

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Biaya operasional merupakan salah satu bagian terpenting dalam penyusunan laporan laba rugi baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar yang memiliki jenis dan volume kegiatan yang berbeda. Suatu perusahaan kecil, jumlah dan jenis kegiatan yang dilakukan terbatas sehingga mudah untuk direncanakan dan dikendalikan, maka tidaklah dengan demikian perusahaan yang besar.

Dengan demikian perusahaan yang berkembang menjadi besar ini mempunyai kegiatan yang lebih baik dalam jenis maupun volume kegiatannya, maka perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan menjadi tidak sederhana perusahaan yang belum berkembang. Setiap perusahaan harus memiliki perencanaan dan pengendalian yang dapat mendefinisikan dan mengefektifkan kegiatan operasional.

Perencanaan dan pengendalian merupakan kunci bagi perusahaan untuk tetap hidup dan berkembang pada dunia perusahaan karena setiap perusahaan yang didirikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu diantaranya adalah untuk memperoleh laba dan memberikan sumbangan terhadap perbaikan ekonomi sosial didalam lingkungan yang lebih luas. Untuk itu diperlukan suatu sistem perencanaan, pengkoordinasikan, dan pengendalian yang terpadu. Sebelum melakukan aktivitasnya, maka sebaiknya perusahaan terlebih dahulu membuat perencanaan kegiatan yang hendak dilaksanakannya, sehingga perusahaan mempunyai pedoman yang terarah.

Perusahaan besar maupun kecil menyusun anggaran, karena dengan adanya anggaran penting untuk membuat perencanaan dan untuk mengendalikan kegiatan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan–tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu organisasi. Sedangkan pengendalian melihat kebelakang, yaitu menilai hasil kerja dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasil perbandingan ini melahirkan varian penyimpangan. Varian penyimpangan tersebut harus dianalisis dan dicari sebabnya dan kemudian digunakan untuk memperbaiki perencanaan, anggaran dan pelaksanaan/ pengendalian.

Rusliaman mengemukakan:

Perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses untuk menetapkan berbagai tujuan / hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan pada masa yang akan datang dan menentukan bagaimana strategi dan rencana–rencana yang dibuat agar tujuan tersebut tercapai.¹

Suatu perencanaan dikatakan baik ketika apa yang digariskan dalam perencanaan tersebut dapat dilakukan dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Perencanaan untuk anggaran biaya operasional yang disusun bertujuan agar pelaksanaan seluruh fungsi-fungsi manajemen berjalan sistematis dan sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan aktivitas pada perusahaan dapat berjalan dengan efektif.

Menurut Darsono:

Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan besar maupun kecil seyogyanya membuat anggaran, karena anggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan untuk mengendalikan kegiatan.²

¹Rusliaman Siahaan, dkk.. **Manajemen**: Universitas HKBP Nommensen Fakultas Ekonomi, Medan, 2016, hal. 111

²Darsono P dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**: Edisi Kedua, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal.1

Pengendalian merupakan suatu proses untuk memastikan bahwa organisasi mewujudkan tujuan sesuai dengan yang direncanakan. Demikian pula dengan pengendalian operasional perusahaan yang dapat memberikan informasi perencanaan dan realisasi biaya dengan menekankan informasi pada selisih yang terjadi pada periode tertentu oleh karena rencana biaya dibuat ke dalam bentuk anggaran.

Namun yang menjadi permasalahannya adalah bahwa manajer sering kurang mampu mewujudkan misi perusahaan tersebut dikarenakan kurangnya pengendalian terhadap setiap aktivitas perusahaan. Dalam hal ini dapat dilihat dari aktivitas perusahaan tersebut berdasarkan perencanaan-perencanaan yang dituangkan dalam anggaran biaya operasional. Oleh karena itu, pengendalian sangatlah penting dalam aktivitas perusahaan berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan dalam anggaran perusahaan tersebut. Untuk dapat mendukung dan meningkatkan laba perusahaan maka perusahaan perlu menganalisis penyimpangan-penyimpangan yang berlaku.

