkan sebesar Rp. 265.101.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 268.465.845,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 3.364.845,-) atau -1% (*Unfavorabel*). Penyimpangan yang terjadi pada anggaran biaya pembelian bahan dan ongkos 2011 menguntungkan, tahun 2012 merupakan penyimpangan yang merugikan, apabila dilihat sekilas maka penyimpangan di tahun 2011 lebih menguntungkan dari penyimpangan untuk tahun 2012 namun apabila ditinjau lebih Biaya di tahun 2012 untuk pembelian bahan dan ongkos mengalami kenaikan harga dipasaran serta banyaknya pemeliharaan yang dilakukan oleh pihak hotel dalam menaikkan omset hotel atau menarik minat masyarakat untuk menggunakan Hotel Sempurna sehingga di 2012 biaya pembelian bahan dan ongkos lebih tinggi bila dibandingkan 2011.
- b. Biaya Gaji Pegawai 2011 yang dianggarkan sebesar Rp. 195.405.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 206.989.500,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 11.584.500,-) atau -6% (*Unfavorable*), untuk tahun 2012 Biaya Gaji Pegawai yang dianggarkan sebesar Rp. 208.500.000,- sedangkan realisasinya Rp. 216.115.900,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 7.615.900,-) atau -4% (*Unfavorable*). Penyimpangan biaya gaji pada tahun 2011 dan 2012 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan, hal ini disebabkan

- manajer baik di tahun 2011 maupun tahun 2012 tidak memperhitungkan didalam anggaran perusahaan untuk biaya lembur karyawan, karna manajer berasumsi bahwa biaya lembur tidak akan mengalami kenaikan yang signifikan padahal ditahun 2011 maupun 2012 *ballroom* hampir tidak pernah kosong sehingga banyak karyawan yang lembur dalam melayani tamu hotel. Perbedaan realisasi biaya gaji pegawai pada tahun 2011 dan 2012 mengalami kenaikan dikarenakan pada tahun tersebut adanya kenaikan gaji karyawan serta penambahan karyawan dibagian resepsionis ditahun 2011 dan ditahun 2012 kenaikan gaji manajer.
- c. Biaya Listrik 2011 dianggarkan sebesar Rp. 107.987.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 110.613.116,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 2.626.116,-) atau -2% (*Unfavorable*), untuk tahun 2012 Biaya Listrik yang dianggarkan sebesar Rp 108.989.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 114.747.073,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 5.758.073,-) atau -5% (*Unfavorable*).
Penyimpangan yang terjadi pada biaya listrik baik di tahun 2011 maupun di tahun 2012 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan karena pada tahun 2011 maupun tahun 2012 baik Kamar, *Ballroom* maupun *Meeting Room* mengalami kenaikan yang signifikan sehingga pemakaian listrik juga mengalami kenaikan karena banyaknya pemakaian untuk keperluan Kamar, *Ballroom*, serta *Meeting Room*.
- d. Biaya Telepon tahun 2011 dianggarkan sebesar Rp. 13.370.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 12.569.672,- dengan penyimpangan sebesar Rp. 800.328,- atau 6% (*Favorable*), untuk tahun 2012 Biaya Telepon yang dianggarkan sebesar Rp 18.955.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 13.654.800,- dengan penyimpangan sebesar Rp. 5.300.200,- atau 28% (*Favorable*).
Penyimpangan yang terjadi pada biaya telepon ditahun 2011 merupakan penyimpangan yang menguntungkan walupun tidak signifikan namun ditahun 2012 pengendalian biaya telepon sangat baik terlihat dari kenaikan penyimpangan yang menguntungkan untuk tahun 2012 hal ini dikarenakan adanya pembatasan telepon yang dilakukan oleh manajer dalam rangka penghematan.
- e. Biaya PDAM tahun 2011 dianggarkan sebesar Rp. 14.288.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 14.731.450,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 443.450,-) atau -3% (*Unfavorabel*), untuk tahun 2012 Biaya PDAM yang dianggarkan sebesar Rp. 14.731.000,- sedangkan realisasi sebesar Rp. 14.956.490,- dengan penyimpangan sebesar (Rp.225.490,-) atau -2% (*Unfavorabel*).
Penyimpangan yang terjadi pada biaya PDAM pada tahun 2011 dan 2012 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan. Hal ini dikarenakan banyak tamu yang menginap sehingga pemakaian PDAM mengalami kenaikan dikarenakan banyaknya pemakaian air untuk keperluan kamar.
3. Biaya Umum
Biaya Umum tahun 2011 dianggarkan sebesar Rp. 106.504.528,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 106.787.184,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 282.656,-) atau -0,3% (*Unfavorable*), untuk tahun 2012 Biaya Umum yang dianggarkan sebesar Rp 109.488.305,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 106.405.424,- dengan penyimpangan sebesar Rp. 3.082.881,- atau 3% (*Favorable*).
Penyimpangan yang terjadi pada biaya umum ditahun 2011 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan karena adanya kenaikan

