

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan atau organisasi, baik itu perusahaan yang memiliki skala kecil, menengah, ataupun besar pasti memiliki tujuan utama yang ingin dicapainya, yaitu untuk mendapatkan laba atau keuntungan sebesar-besarnya pada setiap periodenya. Untuk meningkatkan laba atau keuntungan tersebut, perusahaan melakukannya dengan berbagai cara untuk memaksimalkan pendapatan bersih dan meminimalkan biaya dan senantiasa perusahaan meningkatkan efektifitas dan efisien biaya serta mampu mengkoordinasi kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Perlunya suatu anggaran bagi perusahaan adalah untuk memastikan pencapaian target organisasional, 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 memonitorin perusahaan dalam merencanakan dan menyusun kegiatan serta memonitori pekerjaan agar laba yang diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban bisa 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. Sanjaya menyatakan bahwa: **“Perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses dan cara berpikir yang dapat membantu menciptakan hail yang diharapkan.”**¹

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

¹ Sanjaya, Wina. **Penelitian Pendidikan, Jenis, Metode, dan Prosedur**. Kencana Predana Media Group. Jakarta, 2013, hal. 24.

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 telah disusun.

Perencanaan adalah tahap atau bagian 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. Manajemen perusahaan dapat menentukan kebijakan apa yang harus ditempuh sehingga tidak menyimpang dari tujuan semula.

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 Hotel Pardede Medan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional periode sebelumnya. Lalu menyesuaikan tujuan dan kegiatan yang akan dicapai perusahaan dalam periode selanjutnya, serta menerapkan strategi perusahaan dan memeriksa ketersediaan sumber daya selain itu mengalokasi 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 dan realisasi biaya operasional setiap akhir periode, sebagai penentuan 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.

Saat ini fenomena sering terjadi dalam perusahaan sangatlah beragam, baik yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri maupun luar perusahaan. Sebagai contoh, sering terjadi penyimpangan biaya meskipun sudah diperkirakan

dengan baik sebelum dianggarkan. Dalam situasi seperti ini pemimpin perusahaan diharapkan bijaksana agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan, menjalankan kegiatan operasional dengan kinerja yang baik, terorganisir serta mengusahakan laba semakin meningkat pada tahun tersebut.

Pardede International Hotel Medan merupakan bergerak dibidang jasa dalam menjalankan aktivitasnya menggunakan dana yang cukup besar, hal ini dapat dilihat dari anggaran biaya operasional setiap periode yang berlangsung. Penggunaan anggaran biaya operasional pada Pardede International Hotel Medan sering mengalami kesenjangan, seperti meningkatnya biaya Pemeliharaan, gaji pegawai, dan biaya pengadaan kebersihan. Selain itu terjadinya kesenjangan biaya operasional karena tidak merealisasikan anggaran yang telah direncanakan. Dari situasi ini penulis melihat adanya penyimpangan-penyimpangan biaya operasional yang menyebabkan kurangnya koefektifan terhadap penggunaan anggaran terhadap aktivitas yang telah disusun.

Hubungan uraian di atas, dapat dilihat tingkat perubahan dengan realisasi biaya operasional untuk pada tahun 2020 yang disajikan pada tabel 1.1 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
Pardede International Hotel Medan
Tahun 2020

No	Keterangan	Anggaran	Realisasi	%
1	Gaji & Upah	4.315.664.733,00	4.447.924.188,00	3,06
2	Keuntungan Karyawan	1.358.492.000,00	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	1.889.894.333,00	3.968.000.000,00	109,95
7	Biaya Telepon	25.000.000,00	18.971.060,00	-24,11
8	Biaya Pengeluaran Umum	2.046.177.273.00	2.317.692.000,00	13,26
	Sub Total	10.266.875.339	12.401.960.914	20,79

Sumber : PT Pardede International Hotel Medan

Bersasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa data biaya operasional yaitu gaji dan upah bernilai 3,06%, gaji karyawan 4,31%, incentive 32,85%, biaya laundry (4,79%), biaya pemeliharaan (-73,94%), lampu kepala daya 109,95%, biaya telepon (24,11%), biaya pengeluaran umum 13,26%. Dari hasil persentasi data biaya operasional diatas 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 biaya operasional anggaran berjumlah Rp.10.266.875.339 dan realisasi berjumlah Rp. 12.401.960.914 sehingga persentase penyimpangan keseluruhan biaya operasional yaitu 20,79% ini dikatakan penyimpangan yang terjadi material.

