

**PENDAHULUAN****1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan merupakan satu organisasi yang mempunyai berbagai aktivitas atau kegiatan tertentu dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan menjalankan operasionalnya dengan baik, terlebih dahulu perusahaan melakukan perencanaan suatu anggaran sekaligus mengawasi kegiatan yang nantinya dapat membantu pihak manajemen dalam mengendalikan jalannya perusahaan, terutama mengendalikan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan.

Dengan demikian manajemen perusahaan harus menyusun strategi operasi yang baik serta mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan strategi tersebut guna mengukur pencapaian sasaran. Anggaran terdiri dari beberapa jenis, seperti anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran pembelian, dan anggaran biaya operasional. Dari perbandingan anggaran dan realisasi biaya, dapat dinilai apakah kegiatan perusahaan telah berjalan dengan baik dan juga dapat diketahui apakah terdapat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan, terutama pada anggaran biaya operasional.

Anggaran biaya operasional merupakan batas atas pengeluaran biaya operasional yang dapat dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Anggaran biaya operasional merupakan suatu komitmen manajemen dalam pelaksanaan pengeluaran biaya operasional yang dilakukan oleh masing-masing

manajer dalam melaksanakan fungsi dan tanggungjawabnya sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Anggaran ini memberikan pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran.

Realisasi biaya operasional merupakan pengeluaran biaya operasional yang sesungguhnya untuk kepentingan aktivitas operasional perusahaan, biaya operasional yang telah dianggarkan kemudian dibandingkan dengan biaya operasional yang telah terealisasi untuk mengetahui penyimpangan biaya operasional. Penyimpangan adalah suatu ukuran yang menunjukkan tinggi rendahnya perbedaan data yang diperoleh atau homogenitas data.

Menurut Mulyadi Mengemukakan:

**“Penyimpangan biaya operasional yang timbul akan berdampak kepada seberapa besar pendapatan yang akan diterima oleh perusahaan Dengan realisasi biaya operasional. Analisis penyimpangan biaya operasional dilakukan untuk memastikan apakah realisasi biaya sesuai yang dianggarkan.”<sup>1</sup>**

Hal ini bisa terjadi karena pendapatan yang diterima oleh perusahaan akan dikurangi dengan biaya operasional yang terdapat diperhitungkan laporan laba/rugi perusahaan.

Hotel merupakan salah satu perusahaan bagian jasa yang memadukan antara produk dan layanan. Desain bangunan, interior dan eksterior kamar hotel serta restoran, suasana yang tercipta di dalam hotel, restoran serta makanan dan minuman yang dijual beserta keseluruhan fasilitas yang ada merupakan contoh produk yang

---

<sup>1</sup> Mulyadi.2007.**Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga Jakarta : Salemba Empat. Hal 424

dijual. Setiap hotel pada umumnya bertujuan untuk memaksimalkan laba demi menjamin kelangsungan hidupnya.

Hotel Pardede Internasional menyusun anggarannya dengan metode otoriter/ top down, dimana anggaran disusun dan ditetapkan oleh pimpinan tanpa melibatkan bawahan dalam penyusunannya

Berikut ini adalah data biaya operasional Pardede Internasional Hotel Medan.

**Tabel 1.1 : Data Biaya Operasional Pardede Internasional Hotel Medan Tahun 2017**

No	Keterangan	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	%
1	Gaji dan Upah	4.093.200.000,00	4.586.603.432,02	12,05
2	Keuntungan Karyawan	726.000.000,00	986.989.677,02	29,45
4	Pembenahan	750.000.000,00	812.315.435,00	8,3
5	Biaya Laundry	55.200.000,00	20.435.000,00	-62,98
6	Biaya Pemeliharaan Instalasi(perbaikan pergantian jalur listrik,telpon,internet)	322.800.000,00	150.450.000,00	-53,39
7	Air, Listrik, Minyak dan Gas Elpiji	2.316.000.000,00	3.086.432.238,00	33,26
8	Biaya Telepon	56.400.000,00	20.985.821,13	-62,79
9	Pengeluaran Umum(transportasi,izin dplh,izin hiburan,pajak pbb,perbaikan mobil)	1.303.200.000,00	686.114.411,02	-47,35
	<b>Sub Total</b>	<b>9.622.800.000,00</b>	<b>10.359.426.014,19</b>	<b>7,65</b>

**Sumber :**Pardede Internasional Hotel Medan

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa data biaya operasional yaitu gaji dan upah bernilai 12,05% , Gaji Karyawan Positif 29,45%, Pembinaan 8,3% , Biaya Laundry (-62,98)% , Biaya Pemeliharaan Instalasi (-53,39)% , Air Listrik Minyak dan Gas Elpiji 33,26% , Biaya Telepon (-62,79)% , Pengeluaran Umum (-47,36)%. Dari hasil persentasidata biaya operasional diatas dapat kita lihat bahwa ada beberapa biaya operasional diatas dapat kita lihat bahwa ada beberapa biaya operasional yang memiliki penyimpangan yaitu pada biaya operasional gaji dan upah, gaji karyawan, pembinaan.

