

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai aktivitas atau kegiatan tertentu dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan, yaitu untuk memperoleh laba (keuntungan) yang maksimal pada setiap periodenya. Setiap perusahaan pada umumnya memiliki keinginan atau tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dari usaha yang dijalankannya. Keuntungan yang diperoleh suatu perusahaan, tentunya akan sangat dibutuhkan dan sangat membantu perusahaan dalam menjalankan usahanya untuk mengembangkan perusahaan pada saat sekarang ataupun di masa yang akan datang.

Perlunya suatu anggaran bagi perusahaan adalah untuk memastikan pencapaian target organisasi, memberikan pedoman yang rinci dan juga dapat menjabarkan perencanaan, pengawasan dalam hal biaya operasional, koordinasi dan sebagai pedoman kerja secara sistematis, selain itu juga untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan yang terpenting untuk meningkatkan tanggung jawab dari masing-masing karyawan atas pekerjaan yang menjadi kewajibannya. Penyusunan anggaran juga ditujukan sebagai pengawasan yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan ataupun kelemahan perusahaan. .

Anggaran diperlukan bagi suatu perusahaan atau organisasi untuk membantu manager perusahaan dalam merencanakan dan menyusun kegiatan serta memonitori pekerjaan agar laba yang diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban bias maksimal dan menjadi motivasi karyawan untuk memperbaiki kinerja dan sikap dari penyimpangan-penyimpangan terjadi. Hal yang paling penting adalah untuk meningkatkan tanggungjawab masing-masing karyawan atas pekerjaan dan kewajibannya. Peran lain anggaran di suatu perusahaan adalah sebagai alat bagi pihak manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengawasan, serta koordinasi, juga sebagai arahan kerja dalam menjalankan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan atau ditetapkan. Untuk mengolah perusahaan dengan baik dan benar maka perlu bagi manajemen perusahaan membuat perencanaan dan pengawasan pada kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan. Dengan adanya perencanaan dan pengawasan, maka aktivitas-aktivitas dalam perusahaan akan lebih terarah.

Perencanaan merupakan suatu proses menentukan hal-hal yang ingin dicapai (tujuan) dimasa depan serta menentukan berbagai tahapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Salah satu hal penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan (*descision making*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi yang menempati urutan pertama dan sebagai landasan bagi fungsi manajemen lainnya. Salah satu tujuan dari perencanaan adalah untuk 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. 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.

Fungsi perencanaan dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil-hasil yang dicapai. Sementara itu fungsi pengawasan berarti mengevaluasi kinerja dengan cara menerapkan tindakan korektif sebagai hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana yang disusun.

Perencanaan adalah tahap atau bagaian awal dalam melaksanakan suatu kegiatan/perencanaan yaitu suatu pandangan bagaimana kedepannya untuk melihat apa tindakan yang harus dilaksanakan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan yang telah menjadi target dari perusahaan. Perusahaan akan lebih terarah dalam mencapai tujuan utamanya dengan adanya perencanaan anggaran diperusahaan tersebut.

Dalam perusahaan budget anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dengan membandingkan suatu anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil yang diperoleh dapat diketahui apakah rencana tersebut berhasil seperti yang diharapkan atau menyimpang dari yang telah direncanakan. Sehingga perencanaan

yang ada pada Pardede Internasional Hotel Medan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional periode sebelumnya. Lalu melakukan tujuan dan kegiatan yang akan dicapai perusahaan dalam periode selanjutnya, serta menerapkan strategi perusahaan dan memeriksa ketersediaan sumber daya selain itu mengalokasikan dana ke pos-pos kegiatan.

Anggaran digunakan sebagai alat pengawasan adalah bertugas untuk mengevaluasi rencana anggaran dengan rencana kerja dengan cara membandingkan antara realisasi pelaksanaan kerja dengan rencana anggarannya, serta melakukan tindakan perbaikan apabila diperlukan dan jika memang terdapat kegiatan penyimpangan merugikan. Pengawasan biaya operasional yang ada pada Hotel Pardede Medan dilakukan dengan membandingkan 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 akan datang.