Berdasarkan uraian di atas dan mengingat pentingnya anggaran biaya operasional oleh perusahaan, maka peneliti tertarik untuk menganalisis dan meneliti penyimpangan yang material dalam bentuk tulisan skripsi dengan judul **"Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada Pardede Internasional Hotel Medan"**.

1.2 Rumusan Masalah

Setiap perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada umumnya akan menghadapi suatu masalah. Masalah merupakan faktor-faktor yang menghambat atau menghalang kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Berdasarkan uraian diatas latar belakang maka penulis membuat suatu rumusan masalah yaitu: Apakah anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada Pardede International Hotel Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dari penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana anggaran 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 mengatus biaya yang dikeluarkan dengan baik dan perhitungan biaya anggaran sebaiknya harus sesuai dengan realisasi agar tidak terjadi penyimpangan.

2. Manfaat praktis

a. Bagi pardede internasional hotel medan

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

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Anggaran

Dalam perusahaan perlu menyusun suatu anggaran dimana perusahaan tersebut memiliki titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengawasan supaya manajemen dapat mengarahkan kegiatan operasional perusahaan

2.1.1 Pengertian anggaran

Pengertian anggaran terus menerus mengalami perkembangan serta memiliki definisi yang beraneka ragam. Aktivitas operasional perusahaan yang dijalankan pihak manajemen membutuhkan suatu alat yang bisa dijadikan menjadi panduan dimana hal ini dimaksudkan supaya tujuan perusahaan sudah ditetapkan sebelumnya bisa tercapai. Salah satu alat yang bisa dipergunakan sang pihak manajemen untuk menjalankan aktivitas-aktivitas operasional perusahaan merupakan anggaran atau disebut menggunakan *budget*. Anggaran terdiri berasal serangkaian taksiran-taksiran yang dapat digunakan menjadi suatu program untuk menjalankan aktivitas perusahaan pada satu periode khususnya di masa yang akan datang.

Anggaran merupakan suatu bentuk perencanaan, dimana kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang dapat dituangkan dalam bentuk anggaran. Hanya saja anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi-

spesifikasi khusus, misalnya disusunnya secara sistematis, mencakup kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam suatu moneter. Oleh karena itu jelas terlihat bahwa anggaran hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari rencana-rencana perusahaan, sebab masih ada rencana perusahaan yang tidak termasuk anggaran.

Ada beberapa pengertian anggaran yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Armila Krisna Warindrani mendefinisikan: **“Anggaran (*budget*) adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut”**.¹

Gunawan dan Marwan mendefinisikan: **“Anggaran atau lengkapnya *business* adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran.”**²

Sofia Prima dan Septian Bayu mengemukakan bahwa, **“Anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari manajemen.”**³

Berdasarkan pengertian dan definisi anggaran diatas dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Anggaran bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.

¹ Armila Krisna Warindrani, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2016, Hal 80.

² Gunawan Adisaputro dan Marwan Arsi, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Cetakan Keenam : BPFE-Yogyakarta, 2013, Hal 1

³ Sofia Prima Dewi dan Septian Bayu Kristanto, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua : In Media, Bogor, 2014, hal 5.

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 manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.2 Tujuan dan Fungsi Anggaran

Anggaran bagi perusahaan sangat penting karena anggaran merupakan alat bagi manajemen dalam mencapai tujuan. Anggaran berisikan informasi mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan dan biaya yang dianggarkan untuk mendukung kegiatan tersebut yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapun tujuan anggaran menurut darsono prawironegoro dan ari purwanti yaitu :

1. **Memaksa manajer membuat rencana kerja artinya manajer harus selalu berpikir proaktif tentang perubahan yang akan terjadi dimasa depan.**
2. **Tokal ukur mengevaluasi kinerja artinya bahwa kinerja manajemen harus dibandingkan dengan anggaran.**
3. **Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer artinya bahwa secara formal anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi kepada semua level manajemn.**
4. **Membantun pengambilan keputusan artinya bahwa anggaran mengarahkan perhatian manajer untuk mengambil keputusan.**⁴

Adapun fungsi anggaran antara lain menurut Nafarin:

1. Fungsi perencanaan

⁴ Darsono Prawironegoro Dan Ari Purwanti, **Akuntansi Manajemen** , Edisi Kedua: Mitra Wacana Media , Jakarta, 2016, Hal 190

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menurut pemikiran yang teliti akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Dalam anggaran, rencana laba setinggi-tingginya dirumuskan teliti dan nyata, yaitu dinyatakan secara kuantitatif.