Dari keseluruhan data biaya operasional anggaran berjumlah Rp. 9.622.800.000,00 dan Realisasi berjumlah Rp. 10.359.426.014,19 sehingga persentase penyimpangan keseluruhan biaya operasional yaitu 7,65% ini dikatakan 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”.**<sup>2</sup>

Berdasarkan uraian tersebut dan mengingat pentingnya anggaran biaya operasional oleh perusahaan, maka peneliti tertarik untuk menganalisis dan meneliti

---

<sup>2</sup> Jae K Shim, dan Joel Siegel. 2007. **Budgeting : Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran**, Ahli Bahasa : Julius Mulyadi dan Neneng Natalia, Jakarta : Erlangga, Hal 73.

penyimpangan yang material dalam bentuk tulisan skripsi dengan judul :“**Analisis Penyimpangan Biaya Operasional Pada Pardede Internasional Hotel Medan.**”

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan sebelumnya, dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah:“ **Mengapa terjadi penyimpangan yang material antara anggaran dan realisasi biaya operasional pada Pardede Internasional Hotel Medan ?**”

## **1.3 . Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang telah diterapkan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui penyimpangan 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 mengatur biaya yang dikeluarkan dengan

baik dan perhitungan biaya anggaran sebaiknya harus sesuai dengan realisasi agar tidak terjadi penyimpangan.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Agar hasil penelitian ini dapat diterapkan oleh penulis ke dalam praktik sesungguhnya khususnya pada objek yang diteliti.

### b. 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. Pengertian Biaya dan Klasifikasi Biaya

##### 2.1.1. Pengertian Biaya

Mangasa Sinurat, dkk Mengemukakan :

**“Biaya (*cost*) merupakan suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/ bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang.”<sup>3</sup>**

Menurut Dunia dan Wasilah (2011:22),

**“biaya (*cost*) adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi tahunan”<sup>4</sup>**

Dewi Utari, dkk mengemukakan :

**“biaya adalah kas dan setara kas yang dikorbankan untuk memproduksi atau memperoleh barang atau jasa yang diharapkan akan memperoleh manfaat atau keuntungan di masa mendatang”<sup>5</sup>**

---

<sup>3</sup> Mangasa Sinurat, dkk. 2016. **Akuntansi Biaya**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan, hal 1.

<sup>4</sup> Dunia dan Wasilah. 2011. **Akuntansi Biaya, Edisi Kedua**, Jakarta : Salemba Empat, hal 22

<sup>5</sup> Dewi Utari, dkk. 2016. **Akunatnsi Manajemen, Edisi 4**. Cetakan Pertama, Jakarta : Graha Ilmu, hal 20.

Berdasarkan pengertian tersebut, terdapat tiga unsure pokok dalam defenisi tersebut biaya merupakan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang untuk memperoleh barang atau jasa yang mempunyai manfaat atau keuntungan dalam mencapai tujuan tertentu.

### **2.1.2 Klasifikasi Biaya**

**Menurut Ahmad biaya dapat digolongkan menjadi beberapa bagian yaitu :**<sup>6</sup>

1. Objek Pengeluaran
2. Fungsi pokok dalam perusahaan
3. Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan
5. Jangka waktu manfaatnya

Adapun penjelasan dari masing-masing penggolongan di atas sebagai berikut :

#### **1. Penggolongan biaya menurut objek pengeluarannya**

Pada cara penggolongan ini, objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan bakar maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan baku disebut “biaya bahan bakar”. Contoh penggolongan biaya atas objek pengeluaran dalam perusahaan kertas adalah sebagai berikut : biaya gaji dan upah, biaya asuransi, biaya bunga.

---

<sup>6</sup> Kamaruddin Ahmad. 2014. **Akuntansi Manajemen : Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan, Edisi Revisi**, Jakarta : Raja Grafindo Persada, hal 34.



## **2. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam penjualan**

Pada perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Oleh karena itu, dalam perusahaan manufaktur, biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu :

### **a. Biaya Produksi**

Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengelola bahan baku menjadi produk yang siap dijual. Contohnya adalah biaya depresiasi mesin dan peralatan, biaya bahan baku.

### **b. Biaya Pemasaran**

Merupakan seluruh biaya yang diperlukan untuk memperoleh pesanan pelanggan dan menyampaikan produk ke tangan pelanggan (pembeli). Biaya pemasaran juga merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan pemasaran produk. Contohnya adalah biaya iklan, biaya promosi, gaji karyawan bagian-bagian yang melaksanakan kegiatan pemasaran.

### **c. Biaya administrasi dan umum**

Merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk. Contoh biaya ini adalah biaya gaji karyawan bagian keuangan akuntansi, gaji administrasi kantor, sewa gedung dan biaya alat-alat tulis kantor.