Efektivitas dan efisiensi suatu perusahaan dalam menjalankan operasinya ditentukan oleh kemampuan perusahaan profitabilitas dan aktivitas dalam perusahaan. Dengan demikian penggunaan analisis penyimpangan biaya operasional dapat menggambarkan koefisienan perencanaan dengan pengendalian biaya operasional yang telah dicapai. Untuk mendukung dan meningkatkan usaha maka perusahaan perlu menganalisis penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Hotel Danau Toba Internasional Medan merupakan bergerak di bidang jasa dan dalam menjalankan aktivitasnya menggunakan dana yang cukup besar, hal ini dapat dilihat dari anggaran biaya operasional setiap periode yang berlangsung. Penggunaan anggaran biaya operasional pada Hotel Danau Toba Internasional Medan sering mengalami kesenjangan, seperti

meningkatnya dollar, naiknya bahan sandang pangan, naikknya tarif gas, naiknya tarif listrik, naiknya tarif air, dan kurangnya pelayanan. Selain itu terjadinya kesenjangan biaya operasional karena tidak merealisasikan anggaran yang telah direncanakan. Dari situasi ini penulis melihat adanya penyimpangan-penyimpangan biaya operasional yang menyebabkan kurangnya keefektifan terhadap penggunaan anggaran terhadap aktivitas yang telah disusun.

Hubungan uraian di atas, dapat dilihat tingkat perubahan dengan realisasi biaya operasional untuk 2 tahun terakhir yang disajikan pada tabel 1.1 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1
Anggaran dengan Realisasi Biaya Operasional
Hotel Danau Toba Internasional Medan
2016-2017

| Tahun | Anggaran (Rp) | Realisasi (Rp) | Penyimpangan (Rp) |
|--------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 2016 | 26.218.135.194 | 26.805.239.000 | (587.104.119) |
| 2017 | 27.789.260.740 | 27.955.074.651 | (165.813.911) |

Sumber : Hotel Danau Toba Internasional Medan

Untuk dapat melihat adanya penyimpangan anggaran dan realisasi biaya operasional yang negatif (merugikan) kita dapat membandingkan dengan anggaran dan realisasi pendapatan.

Tabel 1.2
Anggaran dengan Realisasi Pendapatan
Hotel Danau Toba Internasional Medan

2016-2017

| Tahun | Anggaran (Rp) | Realisasi (Rp) | Penyimpangan (Rp) |
|--------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 2016 | 51.648.035.819 | 52.294.844.800 | 646.808.981 |
| 2017 | 53.243.739.581 | 53.854.496.950 | 610.757.369 |

Sumber : Hotel Danau Toba Internasional Medan

Dari data tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa anggaran biaya operasional 2016 yaitu Rp 26.218.135.194,- dan realisasi Rp 26.805.239.000,-. Dari data anggaran tahun 2016 tersebut mengalami penyimpangan merugikan (unfavorable) sebesar (Rp 587.104.119,-). Pada tahun 2017 anggaran dan realisasi meningkat dari tahun 2016 dengan jumlah anggaran Rp 27.789.260.740,- dan jumlah realisasi Rp 27.955.074.651,-, sehingga besarnya penyimpanganmerugikan (unfavorable) tahun 2017 yaitu (Rp165.813.911,-).

Dari data tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa anggaran pendapatan 2016 yaitu Rp 51.504.701.819,- dan realisasi Rp 52.294.844.800,-. Dari data anggaran tahun 2016 tersebut mengalami penyimpangan menguntungkan (favorable) sebesar Rp790.142.981,-. Pada tahun 2017 anggaran dan realisasi meningkat dari tahun 2016 dengan jumlah anggaran Rp 53.223.051.105,- dan jumlah realisasi Rp 53.854.496.950,-, sehingga besarnya penyimpanganmenguntungkan (favorable) tahun 2017 yaitu Rp 631.445.845,-.

Dari data di atas, dapat kita lihat bahwa data anggaran dan realisasi anggaran biaya operasional pada Hotel Danau Toba Internasional Medan setiap tahun meningkat. Perencanaan dan pengendalian biaya operasional yang dilakukan setiap tahunnya semakin membaik yang didukung oleh pencapaian anggaran yang terrealisasi. Pada tahun 2016 dan tahun 2017 terjadinya penyimpangan negatif akibat terjadinya kesenjangan dari perencanaan anggaran yang

tidak terrealisasi dengan baik. Kesenjangan yang terjadi yaitu naiknya bahan sandang pangan, naiknya tarif gas, naiknya tarif listrik, naiknya tarif air dan adanya perbaikan atau renovasi.