2. Fungsi pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman pelaksanaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran penting dalam menyelaraskan setiap bagian kegiatan, seperti: bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan. Apabila salah satu bagian saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka bagian lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana. Dengan demikian tiap bagian harus melaksanakan tugasnya secara selaras, terarah, terkoordinasi, sesuai dengan yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

3. Fungsi pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan (controlling). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
- b. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

2.1.3 Manfaat Anggaran

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

- **Sebagai pedoman kerja**
- **Sebagai alat pengkoordinasian kerja**
- **Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja⁵**

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

Anggaran sebagai alat untuk mengkoordinasikan kerja agar semua bagian yang terdapat didalam 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. 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 antar

⁵ M. Munandar, budgeting perencanaan kerja pengkoordinasian kerja pengawasan kerja, edisi kedua, cetakan kelima :BPFE-Yogyakarta, yogyakarta. 2015, hal 10.

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.

2.1.4 Kelemahan Anggaran

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

- a. Dalam penyusunan anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
- b. Sering keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara kesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.
- c. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
- d. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuatan kebijakan terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap/cukup.

2.1.5 Jenis-Jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang, yaitu:

1. Berdasarkan waktu
 - a. Anggaran strategis (*Strategical Budget*) yang merupakan anggaran jangka panjang, anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun).
 - b. Disamping anggaran jangka panjang ini terdapat anggaran jangka pendek atau anggaran operasional yang disebut sebagai Anggaran Taktis (*Tactical Budget*). Anggaran taktis anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.
2. Segi bidangnya
 - a. Anggaran operasional, yaitu anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran ini terdiri dari: anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran tenaga kerja, anggaran beban usaha.
 - b. Anggaran keuangan, yaitu anggaran yang digunakan untuk menyusun neraca. Anggaran ini terdiri dari: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang dan anggaran neraca.
3. Segi kemampuan menyusun anggaran
 - a. Anggaran komprehensif, adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial, adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

4. Segi fungsinya
 - a. Anggaran tertentu, yaitu anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - b. Anggaran kinerja, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

Menurut M. Munandar, jenis anggaran dikelompokkan dua, antara lain:

1. **Budget operasional**

Budget operasional merencanakan tentang kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu dimasa yang akan datang. Pada umumnya kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu itu meliputi dua sektor, yaitu:

- a. **Sektor Penghasilan (*Revenues*)**

Sektor penghasilan ialah pertambahan aktiva perusahaan yang mengakibatkan bertambahnya modal sendiri tetapi bukan karena penambahan setoran modal baru dari para pemiliknya, dan bukan pula merupakan aktiva perusahaan yang disebabkan karena bertambahnya utang.

- b. **Sektor Biaya (*Expenses*)**

Sektor biaya ialah pengurangan aktiva perusahaan yang mengakibatkan berkurangnya modal sendiri, tetapi bukan karena pengurang (pengambilan) modal oleh para pemiliknya dan bukan pengurang aktiva perusahaan yang diebakkan berkurangnya utang.

2. **Budget keuangan**

Budget keuangan merencanakan tentang posisi keuangan perusahaan pada suatu saat dimasa yang akan datang. Sedangkan yang dimaksud dengan posisi keuangan perusahaan adalah keadaan aktiva tetap (harta), keadaan uang dan keadaan modal sendiri perusahaan pada suatu saat tertentu.⁶

2.1.6 Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan kerja jangka pendek dalam perusahaan yang berorientasi laba. Oleh karena itu proses penyusunan anggaran sering juga disebut sebagai proses perencanaan laba (*profit planning*). Sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan

⁶ Munandar, **Op. Cit.**, hal.21

dalam suatu organisasi disebut pengendalian *budgeting* atau pengendalian melalui anggaran. Penyusunan anggaran yang baik disusun dengan menggunakan metode bottom up artinya dalam penyusunan anggaran diikuti sertakan ide, saran, usulan dari masing-masing bagian mulai dari bagian yang terendah sampai bagian tertinggi. Menurut Pardamean proses penyusunan anggaran menggunakan dua pendekatan yaitu:

1. Dari atas (top down)

Penyusunan anggaran dari atas adalah jumlah anggaran dan jumlah fisik telah ditentukan oleh top manajemen. Pelaksanaan menyesuaikan anggaran dan jumlah fisik telah ditentukan oleh top manajemen.