### **3. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai**

Sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau departemen. Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai. Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan.

a. Biaya langsung

Biaya langsung adalah biaya yang terjadi karena adanya sesuatu yang dibiayai. Jika sesuatu yang dibiayai tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi.

b. Biaya tidak langsung

Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai.

### **4. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas**

Dalam hubungan dengan volume atau perilaku biaya dapat dikelompokkan menjadi :

- a. Biaya variabel (variable cost) adalah biaya yang jumlahnya berubah sesuai dengan perubahan aktivitas atau kegiatan yang berlaku diperusahaan ataupun yang mempengaruhinya. Contoh biaya variabel adalah perlengkapan bahan bakar, peralatan kecil biaya pengiriman, upah lembur, biaya pengangkutan dalam pabrik.

- b. Biaya semi variabel adalah biaya yang jumlahnya bisa berubah tapi tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh biaya semi variabel adalah biaya listrik, telepon, air, bensin.
- c. Biaya semi fixed adalah biaya tetap untuk tiap tingkat volume yang konstan dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume yang konstan pula. Contoh biaya semi fixed adalah gaji pengelia.
- d. Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan sampai pada tingkatan tertentu. Biaya tetap per unit berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume kegiatan. Contoh biaya tetap adalah gaji eksekutif, penyusutan jika menggunakan garis lurus, pemeliharaan dan perbaikan gedung dan sewa bangunan.

### **5. Penggolongan biaya atas dasar jangka waktu manfaatnya<sup>7</sup>**

Atas dasar jangka waktu manfaatnya, biaya dapat dibagi menjadi dua pengeluaran modal dan pengeluaran pendapatan.

- a. Pengeluaran modal (*capital expenditures*)

Pengeluaran modal (*capital expenditures*) adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya periode akuntansi adalah satu tahun kalender). Contoh pengeluaran modal adalah pengeluaran untuk pembelian aktiva tetap, untuk promosi besar-besaran.

- b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditures*)

---

<sup>7</sup> Ibid, Hal 34

- c. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditures*) adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran. Pada saat terjadinya pengeluaran, pendapatan ini dibebankan sebagai biaya dan dipertemukan dengan pendapatan yang diperoleh dari pengeluaran biaya tersebut. Contoh pengeluaran pendapatan adalah biaya iklan dan biaya tenaga kerja.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**

### **Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Penelitian/Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Vika Maisuri Djauhari (2009) “Analisis Anggaran Biaya Operasional Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan.”	Anggaran Biaya Operasional, Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional	Metode analisis deskriptif dan metode komperatif	1. Anggaran biaya operasional disusun oleh PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan pada tahun 2004 dan 2006 belum berfungsi secara efektif disalam mengendalikan biaya operasional, hal ini dilihat dari terjadinya <i>unfavorable</i> pada tahun 2004 dan 2006.  2. anggaran biaya operasional pada tahun 2003 dan 2005 berfungsi secara efektif dalam

				<p>mengendalikan biaya operasional, hal ini dapat dilihat dari terjadinya <i>favorable</i> pada tahun 2003 dan 2005</p> <p>3. Anggaran biaya operasional memiliki peranan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan.</p>
2.	<p>Judika Shella Br Sinaga (2019)</p> <p>“Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT.Karya Murni Perkasa Medan”</p>	<p>Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Ukur Kinerja</p>	<p>Metode analisis deskriptif dengan cara analisis varian dan analisis anggaran fleksibel</p>	<p>Anggaran sudah berfungsi sebagai alat ukur kinerja karya dalam menilai kinerja karyawan pada tiap bagian perusahaan membandingkan antara anggaran dan realisasi yang kemudian ditelusuri penyebab dari penyimpangan tersebut. Dari segi anggaran fleksibel untuk mengukur kinerja biaya operasional pada tahun 2014 mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (<i>unfavorable</i>), maka penggunaan biaya operasional tidak efektif, sebab biaya variable yang digunakan tidak mampu mencapai realisasi pendapatan yang lebih besar.</p>

## 2.3. Pengertian, karakteristik, Manfaat, jenis-Jenis, Kegunaan dan Kelemahan Anggaran

### 2.3.1 Pengertian Anggaran

Sebelum menyusun anggaran perusahaan harus menyusun rencana strategi. Rencana strategi itu disusun berdasar hasil analisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan hasil analisis dari ancaman dan kesempatan eksternal perusahaan. Rencana strategi pada umumnya berjangka 5 tahun, 10 tahun atau lebih. Rencana strategi diterjemahkan dalam tujuan jangka Panjang kemudian diterjemahkan dalam tujuan jangka pendek.

