

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang kegiatannya memberikan jasa, menghasilkan suatu produk ataupun menjual barang dagangan. Bentuk badan usaha dari perusahaan perseorangan, persekutuan dan perseroan terbatas.

Tujuan utama berdirinya suatu perusahaan adalah untuk menghasilkan laba bagi perusahaan dan kesejahteraan bagi semua anggotanya, baik itu untuk perusahaan jasa, perusahaan dagang maupun perusahaan manufaktur. Laba yang diperoleh perusahaan berasal dari pendapatan usaha dikurangi semua biaya yang terjadi selama periode usaha.

Dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari perusahaan akan mengeluarkan berbagai macam biaya operasi. Besar kecilnya biaya ini akan berpengaruh langsung pada laba yang akan diperoleh pada akhir periode.

Biaya operasional merupakan beban yang timbul atau dikorbankan dalam aktivitas rutin suatu perusahaan dalam memperoleh laba. Dengan demikian, biaya operasional senantiasa harus dihubungkan dengan upaya meningkatkan perolehan laba, yang ditempuh dengan salah satu cara yaitu melakukan penghematan biaya. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan pemborosan dalam pemakaian biaya operasional perlu dilakukan perencanaan dan pengawasan yang terpadu.

Perencanaan dan pengawasan merupakan dua fungsi yang tidak dapat dipisahkan, karena spesifikasi rencana merupakan dasar atau standar bagi pelaksanaan pengawasan.

George R. Terry menyatakan bahwa **“Perencanaan merupakan pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang di usulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang di inginkan”**.¹

Menurut Rusliaman Siahaandkk yang menyatakan bahwa **“Pengawasan berkaitan dengan apa yang sedang terjadi dengan apa yang sebenarnya. Pengawasan yang dilakukan secara efektif mengharuskan adanya informasi tentang standar kinerja, kinerja yang sebenarnya, evaluasi kinerja, dan tindakan- tindakan yang dilakukan jika terjadi penyimpangan”**.² Agar perusahaan bekerja secara efisien dibutuhkan suatu perencanaan yang baik. Suatu perencanaan yang baik apabila dikoordinasikan dengan baik dan tepat maka dapat membantu manajemen dalam melakukan pengawasan. Manajemen juga harus mengawasi apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Perencanaan tidak semata-mata untuk menentukan bagaimana pelaksanaan biaya anggaran, tetapi perencanaan yang baik adalah perencanaan yang relevan dengan masa yang akan datang.

Dalam mengawasi biaya operasional perlu direncanakan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu ukuran daya guna yang tepat. Perencanaan biaya operasional dapat dibuat sesuai kegiatan dan didasarkan atas biaya masa lalu,

¹ George R. Terry, *Guide To Management, Prinsip-prinsip Manajemen*, Alih Bahasa: J. Smith. D.F.M, Cetakan kesepuluh: Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 46.

² Rusliaman Siahaan et.al., *Manajemen*, Edisi Pertama: UHN, Medan, 2016, hal. 316.

perkembangan biaya pada masa yang akan datang, dan perubahan cara-cara operasi.

Seluruh biaya operasional yang sesungguhnya terjadi untuk pelaksanaan kegiatan operasional dihadapkan dengan anggaran untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan biaya yang telah terjadi, dianalisis sebab akibatnya dan diambil tindak perbaikan. Tindakan untuk memperbaiki itu bertujuan agar biaya-biaya yang telah terjadi dan merugikan perusahaan dapat dikendalikan sehingga rencana biaya operasional untuk masa yang akan datang dapat direalisasi sesuai dengan rencana.

Hasil penelitian Irza Mirza dengan judul Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada Garuda Plaza Hotel Medan dalam melakukan pengawasan perusahaan membandingkan antara hasil yang nyata dengan ketentuan (*standard*) yang telah ditetapkan, serta tindakan korektif sangat pula diperlukan bila di dalam mencapai tujuan itu sesuai dengan rencana. Fungsi pengawasan juga dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang direncanakan. Anggaran biaya sangat penting dalam kegiatan operasi perusahaan karena dengan anggaran biaya dapat menghindari biaya yang tidak diperlukan (pemborosan) sehingga terciptanya efisiensi biaya mengingat peranan biaya yang didasarkan atas perencanaan dan pengawasan

Hasil penelitian Rumata Panjaitan dengan judul Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Hotel Antares Indonesia Medan diketahui bahwa Perencanaan yang dibuat oleh Hotel Antares Inonesia Medan melakukan pencatatan biaya operasional dengan mengelompokkan biaya-biaya tersebut

melalui rekening anggaran dalam arti dapat suatu perkiraan yang dilakukan. Hal ini berfungsi sebagai alat pengawasan bagi pengeluaran biaya yang tidak dapat di pertanggungjawabkan.

Berdasarkan penelitian pertama Irza Mirza Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional sudah cukup baik sebab, perusahaan yang bergerak dibidang jasa ini beroperasi atas dasar *profit motive* dan Perencanaan yang dibuat Garuda Plaza Hotel melibatkan seluruh departemen atau pihak yang bertanggung jawab terhadap jalannya operasi perusahaan, dimana tiap-tiap departemen membuat anggaran dan setiap pengeluaran telah direncanakan sebaik-baiknya.

Dan pada penelitian kedua Rumata Panjaitan Perencanaan terhadap biaya operasional sudah cukup tepat dan Pengawasan terhadap biaya operasional yang dilakukan sudah cukup memadai. Perusahaan melakukan pencatatan biaya operasional dengan mengelompokkan biaya-biaya tersebut melalui rekening anggaran, yang berfungsi sebagai alat pengawasan bagi pengeluaran biaya yang tidak dapat dipertanggungjawabkan.

