
ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL DAN REALISASINYA SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN DALAM PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDY KASUS OAKWOOD PREMIER COZMO JAKARTA)

*Analysis Of Operational Budget And Realization As A Management Tool
In Company Performance Assessment
(Case Study Oakwood Premier Cozmo Jakarta)*

Budi Bagaskoro
Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Jakarta
budibagaskoro@stpsahid.ac.id

Aulia Jihan
Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Jakarta

ABSTRAK

Hotel merupakan akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh bangunan dengan menyediakan jasa penginapan, makanan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial. Anggaran perusahaan merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan yang didasari oleh uang, meskipun tidak semua rencana didasari oleh anggaran. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang didasari oleh cash flow dan dikenal dengan istilah Budget Perusahaan. Dengan adanya budget perusahaan maka pihak manajer dapat mengendalikan dan melakukan kontrol terhadap biaya yang akan dikeluarkan serta dapat dijadikan pedoman umum atau pemberi arah kerja yang tepat bagi pihak pelaksana dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Analisis varians dalam penelitian ini adalah proses untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan antara biaya produksi yang dianggarkan dengan realisasi biaya produksi yang terjadi. Analisis varians dapat dilakukan untuk menganalisis data yang berasal dari beberapa jenis dan desain penelitian. Selisih tahun 2014 sebesar Rp.18.170.253 meningkat pada tahun 2015 sebesar Rp.535.943.681 kemudian selisih menurun pada tahun 2016 sebesar Rp.-847.787.920 Anggaran yang disusun sifatnya tetap (fix), sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif, apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran. Sebaiknya perusahaan melakukan analisis variance biaya yang terjadi, sehingga penyebab terjadinya selisih dapat diketahui dengan cepat untuk menghindari terjadinya pemborosan atau hal yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Kata Kunci: Analisis, Anggaran Biaya Operasional dan Realisasinya, Oakwood Premier Cozmo Jakarta.

ABSTRACT

The hotel is an accommodation that uses part or all of the building by providing lodging services, beverage food and other commercial services that are commercially managed. Corporate budgets are plans for money-driven corporate activities, although not all plans are based on budgets. This plan covers various cash flow operational activities and is known as Corporate Budget. With the budget company then the manager can control and control the costs to be incurred and can be used as a general guidance or the right direction of work for the implementers in the business achievement of corporate goals. Analysis of variance in this research is process to identify existence of deviation between production cost which budgeted with realization of cost of production happened. Analysis of variance can be done to analyze data derived from several types and research design. The difference in 2014 amounting to Rp.18,170,253 increases in 2015 amounting to Rp.535,943,681 then the difference decreases in 2016 amounting to Rp.-847,787,920 The budget is fixed in nature, so it can not be used effectively, in case Deviation from the planned can not adjust to the budget. Companies should analyze the cost variance that occurs, so that the cause of the difference can be known quickly to avoid the occurrence of waste or unfavorable for the company.

Keywords: Analysis, Budget Operational Costs and Realization, Oakwood Premier Cozmo Jakarta.

Pemanfaatan sumber daya secara maksimal dapat dicapai bila ada perencanaan yang baik.

Riwayat Artikel :

Diajukan: 03 Mei 2017

Direvisi: 16 Mei 2017

Diterima: 30 Mei 2017

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan perusahaan dalam suatu kondisi perekonomian yang kompetitif adalah untuk memperoleh keuntungan maksimal dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam rangka untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektifitas maupun efisiensi kerjanya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, disusunlah strategi-strategi sebagai petunjuk di dalam mencapai tujuannya. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya

P E N D A H U L U A N

Persaingan dalam dunia usaha adalah faktor eksternal yang tidak mungkin dapat dihindari dan tidak dapat dikendalikan oleh suatu perusahaan, namun demi mempertahankan keberadaannya, suatu perusahaan dapat melakukan upaya-upaya dari dalam (*intern*) perusahaan. Upaya internal yang dapat dilakukan antara lain dengan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian (*control*). Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif dan efisien.

Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pada umumnya anggaran disusun secara tertulis. Selain itu, anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditunjukkan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian yang efektif Prawironegoro dan Purwanti (2008). Anggaran dibuat dengan memperhitungkan faktor ketidakpastiannya untuk kemudian dilaksanakan. Selain itu, anggaran mempunyai fungsi pengendalian (*budgetary control*) yaitu dengan membandingkan antara rencana yang tercantum dalam anggaran dengan kenyataan yang terjadi. Proses ini dimulai setelah tahap perencanaan selesai dimana diperoleh data mengenai biaya yang sebenarnya timbul dan jika memang terdapat selisih anggaran yang material maka pihak manajemen dapat mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memperbaiki selisih anggaran tersebut dengan segera.