Fenomena ini sering terjadi pada perusahaan, baik secara disengaja ataupun tidak disengaja. Contohnya adalah suatu perusahaan masih sering terjadi penyimpangan biaya, walaupun dari awal sudah direncanakan sebelum dianggarkan. Atau sebaliknya, perusahaan masih sering kurang dalam mengawasi secara efektif dalam melakukan ataupun membuat tindakan jika terjadi penyimpangan biaya. Masalah tersebut tentu saja dipengaruhi oleh kurangnya perencanaan yang matang ataupun perkiraan yang kurang tepat dalam menyusun

anggaran atau seorang pemimpin kurang memperhatikan dan mengawasi biaya-biaya yang ada.

Pardede Internasional Hotel Medan adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Dalam melakukan kegiatan operasionalnya, Pardede Internasional Hotel Medan menggunakan dana yang cukup besar, yang dapat dilihat dari anggaran biaya operasional setiap periode yang berlangsung. Penggunaan anggaran biaya operasional pada Pardede Internasional Hotel Medan sering mengalami kesengajaan, seperti meningkatnya biaya pembelian sewa kamar, pemeliharaan, gaji pegawai, dan biaya pengendalian kebersihan. Selain itu terjadinya kesengajaan biaya operasional karena tidak merealisasikan anggaran yang telah direncanakan dari situasi ini penulis melihat adanya penyimpangan-penyimpangan biaya operasional yang menyebabkan kurangnya koefektifan terhadap penggunaan anggaran terhadap aktivitas yang telah disusun.

Berikut penulis menyajikan anggaran Pardede Internasional Hotel Medan beserta realisasinya untuk tahun 2020 :

Tabel 1. 1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
Pardede Internasional Hotel Medan
Tahun 2020

No	Keterangan	Anggaran	Realisasi	%
1.	Gaji dan Upah	4.315.664.733	4.447.924.188,00	3,06
2.	Keuntungan Karyawan	1.358.492.000,000	1.415.693.535,97	4,31
3.	Incentive	40.647.000,00	54.000.000,00	32,85
4.	Biaya Laundry	36.000.000,00	34.274.765,00	-4,79
5.	Biaya Pemeliharaan	558.000.000,00	145.405.365,00	-73,94
6.	Lampu Kepala Daya	1.889.894.33,00	3.968.000.000,00	109,95
7.	Biaya Telepon	25.000.000,00	18.971.060.00	-24,11
8.	Pengeluaran Umum	2.046.177.273.00	2.317.693.000,00	13,26
TOTAL		10.266.875.339	12.401.960.914	20,79

Sumber: *Pardede Internasional Hotel Medan*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa anggaran biaya operasional yang dibuat. Dapat dilihat bahwa persentase antara anggaran dan realisasi pada gaji dan upah bernilai 3,06% , Gaji Karyawan Positif 4,31% , Incentive 32,85% , biaya laundry (4,79)% , Biaya Pemeliharaan Instalasi (-73,94)%, Lampu Kepala Daya 109,95% , Biaya Telepon (-24,11)% , Pengeluaran

Umum 13,26%. Dari hasil persentase data biaya operasional di atas dapat kita lihat bahwa ada beberapa biaya operasional yang memiliki penyimpangan yaitu pada biaya operasional gaji dan upah, keuntungan karyawan incentive dan biaya pengeluaran umum. Dari keseluruhan data operasional anggaran berjumlah Rp.10266.875.339 dan realisasi berjumlah Rp.12.401.960.914 sehingga persentase penyimpangan keseluruhan biaya operasional yaitu, 20,79% ini dilakukan penyimpangan yang terjadi material.