Demikian halnya dengan Hotel Danau Toba Medan bergerak dalam bidang perhotelan yang menjalankan suatu sistem manajemen, yang setiap kegiataannya membutuhkan anggaran termasuk anggaran biaya operasional. Dengan memperhatikan perkembangan Hotel Danau Toba Medan yang memiliki anggaran biaya operasional, untuk menunjang kelancaran aktivitas dalam perusahaan maka diperlukan suatu kebijakan mengenai anggaran tersebut. Agar penerimaan dan pengeluaran berjalan sesuai dengan target yang diharapkan, maka harus dibuat suatu prosedur penyusunan anggaran untuk memudahkan dalam

menentukan langkah-langkah kegiatan yang akan dicapai dimasa yang akan datang.

Anggaran yang telah disusun dapat menjadi pedoman bagi pihak yang terkait dalam perusahaan sekaligus dapat digunakan sebagai tolak ukur terhadap selisih anggaran yang sering kali terjadi dalam perusahaan. Sehingga bila perencanaan dan pengawasan dapat difungsikan dengan benar diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, perencanaan dan pengendalian melalui penyusunan anggaran ini juga sangat diperlukan untuk membantu peramalan (*forecast*) keadaan perusahaan masa mendatang. Sehingga perencanaan biaya operasional yang ada pada Hotel Danau Toba Medan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional periode sebelumnya. Lalu menyesuaikan tujuan dan kegiatan yang akan dicapai perusahaan dalam periode selanjutnya, serta menetapkan strategi perusahaan dan memeriksa ketersediaan sumber daya. Setelah itu mengalokasi dana ke pos-pos kegiatan.

Pengawasan biaya operasional yang ada pada Hotel Danau Toba Medan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional setiap akhir periode, sebagai penentu anggaran sepenuhnya dikendalikan. Agar penerimaan dan pengeluaran berjalan sesuai target yang diharapkan, maka harus dibuat suatu prosedur penyusunan anggaran biaya operasional untuk memudahkan dalam menentukan langkah langkah kegiatan yang akan dicapai dimasa yang akan datang .

Untuk mengetahui apakah ada terjadi laba atau penyimpangan pada Hotel Danau Toba maka berikut data biaya operasional pada tahun 2018 dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Hotel Danau Toba Medan
Biaya Operasional
Tahun 2018

Uraian	Tahun 2018
Rencana Biaya Operasional	28.685.496.733
Realisasi Biaya Operasional	30.164.665.460
Selisih/Penyimpangan	1.479.168.727

Sumber: Hotel Danau Toba Medan Tahun 2018

Dari Tabel 1.1 ini dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami penyimpangan sebesar Rp. 1.497.168.727,- dengan persentase 5,15%. Penyimpangan tersebut menurut perusahaan cukup besar karena melebihi 5%. Penyimpangan disebabkan perusahaan kurang memperhitungkan manfaat yang diperoleh dari peningkatan biaya ataupun adanya peningkatan harga-harga barang/jasa yang dibutuhkan perusahaan. Mengingat betapa pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional dalam suatu perusahaan maka penulis tertarik untuk membahasnya lebih lanjut yang hasilnya akan dituangkan dalam bentuk skripsi yang berjudul: **“Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada Hotel Danau Toba Medan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah merupakan suatu kondisi, keadaan atau hal yang tidak baik, tidak diharapkan atau tidak sesuai dengan yang diharapkan serta menjadi suatu penghalang bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasi. Menurut Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak **“adanya masalah ditunjukkan oleh adanya perbedaan antara apa yang seharusnya dengan apa adanya(apa yang sebenarnya), antara rencana dengan realisasi, antara “das sollen” dengan “das sein”, antara “what ought to be” dengan “what is”.**³

Berdasarkan penjelasan dan uraian mengenai alasan pemilihan judul, maka perlu merumuskan permasalahan yaitu: **“Bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional diterapkan pada hotel danau toba medan sehingga mengalami penyimpangan pada tahun 2018?”**.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di uraikan diatas, maka masalah dalam penelitian ini hanya dibatasi pada perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada Hotel Danau Toba Medan pada tahun 2018.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan perencanaan dan pengawasan biaya operasional Hotel Danau Toba Medan pada tahun 2018, sehingga dapat diketahui hal-hal yang menyebabkan penyimpangan biaya.

³Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak, **Metode Penelitian**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Percetakan SADIA , Medan, 2011, hal. 44.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, penulis berharap agar hasil yang diperoleh dapat memperoleh manfaat antara lain:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional

2. Bagi Perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan dan pengawasan biaya operasional agar tidak terjadi penyimpangan yang bersifat merugikan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai informasi yang dapat digunakan untuk referensi bahan penelitian dan menambah pengetahuan bagi yang berminat dalam bidang yang serupa di masa datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Biaya Operasional

2.1.1 Pengertian Biaya Operasional

Biaya merupakan unsur yang paling penting dalam menjalankan segala kegiatan operasi perusahaan, karena biaya harus terlebih dahulu dikeluarkan sebelum menghasilkan suatu produk, baik berupa barang atau jasa.

Bastian dan Nurlela dalam bukunya mengemukakan bahwa:

“Biaya atau *cost* adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu”.⁴

Pengertian biaya menurut Mangasa Sinurat dkk, yaitu sebagai berikut:

“Biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/ bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang”.⁵

Biaya Operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan. Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya biaya bahan baku, upah langsung, dan biaya overhead. Ketiga biaya ini disebut biaya produksi. Selain itu masih ada lagi urusan biaya operasional yang terdiri dari biaya penjualan, administrasi dan biaya umum yang merupakan salah satu elemen

⁴ Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal.7.