Julita dan Jufrizen Mengemukakan :

**“anggaran adalah suatu 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 masa yang akan datang”.**<sup>8</sup>

Adanan Silaban dan Meilinda Harefa Mengemukakan:

**“anggaran merupakan suatu rencana kegiatan perusahaan yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk satu periode maupun periode yang akan datang, selain itu anggaran dapat didefinisikan sebagai suatu alat perencanaan dan pengawasan operasi keuntungan dalam suatu organisasi laba dimana tingkat formalitas suatu budget tergantung besar kecinya organisasi”.**<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Julita dan Jufrijen. 2014. **Penganggaran Perusahaan : Pedoman, Pengkoordinasian, dan Pengawasan Kerja**, Cetakan Pertama, Bandung, hal 7.

<sup>9</sup> Adanan Silaban dan Meilinda Harefa. 2019. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen. Edisi Revisi Satu, hal 226

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit atau satuan moneter, dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang. Anggaran disusun dalam bentuk tabel yang kuantitatif, karena tujuan akhir perusahaan adalah memaksimalkan laba. Semua perusahaan pada umumnya memiliki anggaran karena anggaran berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian perusahaan. Perencanaan melihat kebelakang yaitu menilai apa yang dihasilkan. Dari perbandingan yang dihasilkan maka dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran.

Anggaran akan membantu perusahaan dalam hal pencapaian tujuan, karena kegiatan perusahaan akan lebih terarah dan memiliki target yang harus dicapai. Selain itu, dapat menghindari adanya pemborosan biaya, karena dalam anggaran telah tercantum jumlah biaya yang dibutuhkan. Dengan demikian anggaran mempunyai dua peran penting di dalam perusahaan. Di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk perencanaan (*planning*) dan di sisi lain anggaran berperan sebagai alat untuk pengendalian (*control*) jangka pendek bagi suatu organisasi.

### **2.3.2. karakteristik anggaran**

perusahaan besar maupun kecil membuat anggaran karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan untuk mengendalikan kegiatan yaitu perencanaan melihat ke masa depan sedangkan pengendalian melihat kebelakang.

Hasil perbandingan ini melahirkan varian. Varian harus dianalisis dan dicari sebabnya kemudian digunakan untuk memperbaiki perencanaan, anggaran, dan pelaksanaan (pengendalian). Adapun karakteristik anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Dinyatakan dalam kesatuan keuangan (moneter), walaupun angka nya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan.
- b. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuyk mencapai sasaran yang telah di anggarkan.
- c. Mencakup kurun waktu satu tahun atau dalam periode tertentu lainnya.
- d. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi dari pada yang menyusunnya.
- e. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus.
- f. Hasil aktual dibandingkan dengan anggaran secara periodic dan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi di analisis dan dijelaskan.

### **2.3.3. Manfaat Anggaran**

Anggaran mempunyai manfaat antara lain :

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana itu dilaksanakan dapat di proyektir sebelum rencana itu dilaksanakan apabila terdapat alternatif-alternatif, maka manajemen dapat memilih mana ynag paling baik. Jika rencana itu kurang memuaskan, maka dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian.



2. Dalam membuat budget diperlukan analisis yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan. Penyelidikan demikaian akan sangat berguna walaupun seandainya manajemen memutuskan untuk tidak meneruskan rencana semula.
3. Jika bekerja menggunakan budget, maka kita menetapkan patokan untuk prestasi, dan berdasarkan patokan itu kita dapat menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan.
4. Budgeting memaksa adanya organisasi yang baik sehingga setiap manajer tahu kekuasaan (*authority*) dan kewajiban (*responsibility*). Karena setiap manajer, kepala regu dan mandor diikutsertakan dalam budget planning, maka ini menyebabkan adanya sense of belonging.

Menurut Darsono dan Ari Purwanti kegunaan anggaran ialah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan menyusun anggaran induk (master budget) berdasar prediksi masa menatang yang terbaik mengenai tingkat aktivitas yang sesungguhnya, maka timbul penyimpangan-penyimpangan. Untuk memahami penyimpangan-penyimpangan harus disusun anggaran fleksibel.

### 2.3.4 Jenis-Jenis Anggaran

Anggaran terdiri dari berbagai jenis sesuai dengan pengelompokannya. Menurut Dewi Utari, dkk, **anggaran dapat dikelompokan dari berbagai sudut pandang sebagai berikut:**<sup>10</sup>

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran variabel yaitu disusun berdasarkan interval kapasitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang berbeda.
  - b. Anggaran tetap yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran periodic, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu dan umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
  - b. Anggaran continue, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :

---

<sup>10</sup> **Opcit**, Dewi Utari

- a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
  - b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari setahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal, anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan, kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk. Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek. Biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dapat dipecah lagi menjadi triwulan, caturwulan, semester kemudian dipecah menjadi anggaran bulanan.
- a. Anggaran operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi, terdiri dari anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya usaha, dan anggaran laporan laba rugi.
  - b. Anggaran keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun neraca, yang terdiri dari anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap, anggaran ini merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan secara lengkap.
  - b. Anggaran parsial merupakan anggaran yang disusun tidak lengkap, anggaran yang menyusun bagian anggaran tertentu saja.
6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :
- a. *Appropriation budget* adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
  - b. *Performance budget* adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