beberapa pos dibiaya umum pada tabel 3.8 diantaranya kenaikan biaya transport luar kota dengan anggaran sebesar Rp. 8.563.000,- sedangkan realisasi sebesar Rp. 9.880.900,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 1.317.900,-) atau -15% (*Unfavorable*). Pada tahun 2012 merupakan penyimpangan yang menguntungkan tetapi pada tabel 3.10 di pos biaya pemasaran penyimpangan tidak menguntungkan dengan anggaran sebesar Rp. 2.575.000,- sedangkan realisasi sebesar Rp. 3.547.930,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 972.930,-) atau -38% (*Unfavorabel*). Hal ini dikarenakan perusahaan melakukan promosi untuk menarik minat masyarakat agar menggunakan jasa Hotel Sempurna dan untuk meningkatkan pendapatan.

4. Laba Bersih

Labanya bersih sebelum pajak tahun 2011 dianggarkan sebesar Rp. 314.729.485,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 288.463.201,- dengan penyimpangan sebesar Rp. 26.266.284,- atau 8% (*Unfavorable*), untuk laba bersih setelah pajak anggaran sebesar Rp. 275.388.299,- sedangkan realisasi sebesar Rp. 252.405.301,- dengan penyimpangan sebesar Rp. 22.982.999,- atau 8% (*Unfavorabel*). Pada tahun 2012 laba bersih sebelum pajak yang dianggarkan sebesar Rp. 213.196.695,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 296.517.272,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 83.320.577,-) atau -39% (*Favorable*). Untuk laba bersih setelah pajak anggarannya sebesar Rp. 186.547.108,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 259.452.613,- dengan penyimpangan sebesar (Rp. 72.905.505,-) atau -39% (*Favorabel*). Penyimpangan laba bersih yang terjadi ditahun 2011 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan hal ini disebabkan oleh tingginya anggaran pendapatan yang dianggarkan oleh manajer dikarenakan manajer hanya memperhitungkan anggaran berdasarkan kenaikan

pendapatan kamar ditahun 2010, sehingga laba yang dihasilkan dalam anggaran terlalu tinggi sedangkan ditahun 2012 manajer telah menggunakan metode rata-rata bergerak sehingga laba yang dianggarkan juga telah sesuai dengan apa yang akan dicapai oleh perusahaan.

Dari analisa perhitungan *varians* diatas bahwa antara anggaran dengan realisasi, dapat dikatakan bahwa target yang ditetapkan dalam anggaran merupakan perincian yang kurang realistis, karena kenyataannya target anggaran yang telah ditetapkan terlalu tinggi dan masih banyak penyimpangan yang *unfavorable*. Akibatnya pelaksanaan anggaran tidak dapat mempedomani anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Menyebabkan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien tidak berjalan.

Tujuan laba yang ingin dicapai oleh perusahaan kenyataannya yang terealisasi belum melampaui yang dianggarkan. Penyimpangan ini terjadi karena penetapan target anggaran yang terlalu tinggi disebabkan oleh penetapan anggaran pendapatan yang hanya melihat peningkatan pendapatan hanya pada satu tahun sebelum nya atau realisasi tahun 2010 yang mengalami kenaikan kamar hotel dan pihak manajemen kurang teliti terhadap kemungkinan yang akan terjadi ditahun 2011 sehingga anggaran pendapatan ditahun 2011 sulit untuk dicapai sehingga biaya operasional juga sulit untuk dicapai karena anggaran biaya operasional didapat dari persentase anggaran pendapatan. Tahun 2012 anggaran pendapatan penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable*) tetapi belum ada pengendalian terhadap biaya operasional yang penyimpangannya tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Karena itu pihak manajemen hotel harus memperbaiki prosedur penyusunan anggaran agar dapat mencapai tujuan

perusahaan sehingga pencapaian laba akan lebih optimal.

Manajemen perusahaan sebaiknya menggunakan anggaran yang disusun berdasarkan jangka waktu yang lebih pendek, satu bulan, tiga bulan, enam bulan yang jangka waktunya disesuaikan dengan kondisi departemen yang bersangkutan (Mulyadi, 2001:491). Seharusnya perusahaan perlu melakukan penelitian dan analisis biaya yang sesuai dengan pertumbuhan ekonomi sekarang, sehingga diperoleh suatu standar biaya yang bisa menunjukkan tingkat efisiensi kerja. Dengan kondisi seperti itu manajemen perusahaan akan lebih mudah menyusun anggaran biaya operasional selanjutnya yang lebih matang dan terkendali.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hotel Sempurna dalam penyusunan anggaran belum memperhatikan syarat-syarat anggaran yang baik diantaranya: a) belum berjalannya sistem akuntansi dengan baik hal ini dilihat dari belum adanya laporan yang didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban, b) Hotel Sempurna dalam menyusun anggaran belum melibatkan seluruh bagian organisasi dari bawahan yang berkaitan, anggaran dibuat manajer dan disahkan oleh pimpinan perusahaan. Setelah anggaran disahkan dan diparaf persetujuan manajer para bawahan mulai melaksanakan dalam aktivitas usaha perusahaan dibidang administrasi dan keuangan sebagai alat pengendalian selama jangka waktu satu tahun. Penyusunan tanpa melibatkan karyawan bawahan sehingga karyawan tidak memiliki motivasi dalam bekerja dan merasa tidak bertanggung jawab terhadap anggaran yang dijadikan pedoman kerja bagi mereka atau dengan kata lain pendekatan yang dilakukan oleh Hotel Sempurna dalam penyusunan anggaran menggunakan pendekatan *Top Down*.