⁵ Mangasa Sinurat et.al., **Akuntansi Biaya**, Edisi Pertama: UHN, Medan, 2015, hal. 10.

penting dalam kelancaran melakukan kegiatan operasi perusahaan dan pencapaian laba.

Biaya operasional terdiri dari biaya-biaya penjualan dan administrasi umum. Dengan demikian biaya operasional meliputi semua biaya yang dikeluarkan untuk tujuan operasi perusahaan selain kegiatan produksi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang memberikan manfaat/keuntungan pada masa yang akan datang agar tercapai tujuan.

2.1.2 Elemen Biaya Operasional

Menurut M. Munandar mengungkapkan bahwa:

1. **Biaya pemasaran (*marketing expenses*), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan pemasaran dilakukan**
2. **Biaya administrasi (*administration expenses*), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan administrasi dilakukan.⁶**

Pembagian ataupun elemen-elemen dari masing-masing biaya tersebut

sebagai berikut:

1. Biaya penjualan merupakan keseluruhan biaya dalam rangka melakukan penjualan
 - a. Gaji Pegawai bagian penjualan, yaitu biaya gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawai yang bekerja dibagian penjualan

⁶ M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Kedua, Cetakan Kelima: BPFE, Yogyakarta, 2015, hal. 24

- b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan barang-barang yang akan dijual kepada konsumen
 - c. Biaya perbaikan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk perbaikan barang-barang elektronik yang rusak.
2. Biaya administrasi dan umum adalah semua biaya terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum, yaitu:
- a. Gaji dan upah, meliputi: gaji, insentif dan bonus, premi lembur, pajak pendapatan, upah borongan dan lain-lain.
 - b. Kesejahteraan karyawan, meliputi: pengorbanan karyawan, rekreasi dan olahraga, pendidikan dan perpustakaan, dan lain-lain.
 - c. Biaya reparasi dan pemeliharaan, meliputi: reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, peralatan kantor, taman dan halaman kantor, bangunan kantor, dan lain-lain.
 - d. Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi: penyusutan untuk kendaraan kantor, peralatan kantor, bangunan kantor, dan lain-lain.
 - e. Biaya administrasi dan umum lainnya, meliputi: biaya cetak, alat tulis, perlengkapan kantor lainnya, biaya listrik dan air, biaya telepon dan telegram, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain.

Berdasarkan uraian diatas dapat di simpulkan bahwa elemen biaya penjualan adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat didalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Elemen biaya administrasi umum adalah biaya yang terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.

2.2 Perencanaan Biaya Operasional

Menurut IBM Wiyasha : **“Perencanaan merupakan salah salah satu fungsi manajemen yang harus diterapkan pada bisnis perhotelan. Dengan perencanaan yang baik dapat diprediksi arah bisnis dalam jangka pendek atau dalam setahun”**.⁷

Perencanaan yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan anggaran. Dengan lain perkataan, sasaran yang hendak dicapai dalam jangka pendek (setahun) dapat dianalisis dari anggaran hotel. Anggaran dibedakan menjadi anggaran operasional, anggaran kas, dan anggaran modal. Bila dikaji dari tujuannya, anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran operasional dan anggaran modal. Anggaran operasional merupakan rencana kegiatan operasional, dinyatakan dalam nilai rupiah dan dicapai dalam jangka pendek, yaitu setahun.

Sebaliknya, anggaran modal merupakan anggaran untuk mengadakan aset dan realisasikan lebih daripada setahun. Bila dikaji dari cakupannya, anggaran

⁷IBM Wiyasha., **Akuntansi Manajemen Hotel dan Restoran**: ANDI, Yogyakarta, 2018, hal 127.

dapat dibedakan menjadi Anggaran Departemen (Departmental Budget) dan Anggaran Induk (Master Budget). Anggaran departemen departemen merupakan anggaran yang disiapkan oleh departemen yang bersangkutan, misalnya Room Department. Sedangkan anggaran industri (Master Budget) merupakan anggaran hotel (yang mungkin merupakan unit bisnis dari suatu korporasi), yang terdiri anggaran seluruh departemen hotel. Anggaran Induk terdiri dari Anggaran Operasional, Anggaran Kas, dan Anggaran Modal.

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel dalam buku Malayu Hasibuan menyatakan **“Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan prosedur-prosedur, program-program dari alternatif-alternatif yang ada”**.⁸

Menurut Rusliaman Siahaan dkk mengemukakan bahwa: **“...Perencanaan adalah fungsi yang paling mendasar, fungsi-fungsi manajemen lainnya hanya melaksanakan apa yang tertuang dalam perencanaan”**.⁹

Berdasarkan defenisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu kegiatan atau aktivitas yang dilakukan pada waktu yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap suatu kumpulan putusan dan kebijakan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan pada masa yang akan datang, tentang kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya.

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah**, Cetakan Ketigabelas: Bumi Aksara, Jakarta, 2016, hal. 92.

⁹ Rusliaman Siahaan et.al, **Op.Cit.**, hal. 111.

2.2.1 Tujuan dan Manfaat Perencanaan

Salah satu tujuan perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan pada waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan keputusan yang lebih baik.

Tujuan utama perencanaan biaya operasional adalah untuk melihat program-program dan penentu biaya operasional sekarang, dan yang akan datang agar dapat digunakan untuk meningkatkan pembuatan keputusan lebih baik.

