

**ANALISIS MANFAAT ANGGARAN PENJUALAN SEWA KAMAR  
SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN  
TERHADAP PENDAPATAN SEWA KAMAR  
DI HOTEL BUMI KARSA BIDADARA  
TAHUN 2006 - 2008**



Diajukan untuk melengkapi sebagian syarat-syarat  
dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI  
INDONESIA BANKING SCHOOL  
JAKARTA  
2009**

# **HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

## **ANALISIS MANFAAT ANGGARAN PENJUALAN SEWA KAMAR SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN TERHADAP PENDAPATAN SEWA KAMAR DI HOTEL BUMI KARSA BIDADAKARA TAHUN 2006 - 2008**

SKRIPSI

Diterima dan Disetujui Untuk Diujikan

2009

Nama : Rosha Nia Anggraynie

NPM : 200512066

Jurusan/Program : Akuntansi/ Sarjana

Jakarta, Agustus 2009.

Pembimbing Utama Skripsi

Pembimbing Pendamping Skripsi

Nugroho Endopranoto, SE, MBA

Novi Silvia Dewi, SE, MM

## HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF

Nama : Rosha Nia Anggraynie  
NPM : 200512066  
Jurusan/Program : Akuntansi/ Sarjana  
Judul : Analisis Manfaat Anggaran Penjualan Sewa Kamar Sebagai Alat  
Perencanaan dan Pengendalian Terhadap Pendapatan Sewa Kamar  
Di Hotel Bumi Karsa Bidakara Tahun 2006 - 2008

Tanggal Ujian Komprehensif : 7 Agustus 2009

Penguji :

Ketua : DR. Sugianto E. Aritonang  
Anggota : 1. Nugroho Endropranoto, SE, MBA  
2. Taufiq Hidayat, SE, Ak, MBankFin

Menyatakan bahwa mahasiswa dimaksud di atas telah mengikuti ujian komprehensif dan dinyatakan LULUS ujian

Penguji,

Ketua

( DR. Sugianto E. Aritonang )

Anggota I

Anggota II


( Nugroho Endropranoto, SE, MBA )

( Taufiq Hidayat, SE, Ak, MbankFin )

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Allah SWT..

sungguh besar cinta dan kasih sayang yang kau berikan padaku selama hidupku  
kali ini anugerah tersebut dapat ku rasakan kembali  
sebuah gelar Sarjana Ekonomi yang ku terima  
Alhamdulillah hirrabbil alamiin..  
Ini semua akan ku jadikan awal langkah hidupku  
Dan ini semua hanya karena-Mu ya Allah



*Ketika aku memohon kepada Allah kekuatan,  
Allah memberiku kesulitan agar aku menjadi kuat  
Ketika aku memohon kepada Allah kebijaksanaan,  
Allah memberiku masalah untuk dipecahkan  
Ketika aku memohon kepada Allah kesejahteraan,  
Allah memberiku akal untuk berfikir  
Ketika aku memohon kepada Allah sebuah cinta,  
Allah memberiku orang yang tepat untuk kusayangi  
Ketika aku memohon kepada Allah keberanian,  
Allah memberiku ancaman bahaya untuk kuatasi  
Ketika aku memohon kepada Allah bantuan,  
Allah memberiku kesempatan  
Aku tidak pernah menerima apa yang aku minta  
Tapi aku selalu menerima apa yang aku butuhkan.  
(kisah seorang pendoa)*

Umi, Papa

Hanya ini yang baru bisa Nia berikan  
Hal kecil yang mungkin tidak dapat membayar semua pengorbanan, cinta,  
kasih sayang yang telah diberikan untuk Nia  
Tapi Nia berjanji akan selalu mencoba memberikan yang terbaik  
untuk Umi Papa..

Kak Nio, Nera

Akhirnya kita bertiga bisa jadi sarjana!

Semoga kita bertiga bisa tetap memberikan kebahagiaan untuk Umi Papa

Amin..

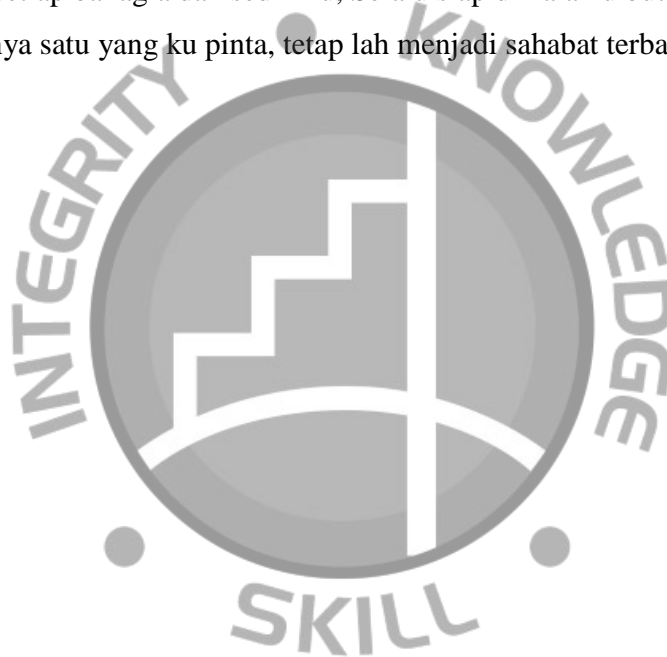
Karena kita tak kan pernah tau, kapan kita bisa membalas semua nya

Sahabat ku

Terima kasih telah menerima ku apa adanya

Telah ada di setiap bahagia dan sedih ku, Selalu siap di kala ku butuh kalian semua

Hanya satu yang ku pinta, tetap lah menjadi sahabat terbaik ku..



## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrohiim..

Assalamualaikum wr.wb..

Puji syukur yang sebesar-besarnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Analisis Manfaat Anggaran Penjualan Sewa Kamar Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Terhadap Pendapatan Sewa Kamar di Hotel Bumi Karsa Bidakara Tahun 2006-2008. Adapun penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menempuh ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan tanggapan dan saran yang bersifat membangun untuk penyempurnaan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan, serta dorongan semangat dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Umi dan Papa tercinta, yang telah memberikan doa tulus setiap saat, dukungan baik moral maupun spiritual, nasihat-nasihat yang sangat berguna, serta semua pengorbanan yang telah kalian lakukan bagi ananda.
2. Bapak Nugroho Endopranoto, SE, MBA selaku wakil pimpinan STIE IBS sekaligus pembimbing utama dan Ibu Novi Silvia Dewi, SE, MM selaku

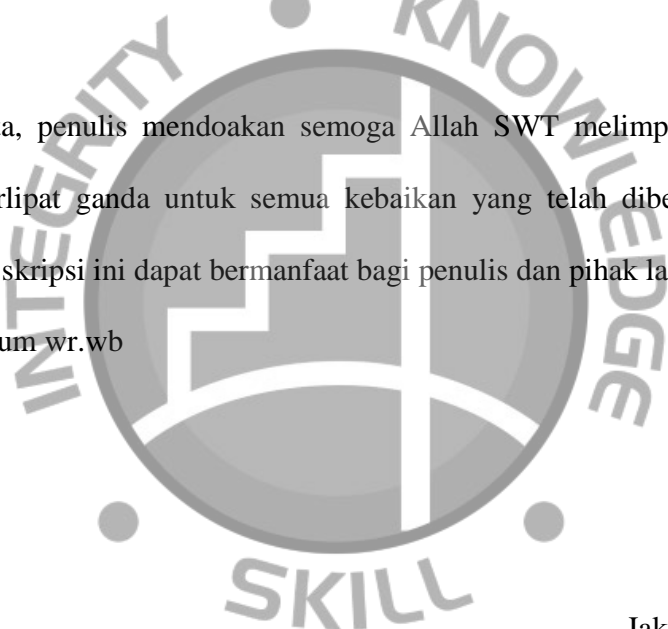
- pembimbing pendamping yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Dr. Siti Sundari Arie selaku ketua STIE Indonesia Banking School dan Bapak Dr. Siswanto selaku mantan ketua STIE Indonesia Banking School.
  4. Bapak Dr. Sugianto E. Aritonang selaku wakil ketua I bidang akademik, Bapak Drs. Antyo Pracoyo, Msi selaku wakil ketua III bidang kemahasiswaan.
  5. Ibu Etika Karyani, SE, Ak. MSM selaku ketua jurusan program studi akuntansi.
  6. Ibu Lediana Sufina, SE. Ak, MM selaku pembimbing akademik.
  7. Seluruh staf pengajar Indonesia Banking School yang telah memberikan ilmu dan bimbingannya.
  8. Seluruh staf administrasi Indonesia Banking School yang telah membantu penulis sehingga dapat mengikuti perkuliahan dengan baik.
  9. Bapak Agung selaku Manajer Front Office Departement dan seluruh staf Front Office Hotel Bumi Karsa Bidakara yang telah membantu dalam pengumpulan data dan informasi untuk penyelesaian skripsi ini.
  10. Kakak adik ku tersayang, Kak Nio dan Bang Wen, dan juga Nera untuk semangat dan doa yang selalu ada untuk ku. Beserta keponakan ku tercinta Farrel dan Deva atas segala keceriaan, kelucuan, canda, dan tawa yang telah hadir selama ini.
  11. Semua Cessara ku khususnya Dita, terima kasih buat om, tante, abang, kakak, adik yang selalu memberikan semangat, masukan serta bantuan dan telah menjadi keluarga yang sangat luar biasa.
  12. Sahabat-sahabat terbaik ku Rosita, Intan Intro, Tasya, Chipa, Ina, Prita, Irma, Firda, Mitha, Maya, Dinda, Anggi, Dini Dindut, Gita, Putri, Marissa, Fitra,