Hal ini memberikan ketertarikan kepada penulis untuk mengkaji lebih lanjut dan melakukan penelitian yang berjudul: **“Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Danau Toba Internasional Medan”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas bahwa perencanaan dan pengendalian biaya operasional suatu perusahaan perlu dikelola cara baik. Perencanaan dan pengendalian biaya operasional perusahaan cermat akan membantu manajemen perusahaan mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Maka yang akan menjadi rumusan masalah suatu penelitian ini adalah : **“Bagaimana Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Danau Toba Internasional Medan pada periode 2016-2017?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan anggaran dan pengendalian biaya operasional pada Hotel Danau Toba Internasional Medan pada periode 2016-2017.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini:

1. Bagi penulis
 - a. Dapat menganalisis penyimpangan biaya operasional ketika berhadapan dengan dunia kerja.

- b. Mempunyai gambaran tentang Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Danau Toba Internasional Medan.

2. Bagi Universitas HKBP Nommensen

Dapat menjadikan penelitian ini sebagai pedoman bagi mahasiswa/i yang akan mengerjakan tugas akhir lebih baik dari sebelumnya.

3. Bagi Perusahaan

- a. Memberikan informasi mengenai kelemahan-kelemahan yang telah diidentifikasi dan saran-saran perbaikan yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan untuk perbaikan.
- b. Memberi gambaran mengenai Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional.

4. Bagi Pembaca

Pembaca dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan referensi atau acuan dalam penulisan karya ilmiah tentang perencanaan dan pengendalian biaya operasional serta dapat menambah wawasan pembaca dalam hal pengetahuan tentang perencanaan dan pengendalian biaya operasional.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Biaya Operasional

2.1.1 Pengertian Biaya Operasional

Biaya operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktifitas ekonomi dari suatu perusahaan dalam pembentukan laba usaha. biaya adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang. Biaya sangat diperlukan untuk mendukung berjalannya operasi perusahaan.

Menurut Blocher, dkk bahwa:

Proses operasional mencakup semua aktivitas, seperti pemerolehan bahan baku mentah pemasok, hasil produksi (yaitu, jasa atau produk dan pengiriman produk atau jasa kepada para pelanggan. Bergantung pada strategi yang diterapkan, ini akan seperti memberikan perbedaan untuk setiap sasaran proses operasional berikut ini: waktu, biaya, dan kualitas.³

Mangasa Sinurat mengemukakan:

Biaya merupakan suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang.⁴

Ardin Doloksaribu mengemukakan:

³Blocher, dkk, **Manajemen Biaya**, Edisi kelima, Buku kedua, Selemba Empat, Jakarta, 2012, hal 277

⁴Mangasa Sinurat, dkk, **Akuntansi Biaya**: Universitas HKBP Nommensen Fakultas Ekonomi, Medan, 2016, hal.10

“Biaya adalah kas atau setara kas yang dikorbankan untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan akan membawa manfaat sekarang atau di masa yang akan datang bagi organisasi.”⁵

Biaya Operasional atau yang disebut juga dengan *Operational Expenses* merupakan sejumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mendukung operasi atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Biaya Operasional biasanya dapat berupa biaya untuk penjualan dan administrasi untuk mendorong pendapatan, serta tidak termasuk pada pengeluaran yang telah diperhitungkan dalam harga pokok penjualan (HPP), maupun faktor penyusutan. Setiap perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya didalam menjalankan aktivitasnya, diantaranya adalah biaya penjualan dan biaya administrasi umum.

Telah dikemukakan bahwa biaya operasional dikelompokkan kedalam dua golongan besar yaitu biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum.

Pembagian elemen-elemen dari masing-masing biaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Biaya penjualan yang merupakan keseluruhan biaya dalam rangka melakukan penjualan, terdiri dari:
 - a. Gaji pegawai bagian penjualan
Yaitu: biaya gaji yang akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawai yang bekerja di bagian penjualan.
 - b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan
Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk semua barang yang akan ditawarkan kepada pelanggan.

⁵Ardin Doloksaribu, **Akuntansi Manajemen Lanjutan**: Edisi Kedua, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2018, hal.4

c. Biaya perbaikan bagian penjualan

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk semua perbaikan barang-barang elektronik yang digunakan untuk penawaran barang ditawarkan kepada konsumen.

d. Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan akibat penyusutan peralatan yang digunakan bagian penjualan.

e. Biaya penyusutan gedung bagian penjualan

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan akibat penyusutan.

f. Biaya iklan

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mempromosikan penjualan jasa dan untuk meningkatkan penjualan.

2. Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang merangkum semua aktivitas yang berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum yang terdiri dari:

a. Gaji pegawai dan administrasi

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawai kantor dalam menjalankan aktivitas perusahaan tersebut.

b. Biaya pemeliharaan kantor

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan dan perawatan kantor.

c. Biaya perbaikan kantor

Yaitu: biaya yang terjadi oleh perusahaan untuk pemeliharaan dan perawatan kantor

d. Biaya penyusutan gudang kantor

Yaitu: biaya yang terjadi akibat adanya penyusutan gedung kantor.

e. Biaya perlengkapan kantor

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melengkapi perlengkapan kantor.

f. Biaya listrik kantor

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk penerangan bagian kantor.

g. Biaya telepon kantor

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk telepon yang digunakan dalam menjalankan kelangsungan aktivitas perusahaan.

h. Biaya asuransi kantor

Yaitu: biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk asuransi gedung kantor sebagai antisipasi hal-hal yang tidak diinginkan.

Biaya operasional merupakan biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari.

2.1.2 Pengelompokan Biaya Operasional

Biaya operasional ini dikelompokkan menjadi:

1. Biaya tetap (*Fixed Cost*)

yaitu biaya yang jumlahnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu. Pada umumnya biaya gaji karyawan jumlahnya selalu tetap meski beberapa volume kegiatannya.

2. Biaya variabel (*Variable Cost*)

Yaitu biaya yang jumlah totalnya bisa berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan.

3. Biaya semi variabel

Yaitu biaya yang tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel ini mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel.

2.1.3 Tujuan Biaya Operasional

Tujuan biaya operasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasi dan mengendalikan arus masukan (*input*) dan keluaran (*output*), serta mengelola penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki agar kegiatan dan fungsi operasional dapat lebih efektif.
- 2) Untuk mengambil keputusan, akuntansi biaya menyediakan informasi masa yang akan datang (*future cost*) karena pengambilan keputusan berhubungan dengan masa depan. Informasi biaya masa yang akan datang tersebut jelas tidak diperoleh dari catatan karena memang tidak dicatat, melainkan diperoleh dari hasil peramalan. Proses pengambilan keputusan khusus ini sebagian besar merupakan tugas manajemen perusahaan dengan memanfaatkan informasi biaya tersebut.
- 3) Digunakan sebagai pegangan atau pedoman bagi seorang manajer di dalam melakukan kegiatan-kegiatan perusahaan yang telah direncanakan perusahaan.

2.1.4 Langkah-langkah Penyusunan Biaya Operasional

Langkah-langkah dalam penyusunan biaya operasional, yaitu:

- a) Menentukan pedoman perencanaan
- b) Menetapkan anggaran biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum

- c) Menyiapkan komponen anggaran lainnya
- d) Perundingan untuk menyesuaikan rencana financial setiap komponen anggaran
- e) Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran
- f) Pengesahaan anggaran financial
- g) Pendistribusian anggaran yang telah disahkan

2.2 Perencanaan Biaya Operasional

2.2.1 Pengertian Perencanaan Biaya Operasional

Menurut T. Hani Handoko bahwa:

Alasan perlunya perencanaan yaitu hubungan fungsi perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, tipe-tipe rencana, proses perencanaan strategik, hambatan-hambatan proses perencanaan dan cara bagaimana perencanaan dapat dibuat lebih efektif.⁶

Menurut T. Hani Handoko:

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. Perencanaan kembali kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir.⁷

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa bahwa:

Perencanaan merupakan salah satu empat fungsi manajemen yang penting dan saling terkait satu sama lain.⁸

⁶T. Hani Handoko, **Manajemen**,: BPFE Yogyakarta, Edisi Kedua, Yogyakarta, 2017, hal.78

⁷**Ibid**, hal.77

⁸Adanan Silaban, dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal.208

Biaya operasional (*Operational Expenses*) merupakan sejumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mendukung operasi atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Jay Haizer dan Barry Render bahwa

Perencanaan penjualan operasi (*sales and operations planning*) yaitu suatu proses untuk menyeimbangkan sumber daya dan permintaan yang diramalkan, menyelaraskan permintaan bersaing organisasi dari rantai pasokan dengan pelanggan akhir, sementara mengaitkan perencanaan strategis dengan operasi di semua rentang waktu perencanaan.⁹

Jadi perencanaan biaya operasional adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan tersebut telah ditetapkan untuk mendukung kegiatan yang dilakukan perusahaan.