Menurut T. Hani Handoko perencanaan biaya operasional memiliki beberapa manfaat di antaranya:

1. **Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan**
2. **Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama**
3. **Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas**
4. **Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat**
5. **Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi**
6. **Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi**
7. **Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami**
8. **Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti**
9. **Menghemat waktu, usaha dan dana”.**¹⁰

Perencanaan bermanfaat agar semua kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan menjadi lebih pasti, sehingga kegiatan menjadi lebih terarah. Tanpa kegiatan yang jelas dan terarah maka sulit mencapai tujuan yang ditetapkan dalam rencana. Dengan demikian pemborosan waktu dan sumber daya dapat dihindari sekecil mungkin karena rencana telah dapat digunakan oleh tiap-tiap

¹⁰T. Hani Handoko., **Manajemen** BPFE., Yogyakarta, 2016 hal. 81

manajer guna mengambil keputusan yang dibuat harus selalu mengacu pada rencana yang telah dibuat.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan

Menurut Heriwati “Setiap perencanaan baik dalam organisasi manjerial maupun organisasi bisnis menyusun perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam setiap perencanaan akan terlihat fungsi dari perencanaan itu sendiri dan juga faktor-faktor yang turut menentukandalam perencanaan”.¹¹

faktor-faktor Perencanaan adalah

- a. Rencana stategis, menggambarkan fokus bisnis utama perusahaan untuk jangka panjang.
- b. Perencanaan taktis, merupakan rencana-rencana perusahaan yang berskala lebih kecil yang konsistendengan rencana strategis.
- c. Perencanaan operasional, menyusun metode-metode yang akan segera digunakan Perencanaan darurat, merupakan rencana-rencana alternative yang dikembangkan untuk menghadapi berbagai kondisi bisnis yang mungkin terjadi”.

2.3 Pengawasan Biaya Operasional

Menurut T Hani Handoko : “**Pengawasan dapat didefenisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.**”¹²

Kegagalan pengawasan berarti cepat atau lambat adanya kegagalan perencanaan dan suksesnya perencanaan berarti adanya kesuksesan juga pada

¹¹Herawati, “**Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional**”(www.repository.uinsu.ac.id) Skripsi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara,Akuntansi,2018),hal.15

¹² T. Hani Handoko., **Op.Cit.**,hal 21

pengawasan. Pengawasan yang efektif membantu kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan, untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut sesuai dengan rencana.

Menurut Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanto **“Pengendalian ialah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja, dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.”**¹³

Sedangkan Menurut George R. Terry, **“Pengendalian merupakan suatu proses dasar untuk mendapatkan sesuatu yang identik dan apa saja yang dikendalikan”**.¹⁴

Menurut Pektis Jurnal **“Fungsi pengendalian manajemen adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan sehingga tujuan dan rencana perusahaan dapat dicapai. Pengendalian manajemen mencoba agar pelaksanaan sesuai dan cocok dengan rencana atau standart”**¹⁵

Dari Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila dalam penilaian tersebut ditemukan penyimpangan, maka selanjutnya diadakan tindakan perbaikan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

¹³ Darsono Prawironegoro, Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 10.

¹⁴ George R. Terry, **Op.Cit.**, hal. 166.

¹⁵Jeni Wardi “ Peran Controller dalam Perencanaan dan Pengendalian pada Grand Elite Hotel Pekanbaru ” **E- Jurnal** Pekanbaru(2010),hal 312.

Pengawasan atau pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen yang bertujuan agar aktivitas yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana sesuai dengan kegiatan yang diharapkan. Pengawasan tidak akan terjadi bila tidak ada rencana dan suatu rencana mempunyai kemungkinan kecil untuk berhasil bila tidak diawasi dengan baik.

Pengendalian merupakan usaha untuk menyesuaikan pelaksanaan suatu rencana apakah sudah berjalan sesuai apa yang diharapkan sehingga apa yang hendak dituju oleh perusahaan dapat dicapai dengan baik. Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan perencanaan. Langkah awal dari proses pengawasan adalah perenanaan, yakni penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan. Pengawasan membantu menilai apakah perencanaan telah dilaksanakan secara efektif.

Hal ini menunjukkan suatu proses pengukuran atau perbandingan antara hasil dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk mengetahui apakah realisasi yang akan terjadi dalam perusahaan sesuai atau tidak dengan yang direncanakan sebelumnya.

2.3.1 Tipe-tipe Pengawasan

Pada umumnya menurut T. Hani Handoko ada tiga tipe dasar pengawasan:

- 1. Pengawasan Pendahuluan**
- 2. Pengawasan “concurrent”**
- 3. Pengawasan umpan balik ”.**¹⁶

¹⁶Ibid.,hal. 359.

Pengawasan tipe pertama dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tersebut diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah yang terjadi.

Pengawasan tipe kedua dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung, dengan kata lain, pengawasan ini dilakukan terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan kebijakan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan berjalan.

Sedangkan pengawasan tipe ketiga dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa pada masa yang akan datang.

2.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengawasan

Tujuan utama pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang telah direncanakan sesuai dengan kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi-instruksi yang ditekankan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana. Berdasarkan penemuan-penemuan tersebut, dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinya.

Oleh karenanya agar pengawasan itu benar-benar efektif, artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan. Pengawasan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan tersebut.