### **2.3.5 Kegunaan dan Kelemahan Anggaran**

Kegunaan anggaran antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Hasil analisis lingkungan internal perusahaan yaitu analisis data historis perusahaan yang menjelaskan kekuatan dan kelemahannya kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja di masa mendatang.
- 2) Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang dihadapinya, kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja di masa mendatang.
- 3) Sebagai alat pedoman kerja dan pengendalian kegiatan operasional dan keuangan
- 4) Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian, divisi, dalamsuatu perusahaan

- 5) Sebagai sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif semua kepala seksi, bagian, divisi dalam satu perusahaan.
- 6) Sebagai dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggungjawab semua level manajer.

Anggaran juga memiliki kelemahan yaitu sebagai berikut :

- 1) Prediksi kegiatan bisnis di masa mendatang belum tentu tepat atau belum tentu mendekati kenyataan
- 2) Perubahan kondisi politik, sosial, ekonomi, bisnis dimasa mendatang sulit diprediksi sehingga sering tidak terjangkau dalam pemikiran pembuat anggaran
- 3) Sering terjadi konflik kepentingan dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya
- 4) Pembuat anggaran (kepala seksi, bagian, divisi) sering berpikir subyektif mementingkan seksinya, bagiannya, atau divisinya saja
- 5) Anggaran pada umumnya sangat idealistik sehingga sulit dicapai dan dapat mengakibatkan para pelaksana frustrasi

## **2.4 Metode dan Prosedur Penyusunan Anggaran**

### **2.4.1 Metode Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran perusahaan menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. Pilihan ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen organisasi yang bersangkutan. Proses penyusunan anggaran

merupakan tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya.

Menurut Harahap, mengemukakan bahwa ditinjau dari siapa yang membuatnya maka anggaran biaya operasional dapat dilakukan dengan metode sebagai berikut:

1. Otoriter atau Top Down

Dalam metode otoriter atau top down, peramalan disusun dan ditetapkan oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu

meramalkan atau dianggap akan berlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun suatu anggaran. Atasan bisa menggunakan kesulitan untuk menyusunnya.

2. Demokrasi atau Bottom Up

Metode demokrasi atau bottom up, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran biaya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak di khawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

### 3. Campuran atau Top Down dan Bottom Up

Disini perusahaan membuat anggaran dengan memulainya dari atas, selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Berdasarkan ketiga metode tersebut, metode yang terbaik tergantung pada kondisi perusahaan. Metode otoriter top down bisa cepat dan memenuhi selera pimpinan, tetapi belum tentu dapat menggerakkan partisipasi bawahan. Tetapi metode ini sangat tepat dipakai jika kemampuan bawahan relative lebih rendah suasana konflik terjadi dalam perusahaan. Metode demokrasi atau bottom up agak lambat prosesnya karena keterlibatan banyak orang dengan banyak sifat dan keinginan. Tetapi metode ini dapat mengajak partisipasi dan tanggung jawab kemampuan untuk itu. Metode campuran dapat mengurangi kelemahan-kelemahan didua metode tersebut.

#### **2.4.2 Prosedur Penyusunan Anggaran**

Prosedur penyusunan anggaran yang tidak baik akan menghasilkan anggaran yang memiliki karakteristik yang tidak lebih dari sekedar perkiraan, yang setiap manajer tidak memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran atau manajer menengah dan bawah diberi kesempatan untuk mengajukan usulan anggaran, namun manajer atas melaksanakan pemotongan atas usulan anggaran manajer, menengah dan bawah tanpa alasan yang masuk akal.

Dalam situasi penyusunan anggaran semacam ini, manajer mencegah dan bawah sebagai penyusunan anggaran tidak akan memiliki persepsi yang jelas

mengenai sasaran dan menerima alokasi sumberdaya yang menurut persepsi mereka tidak memadai untuk mencapai sasaran anggaran. Anggaran yang dihasilkan dari proses penyusunan anggaran semacam ini tidak akan memiliki karakteristik sebagai anggaran, namun sekedar sebagai perkiraan. Tidak satu pun manajer yang memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran.

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Harefa, dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Menerbitkan prosedur dan formulir penyusunan anggaran
2. Mengkoordinasi dan menerbitkan setiap tahun asumsi perusahaan secara umum yang menjadi dasar penyusunan anggaran
3. Menjamin informasi tersebut lengkap dan dikomunikasikan antar bagian organisasi
4. Menyediakan pembantu untuk menyusun anggaran
5. Menganalisis anggaran yang diusulkan dan memneri rekomendasi, selain kepada yang membuat anggaran juga ke pemimpin puncak.
6. Menganalisis laporan prestasi dibandingkan dengan anbgaran, menginterpretasi hasil dan menyiapkan laporan kesimpulan untuk manajer puncak.
7. Membuat administrasi proses revisi anggaran yang diusulkan
8. Mengkoordinasi pekerjaan departemen anggaran dengan bagian yang lebih rendah.