Dengan memperhatikan perkembangan Oakwood Premier Cozmo Jakarta yang memiliki anggaran biaya operasional, untuk menunjang kelancaran aktivitas dalam Apartment maka diperlukan suatu kebijakan mengenai anggaran tersebut. Agar penerimaan dan pengeluaran berjalan sesuai dengan target yang diharapkan, maka harus dibuat suatu prosedur penyusunan anggaran untuk memudahkan dalam menentukan langkah-langkah kegiatan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Pada dasarnya penyusunan anggaran bertujuan agar sumber daya dalam hotel dapat digunakan seefisien dan seefektif mungkin.

Anggaran yang telah disusun dapat menjadi pedoman bagi pihak yang terkait dalam perusahaan sekaligus dapat digunakan sebagai tolak ukur terhadap selisih anggaran yang seringkali terjadi dalam hotel. Sehingga bila anggaran dapat difungsikan dengan benar diharapkan tujuan hotel dapat tercapai. Selain itu, perencanaan dan pengendalian melalui penyusunan anggaran ini juga sangat diperlukan untuk membantu peramalan (*forecast*) keadaan hotel di masa datang.

TINJAUAN PUSTAKA

Anggaran dan Ratio Keuangan

Menurut Rudianto (2009:3), "anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis". Ciri-ciri anggaran menurut Rudianto (2009:6) adalah dalam satuan moneter didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja

dalam satuan moneter, bertujuan untuk mempermudah membaca atau memahaminya. Karena itu, sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas. Menurut Prawironegoro dan Purwanti (2009:8), anggaran bertujuan untuk memberikan tugas kepada manajer untuk membuat rencana kerja. Manajer harus berpikir proaktif tentang perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Kemampuan memprediksi di masa yang akan datang itu dituangkan dalam bentuk angka-angka satuan fisik dan satuan uang yang berorientasi pada kelangsungan hidup perusahaan. Keunggulan anggaran adalah 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. Kelemahan anggaran adalah prediksi kegiatan bisnis di masa mendatang belum tentu tepat atau belum tentu mendekati kenyataan.

Anggaran berhubungan erat dengan proses manajemen. Proses manajemen merupakan saling berhubungan unsur-unsur Perencanaan (planning), yaitu menyusun rencana sebagai dasar pedoman kerja, Pengorganisasian (organizing), yaitu menyusun struktur organisasi yang merupakan pemberian wewenang dan permintaan tanggung jawab, penataan (staffing), yaitu membina, membimbing, dan mengarahkan sumber daya manusia, pengarahan (leading), yaitu melakukan kerjasama dan koordinasi antar bagian, pengendalian (controlling), yaitu pengawasan atas pelaksanaan kerja berdasar rencana yang telah ditetapkan.

Ratio adalah Menurut Subramanyam et al. (2013: 3) “analisis laporan keuangan merupakan analisis dari alat dan teknik analitis untuk laporan keuangan bertujuan umum dan data-data yang berkaitan untuk menghasilkan estimasi dan kesimpulan yang bermanfaat dalam analisis bisnis”. Berdasarkan pengertian tersebut maka analisis laporan keuangan merupakan suatu upaya untuk menggali lebih banyak informasi yang terkandung dalam laporan keuangan serta hubungan-hubungan yang signifikan diantara mereka dengan tujuan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan sehingga lebih bermanfaat bagi para pengambil keputusan.

K i n e r j a / O r g a n i s a s i P e r u s a h a a n

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).” Fungsi-fungsi pekerjaan /kegiatan yang terkait kinerja perusahaan Ada beberapa fungsi pekerjaan kegiatan yang terkait yaitu strategi perusahaan , pemasaran , operasional , sumber daya manusia , dan keuangan . Tujuan manajemen kinerja dari suatu organisasi ada berbagai macam, di antaranya adalah menerjemahkan dari visi dan misi organisasi ke dalam tujuan dan hasil yang jelas mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi, menyediakan informasi untuk menilai, mengelola dan meningkatkan keberhasilan kinerja keseluruhan

organisasi, mengubah paradigma dari orientasi pengendalian dan ketaatan menjadi pendekatan strategik yang berkelanjutan kepada keberhasilan organisasi.

Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah Analisis penyimpangan (Variance Analysis), yang merupakan suatu metode perbandingan yang digunakan untuk mengetahui selisih antara anggaran dengan realisasi yang dicapai oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya serta penyebab terjadi penyimpangan atau perbedaan. Dalam melakukan analisis varians akan dihasilkan penyimpangan antara anggaran dan realisasi. Penyimpangan atau variansi tersebut ada yang bersifat favorable dan unfavorable. Dalam menentukan favorable dan unfavorable terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara pendapatan dan biaya. Dari segi pendapatan apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka penyimpangan yang terjadi menguntungkan atau (favorable). Sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka penyimpangan tersebut merugikan atau unfavorable. Namun hal tersebut berbeda pada segi biaya. Apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka penyimpangan merugikan atau unfavorable. Sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka penyimpangan tersebut menguntungkan atau favorable.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Oakwood Premier Cozmo Jakarta resmi di buka pada tanggal 8 Januari 2008, berlokasi di pusat bisnis Jl. Dr. Ide Agung Anak Gede Agung Blok E4.2 No.1 Kuningan, Jakarta 12950, Indonesia. Oakwood Premier Cozmo Jakarta merupakan salah satu *Premium Serviced Apartment* setara bintang 5 dari hasil kerja sama antara Oakwood Worldwide dengan PT. Cozmo Serviced Apartment dan PT. Transpacific. Definisi dari *serviced apartment* sendiri merupakan sebuah apartemen yang memiliki pelayanan setara dengan hotel, sehingga tamu dapat merasakan kenyamanan pelayanan hotel setiap hari di apartemen-nya sendiri.

Target pasar *serviced apartment* ini adalah para pebisnis yang sedang dalam kegiatan bisnis maupun sedang berlibur di Indonesia, namun juga tidak menutup kemungkinan bagi segmen pasar lain. Oakwood Premier Cozmo Jakarta memiliki 192 unit hunian yang ada di 42 lantai. Walaupun berbasis apartemen, Oakwood juga melayani penyewaan kamar perhari seperti di hotel.

Faktor-Faktor yang perlu diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta

Saat proses penyusunan anggaran pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta, terdapat berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan. Mengabaikan Direktur Kepala SubDirektorat Kepala SubDirektorat Kepala SubDirektorat Kepala Divisi Kepala Dinas Direktur Utama berbagai faktor eksternal dan internal di dalam proses penyusunan anggaran merupakan penyebab kegagalan realisasi anggaran di dalam perusahaan. Karena itu, faktor eksternal dan internal yang terkait tersebut harus diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran. Beberapa pertimbangan yang menyangkut dengan penyusunan anggaran pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta tahun 2014 sampai 2016 antara lain :

Faktor Internal

1. Realisasi kegiatan usaha semester I tahun berjalan

Salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam menyusun anggaran adalah realisasi kegiatan usaha semester I tahun berjalan. Faktor ini ditentukan karena ketika penyusunan anggaran akan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan suatu penganalisaan realisasi semester sebelumnya apakah meningkat atau menurun dari dana yang telah dianggarkan. Peningkatan atau penurunan dari selisih antara anggaran dan realisasi menjadi acuan dalam penganggaran untuk periode selanjutnya.

Hal ini mencakup data historis mengenai penjualan dan biayabiaya yang berhubungan dengan kegiatan operasional Oakwood Premier Cozmo Jakarta tahun 2014 sampai 2016 dan ini bertujuan agar dalam penganggaran periode selanjutnya tidak terjadi selisih anggaran yang mempunyai selisih sangat signifikan antara anggaran dan realisasinya.

2. Estimasi hasil kegiatan yang dapat dicapai pada semester II tahun berjalan

Selain realisasi kegiatan usaha semester I tahun berjalan, faktor lainnya yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah estimasi hasil kegiatan yang dapat dicapai pada semester II tahun berjalan. Estimasi tersebut dikombinasikan dengan realisasi kegiatan semester I yang merupakan estimasi terakhir yang digunakan sebagai titik tolak penyusunan anggaran tahun mendatang. Penyusunan estimasi terakhir yang disebutkan di atas dimaksudkan agar anggaran tahun mendatang menggambarkan hubungan dengan hasil kegiatan yang diperkirakan dapat dicapai sampai akhir tahun berjalan.

3. Pertimbangan penting lainnya

Faktor penting lainnya yang menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran adalah target tahunan Oakwood Premier Cozmo Jakarta tahun 2014 sampai 2016 yang dituangkan dalam program-program tahunannya. Program-program tersebut memberikan acuan kepada tim penyusun anggaran

untuk mempertimbangkan anggaran yang akan disusunya.