Menurut Adanan Silaban, dan Meilinda Stefani Harefa bahwa:

Berbicara tentang perencanaan, kita dihadapkan pada pertanyaan apakah suatu rencana berjalan dengan baik atau tidak. Pertanyaan mendasar ini kiranya aktual diajukan manakah kita melihat realitas keseharian yang menunjukkan banyaknya kegagalan akibat perencanaan yang salah dan tidak tepat. Kesalahan perencanaan dapat berada pada awal perencanaan itu sendiri ataupun pada saat proses perencanaan itu berlangsung. Banyak perencanaan yang gagal gara-gara apa yang direncanakan tersebut tidak mempunyai pijakan yang relevan dengan kondisi sosial budaya masyarakat.¹⁰

Salah satu aspek penting perencanaan biaya operasional adalah pembuatan keputusan (*decision making*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan.

Menurut T. Hani Handoko Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap berikut:

⁹Jay Haizer dan Barry Render, **Manajemen Operasi: Selemba Empat**, Edisi Sebelas, Jakarta, 2016, hal.606

¹⁰AdananSilaban, dan Meilinda Stefani Harefa, **Op.Cit.**, hal. 208

Tahap 1 : menetapkan tujuan dan serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumberdaya- sumber dayanya sevara tidak efektif.

Tahap 2 : merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya- sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangann dan data statistik yang didapatkjan melalui komunikasi dalam organisasi.

Tahap 3 : mengidentifikasi segala kemudahadan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap 4 : mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik / paling memuaskan di antara berbagai alternatif yang ada.

Menurut T. Hani Handoko ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai:

1. *Protective Benevits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkjinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan
2. *Positive benefits* dalam bentuk meningkatkan sukses pencapaian tujuan organisasi.¹¹

2.2.2 Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Perencanaan Biaya Operasional

Berikut ada beberapa tujuan perencanaan yaitu:

1. Untuk memeberikan arahan dan tujuan bagi perusahaan
2. Dapat ditentukan suatu pedoman sebagai standar/ ukuran untuk mengurangi ketidakpastian serta perubahan di masa mendatang
3. Dengan perencanaan dapat diukur berhasil tidaknya suatu pekerjaan sehingga akan mempermudah pengawasan
4. Membantu memperkirakan peluang di masa mendatang
5. Dengan perencanaan akan timbul efisiennsi sehingga pengeluaran biaya dapat ditekan

Perencanaan mempunyai banyak manfaat, yaitu:

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
4. Membantu tanggung jawab lebih tepat
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami

¹¹**Ibid**, hal.80

8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti, dan
9. Menghemat waktu, usaha dan dana.

Selain manfaat perencanaan ada juga beberapa kelemahan perencanaan yaitu:

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata
2. Perencanaan cenderung menjanda kegiatan
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi, dan
5. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

Menurut T. Hani Handoko

Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan tersebut, manfaat-manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak. Oleh karena itu perencanaan tidak hanya seharusnya dilakukan, tetapi harus dilakukan.¹²

2.2.3 Perencanaan Anggaran Biaya Operasional

Menurut Darsono P dan Ari Purwanti bahwa

Perusahaan besar ataupun kecil seyongyahnya membuat anggaran, karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan untuk mengendalikan kegiatan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu organisasi.¹³

Menurut Blocher, dkk bahwa:

Anggaran akan berhasil jika para karyawan merasa bahwa anggaran tersebut merupakan alat perencanaan dan koordinasi untuk membantu mereka melakukan

¹²Ibid, hal.81

¹³Darsono P dan Ari Purwanti, *Op.Cit.*,hal.1

pekerjaan secara lebih baik, bukan merupakan alat yang menekan mereka untuk memeras energi.¹⁴

Sebelum menyusun anggaran perusahaan harus menyusun rencana strategis. Rencana strategis itu disusun berdasarkan hasil analisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan hasil analisis dari ancaman dan kesempatan eksternal perusahaan. Pada umumnya setiap perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan.