Menurut Malayu Hasibuan tujuan pengawasan bagi suatu organisasi perusahaan adalah:

1. **Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana**
2. **Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*) jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*)**
3. **Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya¹⁷.**

2.3.3 Tahap- tahap Pengawasan

Menurut T. Hani Handoko adapun tahapan pengawasan sebagai berikut:

1. **Penetapan standar pelaksanaan (Perencanaan)penetapan standar**
2. **Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan**
3. **Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.**
4. **Pembandingan Pelaksanaan Kegiatan dengan Standard an Penganalisaan Penyimpangan-Penyimpangan, dan.**
5. **Pengambilan tindakan koreksi bila perlu¹⁸**

Tindakan koreksi yang dilakukan dapat berupa :

- a. Mengubah standar mula-mula.
- b. Mengubah pengukuran pelaksanaan.
- c. Megubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

¹⁷ Malayu S.P. Hasibuan, **Op.Cit.**, hal. 242

¹⁸T.Hani Handoko.,**Op.Cit.**,hal.360

2.3.4 Tahapan Pengawasan Biaya Operasional

Munandar mengemukakan dalam melaksanakan pengawasan biaya operasi, dapat digunakan teknik pengawasan sebagai berikut:

1. Pengawasan dengan menggunakan anggaran.

Anggaran mempunyai peranan penting untuk fungsi pengawasan biaya operasi, yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah disusun agar dapat mencegah adanya penyimpangan yang bersifat merugikan yang harus dapat segera dikendalikan dan dilakukan tindakan perbaikan sedangkan yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan sehingga dapat dipertahankan dan dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengawasan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Analisa yang dilakukan terhadap penyimpangan perlu dilakukan karena tidak ada gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap keadaan tersebut. Namun demikian, hal ini tidak berarti bahwa hal-hal yang telah sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan tetapi harus waspada terhadap adanya

2. Pengawasan dengan menggunakan standar

Teknik lain untuk mengawasi biaya operasi adalah dengan menggunakan standar. Tujuan pemakaian standar disini adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan dengan cara mengaitkan antara prestasi dari kegiatan dengan biaya yang terjadi.

Biaya standar adalah biaya yang ditentukan terlebih dahulu besarnya berdasarkan penelitian yang seksama. Biaya standar menunjukkan berapa besar biaya yang seharusnya terjadi dalam operasi normal dan berdaya guna sehingga dapat dipakai sebagai patokan untuk mengukur tingkat daya guna. Biaya standar ini merupakan target yang dituju dan juga merupakan patokan yang dapat dipakai untuk mengukur dan menilai biaya sesungguhnya. Dengan menggunakan anggaran dan biaya standar secara bersamaan maka biaya standar akan menjadi kerangka pendukung yang akurat bagi tersusunnya suatu anggaran. Kemungkinan yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kekurangan yang sebenarnya ada.

Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran perusahaan merupakan alat yang penting bagi pimpinan perusahaan untuk melakukan pengawasan atau pelaksanaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.3.5 Tujuan Pengawasan Biaya Operasional

Tujuan utama pengawasan biaya operasional adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan yang sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut maka pengawasan biaya operasional pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi-instruksi yang dikeluarkan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan serta kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana operasi.

Pengawasan biaya operasional yang benar-benar efektif bila dapat merealisasikan tujuan sistem pengawasan biaya operasional, setidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya deviasi dari rencana operasi. Suatu sistem

pengawasan biaya operasional yang efektif harus dapat segeramelaporkan penyimpangan-penyimpangannya, sehingga berdasarkan penyimpangan tersebut dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya

2.4 Anggaran Biaya Operasional

2.4.1 Pengertian dan Manfaat Anggaran

Pada dasarnya semua perusahaan bertujuan untuk memperoleh laba, maka pimpinan perusahaan tersebut perlu menyusun suatu anggaran sebagai pedoman atau pegangan perusahaan. Anggaran merupakan suatu bentuk perencanaan, karena kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang dapat dituangkan dalam bentuk anggaran. Hanya saja anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai karakteristik khusus, seperti disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter, Dengan demikian jelas bahwa anggaran hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari rencana-rencana perusahaan, sebab masih ada rencana perusahaan tidak termasuk anggaran.

Anggaran merupakan bagian dari pelaksanaan fungsi perencanaan anggaran dapat dijadikan sebagai manifestasi rencana yang akan dicapai oleh perusahaan dan pada saat yang sama anggaran itu menjadi alat kontrol, anggaran juga dijadikan sebagai panduan yang harus dicapai, sehingga manajemen memiliki standar dari sasaran anggaran adalah suatu bagian integral dari proses perencanaan atau pernyataan perencanaan.

Anggaran juga berfungsi juga sebagai tolak ukur sebagai alat embanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja, maka dapat diketahui apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat juga diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapat dan beban yang direncanakan untuk tahun ini. Suatu anggaran merupakan rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan di ambil oleh pembuat anggaran (manajer yang menyusun anggaran) guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana.

Armila Krisna Warindrani mendefinisikan “**Anggaran (*budget*) adalah Perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai**”.¹⁹

¹⁹Armila Krisna Warrindrani, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Graha Ilmu, 2016, hal.80.

Darsono dan Ari Purwanti mendefinisikan **“Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang 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”**²⁰

Menurut IBM Wiyasha **“ Anggaran disiapkan oleh manajemen hotel dengan tujuan agar :**

- 1. Rencana terpusat pada aktivitas yang akan datang.**
- 2. Dijadikan patokan dalam mengevaluasi kinerja hotel secara keseluruhan**
- 3. Dapat dijadikan landasan dalam mengkoordinasikan rencana kegiatan**
- 4. Sebagai salah satu alat dalam memotivasi manajer yang terlibat dalam penyiapan anggaran**
- 5. Sebagai alat untuk mengkomunikasikan rencana sasaran yang hendak dicapai.”**²¹

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah perencanaan keuangan untuk membuat tujuan tercapai, namun tidak semua rencana dapat disebut anggaran.

Menurut M. Munadar anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:

- 1. Sebagai pedoman kerja**
- 2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja**
- 3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja.**²²

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang.

²⁰ Darsono dan Ari Purwanti., **Op.Cit.**, hal. 2.

²¹IBM Wiyasha, **Op.Cithal** 129.