Karlina Ai, Yudith, Apiek, Lia, Iqbal, Dimas Rojak, Arif Jaja, Febri, Gede, Arie Iacun, Noval, Agung, Bayu, Yanrie, Markus, Krisna, Dara, Rafista, Esy, Nicken, Nadia, Ayu, Desi, yang selalu ada setiap saat untuk memberikan keceriaan, doa dan bantuan, yang telah bersedia mendengarkan segala keluhan, tangisan serta harapan.

13. Seluruh mahasiswa STIE Indonesia Banking School jurusan Akuntansi dan Manajemen angkatan 2005.

14. Kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu

Akhir kata, penulis mendoakan semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia yang berlipat ganda untuk semua kebaikan yang telah diberikan dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pihak lain pada umumnya.  
Wassalamu'alaikum wr.wb



Jakarta, Agustus 2009

**Penulis**

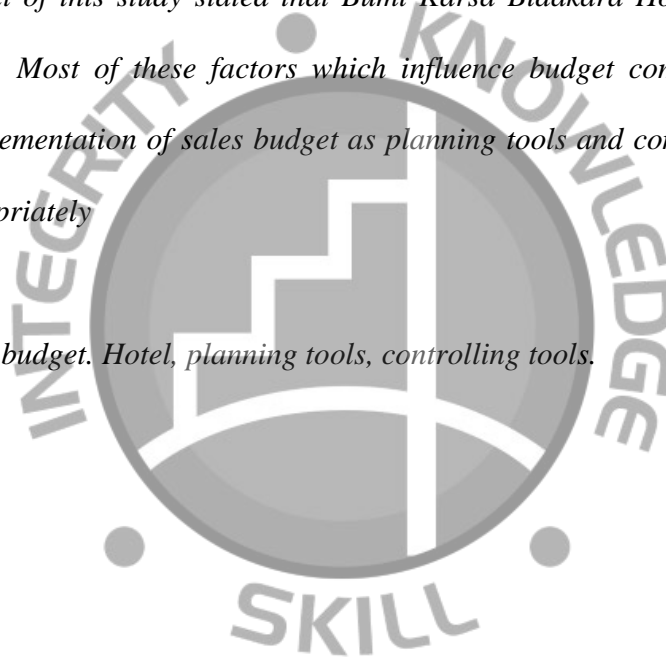


## **ABSTRACT**

*This study focuses on analysis benefit sales room rent budget as planning tool and controlling tool to revenue room rent at Bumi Karsa Bidakara Hotel. It attempts to achieve three main purpose: (1) to know that sales budget have been made properly, (2)to know factors which influence in composing sales budget, (3) to know benefit sales room rent budget as planning tool and controlling tool to revenue room rent.*

*The result of this study stated that Bumi Karsa Bidakara Hotel has been made properly budget, Most of these factors which influence budget composing have been considered, implementation of sales budget as planning tools and controlling tools have been used appropriately*

**Keywords:** *sales budget. Hotel, planning tools, controlling tools.*



## HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rosha Nia Anggraynie

NPM : 200512066

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib STIE IBS.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar.

Penulis,

( Rosha Nia Anggraynie )

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
ABSTRAK .....	vi
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI .....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang Masalah.....	1
2. Pembatasan Masalah .....	4
3. Perumusan Masalah.....	5
4. Tujuan Penelitian.....	5
5. Manfaat Penelitian .....	6
6. Sistematika Pembahasan.....	6
BAB II. LANDASAN PEMIKIRAN TEORITIS	
1. Tinjauan Pustaka.....	8
1.1 Pengertian Manfaat.....	8
1.2 Anggaran .....	8
a. Pengertian Anggaran .....	8
	x

b. Perbedaan Anggaran dan Peramalan .....	12
c. Manfaat Anggaran .....	13
d. Keuntungan dan Kelemahan Anggaran .....	16
e. Jenis Anggaran .....	20
f. Prosedur Penyusunan Anggaran .....	22
g. Periode Anggaran .....	23
h. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dalam Penyusunan Anggaran .....	24
1.3 Anggaran Penjualan	
a. Pengertian Anggaran Penjualan .....	26
b. Manfaat Anggaran Penjualan .....	26
c. Langkah Dalam Penyusunan Anggaran Penjualan.....	27
1.4 Perencanaan .....	28
1.5 Pengendalian .....	29
1.6 Manfaat Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian	30
a. Tahap - Tahap Perkembangan Anggaran .....	31
1.7 Hotel .....	32
a. Pengertian Hotel .....	32
b. Karakteristik Hotel .....	32
c. Fungsi dan Peranan Hotel .....	34
d. Klasifikasi Hotel .....	34
1.8 Pendapatan .....	35
a. Pengertian Pendapatan.....	35

b.Pengukuran Pendapatan .....	37
c.Jenis Pendapatan yang Berasal Dari Penjualan .....	37
d.Sumber Pendapatan .....	38
1.9 Pendapatan Sewa.....	38
2. Kerangka Pemikiran .....	41
 <b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
1. Waktu dan Tempat Penelitian.....	42
2. Metode Pengumpulan Data.....	42
2.1. Data Yang Dihimpun.....	42
2.2. Tehnik Pengumpulan Data.....	43
3. Metode Analisis Data.....	44
3.1. Teknik Pengolahan Data .....	44
 <b>BAB IV. ANALISA DAN PEMBAHASAN</b>	
1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	45
1.1 Profile Singkat Perusahaan .....	45
1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	46
1.3 Fasilitas Perusahaan .....	51
2. Analisis Hasil Penelitian.....	55
2.1. Karakteristik Anggaran .....	55
2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan .....	55
2.3 Manfaat Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Terhadap Pendapatan .....	71

a. Manfaat Anggaran Penjualan Sebagai	
Alat Perencanaan .....	72
b. Manfaat Anggaran Penjualan Sebagai Alat Pengendalian ...	73
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
1.1. Kesimpulan.....	76
1.2. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA .....	79
LAMPIRAN.....	81
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS .....	86



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Laporan Anggaran Penjualan, Pendapatan, dan Variance Tahun 2006 ....	58
Tabel 4.2 Laporan Anggaran Penjualan, Pendapatan, dan Variance Tahun 2007.....	58
Tabel 4.3 Laporan Anggaran Penjualan, Pendapatan, dan Variance Tahun 2008 ....	58
Tabel 4.4 Room Rate .....	65



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka pemikiran.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	49





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada saat ini, banyak negara yang terkena dampak akibat adanya krisis global yang menyerang hampir seluruh negara di dunia. Krisis global tersebut tidak hanya melanda salah satu sektor saja, namun juga hampir semua sektor dalam suatu negara. Keadaan tersebut memaksa setiap perusahaan untuk tetap dapat bertahan dalam keadaan apa pun, contohnya harus tetap dapat meningkatkan pendapatan. Pemerintah Indonesia mengeluarkan peraturan melalui Menteri Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi (Menparpostel) yang dituangkan dalam Surat Keputusan No. KM 37/pw.34/MPPT-86, tentang Peraturan Usaha dan Penggolongan Hotel. Bab I, Pasal 1, ayat (b) dalam Surat keputusan tersebut menyebutkan bahwa hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial. Berdasarkan pengertian tersebut, dalam hal ini hotel bukan hanya sebagai penyedia jasa saja tetapi juga sebagai penyedia produk. Maksud dari dikelola secara komersial adalah dikelola dengan memperhitungkan untung atau ruginya, serta yang paling utama adalah untuk mendapatkan keuntungan berupa uang sebagai tolok ukurnya (Agus Sulastiyono, 2004).