Ada beberapa pengertian menurut Darsono P dan Ari Purwanto tentang anggaran antara lain sebagai berikut:

1. Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan. Anggaran lain disebut rencana kerja yang dituangkan secara tertulis dalam bentuk angka-angka keuangan, lazim disebut anggaran formal.
2. Anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.
3. Anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan tektis laba jangka pendek, suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggungjawab, suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.
4. Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis.

¹⁴Blocher, dkk, **Manajemen Biaya**, Edisi Ketiga, Buku pertama, Selemba Empat, Jakarta, 2008, hal.455

5. Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai sub_sistem yang memerlukan hubungan dngan subsistem lain yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.
6. Anggaran dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai ssaran serta caracara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan, anggaran sekaligus juga disebut sub-sistem.
7. Anggaran sebagai sistem terdiri dari tiga lapisan yaitu: inti sistem, subsistem penunjang, subsitem lingkungan. Inti sistem ialah saasaran laba, subsistem penunjang ialah berbagai aktivitas yang membantu kelancaran kerjanya inti sistem seperti standar dan sebagainya. Subsistem lingkungan ialah lingkungan eksternal orgtanisasi seperti ekonomi, sosial, politik, budaya, dan sebagainya yang mempengaruhi bekerja suatu sistem organisasi.
8. Anggaran atau *budget* adalah sama dengan *profit planning*. Perencanaan laba meliputi: perencanaan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan penggunaanbahan baku, perencanaan pembelian bahan baku, perencanaan tenaga kerja langsung, perencanaan biaya overhead, perenmcanaan biaya pemasaran, perencanaan biaya umum dan administrasi, dan seterusnya¹⁵.

Menurut Sofia Prima Dewi dan Septian Bayu Krisanton bahwa:

Anggaran adalah pernyataan kuantitatif dan tertulis dari rencana manajemen. Seluruh tingkat manajemen sebaiknya terlibat dalam membuatnya. Anggaran yang dapat dilaksanakan meningkatkan koordinasi dari pekerjaan, klasifikasi kebijakan dan kristalisasi rencana.¹⁶

Menurut Rimbun C.D. Sidabutar bahwa:

¹⁵Darsono P dan Ari Purwanti, **Op.Cit.**,hal.1

¹⁶Dewi ,Prima sofia dan Septian Bayu Krisanton, **Akuntansi Biaya: IN MEDIA**, 2013, hal 2.

Perencanaan jangka pendek akan dituangkan dalam anggaran. Selanjutnya anggaran menjadi dasar sistem pengendalian. Anggaran merupakan aplikasi luas prinsip manajemen dengan pengecualian. Penyusunan anggaran adalah masalah teknis yang pelaksanaannya adalah manusia. Perilaku manusia akan mempengaruhi proses penyusunan anggaran dan perilaku manusia akan dipengaruhi anggaran karena manusia akan hidup dengan anggaran.¹⁷

Perencanaan anggaran biaya operasional umumnya dapat dibuat dalam dua bagian, yaitu:

1. Perencanaan untuk anggaran biaya pemasaran

Beberapa bagian (departemen) yang biasanya dipergunakan oleh perusahaan antara lain adalah sebagai berikut:

- a. bagian promosi, yaitu bagian yang menangani urusan kegiatan promosi, baik dengan cara pengiklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), kontak penjualan pribadi (*personal selling*), maupun dengan publisitas (*publicity*).
- b. Bagian transaksi, yaitu bagian yang menangani urusan transaksi dengan para pembeli dan para pelanggan.
- c. Bagian ekspedisi (*transportasi*), yaitu bagian yang menangani urusan pengiriman barang yang terjual ke tempat pembeli.
- d. Bagian pengembangan dan penelitian pasar, yaitu bagian yang menangani urusan penelitian pasar, baik penelitian kualitatif, maupun penelitian kuantitatif untuk kepentingan peningkatan penjualan.

2. Perencanaan untuk biaya administrasi dan umum

Anggaran biaya administrasi adalah program kerja manajer kantor pusat dan devisi keuangan yang digunakan dalam bentuk angka-angka keuangan yang menjadi biaya tetap dan

¹⁷Rimbun C.D. Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**,: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, edisi kedua, Medan, 2017, hal.94

variabel. Beberapa bagian-bagian (departemen) yang biasanya dipergunakan oleh perusahaan antara lain adalah:

- a. bagian sekertaris (tata usaha), yaitu bagian yang menangani urusan surat menyurat dan arsip.
- b. Bagian keuangan (pembukuan), yaitu bagian yang menangani urusan akuntansi dan masalah keuangan.
- c. Bagian perlengkapan (rumah tangga), yaitu bagian yang menangani urusan perlengkapan-perengkapan dan keperluan-keperluan kantor, misalnya penyediaan kertas-kertas untuk surat menyurat, pemeliharaan dan perbaikan alat-alat kantor, pemeliharaan dan perbaikan alat-alat kantor, pemeliharaan gedung dan sebagainya.
- d. Bagian personalia, yaitu bagian yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia.