Faktor Eksternal

a. Pertumbuhan GDP (Gross Domestic Product)

Peningkatan GDP ini mengacu pada pertumbuhan ekonomi secara nasional khususnya dalam bidang perhotelan. Sehingga jika terjadi pertumbuhan ekonomi secara pesat maka akan mempengaruhi jumlah pendapatan yang dianggarkan Oakwood Premier Cozmo Jakarta tahun 2014 sampai 2016. Saat ini Oakwood Premier Cozmo Jakarta telah melakukan kerjasama dengan hotel di Korea Selatan untuk memperluas sekaligus meningkatkan pertumbuhan ekonominya.

b. Laju inflasi

Inflasi adalah suatu keadaan dalam perekonomian dimana terjadi kenaikan harga-harga secara umum. Laju inflasi tidak dapat diprediksi secara akurat oleh suatu perusahaan. Dalam menyusun anggaran, Oakwood Premier Cozmo Jakarta tahun 2014 sampai 2016 mengasumsikan persentase inflasi yang akan terjadi pada tahun berikutnya berdasarkan trend inflasi yang terjadi pada tahun-tahun sebelumnya. Inflasi ini secara langsung akan mempengaruhi besarnya jumlah anggaran hotel yang harus dianggarkan agar tidak terjadi selisih anggaran secara signifikan. Laju inflasi berdampak terhadap pendapatan dan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh hotel

dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Jika kenaikan inflasi yang sangat signifikan terjadi pada pertengahan tahun saat anggaran sudah dilakukan, maka hotel akan melakukan RUPS kembali untuk mengubah penganggarannya.

Prosedur Penyusunan Anggaran pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta

Untuk melaksanakan rencana kegiatan kerja khususnya dalam penyusunan anggaran, maka Oakwood Premier Cozmo Jakarta memiliki kebijakan yang telah ditetapkan untuk dipatuhi para pelaksananya, kebijakan tersebut meliputi :

- a. Anggaran dan program kerja menjadi sarana pengukur dan pengendalian
- b. Didasarkan pada pertimbangan manfaat, biaya, dan skala prioritas
- c. Dijabarkan kedalam program kerja yang terperinci
- d. Anggaran yang sudah disahkan merupakan komitmen untuk dilaksanakan
- e. Anggaran yang belum terealisasi hanya dapat dipakai setelah diajukan kembali pada tahun berikutnya.

Oakwood Premier Cozmo Jakarta memiliki penyusunan anggaran yang ditetapkan yaitu penyusunan Rencana Anggaran yang di dalamnya terdapat anggaran biaya operasional. Adapun langkah dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta adalah sebagai berikut :

a.Pengumpulan materi RKA(Rencana Kerja Anggaran) yang telah dikoordinasi dengan Perencanaan (EMA) yang dilakukan oleh bidang terkait, Manajer Enjinering dan Manajer Aset dan Supervisor Senior Anggaran

b.Kemudian melakukan penjabaran KK1 dan KK2 untuk data Program Pemeliharaan dan Program Anggaran oleh tim

c.Setelah dilakukan penjabaran, maka data tersebut diserahkan kepada Supervisor Senior Akuntansi untuk dibahas

d.Jika data tersebut tidak di setujui maka akan dilakukan evaluasi kembali, tetapi jika data tersebut di setujui oleh Supervisor Senior Akuntansi maka akan dilanjutkan ke pembahasan draft RKA Tahap I di UBP

e.Melakukan penyusunan draft RKA hasil pembahasan oleh Manajer Enjinering dan Manajer Aset dan Supervisor Senior Anggaran

f.Pembahasan draft RKA di kantor pusat Indonesia Power untuk di evaluasi apakah usulan RKA tersebut sudah sesuai dengan yang di rencanakan.

g.Jika RKA tersebut tidak disetujui oleh kantor pusat maka draft RKA akan diserahkan kembali kepada Supervisor Senior Anggaran untuk di evaluasi, tetapi jika RKA tersebut di setujui maka akan langsung dibuatkan berita acara hasil pembahasan awal RKA.

h.Mengeluarkan berita acara hasil pembahasan awal . Setelah mengeluarkan berita acara pembahasan awal, Supervisor Senior Anggaran mengentry data awal ke Program Anggaran.

i.Menyusun proyeksi keuangan dan penyusutan oleh Supervisor Senior Anggaran dan Supervisor Senior Akuntansi.