Oleh karena itu, pendapatan sebuah hotel bukan hanya berasal dari jasa sewa kamar, tetapi juga berasal dari penjualan produk, contohnya yaitu makanan dan minuman yang disediakan oleh hotel tersebut. Maka suatu hotel harus dapat

dikelola dan ditata dengan baik dari segi perencanaan maupun pengendalian dalam menjalankan kegiatan operasional suatu hotel.

Anggaran merupakan salah satu alat manajemen dalam menetapkan tujuan, baik tujuan jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek dalam melakukan kegiatan operasional suatu perusahaan (Randy Kusumah, 2008). Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu penilaian keberhasilan suatu perusahaan adalah keberhasilannya dalam bentuk pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan sebuah hotel dalam hal ini adalah meningkatkan perolehan pendapatan sewa kamar hotel. Secara umum, sewa kamar hotel adalah kegiatan utama suatu hotel dan merupakan sumber pendapatan utama dan paling besar bagi kebanyakan hotel. Dengan adanya anggaran diharapkan seluruh pihak dapat termotivasi untuk meraih hal yang menjadi tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi apabila anggaran yang dibuat merupakan kesepakatan yang telah dibuat oleh seluruh karyawan dan pimpinannya. Untuk itu diharapkan dalam penyusunan anggaran tidak hanya pemimpin yang membuatnya, partisipasi karyawan sangat dibutuhkan (Salomi J.Hehanusa, 2004). Hal yang terpenting dalam pembuatan suatu anggaran khususnya anggaran penjualan adalah bahwa anggaran haruslah ideal dan realistis, maksudnya adalah anggaran tersebut bukan anggaran yang sangat sulit untuk dicapai, sebaliknya suatu anggaran bukan merupakan hal yang mudah dicapai. Kedua hal tersebut tidak akan memotivasi para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatannya.

Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas), barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga, waktu serta tempat (daerah) penjualannya (M.Munandar, 2007). Anggaran penjualan adalah anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan, penghasilan yang realistis dan merupakan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran perusahaan yang komprehensif.

Anggaran memiliki beberapa manfaat antara lain adalah sebagai perencanaan dan pengendalian. Sebagai perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai dan kegiatan operasional yang akan dilakukan dimasa mendatang. Dengan kata lain anggaran adalah alat perencanaan yang menjadi pedoman kegiatan kerja atau landasan dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Sulastiningsih (2002) menyatakan fungsi perencanaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti penentuan tujuan, penetapan kebijaksanaan, penentuan pengeluaran modal dan pembuatan keputusan mengenai produk dan promosinya. Jadi perencanaan berhubungan dengan pengembangan tujuan untuk masa yang akan datang serta penyusunan berbagai anggaran guna mencapai tujuan tersebut. Perencanaan juga merupakan suatu upaya antisipasi sebelum melakukan suatu tindakan agar dapat suatu tindakan tersebut dapat berhasil dengan baik (Nafarin, 2007).

Manfaat anggaran lainnya adalah anggaran sebagai pengendalian, pengendalian ini harus dilakukan suatu perusahaan atau organisasi secara terus-

menerus dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya untuk mengevaluasi hasil pelaksanaan sehingga apabila terjadi penyimpangan maka dilakukan analisa untuk mengambil tindakan koreksi apabila diperlukan agar dapat memperbaiki penyimpangan tersebut. Bagian yang terpenting dari proses pengendalian ini adalah memastikan agar aktivitas perusahaan telah sesuai dengan aktivitas yang direncanakan serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis berpendapat bahwa beberapa perusahaan memiliki anggapan bahwa penyusunan anggaran merupakan suatu hal yang penting. Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Manfaat Anggaran Penjualan Sewa Kamar Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Terhadap Pendapatan Sewa Kamar Di Hotel Bumi Karsa Bidakara Pada Tahun 2006 - 2008”**

## **1.2 Pembatasan Masalah**

Dengan mengingat keterbatasan waktu dan biaya, penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya mengenai anggaran penjualan yang terdapat pada Hotel Bumi Karsa Bidakara sehingga penelitian lebih terarah dan tidak menyimpang. Data dan informasi yang diteliti adalah tahun 2006 sampai dengan tahun 2008. Analisa *variance* hanya dilakukan pada level total anggaran penjualan karena berkaitan dengan keterbatasan data. Periode penelitian dilakukan dari tanggal 1 Mei 2009 - 31 Mei 2009.

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka terdapat beberapa permasalahan dalam penelitian ini, yaitu antara lain :

- a. Apakah anggaran penjualan yang disusun telah memenuhi karakteristik anggaran?
- b. Faktor-faktor apakah yang berpengaruh dalam penyusunan anggaran penjualan sewa kamar di Hotel Bumi Karsa Bidakara ?
- c. Bagaimana manfaat anggaran penjualan sewa kamar sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap pendapatan sewa kamar di Hotel Bumi Karsa Bidakara?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah-masalah yang telah diidentifikasi di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan :

- a. Untuk mengetahui apakah anggaran penjualan telah memenuhi karakteristik anggaran.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh dalam penyusunan anggaran penjualan sewa kamar di Hotel Bumi Karsa Bidakara.
- c. Untuk mengetahui bagaimana manfaat anggaran penjualan sewa kamar sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap pendapatan sewa kamar di Hotel Bumi Karsa Bidakara.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. Perusahaan, sejauh mungkin hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam menetapkan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen.
2. Pihak yang ingin memperdalam dalam bidang ini, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau tambahan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian lebih lanjut.

## 1.6 Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam melakukan penulisan skripsi ini, maka penulis akan membahas dalam beberapa bab yang disusun dalam sistematika sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisikan pembahasan antara lain sebagai berikut: latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi atau manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

### **BAB II LANDASAN PEMIKIRAN TEOROTIS**

Pada bagian ini, diuraikan tentang landasan teori dan pengertian-pengertian yang menjadi dasar pemikiran mengenai anggaran dan tentang juga mengenai kerangka pemikiran.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini mengemukakan tentang waktu dan tempat penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

#### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum obyek penelitian, yaitu profil Hotel Bumi Karsa Bidakara yang akan dijadikan objek penelitian dan analisis atau pembahasan hasil penelitian.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bagian ini berisikan keseluruhan isi dari penelitian yang telah dilakukan dan hasil yang diperoleh secara singkat, serta usulan beberapa saran, baik bagi penulis maupun objek penelitian



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **1. Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini, penulis akan menguraikan secara teoritis hal-hal yang menyangkut manfaat, anggaran, anggaran penjualan, perencanaan, pengendalian, dan pendapatan.

##### **1.1 Pengertian Manfaat**

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, definisi kata manfaat adalah guna atau faedah. Dalam hal ini, penelitian ini fokus pada bagaimana manfaat anggaran penjualan sewa kamar sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap pendapatan sewa kamar di Hotel Bumi Karsa Bidakara tahun 2006-2008.

##### **1.2 Anggaran**

###### **a. Pengertian Anggaran**

Setiap perusahaan yang didirikan baik yang memproduksi produk maupun jasa diharapkan dapat mencapai tujuan jangka pendek perusahaan dan jangka panjang perusahaan yang telah ditetapkan. Anggaran adalah alat bantu manajemen dalam mewujudkan tujuan perusahaan tersebut. Anggaran merupakan salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut anggaran. Suatu anggaran merupakan harapan perusahaan di masa yang akan datang, dimana anggaran menyatakan perencanaan yang formal dan membantu merealisasi harapan tersebut (Alexander Limbong, 2007).



Terdapat berbagai definisi menurut beberapa ahli yang menjelaskan tentang pengertian anggaran, antara lain yaitu :

M. Munandar (2007) menyatakan anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit) moneter, dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Dari pengertian tersebut, terlihat bahwa suatu *budget* memiliki empat unsur pokok, yaitu :

1. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu atau penentuan di muka, tentang suatu aktivitas yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. *Budget* juga merupakan suatu rencana, karena *budget* juga merupakan penentuan terlebih dahulu atau penentuan di muka tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Hanya saja *budget* memiliki spesifikasi khusus, yaitu disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan, dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter).
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan. *Budget* adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja, maka sudah semestinya *budget* harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan. Jadi jika suatu *budget* tidak mencakup seluruh kegiatan perusahaan, maka kegiatan perusahaan akan menjadi terganggu dan tidak lancar, yang berarti pula akan mengganggu jalannya kegiatan untuk merealisasikan *budget* tersebut.