Jae. K. Shim mengatakan:

“Salah satu cara mengukur materialitas ialah membagi varians dengan biaya standar. Varians yang lebih kecil dari 5 % dianggap tidak material (immaterial). Varians sebesar 10 % mungkin lebih dapat diterima untuk perusahaan yang menerapkan standar yang ketat dibandingkan dengan varians sebesar 5 % untuk perusahaan yang menerapkan standar yang longgar”.¹

Berdasarkan uraian di atas dan mengingat pentingnya anggaran biaya operasional, maka penulis tertarik untuk menganalisis dan meneliti lebih lanjut mengenai masalah penyimpangan yang material pada **Pardede Internasional Hotel Medan** dalam bentuk tulisan Skripsi dengan judul **“Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Pardede Internasional Hotel Medan”**

1.2 Rumusan Masalah

Masalah merupakan suatu keadaan atau hal yang tidak baik, tidak diharapkan atau tidak sesuai dengan yang diharapkan serta menjadi suatu

¹ Jae K. Shim, dan Joel Siegel. 2007. **Budgeting : Pedoman Lengkap Langkah-Langkah**

penghalang bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasi. Menurut Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak (2011:49) dipilih **“Perumusan masalah tidak lain dari merumuskan secara tepat dan tegas masalah penelitian yang telah dipilih”²**

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut : **“Bagaimana anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada Pardede Internasional Hotel Medan?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada Pardede Internasional Hotel Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis dapat diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan khususnya pada ilmu bagian akuntansi. Mengenai pentingnya mengetahui biaya yang dikeluarkan dengan baik dan perhitungan biaya anggaran sebaiknya harus sesuai dengan realisasi agar tidak terjadi penyimpangan.

2. Manfaat praktis

² Elvis F. Purba dan Parulian Simanjuntak, **Metode Penelitian**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama : Percetakan SADIA, Medan, 2011, hal. 49.

a. Bagi Penulis

Tulisan ini bermanfaat dalam mengembangkan wawasan kemampuan berpikir mengenai penerapan teori yang telah didapat dari bangku kuliah dalam penelitian yang sebenarnya, khususnya mengenai pengangguran.

b. Bagi Pardede Internasional Hotel Medan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang akan diambil.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi untuk bahan penelitian dan menambah pengetahuan bagi yang berminat dalam bidang serupa pada masa mendatang.

BAB II

LANDASAAN TEORI

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) mendatang. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa anggaran merupakan hasil kerja (*output*) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang. Karena anggaran merupakan hasil kerja (*output*), anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis. Sementara itu penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

Untuk lebih memahami pengertian anggaran maka akan dikemukakan beberapa pendapat ahli tentang pengertian anggaran yaitu sebagai berikut: Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bila taksiran yang terdapat didalamnya cukup akurat, sehingga tak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penafsiran secara akurat diperlukan data, informasi dan pengalaman. Darsono Prawironegoro dan Ari Purwannto (2010:2) mengemukakan bahwa anggaran:

“Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling

mempengaruhi satu sama yang lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi”.³

Julita dan Jufrizen mengemukakan (2014:7) bahwa anggaran: **“Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”.**⁴

Berdasarkan pengertian dan definisi anggaran di atas dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Anggaran bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
2. Anggaran bersifat sistematis, artinya anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
3. Suatu saat manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan.
4. Keputusan yang diambil oleh manjer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakan dengan sekedar rencana. Ada 5 (lima) ciri khusus anggaran yaitu:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter

Penulisan dalam satuan tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan

³Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua : Mitra Wacana Media, Jakarta,2010, hal. 2.

⁴Julita dan Jufrizen, **Penganggaran Perusahaan**, Cetakan Pertama : Cipta Pustaka Media, Bandung, 2014, hal. 7.

moneter tersebut bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk mengerti rencana tersebut.

2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.

Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulanan misalnya atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.

3. Mengandung komitmen manajemen

Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu di dalam menyusun anggaran perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.