2. Dari bawah (bottom up)

Penyusunan anggaran dari bawah dimulai dari tingkat terendah (kepala bagian), lalu dibahas oleh level yang lebih tinggi dan mendapat persetujuan dari top manajemen.⁷

Didalam proses penyusunan anggaran terdapat berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan. Mengabaikan beberapa faktor-faktor eksternal dan internal didalam proses penyusunan anggaran merupakan anggaran jaminan kegagalan realisasi anggaran didalam perusahaan. Karena itu, faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait tersebut harus diperhatikan didalam penyusunan anggaran. Ada beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikann menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran antara lain:

1. Tingkat Kesulitan

Anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai membuat pelaksanaan anggaran tidak akan bersemangat dalam mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai, mungkin dapat membuat pelaksanaan anggaran tidak

⁷ Maruli Pardamean, **Mengelola Kebun Dan Pabrik Kelapa Sawit Secara Profesional**, Cetakan Pertama : Penebar Swadaya, Jakarta , 2014, Hal. 98

berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya karena kurang motivasi. Karena itu anggaran harus disusun dengan standar yang mampu dicapai dengan sumber data yang dimiliki perusahaan.

2. Partisipasi Manajemen Puncak

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang mudah dicapai.

3. Keadilan

Anggaran yang efektif, pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Ini berarti bahwa sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah ke atas (bottom down), dimana pelaksana anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut. Disamping itu, tingkat kesulitan diantara para pelaksana anggaran harus sejajar, agar tidak menimbulkan kecemburuan antara satu bagian dengan bagian lain pada pelaksana anggaran.

4. Kesulitan Departemen Anggaran

Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dimana harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan secara semestinya serta yakni bahwa informasi yang terkandung didalamnya akurat. Misalnya, departemen anggaran memastikan bahwa anggaran yang disusun tidak mengandung keonggaran yang terlalu berlebihan.

5. Struktur Organisasi

Pelaksanaan anggaran yang berada dalam organisasi yang sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh lebih besar, lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, lebih puas dalam melaksanakan anggaran.

6. Sumber Daya Perusahaan

Pihak manajemen harus menghitung sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut. Mengabaikan kemampuan dan sumber daya perusahaan dalam menyusun anggaran, hanya akan membuat frustrasi anggota organisasi karena anggaran yang disusun memiliki target terlalu tinggi.

2.2 Perencanaan Biaya Operasional

2.2.1 Pengertian Perencanaan Biaya Operasional

Manajemen harus efektif dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*) agar tujuan perusahaan tercapai. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan tidak dapat berjalan. Perencanaan merupakan kegiatan untuk merumuskan tujuan dan menyusun program operasi yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan termasuk pada penentuan strategi yang disusun untuk jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Richard L. Daft bahwa **“Perencanaan adalah mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi dimasa mendatang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya”**.⁸

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu kegiatan atau aktivitas yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan atau kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di masa yang akan datang, tentang kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Perencanaan biaya operasional dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan dan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan biaya operasional dimasa yang akan datang. Dalam merencanakan biaya operasional perlu memperhatikan faktor-faktor berikut ini:

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan
- b. Informasi mengenai data-data tahun yang lalu
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
- d. Pengetahuan tentang teknik, strategi pesaing dan gerak-gerak pesaing
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

⁸ Richard L. Daft, *New Era Of Management*, 9th Edition, **Era Baru Manajemen**, Ahli Bahasa: Tita Maria, Buku Satu, Edisi Kesembilan: Salemba Empat, Jakarta, 2010, Hal.4

2.2.2 Tujuan Perencanaan Biaya Operasional

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-keputusan yang lebih baik. Perencanaan biaya operasional memiliki beberapa tujuan diantaranya:

1. **Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.**
2. **Membantu dalam kristalisasi penyesuaian masalah utama**
3. **Memungkinkan manajer dalam memahami keseluruhan gambaran operasional 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.**

2.2.3 Manfaat Perencanaan

Beberapa manfaat dari perencanaan adalah sebagai berikut:

1. **Dipakai sebagai alat pengawasan dan pengendalian kegiatan sehari-hari instansi. Perencanaan yang telah disusun dengan baik akan memudahkan para pelaksana untuk mengetahui apakah tindakan mereka menyimpang atau sesuai dengan rencana.**
2. **Dengan adanya perencanaan yang disusun (tentukan sebelum suatu kegiatan dilakukan) dengan cermat dapatlah dipilih dan ditetapkan kegiatan-kegiatan mana yang tidak sesuai dengan yang disepakati.**
3. **Penyusunan skala prioritas, baik tujuan maupun sasaran.**
4. **Standar pelaksanaan dan pengawasan.**

Perencanaan bermanfaat agar semua kegiatan yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan menjadi lebih pasti dan kegiatan menjadi lebih terarah.