3. Dinyatakan dalam satuan keuangan, yaitu satuan yang dapat dengan mudah diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka-ragam. Satuan keuangan yang berlaku di Indonesia adalah satuan rupiah. Dengan satuan keuangan dapat diseragamkan semua satuan ukur yang berbeda-beda, sehingga memudahkan untuk menganalisis, membandingkan antara kegiatan yang satu dengan yang lain, menjumlahkan nilai kegiatan yang satu dengan kegiatan lain, dan sebagainya.
4. Berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang, yaitu bahwa *budget* berlaku untuk masa yang akan datang dengan batas waktu tertentu. Di luar batas waktu tersebut, maka *budget* tersebut tidak lagi berlaku. *Budget* berlaku untuk masa akan datang, juga berarti bahwa apa yang tertuang di dalam sebuah *budget* merupakan taksiran-taksiran (*forecast*) tentang apa yang akan terjadi di waktu yang akan datang, serta apa yang akan di kerjakan di waktu yang akan datang.

Horngren, Datar, Foster (2005) mengatakan

*“a budget is (a) the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specified period and (b) an aid to coordinating what needs to be done to implement that plan.”*

Salomi J.Hehanusa (2004), menyatakan bahwa anggaran adalah rencana menyeluruh dan terorganisasi, yang dinyatakan dengan istilah keuangan, untuk operasi dan sumber-sumber perusahaan untuk periode khusus di masa yang akan datang.

Fadjar Harimurti (2008), mengemukakan pengertian anggaran berdasarkan Glenn A Welsch yang mendefinisikan anggaran sebagai berikut :

*“Profit planning and control may be broadly as the define as systematic risk and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management.”*

Dari pengertian di atas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi dapat disimpulkan antara lain yaitu :

1. Bahwa anggaran harus bersifat formal artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis dan teliti
2. Bahwa anggaran harus bersifat sistematis artinya anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
3. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang berdasarkan asumsi tertentu.

Tujuan disusunnya anggaran salah satunya adalah sebagai sarana komunikasi antara pimpinan dengan manajemen di bawahnya mengenai tujuan perusahaan dan bagaimana cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Anggaran juga dijadikan sebagai standar dalam melakukan kegiatan operasi perusahaan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi yang dilakukan. Penyimpangan dapat terjadi apabila terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasinya.

## b. Perbedaan Anggaran dan Peramalan

Banyak masyarakat memandang bahwa tidak dapat perbedaan antara anggaran (*budget*) dengan ramalan (*forecast*) karena dilakukan sama-sama untuk masa depan. Namun sebenarnya, kedua hal tersebut adalah berbeda. Anggaran adalah rencana manajemen dengan asumsi implisit bahwa pembuat anggaran akan mengambil langkah positif agar sesuai dengan apa yang diharapkan dimasa mendatang. Sedangkan ramalan adalah prediksi terhadap suatu kemungkinan besar yang akan terjadi dimasa mendatang.

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2007) perbedaan antara anggaran dan ramalan berdasarkan karakteristik adalah sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun
3. Anggaran merupakan komitmen manajemen, maksudnya bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang yang lebih tinggi daripada penyusun anggaran.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dengan kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisa dan dijelaskan.

Karakteristik ramalan :

1. Peramalan dapat atau tidak dapat dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Peramalan untuk sembarang waktu.

3. Pembuat ramalan tidak memiliki tanggung jawab untuk memenuhi hasil ramalan.
4. Ramalan segera diperbaharui jika ada informasi baru yang mengindikasikan perubahan.
5. Selisih ramalan tidak dianalisa secara formal dan berkala.

### c. Manfaat Anggaran

Menurut Fadjar Harimurti (2008), peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

#### 1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Winardi memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai berikut :

“Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.”

Dari kutipan di atas yang juga ditulis oleh Fadjar Harimurti, dapat disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa mendatang dan hasil yang

akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik.

## 2. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah untuk mencari kesalahan tetapi untuk mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat untuk menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

## 3. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana di setiap bagiannya.

Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan sudah diatur dengan baik.

#### 4. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

Menurut Arthur J.Keown (2005), anggaran memiliki beberapa fungsi dasar dalam suatu perusahaan, di antaranya adalah :

1. Anggaran mengindikasikan jumlah dan waktu dari memenuhi kebutuhan keuangan perusahaan dimasa mendatang
2. Anggaran menyediakan dasar dalam melakukan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan dimana terjadi perbedaan antara aktual dan anggaran.
3. Anggaran menyediakan dasar melakukan evaluasi hasil.

M. Munandar (2007) menyatakan, anggaran memiliki fungsi dan kegunaan, antara lain :

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

M. Nafarin (2007) mengemukakan, bahwa anggaran memiliki tiga fungsi, yaitu :

1. Fungsi Perencanaan, anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit dan uang.
2. Fungsi Pelaksana, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapatkan persetujuan yang berwenang (terutama hal keuangan).
3. Fungsi Pengawasan, dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan anggaran dan melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

#### **d. Keuntungan Anggaran dan Kelemahan Anggaran**

Menurut Horngren, Datar, dan Foster (2005), anggaran adalah sebuah bagian yang terintegrasi dari sistem pengendalian manajemen, dimana anggaran memiliki keuntungan yaitu :

1. Sebagai alat koordinasi dan komunikasi diantara sub-unit dalam perusahaan
2. Menyediakan kerangka dalam memutuskan penilaian.
3. Memotivasi manajer dan pegawai lainnya.



M.Nafarin (2007), anggaran memiliki beberapa keunggulan, antara lain :

- a. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan atau kekurangan karyawan.
- c. Dapat memotivasi karyawan.
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manajer.

Fadjar Harimurti (2008) menyatakan beberapa keuntungan dalam pemakaian anggaran, yaitu :

- a. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat kedepan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan di dalam ukuran finansial.
- b. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi di berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara berbagai penjualan dengan kegiatan produksi.
- c. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisis, dan manajemen dapat mengetahui adanya selisih tersebut.

- d. Berdasarkan teknik yang digunakan dalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdayaguna (efisien) dan berhasilguna (efektif).
- e. Pemakaian anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba atau pendapatan, timbul dari kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan.
- f. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
- g. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang memungkinkan dilaksanakan, misalnya : membuat atau membeli, membuat atau menyewa, menolak atau menerima pesanan khusus, mendorong atau mengurangi produk tertentu.

Selain memiliki berbagai keunggulan, M. Nafarin (2007) mengatakan anggaran juga memiliki kelemahan, yaitu :

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.

- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Menurut Fadjar Harimurti (2008), mengemukakan pula adanya kelemahan anggaran, yaitu :

- a. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung pada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor, ketidaktepatan anggaran berakibat tidak baik sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dengan baik.
- b. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat bantu bagi manajemen. Perubahan kondisi atau asumsi dapat berupa laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi.
- c. Anggaran dapat dipakai sebagai alat bantu oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggungjawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
- d. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan

fungsi manajemen dan *judgement* manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

#### e. Jenis-Jenis Anggaran

Suatu anggaran dibuat tergantung pada jenis usaha, maksud dan tujuan yang akan dicapai perusahaan, serta tergantung pada besar kecilnya ukuran perusahaan. Oleh karena itu anggaran setiap perusahaan berbeda-beda.

Menurut M.Nafarin (2007), anggaran dikelompokkan menjadi beberapa jenis, yaitu sebagai berikut :

1. Berdasarkan Dasar Penyusunan, anggaran dibagi menjadi :
  - a. Anggaran Variabel yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
  - b. Anggaran Tetap yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Berdasarkan cara penyusunan, anggaran dibagi menjadi :
  - a. Anggaran Periodik adalah yang disusun untuk periode tertentu, pada umumnya periode satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
  - b. Anggaran Kontinyu adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat.