²² M. Munandar, **Op.Cit.**, hal.10.

Selain itu anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah di tetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

Anggaran berfungsi juga sebagai tolok ukur sebagai alat pembanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja, maka dapat diketahui apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat juga diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

2.4.2 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Biaya Operasional

Dikaji dari pendekatan penyiapan anggaran dibedakan atas dua bagian yaitu: *top down planning* dan *bottom up planning*. Menurut Melayu IBM Wiyasha bahwa “ ***Top down* berarti anggaran disiapkan oleh pimpinan puncak (misalnya direksi) untuk dilakukan oleh para manajer hotel (General Manager dan Department Head)**”.²³

²³IBM Wiyasha, **Op.Cit.**, hal. 128

Misalnya pemerintahan pusat merencanakan hal-hal yang akan dibangun di daerah-daerah, atau kantor pusat merencanakan hal-hal yang akan dilaksanakan oleh kantor-kantor cabangnya.

Menurut IBM Wiyasha bahwa:

“Bottom up adalah anggaran disiapkan oleh General Manager serta Department Head untuk disetujui oleh pimpinan puncak untuk direalisasi pada tahun berikutnya”.²⁴

Dalam penyiapan anggaran operasional, General Manager melakukan koordinasi dengan Department Heads sehingga sasaran yang hendak dicapai diketahui oleh setiap manager. Anggaran operasional merupakan hasil kolektif dari seluruh departemen hotel, yang oleh karena itu koordinasi yang ketat perlu dilakukan. Manajemen selalu memonitor realisasi anggaran hotel setiap periode untuk mendapatkan informasi apakah sasaran yang ditetapkan dalam anggaran dapat dicapai atau tidak, sehingga manajemen perlu/tidak perlu melakukan tindakan secepatnya.

Rencana yang dibuat di pusat berpedoman pada perencanaan dari daerah atau kantor cabang. Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran operasional, yaitu:

1. Menentukan pedoman perencanaan
2. Menetapkan anggaran biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum
3. Menyiapkan komponen anggaran lainnya
4. Perundingan untuk menyesuaikan rencana finansial setiap komponen anggaran

²⁴ **Ibid**, hal. 128

5. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran
6. Pengesahan anggaran finansial
7. Pendistribusian anggaran yang telah disahkan.

Anggaran operasional masing-masing departemen hotel setelah proses analisis situasi selesai dilaksanakan, yaitu:

A. Departemen yang menghasilkan Penjualan

Departemen yang menghasilkan penjualan yang akan dibahas penyiapan anggaran operasionalnya adalah Departemen Kamar, Departemen Makanan dan Minuman, dan Minor Operated Departments seperti cucian(laundry), kolam renang, telepon.

❖ Departemen Kamar (Mencakup Kantor Depan dan Tata Graha)

a. Proyeksi Penjualan Kamar

Dalam menentukan proyeksi penjualan kamar untuk tahun depan, yang harus mendapatkan penjelasan yang mendalam adalah

- Proyeksi persentase tingkat hunian kamar
- Harga kamar rerata

b. Proyeksi Biaya Kamar

- Biaya Bahan Dipakai Habis

Anggaran biaya operasional untuk departemen kamar seperti guest supplies, paper supplies, kertas tulis yang disediakan dikamar tamu ditentukan berdasarkan persentase penjualan kamar.

- Biaya Gaji dan Upah

Proyeksi biaya gaji dan upah dibuat berdasarkan data pada daftar gaji karyawan kantor depan dan tata graha ditambah tunjangan-tunjangan, kenaikan gaji berkala (bila ada), upah, dan atau lembur untuk tahun yang akan datang,

- Biaya Kesejahteraan Karyawan

Yang dibebankan pada pos ini adalah biaya-biaya yang ditanggung oleh hotel untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan hotel. Termasuk dalam pos ini, misalnya, harga pokok makanan dan minuman untuk karyawan departemen kamar, pencucian seragam, asuransi, asuransi sosial, tunjangan dan atau bonus hari raya, dan transaksi lain untuk kesejahteraan karyawan.

- Biaya Pakaian Seragam

Anggaran pengadaan pakaian seragam (termasuk badge nama karyawan) ditentukan sebesar 1% dari anggaran penjualan kamar.

- Biaya Tembikar, Gelas dan Lena Kamar

Biaya ini merupakan biaya pengganti untuk kerusakan tembikar, gelas, dan lena yang digunakan dikamar tamu. Besarnya anggaran biaya tembikar, gelas, dan lena kamar sampai dengan 2% dari penjualan jasa kamar.

- Biaya Komisi

Biaya ini merupakan biaya yang dibayarkan kepada agen yang telah mengirimkan tamu ke hotel

- Biaya Pemasaran Kamar

Biaya ini merupakan biaya pemesanan kamar yang dibebankan oleh pusat pemesanan kamar terutama untuk jaringan hotel untuk memiliki pusat distribusi pemesanan kamar hotel.