Dewi Utari, dkk, **mengemukakan bahwa prosedur penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap berikut ini**<sup>11</sup>:

- a. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
- b. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
- c. Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang di ajukan oleh manajer bawah
- d. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang di ajukan oleh manajer bawah.

Menurut Munandar dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan
- b. Data tahun-tahun sebelumnya.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
- f. Penelitian untuk mengembangkan perusahaan

Menurut Mulyadi, **mengemukakan bahwa prosedur penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap berikut ini** :<sup>12</sup>

- a. Penetapan sasaran oleh manajer atas.

---

<sup>11</sup> **Opcit**, Dewi Utari

<sup>12</sup> **Opcit**, Mulyadi

- b. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
- c. Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang di ajukan oleh manajer bawah
- d. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang di ajukan oleh manajer bawah.

Anggaran berisi komitmen manajer penyusun anggaran, maka anggaran dapat digunakan sebagai tolak ukur berbagai kinerja manajer. Oleh karena itu, tidaklah muda melakukan revisi anggaran selama kondisi yang dipakai sebagai dasar

penyusunan yang tidak mengalami perubahan yang signifikan. Jika anggaran sering kali direvisi, anggaran tidak lagi digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer.

## **2.5 Anggaran Biaya Operasional**

Kegiatan yang dilakukan oleh setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya, tidak terlepas dari unsur biaya, salah satu diantaranya adalah biaya operasional. Sebelum dibahas lebih lanjut, penulis mengutip beberapa pendapat para ahli mengenai biaya anggaran operasional.

Rahmat Berutu mengemukakan :

**“biaya operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi suatu perusahaan dalam pembentukan laba usaha”.**<sup>13</sup>

Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya operasional seperti untuk kelancaran penjualan atau pemasaran dan administrasi umum..dengan kata lain, biaya operasional meliputi semua biaya yang dikeluarkan untuk tujuan operasi perusahaan selain harga pokok penjualan.

Di dalam melaksanakan kegiatan usahanya, setiap perusahaan selalu pada masa yang penuh dengan ketidakpastian, sehingga akan menimbulkan masalah dari berbagai *alternative* kebijakan yang akan ditempuhnya dalam melaksanakan kegiatan usahanya tersebut. Disamping itu, dalam melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan tersebut, perlu adanya suatu alat untuk mengkoordinasi semua kegiatan agar dapat berjalan secara resmi dan terkendali.

Untuk menghindari terjadinya pemborosan biaya operasional serta mendorong dipatuhinya suatu kebijakan perusahaan terutama yang berhubungan dengan biaya operasional maka diperlukan anggaran biaya operasional. Anggaran biaya operasional merupakan batas atas pengeluaran biaya operasional yang dapat dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Alfonsus Sirait, Helda Gunawan mengemukakan :

---

<sup>13</sup> Berutu, Rahmat. **Skripsi. Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional PT.Hexasetia Sawita Medan.** Universitas Sumatera Utara. 2007.

**“Anggaran biaya operasional terbentuk dari perkiraan biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum. Anggaran ini biasanya menyajikan biaya berdasarkan sifat atau tipe pengeluaran seperti gaji, sewa asuransi dan iklan.”<sup>14</sup>**

Rudianto Mengemukakan:

**“anggaran biaya operasional adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi.”<sup>15</sup>**

Anggaran biaya operasional merupakan suatu komitmen manajemen dalam pelaksanaan pengeluaran biaya operasional yang dilakukan oleh masing-masing manajer dalam melaksanakan fungsi dan tanggungjawabnya sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Anggaran ini memberikan pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran.

## **2.6 Realisasi Biaya Operasional**

Jika periode anggaran/bagian periode anggaran telah berlalu, maka setiap awal periode anggaran perlu disajikan laporan realisasi (*performance report*) atau laporan pelaksanaan anggaran. Laporan ini harus memperlihatkan jelas apa yang menjadi sebab dari penyimpangan dan siapa yang bertanggung jawab atas

---

<sup>14</sup> Alfonsus Sirait dan Helda Gunawan. 2007. **Anggaran Perusahaan**, Buku Satu, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.

<sup>15</sup> Rudianto, 2006. **Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen**, Edisi Pertama, Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

penyimpangan dan siapa juga yang harus melakukan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

Laporan realisasi berperan dan berfungsi untuk membandingkan rencana anggaran dengan hasil realisasi (*actual*) atau perbandingan antara prestasi sesungguhnya dan prestasi yang diharapkan merupakan tahapan pengawasan yang sangat penting.

Operasional berasal dari kata operasi yang mempunyai arti menurut Subagyo adalah kegiatan untuk mengubah bentuk untuk menambah manfaat atau menciptakan manfaat baru dari suatu barang atau jasa.