3. Berdasarkan jangka waktu, anggaran dibagi menjadi :
  - a. Anggaran Jangka Pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama untuk satu tahun.
  - b. Anggaran Jangka Panjang (anggaran startegis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun anggaran untuk keperluan investasi barang modal yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Namun, anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan dalam penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Berdasarkan bidangnya, anggaran dibagi menjadi :
  - a. Anggaran Operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Contohnya anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik, dan anggaran beban usaha.
  - b. Anggaran keuangan, adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contohnya anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.
5. Berdasarkan segi kemampuan menyusun, anggaran dibagi menjadi :
  - a. Anggaran Komprehensif merupakan 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 merupakan anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
6. Berdasarkan Segi Fungsi, anggaran dibagi menjadi :
- a. Anggaran Tertentu, adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
  - b. Anggaran Kinerja, adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

#### **f. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Untuk menjadi manajemen yang baik, sebaiknya akan menjalankan perusahaan ke arah dan tujuan yang pasti. Oleh karena itu, manajemen akan membuat rencana yang sebaik-baiknya mengenai kegiatan operasional perusahaan yang akan dikerjakan pada masa mendatang. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, anggaran bukan hanya menjelaskan tentang tujuan perusahaan yang ingin dicapai tetapi juga mengenai apa saja yang akan di kerjakan dalam mencapai tujuan tersebut. Anggaran bukan hanya disusun oleh pimpinan perusahaan tetapi juga oleh berbagai fungsi operasional dalam perusahaan tersebut. Dengan adanya dukungan dari berbagai pihak, maka anggaran tersebut dapat dijalankan sepenuhnya oleh para pihak yang terkait. Dalam penyusunan anggaran, diperlukan perhitungan mengenai biaya yang akan dikeluarkan dan manfaat yang akan didapat.

Nafarin (2007) menjelaskan prosedur adalah urutan-urutan seri tugas yang saling berkaitan dan dibentuk guna menjamin pelaksanaan kerja yang seragam.

Prosedur anggaran dibagi menjadi empat tahap, yaitu antara lain :

#### Tahap 1 : Penentuan Pedoman Anggaran

Anggaran yang dibuat untuk tahun mendatang hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian, anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak melakukan dua hal, yaitu : (1) menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijakan, dan asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran dan (2) membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri atas direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lainnya sebagai anggota.

#### Tahap 2 : Persiapan Anggaran

Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan (*sales budget*) hendaknya terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*sales forecast*). Setelah itu maka (1) manajer pemasaran bekerja sama dengan manajer keuangan dan manajer umum untuk menyusun anggaran penjualan, anggaran beban penjualan, dan anggaran piutang usaha, (2) manajer produksi bekerja sama dengan manajer keuangan dan manajer umum untuk menyusun anggaran produk, anggaran biaya pabrik, anggaran persediaan, dan anggaran hutang usaha. Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran penjualan yang dibuat oleh manajer pemasaran, (3) manajer keuangan bekerja sama dengan manajer umum dalam menyusun anggaran beban administrasi dan umum, (4) manajer keuangan bekerja sama

dengan para manajer lain dalam menyusun anggaran laporan laba rugi, anggaran neraca, anggaran kas, dan anggaran lainnya. Dalam tahapan persiapan anggaran ini biasanya diadakan rapat antar divisi terkait saja.

#### Tahap 3 : Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dengan semua manajer beserta Direksi yang meliputi kegiatan: (1) perundingan untuk menyelesaikan rencana akhir setiap komponen anggaran, (2) mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, serta (3) pengesahan dan pendistribusian anggaran.

#### Tahap 4 : Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer wajib membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan ke Direksi.

#### **g. Periode Anggaran**

Tidak ada aturan yang ketat terhadap lamanya jangka waktu dalam periode anggaran. Namun demikian, sebagai aturan umum, periode anggaran harus cukup untuk menunjukkan dampak dari kebijakan manajemen. Anggaran biasanya memiliki sekumpulan periode waktu, misalnya satu bulan, setengah tahun, atau tahunan.

#### **h. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran**

Dalam penyusunan anggaran banyak faktor yang mempengaruhi dalam pembuatan anggaran, pengaruh tersebut bukan hanya berasal dari internal tetapi juga berasal dari eksternal. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran seperti yang diungkapkan oleh Munandar (2007) adalah sebagai berikut:



1. Faktor Internal, yaitu data dan informasi yang terdapat di dalam perusahaan sendiri, sehingga jika ingin mengetahui dan mengumpulkannya, cukup dengan melihat catatan-catatan perusahaan sendiri. Sampai batas-batas tertentu, perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor-faktor internal ini dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang.
  - a) Data penjualan di waktu-waktu yang lalu.
  - b) Kebijakan perusahaan.
  - c) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
  - d) Tenaga kerja (karyawan) yang dimiliki perusahaan.
  - e) Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
  - f) Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
  - g) Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan.
2. Faktor Eksternal, yaitu data dan informasi yang terdapat di luar lingkungan perusahaan, tetapi dirasakan mempunyai pengaruh kuat terhadap kehidupan perusahaan. Dengan demikian, jika ingin mengetahui dan mengumpulkan informasi, maka harus dicari ke luar lingkungan perusahaan. Terhadap faktor-faktor eksternal ini, manajemen perusahaan sama sekali tidak mampu untuk mengatur dan menyesuaikan dengan keinginannya.
  - a) Keadaan persaingan.
  - b) Kondisi perusahaan pesaing.
  - c) Jumlah penduduk.
  - d) Tingkat pertumbuhan penduduk.

- e) Tingkat penghasilan penduduk.
- f) Tingkat pendidikan penduduk.
- g) Tingkat penyebaran penduduk.
- h) Selera dan keinginan konsumen.
- i) Agama, adat istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- j) Ekspor dan Impor barang.
- k) Berbagai kebijakan pemerintah
- l) Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- m) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, dan sebagainya.

### **1.3 Anggaran Penjualan**

#### **a. Pengertian Anggaran Penjualan**

M.Munandar (2007) mengemukakan bahwa anggaran penjualan adalah *budget* yang merencanakan secara sistematis dan lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan di jual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, waktu penjualan, serta tempat (daerah) pemasarannya.

M.Nafarin (2007) menyatakan bahwa anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu.

## **b. Manfaat Anggaran Penjualan**

M.Munandar (2007) menyebutkan bahwa secara umum, semua anggaran termasuk anggaran penjualan mempunyai kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat manajemen untuk menciptakan pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat manajemen untuk melakukan evaluasi atau pengawasan kerja. Biasanya kegunaan-kegunaan ini disebut sebagai kegunaan manajerial, karena berkaitan erat dengan fungsi manajemen, terutama di bidang perencanaan (*planning*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Namun secara khusus, anggaran penjualan memiliki beberapa manfaat, yaitu :

- 1) Sebagai dasar untuk menyusun *budget* unit yang akan diproduksi, karena jumlah satuan (*unit*) yang akan diproduksi oleh perusahaan ditentukan oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan mampu menjualnya.
- 2) Sebagai dasar untuk menyusun *budget* kas, karena penjualan tunai akan mengakibatkan pemasukan kas.
- 3) Sebagai dasar untuk menyusun *budget* piutang, karena penjualan kredit akan mengakibatkan bertambahnya piutang perusahaan.

## **c. Langkah Dalam Penyusunan Anggaran Penjualan**

Justine T.Siratit (2006) menyatakan dalam menyusun anggaran penjualan langkah yang perlu dilakukan yaitu penentuan dasar-dasar anggaran dan penyusunan rencana penjualan.

1. Penentuan dasar-dasar anggaran :
  - a. Penentuan tujuan umum dan tujuan khusus.

- b. Penentuan strategi pemasaran yang dipakai.
- c. Penentuan relevan variabel yang mempengaruhi penjualan.

2. Penyusunan rencana penjualan :

- a. Analisis ekonomi.
- b. Melakukan analisis industri.
- c. Melakukan analisis prestasi penjualan masa lalu.
- d. Analisis penentuan prestasi penjualan di masa mendatang.
- e. Menyusun peramalan penjualan, yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan sama seperti masa lalu.
- f. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan.
- g. Menghitung anggaran rugi laba.
- h. Mengkombinasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.

#### 1.4 Perencanaan

M.Nafarin (2007) menyatakan pengertian perencanaan adalah merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang mendatang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan juga merupakan salah satu fungsi manajemen. Perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilaksanakan dan bagaimana cara melakukannya.

Tujuan utama perencanaan adalah untuk memberikan proses umpan maju (*feedforward*) agar dapat memberikan arahan kepada setiap manajer dalam

pengambilan keputusan operasional sehari-hari. Fungsi perencanaan dilakukan secara terus-menerus karena dengan berlalunya waktu, perusahaan perlu membuat perencanaan ulang maupun perencanaan baru (Justine T.Sirait, 2006). Suatu perencanaan dikatakan baik apabila telah memenuhi criteria sebagai berikut :

1. Perencanaan yang dibuat sudah cukup detail.
2. Perencanaan tersebut adalah perencanaan untuk jangka waktu jauh ke depan.
3. Rencana tersebut sudah cukup realistis.