2.3 Pengendalian Biaya Operasional

2.3.1 Pengertian Pengendalian Biaya Operasional

Menurut Darsono dan Ari Purwanti bahwa:

Pengendalian ialah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja, dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya semua kegiatan harus diusahakan sekecil mungkin adanya penyimpangan, kinerja dibanding anggaran, penyimpangannya harus sekecil mungkin.¹⁸

Menurut blocher, dkk bahwa:

Pengendalian operasional (*operational control*) berlangsung ketika manajer tingkat menengah (misalnya manajer pabrik, manajer produk, dan manajer regional) manatau aktivitas manajer tingkat operasional dan karyawan.¹⁹

¹⁸Darsono P, dan Ari Purwanti, **Op.Cit.**, hal.10

¹⁹Blocher, dkk, **Manajemen Biaya**: Edisi Lima, Buku Pertama, Selemba Empat, Jakarta, 2011, hal.8

Dalam akuntansi, pengendalian didefinisikan sebagai hubungan antara prosedur dan sistem yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Pengendalian akuntansi meliputi:

- 1 Penyusunan anggaran dan perencanaan berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan.
- 2 Pelaksanaan rencana.
- 3 Pemantauan kinerja
- 4 Mengevaluasi kinerja aktual terhadap rencana.
- 5 Memperbaiki pengendalian terhadap hal yang terjadi diluar situasi.

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa bahwa:

Pengendalian merupakan suatu proses untuk memastikan bahwa organisasi mewujudkan tujuan sesuai dengan yang direncanakan.²⁰

Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan suatu proses yang akan dilakukan oleh manajer agar tercapainya sesuai dengan yang telah direncanakan.

Biaya operasional (*Operating Expenses*) merupakan sejumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mendukung operasi atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut agar tercapai tujuan dari perusahaan.

Jadi, pengendalian biaya operasional adalah suatu proses pengendalian yang dilakukan oleh manajer berupa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan kegiatan agar tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan.

²⁰Adanan Silaban, dan Meilinda Stefani Harefa, **Op.Cit.**, hal.4

2.3.2 Tujuan Pengendalian Biaya Operasional

Setelah perencanaan dibuat, maka struktur organisasi dapat dibuat untuk memfasilitasi pencapaian tujuan yang efisien, dan karyawan dapat dimotivasi melalui kepemimpinan yang efektif. Berikut ini adalah tujuan pengendalian:

1) Beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Kinerja semua organisasi dipengaruhi lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal menuntut dilakukannya perubahan di lingkungan internal organisasi. Jika terjadi perubahan di lingkungan eksternal, maka semua organisasi harus beradaptasi dengan perubahan itu.

2) Membatasi akumulasi kesalahan

Kesalahan-kesalahan dan kecerobohan-kecerobohan kecil yang terjadi dalam perusahaan pada waktu tertentu tidak menimbulkan kerusakan serius terhadap kesehatan keuangan perusahaan saat itu. Namun, jika kesalahan-kesalahan kecil tersebut tidak dengan segera ditanggulangi/dilakukan tindakan koreksi oleh para manajer, terus terjadi dari waktu ke waktu maka kesalahan-kesalahan kecil tersebut akan terakumulasi menjadi masalah besar dan perusahaan harus berjuang untuk mengoreksi.

3) Meminimalisasi biaya

Jika dipraktekkan secara efektif, pengawasan juga bisa membantu mengurangi biaya dan meningkatkan output.

Menurut Rusliaman, dkk bahwa Proses pengendalian itu meliputi kegiatan:

1. Mengukur kinerja dengan program kerja dan anggaran yang melahirkan penyimpangan
2. Menganalisis penyimpangan dan menemukan sebab-sebab terjadinya penyimpangan
3. Mengambil tindakan untuk menghapus sebab-sebab penyimpangan atau mengambil tindakan perbaikan.