Berdasarkan analisis *varians*, pada tahun 2011 pengendalian biaya operasional

pada Hotel Sempurna belum diterapkan dengan baik hal ini terlihat dari ada beberapa pos biaya yang penyimpangannya *unfavorabel* dimana realisasi lebih besar dari pada anggaran, pada anggaran pendapat belum tercapainya target yang diinginkan. Namun ditahun 2012 laba bersih setelah pajak realisasi melebihi anggaran dengan penyimpangan *favorable*, akan tetapi belum ada pengendalian terhadap biaya operasional yang penyimpangannya *unfavorabel*.

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka bagian ini penulis akan memberikan saran kepada Hotel Sempurna, sekiranya dapat bermanfaat sebagai perbandingan dan penyempurnaan dalam penyusunan anggaran di Hotel Sempurna di masa-masa mendatang.

Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut: a) sebaiknya dalam penyusunan anggaran Hotel sempurna harus lebih memperhatikan syarat-syarat anggaran yang baik, dengan cara memperhatikan sistem akuntansi sehingga laporan anggaran didasarkan akuntansi pertanggungjawaban, dan melakukan analisis yang mendalam terhadap anggaran yang disusun serta sebaiknya anggaran dibuat dengan pendekatan campuran antara *Top Down* dan *Bottom up* sehingga anggaran yang disusun dapat dijadikan sebagai alat pengendalian sehingga hasil yang akan dicapai akan lebih optimal. Anggaran yang dibuat satu tahun sebaiknya dirinci menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulan dapat dirinci menjadi anggaran bulanan. Sehingga apabila ada penyimpangan pada anggaran biaya operasional dapat lebih mudah mencari solusinya dan anggaran akan lebih akurat serta penyimpangan dapat diperkecil. b) sebaiknya perusahaan memperbaiki sistem penyusunan anggaran yang hanya berdasarkan pada persentase yang didapat dari anggaran pendapatan karena persentase tersebut tidak dapat menggambarkan kondisi sesungguhnya dari masing-masing bagian, untuk itu Hotel Sempurna sebaiknya melibatkan seluruh bagian organisasi dari

bawahan yang berkaitan. Dalam rangka penyusunan anggaran dan melihat kondisi real dari masing-masing bagian dan kemudian anggaran yang dibuat dibandingkan dengan anggaran yang dibuat dengan metode yang dipilih oleh manajer.

DAFTAR PUSTAKA

- Darminto, Dwi Prastowo. Suryo Aji. 2000. *Analisis Laporan keuangan Hotel*, Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Andi Offset.
- Halim, Abdul Tjabjono Achmad dan Husein Fakhri Muh. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi. Bagian Penerbitan UPP STIM YKPN.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001. *Budgeting Peranggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Jensen, M. and W. Meckling. 1976. Theory Of the firm: Managerial Behavior, Agency cost and ownership structure. *Journal of financial Economic*. (3): 305-360.
- Lambert, R.A. 2001. Contracting Theory and Accounting. *Journal of Accounting & Economic*. (3): 305-360.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi Dua. Salemba Empat.
- Mardiansyah, M. Sonny. 2006. *Analisis Peranan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pengadaan Gabah dan Beras pada Perum Bulog Devisi Regional Sumatera Selatan*. Penelitian. Palembang: Fakultas Ekonomi Universitas Bina Darma.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2010. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Yogyakarta: Bagian Penerbit UPP STIM YKPN.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Sari, Devi Ratih. 2005. *Peranan Anggaran Terhadap Pengendalian Biaya Pemeliharaan Bagian Teknik pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Palembang*. Penelitian. Palembang: Fakultas Ekonomi Universitas IBA.
- Sasongko, Catur dan Parulian Safrida Rumandang. 2010. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sepriyanti, Zaleha. 2002. *Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Perkebunan Nusantara VII Unit Usaha Betung*. Penelitian. Palembang: Fakultas Ekonomi Universitas IBA.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi kedua. Jakarta: PT. Indeks.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Anggota IKAPI No-003.
- <http://www.Scribd.com/5204164316/Teori-Keagenan-Agency-Theory>. (26 Juli 2013/ 16.30).