## **1.5 Pengendalian**

### **a. Pengertian Pengendalian**

Pengendalian dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengukur dan mengevaluasi untuk kerja nyata setiap unit organisasi, dan mengambil tindakan koreksi jika diperlukan. Pengendalian dapat dilakukan dengan menggunakan laporan untuk kerja berkala, laporan khusus ataupun evaluasi pribadi (Justine T.Sirait, 2006). Jadi, pengendalian adalah proses untuk memastikan tindakan yang efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang mencakup :

1. Menetapkan sasaran dan standar,
2. Membandingkan hasil dengan sasaran dan standar,
3. Memperbaiki kekurangan yang ada dan mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai.

Mulyadi (2001) mendefinisikan pengendalian adalah suatu proses dimana manajemen menjamin bahwa organisasi melakukan strateginya efektif dan efisien. Dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah usaha sistematis dari manajemen dalam pengukuran dalam mencapai tujuannya dan dalam rangka pencapaian

tujuan tersebut, maka dibutuhkan suatu rencana yang baik. Pendapat lain yang dinyatakan oleh Nur Widhi Handayani (2008) mengatakan bahwa pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

### **b. Jenis Pengendalian**

Ada berbagai jenis pengendalian, antara lain :

1. Pengendalian pendahuluan, digunakan sebelum melakukan tindakan untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan disiapkan dan siap untuk memulai kegiatan.
2. Pengendalian keselarasan, memantau kegiatan yang sedang berlangsung untuk memastikan bahwa sasaran dapat dicapai. Biasanya dalam bentuk laporan untuk kerja berkala.
3. Pengendalian umpan balik, tindakan setelah kejadian yang memusatkan perhatian pada hasil masa lalu untuk mengendalikan kegiatan di masa mendatang.

### **1.6 Manfaat Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian**

Justine T.Sirait (2006) mengemukakan bahwa anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengendalian mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari pengguna system itu di dalam pelaksanaannya. Semakin rumit dan banyak manfaat yang ingin dicapai, semakin banyak persyaratan yang dituntut dalam persiapan dan penyusunan anggaran. Persyaratan yang dimaksud adalah :

1. jenis dan mutu data yang dapat disediakan.
2. Sistem akuntansi keuangan dan akuntansi biaya yang digunakan.
3. Sikap manajemen dalam menanggapi perubahan biaya dan harga.
4. Tingkat kewenangan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya untuk mengubah anggaran.

**a. Tahap-Tahap Perkembangan Anggaran**

Justine T.Sirait (2006) menyatakan bahwa perkembangan anggaran dipandang dari segi manfaat yang ingin diperoleh dibagi dalam tahap-tahap :

1) Anggaran sebagai alat penaksir

Dalam tahap ini aspek anggaran sebagai pengendalian sedikit sekali diperoleh dalam tahap ini. Pada tahap ini anggaran yang disusun hanya sebagai formalitas dan anggaran hanya berfungsi sebagai alat penentu arah (alat perencanaan).

2) Anggaran sebagai plafon dan sekaligus alat pengatur otorisasi

Dalam tahap ini fungsi anggaran sebagai alat pengendalian dirasa lebih menonjol dibandingkan aspek perencanaannya. Anggaran sebagai plafon biaya lebih dikaitkan dengan jumlah biaya keseluruhannya dan bukan pada masing-masing jenis biaya. Oleh karena itu, dimungkinkan adanya pengalihan pos-pos biaya selama plafon biaya keseluruhannya belum terlampaui.

3) Anggaran sebagai alat penilai efisiensi.

Pada tahap ini, baik fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian, keduanya sama menonjolnya. Berdasarkan segi perencanaan, angka

standar berfungsi sebagai *multiplier* yang akurat. Dari segi pengendalian, jumlah anggaran yang didasarkan atas angka standar yang benar berfungsi sebagai alat penilai efisiensi, karena angka standar yang dipakai efektif dan *feasible*.

## 1.7 Hotel

### a. Pengertian Hotel

Pengertian hotel berdasarkan *Hotel Proprietors Act, 1956* dalam Richard Sihite (2006):

*“An INN is an establishment held by the proprietor as offering foods, drinks, and sleeping accomodation without special contract to any traveler, able and willing to pay reasonable sums, who is fit to be received”*

Jadi artinya *INN* adalah hotel merupakan suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

### b. Karakteristik Hotel

Richard Sihite (2006) menjelaskan bahwa karakteristik ataupun ciri-ciri khusus hotel adalah :

1. Penyajian jasa adalah suatu bentuk pelayanan jasa yang akan dinilai baik atau memuaskan bukan hanya harus cepat dan tepat serta seksama namun penyajiannya juga harus diiringi keramah-tamahan.
2. Hakekat dari usaha industri jasa adalah pemuasan keinginan dan kebutuhan para pelanggannya yang dalam pelaksanaannya harus



memperoleh tingkat keuntungan yang wajar bagi kehidupan dan pertumbuhan perusahaan.

3. Dalam industri jasa tidak ada suatu bentuk produk atau jasa yang bersifat monoton atau kekal, akan tetapi boleh dikatakan bervariasi. Kehidupan jasa harus mampu menumbuhkan kreativitas dalam menciptakan *comfort* yang baik, kreatif dalam penyajian, bentuk wujud nyata yang menarik dengan selalu mencari untuk memiliki sifat yang khas yang belum dimiliki oleh perusahaan lain yang sejenis.
4. Kesempurnaan akan produk *service* hanya dimungkinkan bilamana terdapat suatu komunikasi timbal balik antara tiga unsur, yaitu tamu, karyawan, dan pimpinan.
5. Kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan adalah merupakan gabungan unsur-unsur yang satu sama lain harus terintegrasi. Adapun unsur-unsur tersebut adalah :
  - a. Sarana fisik dan fasilitas.
  - b. Mutu produk dan pelayanan.
  - c. Sikap dan tingkah laku dari para pelaksana.
  - d. Harga yang kompetitif (sesuai dengan nilainya dan yang tidak selalu murah).
6. Industri jasa ini harus dapat memperoleh *repeat business* atau langganan tetap dan hanya dimungkinkan bila keempat unsur diatas memang baik, dan memiliki karakteristik (*differential competitive advantage*) melalui motto perusahaan.

7. Motto *Industry Hospitality* harus sinkron dengan kenyataan baik di lapangan maupun pelaksanaan kegiatan sehari-hari secara terus menerus tanpa terputus dan selaras dengan kenyataan dalam kondisi serta aspek terkait.

### c. Fungsi dan Peranan Hotel

Dalam pembangunan negara, usaha perhotelan dapat berperan aktif dalam berbagai hal, antara lain seperti yang dijelaskan oleh Richard Sihite (2006) yaitu :

1. Meningkatkan industri dan penghasilan masyarakat.
2. Menciptakan lapangan kerja sekaligus alih teknologi.
3. Meningkatkan pendapatan daerah.
4. Meningkatkan devisa negara dan hubungan antar bangsa.

### d. Klasifikasi Hotel

Agus Sulastiyono (2004) secara garis besar kriteria yang digunakan untuk penggolongan hotel tersebut didasarkan pada unsur-unsur persyaratan sebagai berikut:

#### A. Fisik

1. Besar/kecilnya hotel atau banyak/sedikitnya jumlah kamar tamu;
  - a) Hotel kecil, hotel dengan jumlah kamar 25 atau kurang.
  - b) Hotel sedang, hotel dengan jumlah kamar antara 25 sampai dengan 100 kamar
  - c) Hotel menengah, hotel dengan jumlah kamar antara 100 sampai dengan 300 kamar.
  - d) Hotel besar, hotel dengan jumlah kamar lebih dari 300 kamar.

2. Kualitas, lokasi dan lingkungan bangunan;
3. Fasilitas yang tersedia untuk tamu, seperti ruang penerima tamu, dapur, toilet, dan telepon umum;
4. Perlengkapan yang tersedia, baik untuk karyawan, tamu maupun bagi pengelola hotel. Peralatan yang dimiliki oleh setiap departemen/bagian, baik yang digunakan untuk keperluan pelayanan tamu, ataupun untuk keperluan pelaksanaan kerja karyawan;
5. Kualitas bangunan, maksudnya adalah kualitas bahan-bahan bangunan yang dipergunakan, seperti kualitas lantai, dinding termasuk tingkat kedapapan terhadap api dan suara yang berasal daridalam maupun dari luar hotel
6. Tata letak ruang, dan ukuran ruang.