B. Departemen yang Tidak Menghasilkan Penjualan

1. Biaya-biaya Operasional yang tidak didistribusikan (Undistributed Operating Expense)

Biaya yang tidak didistribusikan kepada suatu departemen hotel terdiri dari biaya administrasi dan umum, biaya pemasaran serta biaya pemeliharaan dan energi.

a. Biaya Administrasi dan Umum

Perlakuan biaya administrasi dan umum sebagai biaya operasional yang tidak didistribusikan. Artinya, biaya-biaya yang terjadi tidak didistribusikan ke departemen- departemen hotel yang menghasilkan penjualan (kamar dan makanan dan minuman dan lainnya). Biaya ini mencakup biaya kantor eksekutif , akuntansi, biaya over and shorts, biaya pengutipan piutang, biaya rapat, komisi kartu kredit, data processing, management fee, seragam.

b. Biaya Pemasaran

Perlakuan biaya yang terjadi pada Departemen Pemasaran untuk tujuan promosi sama seperti biaya administrasi dan umum, yaitu tidak didistribusikan kepada departemen lain. Biaya pemasaran

yang dianggarkan bertujuan untuk tetap mempertahankan komunikasi antara hotel dengan pelanggan dan saluran distribusi sehingga citra positif hotel tetap dipertahankan. Selain itu biaya pemasaran yang dianggarkan bertujuan untuk meningkatkan penjualan seluruh produk dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Biaya pemasaran yang dianggarkan meliputi biaya-biaya promosi penjualan, advertensi di media, merchandising, hubungan masyarakat dan publitas, riset pasar, biaya promosi penjualan lain, dan biaya komisi. Besarnya biaya pemasaran yang dianggarkan sangat tergantung pada kondisi pasar serta usia hotel.

Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran biaya administrasi mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, serta sebagai alat pengawasan kerja, yang membantu pihak manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan. Anggaran biaya administrasi dan umumnya juga mempunyai kegunaan khusus, yaitu berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas. Hal ini disebabkan karena biaya administrasi tersebut berhubungan dengan pengeluaran kas. Dalam penyusunan anggaran, ada beberapa cara atau metode untuk menyusun anggaran yang lazim, yaitu:

1. Apriori

Dalam metode ini, anggaran disusun dengan menetapkan angka laba yang diinginkan perusahaan. Setelah laba ditetapkan, maka semua pos yang berkaitan

dengan upaya pencapaian laba dihitung dan direncanakan kemudian. Keuntungan metode ini adalah penetapan laba terlebih dahulu sehingga bagian-bagian yang terkait dalam penciptaan laba dapat termotivasi. Hal ini lebih baik jika laba yang ditetapkan itu realisasi.

2. Posteori

Dalam metode ini, laba merupakan hasil akhir dari penetapan rencana kegiatan seperti penjualan dan produksi. Metode ini didahului dengan penetapan angka penjualan, pembelian, biaya dan lain sebagainya. Dimana dari masing-masing bagian yang terkait dieberi kesempatan untuk menyampaikan anggarannya dan laba yang diharapkan dan setelah itu diperhitungkan dengan bahan-bahan yang perlu dalam penyusunan anggaran tersebut.

3. Pragmatis

Dalam metode ini, anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman tahun lalu berdasarkan standar. Metode ini lebih realistis jika kita melihat pengalaman yang lain sebagai dasar penyusunan anggaran.

Waktu penyusunan anggaran biaya operasional, sebagian besar disiapkan secara bulanan, namun kerangka waktu ini tergantung dari jenis pasar, periode konstruksi untuk fasilitas modal, siklus hidup produk, tingkat perputaran, periode manufaktur, waktu untuk mengembangkan produk, sifat industri, keakuratan informasi keuangan, waktu dan sumber-sumber bahan-baku, dan bagaimana data harus digunakan, periode anggaran yang lebih pendek lebih cocok untuk waktu dimana banyak terjadi ketidakpastian dan kejadian-kejadian yang tidak stabil.

2.4.3 Siklus Penyiapan Anggaran Operasional Hotel

Menurut IBM Wiyasha mengemukakan : **“Dalam penyiapan anggaran operasional , urutan tindakan yang dilakukan adalah menentukan sasaran yang hendak dicapai untuk tahun yang akan datang, rencana tindakan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan tersebut, memonitor pelaksanaan anggaran, dan menentukan tindakan perbaikan yang akan dilakukan bila terjadi penyimpangan yang signifikan pada anggaran”**²⁵.

Sasaran yang hendak dicapai periode yang akan datang agar dapat diukur dan dapat dicapai dengan kondisi hotel saat sekarang. Dalam rencana tindak dicantumkan rencana-rencana yang akan dilakukan tahun depan untuk meningkatkan tingkat hunian kamar rerata tahunan. Pemonitoran anggaran dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai (realisasi) dengan sasaran yang ditetapkan pada anggaran. Pada proses pemantauan anggaran ditentukan pula besaran selisih yang ditoleransi oleh manajemen. Bila terjadi selisih antara realisasi dengan anggaran sebesar 1% tidak perlu ditanggapi, namun bila lebih besar daripada 1% perlu ditanggapi oleh manajemen. Artinya, tindakan perbaikan harus dilakukan oleh manajemen agar sasaran dapat dicapai untuk periode yang akan datang. Dengan memonitor pelaksanaan anggaran, manajemen dapat mengetahui jika sasaran yang ditetapkan dalam anggaran realistis dan dapat dicapai.

2.4.4 Anggaran sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional

Pada dasarnya, pengawasan biaya dibagi dalam empat langkah sebagai berikut:

1. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar kerja

²⁵IBM Wiyasha, *Op.Cit.*, Hal.129.

2. Membandingkan antar biaya dengan biaya yang sesungguhnya
3. Mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan ataupun diluarnya yang bertanggungjawab atas adanya penyimpangan
4. Melakukan tindakan untuk mengurangi atau mengakhiri penyimpangan

Dalam melaksanakan pengawasan terhadap biaya operasional dapat digunakan metode sebagai berikut:

1. Pengawasan biaya operasional dengan menggunakan anggaran
2. Pengawasan biaya operasional dengan menggunakan standart.

Pengawasan yang efektif memerlukan umpan maju. Dengan kata lain, diasumsikan bahwa tujuan, rencana, kebijakan, dan standar telah dikembangkan dan dikomunikasikan keseluruh manajer yang bertanggungjawab terhadap pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Jadi pengawasan tergantung pada penerapan konsep umpan balik, yaitu konsep yang memerlukan pengukuran kinerja yang memicu dilakukannya tindakan koreksi yang dirancang untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan semula.