## **2.7 Penyimpangan Biaya Operasional**

Menurut menyatakan bahwa penyimpangan ada dua, yaitu :

1. *Favourable variance* yaitu penyimpangan atau selisih yang menguntungkan. Hal ini terjadi karena anggaran lebih besar dari realisasi.
2. *Unfavourable variance* yaitu penyimpangan atau selisih yang merugikan. Hal ini terjadi karena anggaran lebih kecil dari realisasi.

penyimpangan biaya operasional adalah selisih antara anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional. Analisis penyimpangan biaya operasional dilakukan untuk memastikan apakah realisasi biaya sesuai yang di anggarkan atau dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya operasional yang sesungguhnya dengan biaya operasional yang di anggarkan, perbedaan antara antara angka anggaran

dan realisasi ini disebut penyimpangan atau variance. Analisis terhadap penyimpangan biaya operasional perlu dilakukan karena tidak ada gunanya mengetahui suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap keadaan tersebut.

Menurut Harahap , **penyimpangan biaya juga disebabkan oleh** <sup>16</sup>:

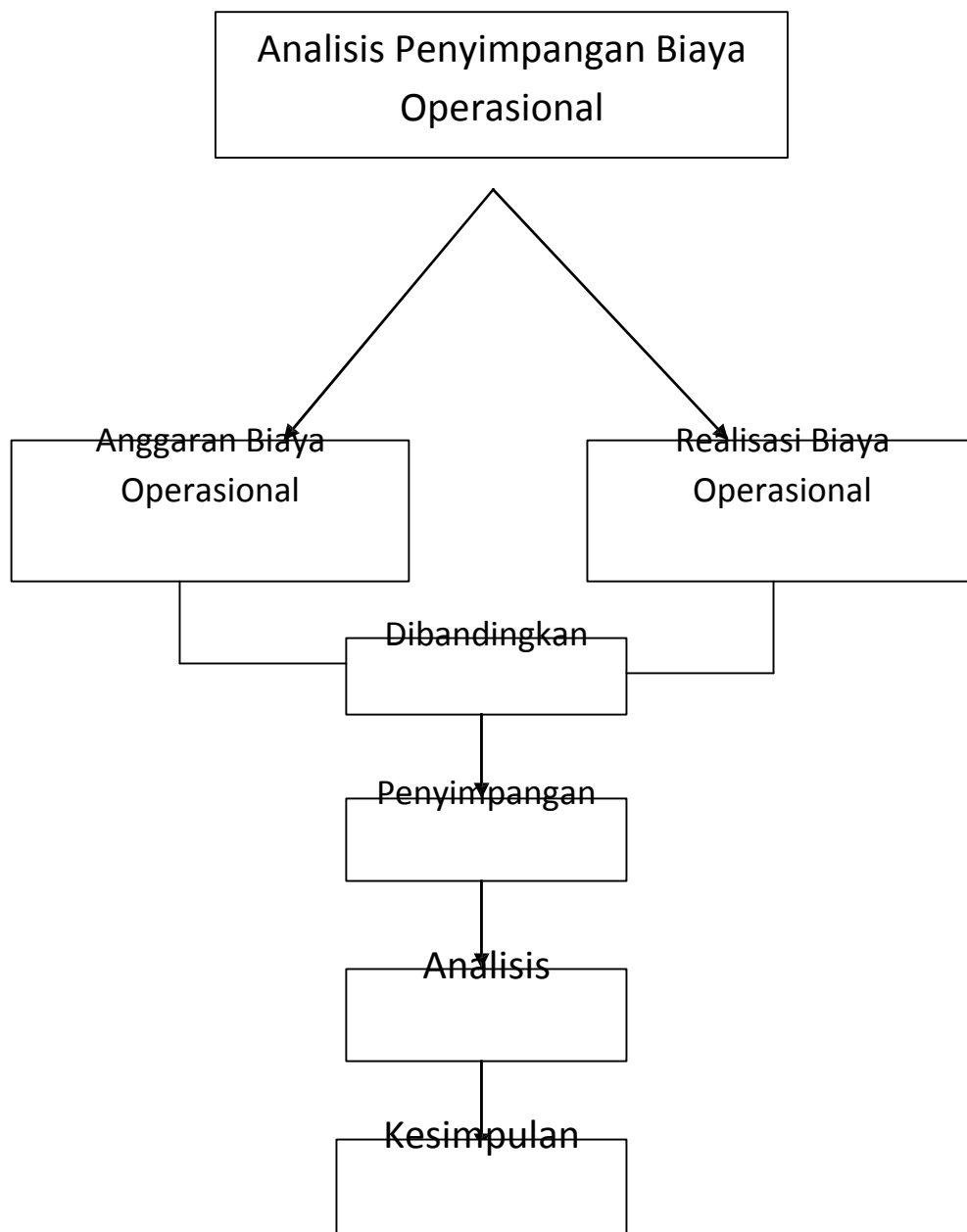
1. Kesalahan anggaran
2. Kesalahan akuntansi klasifikasi atau pencatatan
3. Kesalahan operasi