#### B. Operasional/Manajemen

1. Struktur organisasi dengan uraian tugas dan manual kerja secara tertulis bagi masing-masing jabatan yang tercantum dalam organisasi.
2. Tenaga kerja, spesialisasi dan tingkat pendidikan karyawan disesuaikan dengan persyaratan peraturan penggolongan hotel.

#### C. Pelayanan

1. Keramahtamahan, sopan dan mengenakan pakaian seragam hotel;
2. Pelayanan diberikan dengan mengacu pada kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan tamu;
3. Untuk hotel bintang 4 dan 5, pelayanan dibuka selama 24 jam.

Pengelompokkan atau klasifikasi hotel menurut Richard Sihite (2006) dilakukan setiap tiga tahun sekali dan ditetapkan dengan Keputusan Direktur

Jendral Pariwisata dalam bentuk sertifikat. Adapun klasifikasi hotel antara lain dibagi menjadi :

- a. Berdasarkan standar hotel, yang dibagi menjadi hotel internasional, hotel semi internasional, dan hotel nasional.
- b. Penentuan standar hotel tersebut berdasarkan pada pengelolaan, kapasitas/jumlah kamar, fasilitas, penempatan tenaga kerja, administrasi.
- c. Berdasarkan jumlah kamar, dikelompokkan menjadi *small hotel* dengan jumlah kamar kurang dari 50 kamar, *medium hotel* dengan jumlah kamar antara 50 sampai dengan 100 kamar, dan yang terakhir adalah *large hotel* dengan jumlah kamar lebih dari 100.
- d. Berdasarkan bintang, pelayanan hotel ditentukan dalam lima golongan kelas berdasarkan kelengkapan dan kondisi bangunan, peralatan, pengelolaan, serta mutu pelayanan sesuai dengan persyaratan penggolongan hotel sebagaimana yang ditetapkan dalam lampiran keputusan tersebut.

## **1.8 Pendapatan**

### **a. Pengertian Pendapatan**

Berdasarkan PSAK No.23 Tahun 2007, pendapatan adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan selama suatu periode bila arus kas masuk itu mengakibatkan kenaikan ekuitas, yang tidak berasal dari kontribusi penanam modal.

## **b. Pengukuran Pendapatan**

Dalam PSAK No.23 ini juga menjelaskan mengenai pengukuran pendapatan, dimana pendapatan harus diukur dengan nilai wajar imbalan yang diterima atau yang dapat diterima. Jumlah pendapatan yang timbul dari suatu transaksi biasanya ditentukan oleh persetujuan antara perusahaan dan pembeli atau pemakai aktiva tersebut. Pada umumnya, imbalan tersebut berbentuk kas atau setara kas dan jumlah pendapatan adalah jumlah kas atau setara kas yang dapat diterima.

Menurut Warren (2005) mengenai pengukuran pendapatan menyatakan bahwa *revenue is amount of assets received by rendering service to customer or selling merchandise to them*. Pengertian ini menyatakan bahwa pendapatan diukur dengan jumlah yang dibebankan tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa pendapatan diukur dari transaksi pertukaran. Pendapatan diukur dengan nilai tukar kas bersih dari produk, jasa, atau aset lainnya.

## **c. Jenis-Jenis Pendapatan yang Berasal Dari Penjualan**

Berdasarkan PSAK No.23 pendapatan berasal dari beberapa transaksi dan peristiwa ekonomi sebagai berikut, yaitu :

- 1) Penjualan Barang
- 2) Penjualan Jasa
- 3) Menggunakan aktiva perusahaan oleh pihak-pihak lain yang menghasilkan bunga royalty dan dividen.

#### **d. Sumber Pendapatan**

Menurut Eldon S. Hendrikson (2002) dalam Randy Kusuma (2008) menyatakan sumber pendapatan berasal dari :

*“in addition to sales and service it include in revenue the salas or resources other than product such as plant and equipment and investment”*

Pada dasarnya pendapatan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

##### **1. Pendapatan operasional**

adalah pendapatan yang berasal dari aktivitas utama perusahaan dengan jenis usahanya yang berlangsung secara berulang-ulang dan terus menerus setiap periode.

##### **2. Pendapatan non-operasional**

adalah pendapatan yang bersumber dari luar aktivitas utama perusahaan dan tidak berhubungan langsung dengan aktivitas utama perusahaan.

#### **1.9 Pendapatan Sewa**

Randy Kusumah (2008) pengertian pendapatan sewa (*rent revenue*) adalah pendapatan yang diterima oleh perusahaan karena perusahaan telah menyewakan aktivitasnya kepada perusahaan atau pihak lain. Pada dasarnya, pendapatan sewa merupakan jenis pendapatan non-operasi, namun apabila kegiatan penyewaan tersebut adalah kegiatan pokok dari suatu perusahaan maka pendapatan sewa tersebut merupakan pendapatan operasi.

## 2. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan yang berdiri biasanya selalu melakukan aktivitas jual beli, baik penjualan produk maupun jasa. Oleh karena itu suatu perusahaan harus memperhatikan kebutuhan konsumen dan pelayanan yang seharusnya diberikan pada para konsumen. Sehingga konsumen tertarik untuk menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan kepada mereka, yang akan mengakibatkan peningkatan pendapatan yang akan diperoleh perusahaan. Hal tersebut merupakan tujuan utama sebuah perusahaan didirikan. Dengan banyaknya perusahaan lain sejenis yang akan menimbulkan persaingan, maka setiap perusahaan diharapkan memiliki anggaran sebagai alat bantu dalam perencanaan dan pengendalian yang matang untuk menjalankan kegiatan utama operasionalnya yaitu penjualan agar tujuan tersebut dapat tercapai. Salah satu tujuan sebuah hotel adalah mendapatkan pendapatan yang tinggi dari kegiatan utamanya, yaitu pendapatan yang berasal dari sewa kamar