4. Usaha anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.

Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun. Setelah disetujui anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Jadi tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk

mengubah anggaran karena jika dipertahankan malah membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.

5. Jika terjadi penyimpangan atau varians di dalam pelaksanaannya, harus dianalisis sebab terjadinya penyimpangan tersebut. Karena tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar. Tujuan analisis penyimpangan tersebut adalah untuk mencari penyebab penyimpangan, supaya tidak terulang lagi dimasa mendatang dan agar penyusunan anggaran dikemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

2.1.2 Tujuan Anggaran

Kegiatan yang ada dalam perusahaan akan berjalan dengan baik, apabila kegiatan tersebut didasarkan pada suatu rencana yang telah disusun melalui anggaran. Anggaran yang ada dalam perusahaan tidak semata-mata dibuat dan digunakan jika hal itu tidak mempunyai fungsi dan manfaat bagi perusahaan.

Tujuan dilakukannya penyusunan anggaran adalah:

1. Perencanaan

Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.

2. Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian didalam perusahaan.

3. Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

4. Pengendalian

Keberadaan anggaran dip perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan.

2.1.3 Fungsi Anggaran

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dengan adanya rencana, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik.

b. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksanaan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi

mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

c. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyelesaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

d. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya

keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

2.1.4 Manfaat Anggaran

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat bantu manajemen di dalam suatu perusahaan dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai secara efektif dan efisien. Anggaran mempunyai tiga manfaat pokok yaitu :

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

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

Anggaran sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

Anggaran sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada mereka.

2.1.5 Jenis-jenis Anggaran

Dalam menyusun anggaran, perusahaan dapat mengacu pada ruang lingkup/intensitas penyusunannya, fleksibilitas, ataupun periode waktunya.

1. Sesuai area atau tempatnya, penganggaran dikelompokkan dalam:
 - a. Penganggaran sebahagian/ Parsial
adalah penganggaran cakupan areanya dibatasi antara lain penganggaran khusus departemen operasional saja ataupun hanya departemen administrasi.
 - b. Penganggaran menyeluruh/ komprehensif
adalah penganggaran cakupan areanya meliputi semua departemen, dimana program-programnya mencakup semua kegiatan korporasi dibidang pemasaran, produksi, finansial, dan sumber daya manusia.
2. Sesuai kelenturannya/ fleksibelitas, penganggaran dikelompokkan dalam :
 - a. Penganggaran tidak berubah (Budget Tetap)
adalah penganggaran disusun selama era yang telah ditentukan sesuai bobot telah ditetapkan serta sesuai bobot itu ditetapkan jadwal atas penghasilan, biaya dan beban.
 - b. Penganggaran berkesinambungan (Budget Berubah)
adalah penganggaran ditetapkan selama kurun masa khusus, diperkirakan berdasarkan penghasilan, biaya serta beban akan tetapi setiap berkala diadakan peninjauan ulang.
3. Sesuai jatuh temponya, penganggaran dikelompokkan dalam :
 - a. Penganggaran dibawah jangka 1 tahun.

b. Penganggaran diatas jangka 1 tahun.

2.2 Perencanaan

2.1.1 Pengertian Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya adalah memilih alternative-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala-kendala yang dihadapi. Setiap perusahaan harus menyiapkan suatu perencanaan yang merupakan suatu usaha untuk merumuskan suatu tujuan-tujuan dan menyusun program operasi yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Termasuk pula proses penentuan strategi yang di susun untuk jangka pendek dan jangka panjang. Tanpa adanya suatu perencanaan yang baik, kemungkinan besar perusahaan akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Darsono dan Ari Purwanti mengemukakan bahwa :

“Perencanaan adalah pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan, dan sumber daya manusia yang melakukannya.”⁵

⁵ Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Op. Cit.** , hal. 2.