Tanpa kegiatan yang jelas dan terarah. Akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana tanpa kegiatan yang jelas dan terarah. Sehingga, pemborosan waktu dan sumber daya dapat dihindari sekecil mungkin karena rencana dapat digunakan oleh tiap manajer dalam hal untuk mengambil keputusan operasional sehari-hari. Setiap keputusan yang dibuat harus selalu mengacu pada rencana yang telah dibuat.

2.3 Pengawasan Biaya Operasional

2.3.1 Pengertian Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang menempati urutan yang paling akhir, namun bukan berarti bahwa fungsi ini kalah pentingnya dari fungsi-fungsi yang lain. Bahkan fungsi manajemen yang lain tidak akan efektif tanpa adanya fungsi pengawasan ini. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan telah dilaksanakan dengan efektif.

Pengawasan meliputi seluruh kegiatan yang dimaksudkan untuk mengarahkan dan menjamin agar berbagai kegiatan yang sudah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Definisi ini, bahwa pengawasan dianggap sebagai tindakan untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan jika diperlukan. Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang bertujuan agar aktivitas yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana sesuai dengan kegiatan yang diharapkan.

Menurut Ernie dan Kurniawan, mengemukakan bahwa: **“Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan.”**⁹

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.

Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan perencanaan. Langkah awal dari proses pengawasan adalah perencanaan, yakni penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan. Pengawasan membantu penilaian 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.

2.3.2 Tujuan Pengawasan Biaya Operasional

Tujuan utama pengawasan adalah untuk mengusahakan agar apa yang telah direncanakan sesuai dengan kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan

⁹ Ernie Tisnawati Dan Kurniawan Saefullah, **Pengantar Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan: Prenada Media Group, Jakarta, 2015, Hal 317

utaa tersebut, maka pengawasan pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan intruksi-intruksi yang ditekankan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana. 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 untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan tersebut.

2.3.3 Fungsi dan Tipe-tipe Pengawasan Biaya Operasional

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup tiga unsur yang bersifat umum, yaitu:

- **Menetapkan alat pengukuran (standar)**
- **Mengadakan penilaian (evaluasi)**
- **Mengadakan tindakan perbaikan (koreksi)**

Menurut T. Hani Handoo pada umumnya ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu:

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

- **Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan**
Pengawasan ini 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.
- **Pengawasan umpan balik**
Pengawasan ini 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.¹⁰

2.3.4 Manfaat Pengawasan Biaya Operasional

Manfaat pengawasan bagi suatu organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

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

¹⁰ T. Handoko, *Op.Cit*, hal. 361

- Untuk menerima informasi dan perspektif lain mengenai pekerjaan seseorang.

2.4 Biaya Operasional

2.4.1 Pengertian Biaya Operasional

Biaya operasional merupakan salah satu elemen-elemen yang paling 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 ada lagi urusan biaya operasional yang terdiri dari biaya penjualan, administrasi dan biaya umum yang merupakan salah satu elemen yang penting dalam melakukan kegiatan operasi perusahaan dan pencapaian laba.

Menurut Masiyah Kholmi dan Yuningsih dalam buku Neneng Hartati menyatakan bahwa **“Biaya (cost) merupakan pengorbanan sumber daya ekonomi perusahaan yang diinginkan untuk memperoleh barang atau jasa.”**¹¹

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

2.4.2 Elemen-elemen biaya operasional

Pembagian ataupun elemen-elemen dari masing-masing biaya antara lain:

¹¹ Neneng Hartati, **Akuntansi Biaya**, Cetakan: Pustaka Setia, Bandung, 2017, hal 99.