j.Setelah di adakan Rapat Umum Pemegang Saham, Manajer Enjinering dan Manajer Aset, Supervisor Senior Anggaran, Manajer Kehumasan dan SDM, General Manajer Oakwood Premier Cozmo Jakarta membahas Rencana kerja Anggaran hasil Rapat Umum Pemegang Saham.

k.Mengadakan kontrak manajemen (RKA) yang disekati oleh General Manajer.

l.Setelah diadakannya kontrak kerja manajemen (RKA), Supervisor Senior Anggaran meng-up data Program Anggaran.

m.Setelah meng-up data Supervisor Senior Anggaran dan bidang terkait mendistribusikan Rencana Kerja Anggaran ke User.

Analisis Varians terhadap Anggaran Operasional dan Realisasinya

Salah satu fungsi dari anggaran adalah sebagai alat pengendalian (controlling). Pengendalian berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara membandingkan realisasi anggaran dengan rencana anggaran dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada selisih anggaran yang merugikan). Apabila dilihat dari fungsi tersebut, maka perlu dilakukan analisis varians terhadap anggaran dan realisasi. Analisis varians adalah

membandingkan antara kinerja standar dengan kinerja aktual. Evaluasi varians dapat dilakukan secara kuartalan, bulanan, setiap hari atau setiap jam, tergantung pada penting atau tidaknya mengidentifikasi masalah dengan cepat. Karena perusahaan tidak mengetahui angka aktual hingga akhir periode, maka varians hanya dapat dilakukan pada akhir periode. Pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta, evaluasi varians tersebut diadakan setiap tiga bulan sekali. Pada saat penganggaran yang telah ditetapkan pada awal tahun, maka akan dilakukan evaluasi terhadap selisih anggaran yang terjadi antara anggaran operasional dan realisasinya setelah tiga bulan berjalan. Realisasi tersebut akan disesuaikan terhadap perencanaan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya agar tidak terjadi selisih anggaran yang signifikan dan untuk mengidentifikasi apakah harus ada perubahan terhadap jumlah yang dianggarkan yang disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan.

Pelaksanaan biaya operasional Oakwood Premier Cozmo Jakarta setiap triwulan akan menerbitkan anggaran tunai (AT) yang merupakan rencana alokasi rinci dari suatu anggaran. Anggaran biaya operasional diterbitkan atas dasar penetapan anggaran biaya operasional ketempat anggaran tunai. Berikut adalah perbandingan rencana dan realisasi anggaran biaya operasional pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta tahun 2014 sampai 2016.

Oakwood Premier Cozmo Jakarta tahun 2014 sampai 2016

URAIAN	ANGGARAN	REALISASI
Pendapatan		
Pendapatan Pihak Afiliasi		
<i>Occupancy (%)</i>	12	12,25
<i>Number of cover</i>	11.561	22.963
Pendapatan Sewa Kamar	968.551.400	993.373.756
Pendapatan <i>Food and Beverage</i>	870.246.800	1.102.428.913
Pendapatan Telepon	0	0
Pendapatan <i>Laundry</i>	0	0
<i>Meeting room</i>	55.213.800	53.027.592
<i>Drug Store</i>	0	0
Pendapatan Lain- lain	0	0
(-) <i>Discount</i>	0	0
	1.894.012.000	2.148.830.261
Pendapatan Pihak Ketiga		
<i>Occupancy (%)</i>	45	49,17
<i>Number of cover</i>	45.464	91.254
Pendapatan Sewa Kamar	3.874.199.600	3.973.487.524
Pendapatan <i>Food and Beverage</i>	3.480.981.200	4.409.708.153
Pendapatan Telepon	385.479.000	177.145.570
Pendapatan <i>Laundry</i>	184.697.000	200.744.701
<i>Meeting room</i>	220.849.200	212.102.866
<i>Drug Store</i>	33.856.000	51.253.500
Pendapatan Lain- lain	365.686.000	483.646.688
(-) <i>Discount</i>	0	0
	8.545.748.000	9.508.089.00
Total Pendapatan	10.439.760.000	11.656.919.2

Tabel 1. Perbandingan Rencana dan Realisasi Anggaran Biaya operasional

Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran sebaiknya diperhatikan secara teliti dan cermat mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penganggaran pada kelompok pendapatan. Hal ini dapat mengenai program- program kerja yang akan dilakukan perusahaan pada periode tersebut dan investasi atau fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan sudah memadai atau belum dan jika belum maka fasilitas mana yang perlu diperbaiki sehingga dapat diestimasi jumlah pendapatan yang akan dihasilkan dari masing-masing *profit center* berdasarkan pendapatan tahun lalu dan perbaikan fasilitas hotel. Dengan demikian, selisih anggaran yang terjadi antara anggaran dan realisasi pun dapat diminimalisir.