Henki dan Zahrida (2014:146) mengemukakan bahwa :

“Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integrative yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin di capai”⁶

Disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu kegiatan atau aktivitas yang akan datang untuk meghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan atau kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di masa datang, tentasng kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya. Perencanaan biaya operasional dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan dan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan biaya operasional di masa yang akan datang. Dalam merencanakan biaya operasional perlu memperhatikan faktor-ujnfaktor berikut ini:

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
- b. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- c. Pengetahuan tentang teknik, stategik pesaing dan gerak-gerak pesaing.
- d. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebujaksanaan pemerintah.
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

⁶ Henki Idris Issakh Zahrida Wiryawan, **Pengantar Manajemen**, Edisi Kedua : In Media, Bogor, 2014, hal.146.

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

Perencanaan biaya operasional memiliki beberapa diantaranya :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
2. Membantu dalam kristalisasi penyesuaian masalah utama.
3. Memungkinkan manajer dalam memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
4. Membantu penetapan tanggung jawab lebih tepat.
5. Memberi cara perintah dalam operasi.
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi antar organisasi.
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
8. Menghemat waktu usaha dan dana.

2.1.2 Manfaat Perencanaan

Menurut T. Hani Handoko, perencanaan memiliki beberapa manfaat, yaitu:

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

8. Menghemat waktu usaha dan dana.⁷

2.3 Pengawasan

2.3.1 Pengertian Pengawasan

Setelah dilakukan perencanaan dan penyusunan anggaran, maka langkah selanjutnya perlu dilakukan pengawasan anggaran. Pengawasan anggaran bertujuan untuk mengamati, memantau, dan meneliti anggaran. Pengawasan pada dasarnya diserahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Pengawasan atau pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen yang bertujuan agar aktivitas yang dilakukan perusahaan yang telah disusun dan dijalankan tiap-tiap bagian pada PARDEDE INTERNASIONAL HOTEL MEDAN dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengawasan atas perencanaan yang telah disusun. Pengawasan ini berguna untuk mengendalikan pengeluaran dan biaya operasional, mencegah terjadinya pemborosan, sebagai alat pembandingan seberapa jauh pelaksanaan rencana dan biaya tercapai serta mendorong kesadaran pengendalian biaya. Ernie dan Kurniawan mengemukakan bahwa : **“Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan”**.⁸

⁷ **Ibid.**, hal. 81.

⁸ Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, **Pengantar Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan : Prenadamedia Group Jakarta, 2015, hal. 317.

T. Hani Handoko, mengemukakan bahwa :

“Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan manajemen dan organisasi tercapai”.⁹

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengawasan diharapkan membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi sejauh mana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan.

Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauh mana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja. Fungsi pengawasan mencakup tiga unsur yang bersifat umum, yaitu :

1. Menetapkan alat pengukur (standar).
2. Mengadakan penilaian (evaluasi).
3. Mengadakan tindakan perbaikan (koreksi).

⁹ T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Keduapuluh Tiga: BPFE, Yogyakarta, 2012, hal. 359.

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

1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*).

Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendekteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*).

Pengawasan ini, sering disebut pengawasan “Ya-Tidak” screening control atau “berhenti-terus”: dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “double-chek” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*).

Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *past – action controls*, 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 dimasa yang akan datang.¹⁰

Pengawasan biaya operasional diperlukan untuk membandingkan kegiatan operasional dan prestasi yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan apakah dapat ditemukan efisiensi biaya operasional dan kinerja perusahaan. Pengawasan terhadap biaya operasional tidak akan terlaksanakan dengan baik tanpa adanya perencanaan yang telah digariskan terlebih dahulu. Untuk mendapatkan pengawasan yang baik terhadap biaya operasional perlu diperhatikan hal-hal berikut ini :

- a. Biaya yang dikeluarkan harus disetujui oleh pihak yang berwenang dan biaya tersebut memang benar-benar diperlakukan.

¹⁰ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hal. 361.

- b. Biaya yang terjadi merupakan tanggung jawab pengawasan yang memberi wewenang.