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan atau kekurangan pegawai, akan tetapi jauh dari itu, manajemen berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika kesalahan-kesalahan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian kuantitatif deskriptif dan komparatif. Menurut Jadongan Sijabat **penelitian kuantitatif adalah penelitian yang datanya dalam angka dan dianalisis dengan teknik statistik.**²¹

Sedangkan menurut Kuncoro dalam buku Lijan Poltak Sinambela **metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi. Meskipun demikian, penggunaan pendekatan kuantitatif bukanlah hanya digunakan dalam sektor ekonomi saja, akan tetapi juga dalam semua sektor yang menggunakan telaah dan analisis kuantitatif.**²²

3.2 Objek Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang penulisan ungkapkan pada bab 1 maka penulis melakukan penelitian pada perencanaan dan pengendalian biaya operasional pada Hotel Danau Toba Internasional Medan tahun 2016-2017. Hotel Danau Toba Internasional Medan yang beralamat di Jalan Imam Bonjol No 17 A Medan.

3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Untuk mendukung penelitian, maka jenis data yang digunakan yaitu:

²¹Jadongan Sijabat, **Metode Penelitian Akuntansi**,: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, hal.3

²²Lijan Sinambela, **Metodologi Penelitian Kuantitatif**,: Cetakan Pertama, Jakarta, 2014, hal

1. Data kuantitatif yaitu data yang merupakan kumpulan dari data berupa angka-angka. Angka-angka yang dimaksud berupa angka anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2016-2017.
2. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan seperti sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi dan pembagian tugas.

3.3.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. **Data skunder yaitu data yang sudah tersedia oleh pihak lain tanpa harus menggali langsung oleh peneliti, adapun sumbernya dapat berupa buku, majalah khusus, laporan maupun arsip perusahaan**²³. Penggunaan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu laporan anggaran dan realisasi biaya operasional, jumlah yang harus diungkap oleh perusahaan yaitu jumlah biaya gaji karyawan, biaya bahan supplies, biaya umum dan administrasi, biaya utilitas, dan biaya pemeliharaan pada Hotel Danau Toba Internasional Medan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, maka metode yang digunakan adalah:

1. Penelitian kepustakaan (*library research*)

²³Sukaria Sinulingga, **Metode Penelitian Edisi Kedua**: USU Press, Medan, 2011, hal.66

Penelitian kepustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dalam bentuk bermacam-macam materi literatur baik berupa buku sebagai pendukung dalam penyelesaian penelitian ini dan berupa jurnal terdahulu mengenai perencanaan dan pengendalian biaya operasional yang berkaitan dengan pokok bahasan yang sedang diteliti.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan 3 cara, yaitu:

a. Observasi

Menurut Sukaria Sinulingga bahwa **observasi adalah suatu kegiatan pengamatan yang terencana yang dilakukan dilapangan untuk mendeteksi masalah yang sering terjadi.**²⁴Metode ini dilakukan dengan mengamati langsung obyek penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung menggunakan pedoman penelitian yang berguna dalam mengidentifikasi masalah pengendalian dan perencanaan biaya operasional pada Hotel Danau Toba Internasional Medan.

b. Dokumentasi

Yaitu dengan mengumpulkan data catatan dan dokumen perusahaan yang berupa Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional tahun 2016-2017, gambaran umum perusahaan, dan struktur organisasi perusahaan.

c. Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab secara lisan untuk melengkapi data yang telah ada. Saya bertanya kepada pihak-pihak yang terkait seperti *staff accounting* dan HRD guna melancarkan proses pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti tentang objek yang

²⁴Ibid, hal.67

sedang

diteliti.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode analisis deskriptif yaitu suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk mencandra atau mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat suatu objek atau populasi tertentu. Seperti dijelaskan dalam pengertian di atas, maksud dan tujuan penelitian ini hanya sebatas membuat deskripsi yang tepat, apa adanya tentang fakta-fakta dan sifat-sifat dari objek tanpa membuat prediksi mencari pemecahan atas masalah yang ada dalam objek tersebut.
2. Metode analisis deduktif yaitu suatu metode analisis yang dilakukan dengan membuat kesimpulan khusus berdasarkan teori yang telah diterima sebagai suatu kebenaran umum mengenai fakta yang diamati.

Penulis melakukan analisis deduktif dengan cara membuat kesimpulan sendiri dari hasil kebenaran atau fakta yang penulis amati sebelumnya.