Pada tahun 2014 sampai 2016, kinerja Oakwood Premier Cozmo Jakarta dapat dikatakan sudah baik meskipun dengan selisih-selisih anggaran yang signifikan jumlahnya. Pada tahun berikutnya diharapkan selisih anggaran yang terjadi memiliki besar selisih yang tidak terlalu signifikan sehingga hasil yang diharapkan sesuai dengan yang direncanakan. Oleh sebab itu, sebaiknya perusahaan mempertahankan kinerjanya yang sudah baik tersebut atau bahkan meningkatkan kinerja aktual perusahaannya pada tahun berikutnya.

Biaya Variabel

Biaya variabel yang termasuk dalam kegiatan operasional Oakwood Premier Cozmo Jakarta meliputi biaya upah langsung,

biaya perawatan, biaya peralatan, biaya listrik, biaya air, biaya telepon, biaya cetak atau alat kantor, biaya asuransi, biaya *pastry*, biaya *Food and Beverage*, biaya bahan bakar, biaya *toiletris or guest and cleaning supplies*, dan biaya lain-lain. Biaya upah langsung pada biaya variabel ini meliputi gaji untuk karyawan *casual*, Pekerja Karyawan Borongan (PKB) yaitu karyawan yang diterima melalui *outsourcing*.

Perhitungan analisis varians yang dilakukan pada biaya upah langsung (Tabel 2) halaman menghasilkan sebuah selisih anggaran Rp - 91.778.918. Hal ini menunjukkan bahwa selisih anggaran yang terjadi pada komponen biaya upah langsung ini merugikan karena anggaran yang telah ditentukan jumlahnya lebih kecil dibandingkan dengan realisasinya, namun selisih anggaran yang terjadi memiliki beda (*varians*) yang tidak terlalu signifikan. Biaya perawatan memiliki selisih anggaran sebesar Rp -78.750.784,. Anggaran yang telah ditentukan jumlahnya lebih kecil dibandingkan dengan realisasinya. Hal ini dikarenakan adanya perbaikan terhadap fasilitas sekitar hotel yaitu perawatan terhadap taman hotel yang banyak pohon kambojanya sehingga pohon-pohon tersebut perlu ditebang karena ada kesan menakutkan bagi beberapa pengunjung sehingga perlu perbaikan terhadap taman hotel. Hasil analisis varians pada biaya peralatan dengan tingkat selisih anggaran sebesar Rp 23.509.862. Jumlah anggaran yang lebih besar ini menimbulkan selisih anggaran yang *favorable*. Hal ini disebabkan adanya pembelian peralatan pada saat perbaikan ruang *meeting room* dan perbaikan pada

taman hotel tidak terlalu besar biayanya sehingga biaya perawatan yang dianggarkan lebih dari cukup untuk perawatan fasilitas hotel tersebut.

Biaya listrik termasuk pada kategori selisih anggaran Rp-327.855.945. Hasil analisis varians pada biaya air memiliki jumlah selisih anggaran Rp 56.654.100. Anggaran yang telah ditentukan jumlahnya lebih besar dibandingkan dengan realisasinya. Sama halnya dengan hasil analisis varians pada biaya telepon yang menghasilkan Rp 128.207.440. Anggaran yang telah ditentukan jumlahnya lebih besar dibandingkan dengan realisasinya. Dalam hal ini biaya telepon menghasilkan selisih anggaran yang menguntungkan karena pada saat sekarang sudah banyak orang yang menggunakan *handphone* daripada telepon.

Hasil analisis varians pada biaya cetak atau alat kantor menghasilkan selisih anggaran Rp 24.500.651. Dalam hal ini, alat kantor merupakan peralatan yang diperlukan untuk masing-masing divisi hotel, sedangkan biaya peralatan yang sebelumnya telah disebutkan adalah merupakan biaya bagi peralatan untuk keperluan fasilitas perhotelan.