1. Biaya penjualan merupakan keseluruhan biaya dalam rangka melakukan penjualan.
 - Gaji pegawai bagian penjualan, yaitu biaya gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawai yang bekerja dibagian penjualan.
 - Biaya pemeliharaan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan barang-barang yang akan dijual kepada konsumen.
 - Biaya perbaikan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk perbaikan barang-barang elektronik yang rusak.
 - Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan, yaitu biaya yang terjadi pada perusahaan akibat penyusutan peralatan dibagian penjualan.
 - Biaya penyusutan gudang bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan akibat penyusutan gedung dibagian penjualan.
 - Biaya iklan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mempromosikan barang dan jasa dalam meningkatkan penjualan, dan lain-lain.
2. Biaya administrasi dan umum adalah semua biaya terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum, yaitu:
 - Gaji dan upah, meliputi gaji, insentif, dan bonus, premi lembur, pajak pendapatan dan lain-lain

- Kesejahteraan karyawan, meliputi: pengorbanan karyawan, rekreasi dan olahraga, pendidikan dan perpustakaan dan lain-lain
- Biaya reparasi dan pemeliharaan, meliputi: reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, peralatan kantor, taman dan halaman kantor, bangunan kantor dan lain-lain
- Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi: penyusutan untuk kendaraan kantor, peralatan kantor, dan lain-lain.
- 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 disimpulkan bahwa elemen biaya penjualan adalah semua biaya yang terjadi dan terdapat di dalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lainnya yang berhubungan dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh bagian penjualan. Elemen-elemen biaya administrasi umum adalah biaya yang terjadi berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.

2.4.3 Pengelompokan Biaya Operasional

Biaya operasional ini dikelompokkan menjadi:

1. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

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

2. Biaya Variabel (*Variable Cost*)

Yaitu biaya yang jumlahnya bisa berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan. Contohnya adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

3. Biaya Semi Variabel

Yaitu biaya yang berubah tidak langsung dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel ini mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel. Contoh dari biaya semi variabel ini adalah biaya lembur, biaya bonus dari karyawan yang mencapai prestasi tertentu.

2.5 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Biaya Operasional

Setiap organisasi yang baik dan terus berkembang memerlukan adanya manajemen yang baik pula. Dalam pembuatan suatu manajemen yang baik, organisasi tentu saja harus memperhatikan dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik pula. Adapun manajemen menurut Daft adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Narafin mengatakan “perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya”.

Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

Sesuai dengan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Aspek lain yang penting dari perencanaan dalam menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana dan dana adalah sumber daya yang langka, oleh karena itu penyusunan anggaran harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan rencana belanja dana dan sumber dana dan dana yang ada seefisien mungkin. Perencanaan akan sangat bermanfaat bila menjadi integral dari analisis strategi perusahaan. Strategi perencanaan menentukan cara organisasi menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya guna mencapai tujuannya.

2.6 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional

Setiap perusahaan ingin mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dalam organisasi secara efektif dan efisien. Selah melakukan perencanaan atas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan-kegiatan tersebut karena berhasil tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung kepada efektivitas pengendalian yang dilakukan oleh organisasi.

Proses pengawasan didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi dari suatu perusahaan

dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlakukan untuk mengetahui apakah rencana yang telah ditetapkan dijalankan dengan semestinya, maka dibutuhkan suatu pengawasan. Suatu perusahaan/instansi harus terus diawasi, jika pihak manajemen ingin tetap berada dalam batas-batas yang ditetapkan.

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam suatu instansi. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Aspek pengawasan yaitu dengan menbandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para bendahara pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola organisasi.

Anggaran dibutuhkan sebagai pedoman dan pelaksana kegiatan operasional setiap lembaga maupun instansi agar tercapainya akuntabilitas kinerja yang diinginkan dan apa yang diinginkan akan terjadi kenyataan. Perlunya suatu anggaran bagi perusahaan adalah untuk membantu para pemimpin dalam merencanakan kegiatan, yang mengendalikan kinerja operasional serta memotivasi pegawai agar memperbaiki kinerja dan sikap atas penyimpangan yang mungkin terjadi.

Pengawasan terdiri dari tiga macam langkah yang bersifat universal yaitu:

- a. Mengukur hasil kinerja
- b. Menbandingkan hasil pekerjaan dengan perencanaan dan memastikan perbedaan (apabila ada)

- c. Mengkoneksi penyimpangan yang tidak dihendaki melalui tindakan perbaikan.