Ketika rencana-rencana yang ditetapkan oleh perusahaan menjadi operasional artinya sudah dilaksanakan dalam bentuk kegiatan dan tindakan, maka pengawasan pun harus mulai diterapkan untuk mengukur kemajuan dari rencana. Perbandingan antara hasil aktual dengan tujuan yang direncanakan dan standar merupakan pengukuran efektifitas pengawasan selama periode tertentu dimasa yang lalu. Hal ini memberikan dasar untuk melakukan umpan balik yang efektif. Fakta-fakta atau hasil yang terdapat dalam laporan kinerja adalah hasil yang tidak dapat diubah, tetapi pengukuran masa lalu dapat mendorong memperbaiki istem

pengawasan dimasa yang akan datang. Konsep yang penting disini adalah bahwa tujuan, kebijakan dan standar yang ditetapkan perusahaan dibuat dan ditetapkan untuk memenuhi dua persyaratan dasar untuk proses pengawasan secara keseluruhan, yaitu:

1. Umpan maju, memberikan dasar bagi pelaksanaan pengawasan pada saat kegiatan dilaksanakan
2. Umpan balik, memberikan dasar bagi pengukuran efektifitas pengawasan sesudah suatu kegiatan dilaksanakannya.

Metode lain untuk pengawasan biaya operasional adalah dengan menggunakan standar. Dalam hal ini tujuan pemakaian standar adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan didalam perusahaan dengan cara mengaitkan antara prestasi dan kegiatan dengan biaya yang terjadi.

Langkah-langkah dalam rangka pemakaian standar biaya ini sebagai berikut:

1. Observasi dan analisis pendahuluan
2. Memilih fungsi atau kegiatan yang disusun standarnya
3. Penentuan satuan standar pengukuran kegiatan
4. Menentukan metode dan perhitungan standar
5. Testing atau biaya standar
6. Aplikasi akhir

Dalam menyelidiki dan mengevaluasi suatu penyimpangan anggaran, ada beberapa hal yang perlu diperbandingkan dalam menetapkan sebab-sebab terjadinya penyimpangan, yaitu sebagai berikut:

1. Penyimpangan yang mungkin terjadi adalah akibat kesalahan dalam menyajikan laporan pada anggaran, baik yang telah berbentuk angka-angka dalam rencana maupun data aktual.
2. Penyimpangan timbul karena pertimbangan dan keputusan khusus para anggota manajemen berubah dari waktu ke waktu demi mencapai efisiensi
3. Penyimpangan timbul karena keputusan yang diambil dalam keadaan darurat akan menimbulkan deviasi, biasanya terjadi akibat keputusan mendadak dalam pengadaan proyek reklame khusus yang tidak direncanakan sebelumnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam pengertian yang lebih sempit, desain penelitian hanya mengenai pengumpulan dan analisi data saja. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif yang pada umumnya dilakukan pada tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Danau Toba Medan yang beralamat di Jalan Imam Bonjol No. 17, Medan, Sumatra Utara. Adapun objek dalam penelitian ini adalah biaya operasional.

3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

Menurut Elvis Purba dan Parilian Simanjuntak,

Data Primer yaitu data yang langsung diperoleh dari sumber pertama. dan Data Sekunder adalah data yang telah ada atau telah dikumpulkan oleh orang atau instansi lain dan siap digunakan oleh orang ketiga.²⁶

Penelitian ini menggunakan satu jenis sumber data yaitu data sekunder. Adapun data sekunder yang penulis kumpulkan adalah data yang diperoleh dari pada Hotel Danau Toba Medan dalam bentuk yang sudah tersusun, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak perusahaan

²⁶Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak., **Op.Cit.**, hal 106.

adalah data anggaran dan realisasi biaya operasional pada laporan laba rugi perusahaan pada tahun 2018 dan data pengunjung Hotel Danau Toba selama tahun 2018.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

a. Penelitian Kepustakaan

Metode penelitian ini dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah pustaka yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang dianalisis serta bahan-bahan lain seperti materi perkuliahan.

b. Penelitian Lapangan

Penelitian ini dilakukan dengan cara peninjauan langsung terhadap perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan. Metode pengumpulan data yang dipergunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Wawancara, yaitu dengan menggunakan pertanyaan lisan kepada subjek penelitian.
- b. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan yang terkait dengan penelitian ini.

3.4 Metode Analisis Data

a. Metode Deskriptif

“Metode deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi yang meliputi kegiatan penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan ataupun prosedur.

Dalam metode analisis deskriptif ini, data yang dikumpulkan dianalisis untuk dapat memberikan keterangan atas masalah yang dihadapi serta gambaran umum perusahaan. Penulis

melakukan penelitian langsung terhadap objek dan dokumen perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada Hotel Danau Toba Medan.

b. Metode Komperatif

Metode analisis komperatif, yaitu penarikan kesimpulan dari fakta yang diamati dan telah diuji kebenarannya dengan membandingkan antara teori yang merupakan kebenaran umum dengan data lapangan. Selanjutnya menghitung penyimpangan antara realisasi terhadap anggaran yang ditetapkan, dengan menggunakan anggaran fleksibel. Setelah ditemukan adanya penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perusahaan, pihak perusahaan harus menganalisis yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Dengan menerapkan analisis tersebut diharapkan dapat membuat kesimpulan dan mengemukakan saran yang diharapkan dapat memperbaiki kelemahan yang terdapat pada perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada masa mendatang.