Tujuan utama pengawasan adalah untuk 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 rencan. Berdasarkan penemuan tersebut, dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinya. Oleh karenanya, agar pengawasan itu benar-benar efektif, artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidak-tidaknya 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.

2.3.2 Manfaat Pengawasan

Adapun manfaat pengawasan sebagai berikut :

1. Dapat mengetahui sejauh mana program sudah dilakukan oleh staf, apakah sesuai dengan standar atau rencana kerja, apakah sumber daya telah digunakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Dapat mengetahui adanya penyimpangan pada pemahaman staff dalam melaksanakan tugasnya.
3. Dapat mengetahui apakah waktu dan sumber daya lainnya mencukupi kebutuhan dan telah dimanfaatkan secara efisien.

4. Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
5. Untuk menerima informasi dan perpektif lain mengenai pekerjaan seseorang.

2.4 Biaya Operasional

2.4.1 Pengertian Biaya Operasional

Biaya merupakan bagian terpenting dan harus ada dalam menjalankan kegiatan perusahaan ataupun melalui suatu usaha. Suatu perusahaan untuk mendapatkan laba atau keuntungan harus dapat menghasilkan pendapatan yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah biaya yang dikorbankannya. Oleh sebab itu, untuk bisa bersaing perusahaan harus memahami konsep dasar biaya dan unit-unit perusahaan sehingga biaya tersebut tetap dapat dikendalikan dan ditekan seminimal mungkin dengan prediksi tingkat laba yang besar.

Bastian dan Nurlela mengemukakan bahwa :

“Biaya atau cost adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan tercapai untuk mencapai tujuan tertentu”.¹¹

Ardin Doloksaribu mengemukakan bahwa :

“Biaya adalah kas atau nilai setara yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa yang diharapkan akan membawa manfaat sekarang atau dimasa yang akan datang bagi organisasi”.¹²

Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu

¹¹ Bastian Bustami dan Nurlele, **Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013, hal. 7.

¹² Ardin Doloksaribu, **Akuntansi Manajemen Lanjutan**, Edisi Kedua : Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2018, hal. 4.

memperoleh laba usaha. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. Tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak saling memiliki manfaat apapun bagi perusahaan.

Menurut Jusuf (2007:33) mengemukakan bahwa :

“Biaya operasional adalah biaya usaha (*operating expenses*) adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari. Biaya usaha sering disebut juga dengan istilah SGA (*Selling, General, dan Administrative expenses*)”.¹³

Jadi biaya operasional adalah pengeluaran yang berhubungan dengan operasi, yaitu langsung digunakan untuk produksi atau pembelian barang yang diperdagangkan termasuk biaya umum, penjualan, administrasi, dan bunga pinjaman. Biaya operasional meliputi biaya tetap dan biaya variabel. Jumlah biaya variabel tergantung pada volume penjualan atau proses produksi, jadi mengikuti peningkatan atau penurunannya. Sedangkan biaya tetap selalu konstan meskipun volume penjualan produksi meningkat atau turun. Singkatnya biaya operasional merupakan biaya yang harus dikeluarkan agar kegiatan atau operasi perusahaan tetap berjalan.

2.4.2 Elemen Biaya Operasional

Secara umum biaya dapat di golongkan dengan berbagai cara untuk keperluan data yang dapat memenuhi kebutuhan pimpinan perusahaan. Ada beberapa kategori biaya operasional yaitu:

¹³ Rudianto, **Op. Cit.**, hal.116.

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.
 - 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.

Menurut M. Munandar mengemukakan 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.¹⁴**

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan 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 dan umum serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.

2.4.3 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Anggaran adalah sutau rencana keuangan periode yang disusun berdasarkan program program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan sutau rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang. Anggaran berfungsi sebagai alat bantu untuk mengkoordinasi implementasi rencana, dan merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat digantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data tahun-tahun sebelumnya.