Hasil analisis varians terhadap biaya *pastry* menghasilkan sebuah selisih anggaran Rp -116.850.967. Anggaran yang telah ditentukan jumlahnya jauh lebih kecil dibandingkan dengan realisasinya. Hal ini dikarenakan pemesanan terhadap kue-kue dalam pelaksanaan *event* atau acara-acara lebih besar dibandingkan dengan yang dianggarkan. Selain itu juga disebabkan karena banyaknya *event-event* yang diadakan

pada tahun 2014 sehingga biaya *pastry* pun akan meningkat. Oleh sebab itu, biaya tersebut memiliki selisih yang sangat signifikan.

Biaya *Food and Beverage* juga memiliki Rp -219.102.642. Hasil analisis varians pada biaya bahan bakar menghasilkan selisih anggaran Rp -49.789.500. Anggaran yang telah ditentukan jumlahnya lebih kecil dibandingkan dengan realisasinya. Hal ini dikarenakan pemakaian atas bahan bakar solar untuk keperluan BBM (Bahan Bakar Minyak) bagi kendaraan divisi hotel dan gas untuk keperluan dapur pada restoran serta pemakaian *genset* yang melebihi jumlah yang dianggarkan dalam pemakaiannya pada tahun tersebut. Perhitungan analisis varians yang dilakukan pada biaya *toiletris or guest and cleaning supplies* menghasilkan Rp-118.713.149.

Total biaya variabel menghasilkan selisih anggaran sebesar Rp -908.467.759. Secara lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Table 2. Biaya variable operasional Oakwood Premier Cozmo Jakarta Tahun 2014 sampai 2016

URAIAN	ANGGARAN	REALISASI
Upah Langsung	1.976.481.000	2.068.259.918
Biaya Perawatan	380.330.000	459.080.784
Biaya Peralatan	104.560.000	81.050.138
Listrik	845.628.000	1.173.483.945
Air	182.834.000	126.179.900
Telepon	231.289.000	103.081.560
Biaya Cetak atau Alat Kantor	136.658.000	112.157.349
Biaya Tenaga Ahli	0	0
Biaya Asuransi	0	0

Biaya <i>Pastry</i>	48.004.000	164.854.967
Biaya <i>Food and Beverage</i>	1.514.663.000	1.733.765.642
Biaya Bahan Bakar	28.778.000	78.567.500
Biaya <i>Toiletris or Guest and Cleaning Supplies</i>	166.866.000	285.579.149
Biaya Lain-lain	235.971.000	374.468.907
Total Biaya Variabel	5.852.062.000	6.760.529.759

Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta

Pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta telah dibentuk bagian anggaran yang memiliki tugas antara lain menyusun dan memantau anggaran pendapatan dan belanja perusahaan, serta kebutuhan dana pembangunan dan pemugaran sarana hotel. Selain itu, bagian anggaran ini mempunyai fungsi untuk menyusun dan mengendalikan anggaran perusahaan. Sebelum bagian anggaran menyusun rencana anggaran, maka dibentuk terlebih dahulu panitia anggaran yang bertujuan untuk mengevaluasi rencana anggaran. Dalam menyusun anggaran biaya operasional Oakwood Premier Cozmo Jakarta menggunakan dua prosedur penyusunan anggaran baik secara *Bottom Up* dan secara *Top Down* atau disebut dengan prosedur campuran yaitu penyusunan anggaran dimulai dari atasan yang kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahannya, dengan demikian penganggaran akan sama dengan kondisi, fasilitas, dan kemampuan masing-masing

bagian secara terpadu karena adanya partisipasi dan komunikasi aktif antara manajer dengan bagian lain yang terdapat pada perusahaan dalam penyusunan anggaran.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan anggaran biaya operasional Oakwood Premier Cozmo Jakarta sudah memenuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh kantor pusat, namun terkadang masih ada kekurangan atau kekeliruan dalam penyusunan anggaran biaya operasional yang masih harus diperbaiki lagi dalam penyusunannya oleh perusahaan.

Menurut analisis penulis, dalam realisasi anggaran biaya operasional Oakwood Premier Cozmo Jakarta setiap triwulan akan menerbitkan anggaran tunai (AT) yang merupakan rencana alokasi rinci dari suatu anggaran. Anggaran biaya operasional diterbitkan atas dasar penetapan anggaran biaya operasional ketempat anggaran tunai. Berikut perbandingan realisasi anggaran biaya operasional pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta tahun 2014 sampai 2016.