Suatu anggaran dipakai sebagai alat pengawasan biaya operasional, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap jenis biaya yang didistribusikan untuk setiap bagian yang merupakan kegiatan fungsional. Dimana untuk perusahaan yang relative besar, anggaran yang disusun setiap departemen akan dirinci lebih lanjut dalam sub-sub departemen dengan tujuan agar dapat dilaksanakannya suatu pengawasan biaya yang lebih cermat. Di setiap akhir periode tertentu juga dilakukan suatu perbandingan antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan untuk setiap departemen tertentu. Oleh karena itu, selisih yang nantinya akan timbul dari perbandingan tersebut akan dianalisis dengan seksama oleh komite anggaran dan manajemen perusahaan agar dapat diketahui penyebab timbulnya selisih dan siapa yang nantinya akan bertanggungjawab atas selisih biaya tersebut, sehingga dilakukannya sebuah tindakan lanjut terhadap analisa dari penyimpangan tersebut.

Penyimpangan dapat didefinisikan sebagai selisih antara biaya aktual (realisasi biaya) dengan biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual disebut sebagai penyimpangan biaya. Analisa penyimpangan biaya tersebut perlu dilakukan untuk tindakan perbaikan masa yang akan datang, sehingga dapat ditetapkan apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut dan dapat pula diputuskan apa yang harus diperbaharui.

Anggaran dapat dijadikan sebagai alat untuk melaksanakan fungsi pengawasan, dengan adanya anggaran maka standar kerja sudah ada, kemudian

sistem akuntabilitas sistem lainnya akan menjadi angka realisasi yang dapat dibandingkan dengan standar suatu sasaran, yaitu anggaran. Perbedaan antara anggaran dan realisasi merupakan penyimpangan atau varian, penyimpangan terjadi dalam menjadi dua kemungkinan yaitu:

a. Penyimpangan menguntungkan (*favorable variance*)

Penyimpangan yang mempengaruhi terjadi apabila operasional yang direalisasikan lebih kecil jumlahnya dari biaya operasional yang dianggarkan.

b. Penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable varianc*)

Penyimpangan yang merugikan apabila terjadi biaya operasional yang direalisasikan lebih besar jumlahnya dari biaya yang dianggarkan.

Penyimpangan yang dapat merugikan harus segera dikenakan untuk melakukan tindakan perbaikan, sedangkan yang bersifat menguntungkan maka perlu diinginkan atau setidaknya dipertahankan hingga dapat dijadikan sebagai dasar untuk sebuah perencanaan dan pengawasan yang lebih baik untuk yang masa akan datang.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah merupakan dasar dalam melakukan penelitian, oleh sebab itu, desain penelitian yang baik akan menghasilkan penelitian yang efektif dan efisien. 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 fakta-fakta dari objek yang diteliti dengan menggabungkan hubungan antara variabel yang terlibat di dalamnya, kemudian di interpretasikan berdasarkan teori-teori yang berhubungan.

3.2 Subjek dan Obejek Penelitian

Subjek penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh data atau informasi. Penelitian ini dilakukan di Hotel Pardede International 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 ini adalah biaya operasional yang difokuskan pada anggaran perusahaan sebagai alat perencanaan dan pengawasan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Irfan Ikhsan, Dkk : “ **sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak**

pertama. Data primer merupakan sumber data paling banyak yang digunakan oleh pihak penelitian.”

Data primer yaitu 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 International Hotel Medan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data, yaitu penulis melakukan penelitian langsung ke hotel pardede international 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 dengan mengikuti protokol kesehatan.
2. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan data yang sudah terdokumentasi pada perusahaan.

3.5 Metode Analisis Data

1. Metode deskriptif

Dalam melakukan analisis data, maka digunakan 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. Metode analisis deskriptif ini, data yang dikumpulkan dianalisis untuk dapat memberikan keterangan atas masalah yang dihadapi serta gambaran umum perusahaan.

2. Metode komparatif

Metode komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan. Metode yang menggunakan penarikan kesimpulan dari fakta yang diamati dan telah diuji kebenarannya dengan membandingkan antara teori yang merupakan kebenaran umum dengan data lapangan. Metode analisis ini menghitung penyimpangan antara realisasi dan anggaran biaya operasional. Setelah ditemukan penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perusahaan, pihak perusahaan harus menganalisis yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Kemudian dibuat kesimpulan yang diharapkan dapat memperbaiki kelemahan yang terdapat pada anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional di masa akan datang.