Penyimpangan ini harus di analisis penyebabnya, biasanya perusahaan harus menetapkan ukuran mana yang perlu dilakukan investigasi dan mana yang tidak perlu dilakukan investigasi. Standar penentuan ini biasanya melihat benefit costnya, jika biasanya investigasi atas penyimpangan ini lebih besar daripada taksiran yang dihemat bisa tidak perlu dilakukan investigasi. Sebaliknya, jika dihemat jauh lebih besar dari biaya investigasi maka harus dilaksanakan investigasi penyebab penyimpangan.

---

<sup>16</sup> **Opcit**, Harahap, 145

**Gambar 2.8**  
**Kerangka Berpikir**



Untuk menganalisis penyimpangan biaya operasional dalam sebuah perusahaan, memerlukan variabel. Variabel yang berhubungan langsung dengan biaya dalam sebuah perusahaan dan harus membandingkan antara biaya yang di anggarkan untuk operasional tertentu dengan realisasi anggaran yang dilakukan untuk operasional tersebut. Sehingga dengan membandingkan kedua variabel tersebut kita bisa menarik kesimpulan apakah penyimpangan biaya yang ada dalam perusahaan tersebut material atau tidak .



## BAB III

### METODELOGI PENELITIAN

#### 3.1. Objek Penelitian

Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah Pardede Internasional Hotel Medan dengan mengetahui anggaran dan realisasi biaya operasional pada Pardede Internasional Hotel Medan Tahun 2017.

#### 3.2. Jenis Data

Data diambil dari Pardede Internasional Hotel Medan yang terdiri dari data primer dan data sekunder

##### 1. 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 .”**<sup>17</sup>

Data primer dimana sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dapat berupa opini subjek (*orang*) secara individu tau kelompok dan hasil observasi. Dimana data primer yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah

---

<sup>17</sup> Irfan Ikhsan,dkk, **Metodelogi Penelitian Bisnis**, Cetakan Pertama, Bandung, 2014, hal 145

hasil wawancara kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan bagian pemberian kredit dana pensiun.

## 2. Data Sekunder

**“Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya merupakan bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumentasi) yang dipublikasi dan yang tidak dipublikasi.”<sup>18</sup>**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari Pardede Internasional Hotel Medan yang sudah dioalah dan terdokumentasi untung mendukung data primer yaitu Laporan anggaran dan realisasi biaya operasional Pardede Internasional Hotel Medan pada tahun 2016 dan 2017.

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Juliansyah Noor Metode penelitian yang digunakan adalah Dokumentasi dan Wawancara

---

<sup>18</sup> Jadongan Sijabat, 2014. **Metode Penelitian Akuntansi**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan.

**Dokumentasi, yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data atau dokumen-dokumen bukti lainnya yang diperoleh dari perusahaan. Dokumen yang dilakukan penulis yaitu dengan melakukan pencatatan dan pengopian atas data-data sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian. Melakukan tanya jawab secara tidak terstruktur kepada pihak-pihak yang terkait dengan objek penelitian, seperti wawancara dengan kepala bagian akuntansi, bagian control, pimpinan seksi bangunan Pardede Internasional Hotel Medan.**<sup>31</sup>

### **3.4 Metode Analisis Data**

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan metode analisis deskriptif dan analisis varian

1. Metode analisis deskriptif, yaitu metode analisis dengan cara mengumpulkan, menguraikan, mengklasifikasikan, serta menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga memberikan keterangan mengenai gambaran umum dari objek yang diteliti.
2. Metode analisis varian, yaitu menghitung penyimpangan antara realisasi terhadap anggaran yang ditetapkan, dengan menggunakan konsep anggaran

---

<sup>31</sup> Noor, Juliansyah. 2011. **Metodelogi Penelitian : Skripsi Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah, Edisi Pertama**. Jakarta : Kencana.

fleksibel. Dengan demikian dapat membuat suatu kesimpulan dari data yang dianalisis berdasarkan kebenaran yang telah berlaku umum untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.

Langkah – langkah analisis data yang dilakukan adalah :

1. Mengumpulkan data mengenai anggaran dan realisasi biaya operasional dari Pardede Internasional Hotel Medan.
2. Menyajikan data mengenai anggaran dan realisasi biaya operasional dari Pardede Internasional Hotel Medan
3. Menghitung selisih/penyimpangan (variance) antara anggaran dengan realisasi biaya operasional.

Variance = Realisasi biaya operasional-Anggaran biaya operasional

$$\text{Tingkat Variance (\%)} = \frac{\text{variance}}{\text{Anggaran biaya operasional}} \times 100 \%$$

4. Menarik kesimpulan dan memberi saran atas hasil analisis dan anggaran dan realisasi biaya operasional.