¹⁴ M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Kedua, Cetakan Kelima: BPFE, Yogyakarta, 2015, hal. 24

3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerak pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Manajemen puncak mengirim prinsip-prinsip penyusunan anggaran (termasuk tujuan umum perusahaan) ke masing-masing bagian bagian serta membentuk komite anggaran, jika belum memiliki komite.
2. Masing-masing bagian menyusun anggaran operasional (rencana laba) dimulai dengan membuat ramalan penjualan dan anggaran penjualan masing-masing manajer terlibat menerima anggaran penjualan untuk dijadikan dasar penyusunan anggaran operasionalnya sendiri. Konsultasi dengan komite anggaran atau manajemen yang lebih tinggi sering dilakukan pada tahap ini.
3. Negoisasi antar bagian dan komunikasi dengan pihak atasan.
4. Koordinasi dan pembahasan kembali terhadap rancangan anggaran yang diajukan masing-masing oleh komite anggaran. Beberapa revisi mungkin dilakukan supaya terjadi keharmonisan antara anggaran dari departemen lain. Konsultasi dengan pihak-pihak yang terlibat dilakukan untuk membahas revisi itu.
5. Persetujuan akhir dari manajemen puncak. Anggaran induk kemudian dibagi-bagikan ke setiap departemen.

2.5 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Biaya Operasional

Anggaran yang dilaksanakan didalam suatu perusahaan adalah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tujuan adalah pertanyaan yang jelas, tegas, dan formal mengenai kearah mana akan dibawa. Dengan kata lain dapat dilakukan bahwa dengan adanya suatu perencanaan kita dapat mengetahui apa yang harus kita lakukan, bagaimana caranya, kapan waktu yang tepat untuk melakukannya dan siapa yang harus melakukannya.

Anggaran merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting bagi perusahaan. Kebutuhan akan anggaran ini disebabkan perlunya suatu rencana yang jelas sebelum beroperasi, sehingga akan jelas tujuan yang akan dicapai pada periode berikutnya. Dimana anggaran yang disusun biasanya dapat diukur dalam satuan moneter. Perlunya suatu anggaran dalam organisasi untuk mengendalikan kinerja operasi serta memotivasi pegawai agar memperbaiki kinerja dan sikap penyimpangan yang terjadi. Namun yang penting adalah untuk meningkatkan tanggung jawab dari masing-masing pegawai dalam fungsi manajemen dikenal dengan perencanaan.

Perencanaan merupakan bagian integral dari tugas manajer yang meliputi pengembangan strategi dan desain alat-alat untuk pelaksanaannya. Perencanaan memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan terpadu dalam sebuah organisasi. Berdasarkan penjabaran tersebut, disimpulkan bahwa untuk menjadi alat perencanaan sebuah anggaran harus:

1. Dapat dijadikan pedoman dalam mengarahkan semua kegiatan operasional dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Terintegritas dengan tujuan perusahaan lainnya.
3. Melibatkan manajer di setiap jenjang organisasi. Metode penyusunan anggaran dibagi atas dua bagian, yaitu :

1) *Top Down Planning*

2) *Bottom Up Planning*

Menurut Malayu, **“Top down planning adalah rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan (daerah/cabang)”**.¹⁵

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

Menurut Malayu, bahwa :

“Bottom up planning adalah perencanaan yang terlebih dahulu disusun pada tingkat bawah (daerah/cabang), kemudian berdasarkan hasil itu ditetapkan apa yang akan direncanakan di pusat atau di kantor pusat perusahaan”.¹⁶

Menurut Munandar, langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya operasional, yaitu :

1. Tahap mengumpulkan data dan informasi
2. Tahap mengelola data dan informasi
3. Tahap penyusunan *budget* sementara
4. Tahap mendedikasikan *budget* sementara
5. Tahap menyusun *budget* definitive
6. Tahap sosialisasi *budget* definitive.¹⁷

¹⁵ Malayu S. P. Hasibuan, **Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah**, Cetakan Keempatbelas : Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hal. 106.