Tabel 3. Perbandingan Realisasi Anggaran Biaya operasional Oakwood Premier Cozmo Jakarta tahun 2014 sampai 2016

Tahun	Pusat pertanggungjawaban	Anggaran	Realisasi	Analisis Varians
2014	Dept. <i>Resident Manager, Maintenance, Food and Beverage, dan Room</i>	3.921.092.000	4.100.785.759	-179.693.759

	Dept. <i>Purchasing</i> dan <i>SDM</i>	249.872.000	63.052.861	186.819.139
	Dept. <i>Marketing</i>	386.655.000	375.610.127	11.044.873
2015	Dept. <i>Resident Manager, Maintenance, Food and Beverage, dan Room</i>	4.824.470.000	4.186.456.499	638.013.501
	Dept. <i>Purchasing</i> dan <i>SDM</i>	61.771.000	159.862.389	-98.091.389
	Dept. <i>Marketing</i>	519.565.000	523.543.431	-3.978.431
2016	Dept. <i>Resident Manager, Maintenance, Food and Beverage, dan Room</i>	5.333.927.000	6.038.504.440	-704.577.440
	Dept. <i>Purchasing</i> dan <i>SDM</i>	378.733.000	126.801.020	251.931.980
	Dept. <i>Marketing</i>	497.205.000	892.347.460	-395.142.460

(Sumber : Oakwood Premier Cozmo Jakarta)

Berdasarkan data diatas, penelitian ini menemukan fakta bahwa anggaran operasional dan realisasinya berjalan dengan baik karena bisa dilihat dari data anggaran yang digunakan mengalami turun dan naik biaya yang digunakan setiap tahun nya. Setiap department harus bekerja sama dengan baik dengan department finance karena biar tidak ada kesalah fahaman biaya berapa yang akan digunakan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan:

1. Penyusunan anggaran operasional pada Oakwood Premier Cozmo Jakarta hanya disusun oleh bagian administrasi dan keuangan saja, anggaran yang disusun berdasarkan

taksiran kuantitas pekerjaan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan produk berdasarkan tahun-tahun sebelumnya.

2. Anggaran yang disusun sifatnya tetap (*fix*), sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif, dan apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran.
3. Laporan pengendalian yang dibuat oleh Oakwood Premier Cozmo Jakarta hanya berisi anggaran, realisasi dan selisih. Perusahaan tidak memberi penjelasan mengenai penyebab selisih yang terjadi, karena perusahaan tidak melakukan analisis dan evaluasi terhadap selisih yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Hansen dan Mowen.(2006).*Akuntansi Manajemen,Edisi 8*Jakarta:Salemba Empat
- Harahap,S. Syafri. (2001). *Teori Akuntansi Edisi Revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Harahap,S. Syafri. (2012).*Teori Akuntansi Edisi Revisi (2011)*,Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Husein Umar.(2003).*Evaluasi Kinerja Perusahaan*,Jakarta:Gramedia

- Kinerja Karyawan Menurut Para Ahli. <http://www.adaddanuarta.blogspot.com/2014/11> (diakses tanggal 08 juni 2017)
langkah penganggaran.”Jakarta : Erlangga.
- Mahsun ,Mohammad.(2006).*Pengukuran Kinerja sektor Pelayanan Publik.*Yogyakarta:Gava Media
- Nafarin,M.(2007).*Penganggaran Perusahaan.*Jakarta:Salemba Empat.
- Prawironegoro, Darsono dan Ari Purwanti. (2009). *Akuntansi Manajemen.*Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rudianto. (2009).*Akuntansi Manajemen.*Yogyakarta : Grasindo
- Shim Jae, K dan Siegel Joel G, alihbahasa Julius Mulyadi,(2000) “*Budgeting: Pedoman langkah-*
- Subramanyam, K. R. dan John J. Wild. (2013). *Analisis Laporan Keuangan.* Edisi 10.BukuDua.Yang Dialihbahasakan oleh Dewi Yanti. Jakarta: Salem
- Sugiyono,(2014),*Metode Penelitian Kuantitatif,Kualitatif,dan Kombinasi (Mixed Methods).*Bandung:Alfabeta
- Welsch,Glean A,Hilton dan Gordon.(2000). *Anggaran:Perencanaan dan Pengendalian Laba Buku 1.Edisi 1.*Terjemahan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw,Jakarta:Salemba Empat.
- Williams, J. H. (2008). Employee engagement: Improving participation in safety. *Professional Safety*, 53(12), 40-45.
- Wolchik, S. A., West, S. G., Sandler, I. N., Tein, J.-Y., Coatsworth, D., Lengua, L.,...Griffin, W. A. (2000). An experimental evaluation of theory-based mother and mother-child programs for children of divorce. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68, 843-856.