¹⁶ **Ibid.**, hal. 107.

¹⁷ Munandar, **Op.Cit.**, hal. 11.

2.6 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional

Pada dasarnya pengawasan biaya dibagi dalam 4 langkah sebagai berikut :

1. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar kerja
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-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 sistem 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 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 stnadar

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.

2.7 Penyimpangan Biaya Operasional

Penyimpangan dapat didefinisikan sebagai selisih antara realisasi biaya dengan anggaran biaya. Proses analisa menyangkut perincian total penyimpangan sedemikian rupa, sehingga manajemen dapat membebankan tanggung jawab untuk pelaksanaan-pelaksanaan kinerja dibawah ataupun diatas standar. Dalam menyelidiki dan mengevaluasi suatu penyimpangan ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan penyebab terjadinya penyimpangan, antara lain :

1. Penyimpangan yang mungkin terjadi adalah akibat kesalahan dalam menyajikan laporan keuangan pada anggaran, baik yang telah berbentuk angka-angka dalam rencana maupun data actual.

2. Penyimpangan timbul karena pertimbangan dan keputusan khusus para anggota manajemen berubah dari waktu ke waktu demi memperbaiki 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.

Perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual disebut penyimpangan biaya (*cost variance*). Penyimpangan biaya dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*)

Hal ini terjadi apabila biaya operasional yang sesungguhnya lebih kecil dari jumlah biaya operasional yang dianggarkan.

2. Penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*)

Hal ini terjadi apabila biaya aktual lebih besar jumlahnya dari pada biaya yang dianggarkan.

Penyimpangan yang menguntungkan atau merugikan harus dianalisis untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan kemudian mencari jalan keluar untuk mengatasi penyimpangan tersebut. Karena jika menguntungkan belum tentu perusahaan telah berhasil bekerja secara efisien atau dalam arti biaya-biaya yang berhasil ditekan serendah mungkin, juga disebabkan karena anggaran yang disajikan terlalu tinggi sebagai pedoman.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu suatu bentuk penelitian yang dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan selama penelitian secara sistematis mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari objek yang diteliti dengan menggabungkan hubungan antar variable yang terlibat di dalamnya, kemudian diinterpretasikan berdasarkan teori-teori yang berhubungan.

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh data atau informasi. Penelitian dilakukan di Hotel Pardede Internasional Medan yang beralamat di Jl. Ir.H Juanda No.14, Suka Damai, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara 20157. Sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah difokuskan pada anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari narasumber dimana narasumber mengumpulkan data sendiri atau dengan bantuan dari bagian lain. Data ini diperoleh penulis langsung dari perusahaan yang berhubungan dengan objek penelitian, yaitu mengenai anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasionalnya.

Penulis secara langsung bertemu dan melakukan wawancara dengan bagian keuangan dan akuntansi pada Pardede Internasional Hotel Medan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data, yaitu penulis melakukan penelitian langsung ke hotel Pardede Internasional Medan untuk memperoleh data yang relevan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Wawancara, yaitu metode pengumpulan data yang mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak keuangan untuk memperoleh informasi mengenai anggaran.
2. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan data yang sudah terdokumentasi pada perusahaan.

3.5 Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan metode analisis deskriptif. Metode analisis deskriptif adalah metode analisis dengan cara mengumpulkan, menguraikan, mengklasifikasikan dan meninterpretasikan data yang diperoleh sehingga memberikan keterangan mengenai gambaran umum dari objek yang diteliti.

Hotel Pardede Internasional menyusun anggarannya dengan metode *otoriter/top down*, dimana anggaran dan ditetapkan oleh pimpinan tanpa melibatkan bawahan dalam penyusunannya. Anggaran biaya operasional pada Hotel Pardede Internasional Medan digunakan sebagai alat pengawasan biaya dengan tipe pengawasan umpan balik (*feedback control*), yaitu dengan cara melakukan analisis dan evaluasi.