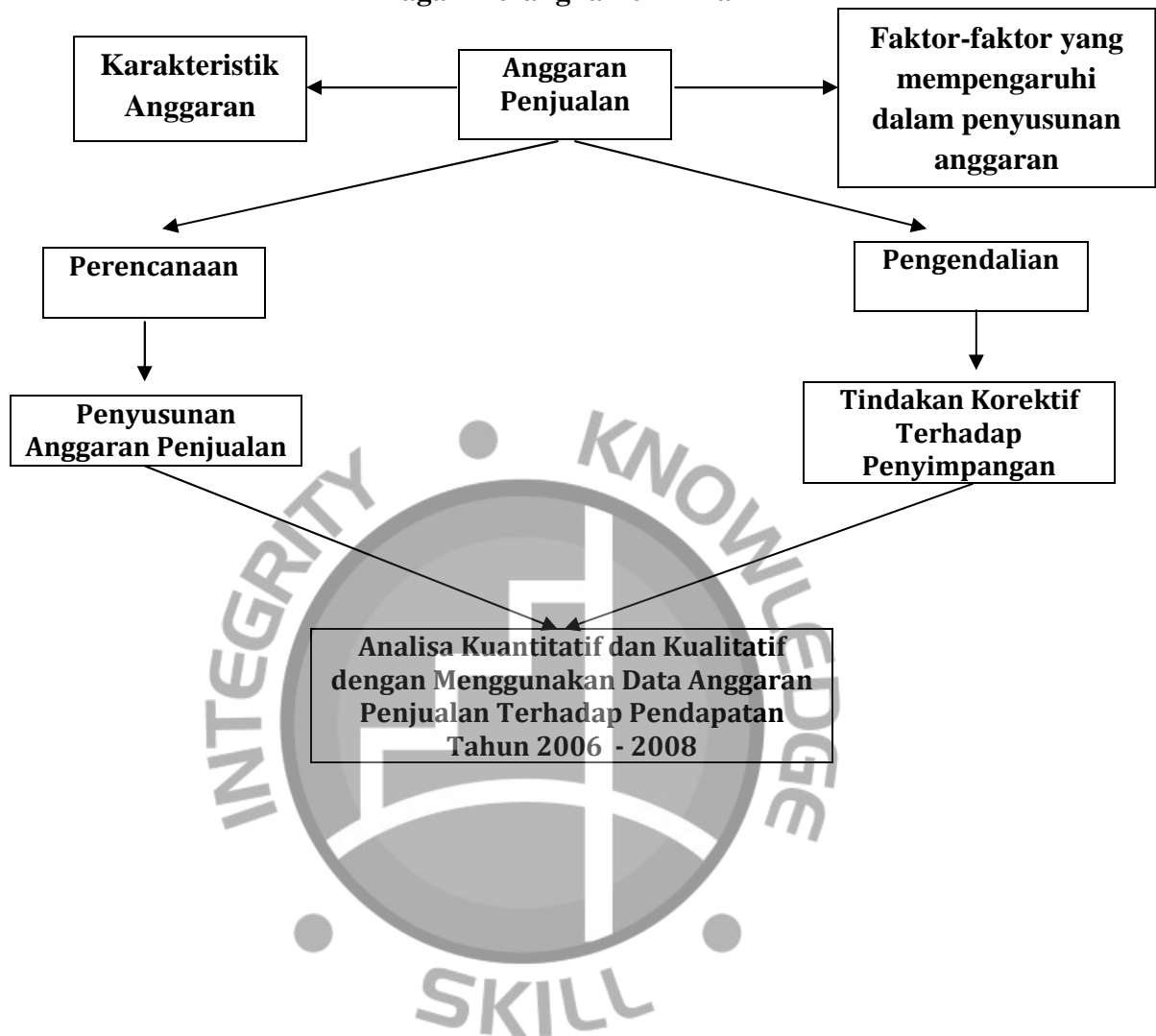
Tidak berbeda dengan jenis perusahaan lainnya, hotel juga memerlukan anggaran yang bermanfaat sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian khususnya dalam hal penjualan jasa yang paling utama yaitu sewa kamar. Peran perencanaan dan pengendalian harus dijalankan sebaik mungkin oleh manajer hotel tersebut sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, manajer memerlukan anggaran yang merupakan alat bantu dalam pencapaian tujuan tersebut.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam suatu anggaran terdapat fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Sebagai alat perencanaan anggaran menjadi pedoman bagi para manajer dalam menentukan kegiatan apa saja yang akan dilakukan, tujuan perusahaan yang akan dituju, serta bagaimana pengaturan sumber daya tersedia untuk digunakan. Fungsi perencanaan sangat dibutuhkan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karena dengan perencanaan yang baik merupakan faktor agar tujuan perusahaan diperoleh. Anggaran juga sebagai alat pengendalian, dimana tujuan pengendalian adalah untuk memotivasi para manajer agar lebih efektif dan efisien di dalam mencapai tujuan perusahaan serta agar segala sesuatu yang dilakukan dapat berjalan sesuai perencanaan yang telah dibuat agar tidak terjadi penyimpangan. Apabila terjadi penyimpangan biasanya manajer melakukan analisa dimana biasanya akan menghasilkan tindakan korektif yang akan digunakan untuk masa yang akan datang demi meminimalisasi penyimpangan yang akan terjadi berikutnya.

Anggaran penjualan diperlukan oleh manajemen untuk sebagai alat bantu dalam perencanaan dan sebagai alat bantu pengendalian penjualan sewa kamar agar tujuan hotel dalam mendapatkan tujuannya. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dengan kata lain anggaran penjualan sewa kamar memiliki manfaat sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap pendapatan sewa kamar pada Hotel Bumi Karsa Bidakara.



**Gambar 2.1**  
**Bagan Kerangka Pemikiran**



## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **1. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan di Hotel Bumi Karsa Bidakara yang beralamat di Jalan Jenderal Gatot Subroto kav 71-73 Jakarta Selatan. Pengumpulan data dan informasi dilakukan pada tanggal 1 Mei 2009 sampai dengan tanggal 31 Mei 2009. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif analisis. Penelitian deskriptif analisis metode yang berusaha menggambarkan keadaan yang terdapat pada suatu organisasi berdasarkan fakta nyata pada situasi yang diselidiki, disertai dengan analisis dan proses lebih lanjut dengan dasar-dasar teori yang telah dipelajari. Penelitian ini dilakukan hanya pada satu perusahaan saja dan masalah yang diteliti bersifat khusus, sehingga penulis tidak membandingkannya dengan perusahaan lain yang sejenis. Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah anggaran penjualan dan pendapatan sewa kamar pada Hotel Bumi Karsa Bidakara. Kali ini penulis menggunakan metode studi kasus, yaitu dengan mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik untuk memperoleh data baik primer maupun sekunder.

#### **2. Metode Pengumpulan Data**

##### **2.1 Data yang Akan Dihimpun**

Jenis data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian di tempat aktual terjadinya peristiwa (Uma Sekaran, 2006). Data primer dalam penelitian ini berupa hasil

wawancara. Data Sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber yang ada yaitu yang telah ada dan tidak perlu dikumpulkan sendiri oleh peneliti. Data sekunder yang diperoleh berupa laporan anggaran dan jumlah pendapatan.

## 2.2 Tehnik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian pada Hotel Bumi Karsa Bidakara, penulis melakukan penelitian sebagai berikut :

### 1) Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu pengumpulan data secara langsung ke perusahaan yang akan diteliti untuk memperoleh data dan keterangan yang dibutuhkan dengan permasalahan yang akan diteliti. Data yang dibutuhkan bukan hanya data primer tetapi juga data sekunder. Pengumpulan data tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu :

- a. Dokumentasi, yaitu pengumpulan dan pencatatan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian.
- b. Wawancara, yaitu tanya jawab secara langsung dengan pihak yang ada didalam perusahaan tersebut.

### 2) Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan dilakukan untuk mencari sumber data sekunder yang akan mendukung penelitian dengan cara mengumpulkan semua data teoritis baik yang berasal dari bahan kuliah maupun literatur lainnya.

### 3. Metode Analisa Data

#### 3.1 Tehnik Pengolahan Data

Untuk menjawab permasalahan yang telah dikemukakan, penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus, yaitu pengumpulan data serta informasi yang diperoleh oleh peneliti selama penelitian dilakukan kemudian diproses dan dianalisa lebih lanjut dengan menggunakan dasar berupa teori-teori yang telah dipelajari. Pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi dan wawancara dengan divisi perusahaan yang terkait, data-data tersebut kemudian disusun, dianalisa, kemudian diambil kesimpulan. Simpulan tersebut kemudian dijadikan dasar untuk mengajukan saran. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Analisa Kuantitatif

Dilakukan dengan menghitung besarnya selisih antara anggaran penjualan dan realisasi pendapatan. Selisih dari perhitungan tersebut merupakan *variance* atau penyimpangan yang perlu dicari sebab-sebab terjadinya dan tindakan korektif untuk penyimpangan tersebut.

2. Analisa Kualitatif

Dilakukan dengan membaca teori dan melakukan evaluasi antara anggaran penjualan dan realisasi pendapatan sehingga dapat dinilai apakah anggaran penjualan dapat dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang efektif atas pendapatan.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1.1 Profile Singkat Perusahaan**

Hotel Bumi Karsa Bidakara adalah hotel yang didirikan oleh Bank Indonesia (BI), Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKK-BI), dan Dana Pensiun Bank Indonesia (DAPENBI) yang merupakan sebagai pemilik modal utama. Hotel Bumi Karsa Bidakara bertempat di Jl. Jenderal Gatot Subroto kav 71-73 Jakarta Selatan. Hotel Bumi Karsa Bidakara diresmikan pada tanggal 28 Februari 1998 oleh Gubernur Bank Indonesia yang pada saat itu dijabat oleh Syahril Sabirin. Pada tanggal 16 Desember 1998 hotel ini diresmikan sebagai hotel berbintang 3 yang memiliki jumlah kamar 154 kamar. Seiring perkembangan usaha Hotel Bumi Karsa Bidakara menjadi Hotel Berbintang 4 sejak tanggal 19 September 2007 dengan jumlah kamar bertambah menjadi 170 kamar. Namun kini, Hotel Bumi Karsa Bidakara telah memiliki 172 kamar karena pada awal tahun 2009 ini Hotel Bumi Karsa Bidakara menambah jumlah kamarnya. Hotel Bumi Karsa Bidakara mempunyai Visi, Misi dan Motto sebagai berikut :

Visi : memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pelanggan sehingga mendapatkan hasil yang maksimal dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkarya dan berkembang.

Misi : menjadi pelopor dibidang jasa, membantu pemegang saham meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pensiunan BI serta masyarakat pada umumnya.

Motto: “*A Suitable Meeting Place*” dalam pengertian, bahwa Hotel Bumi Karsa Bidakara dapat dijadikan sebagai tempat yang nyaman untuk pertemuan, pelatihan, rekreasi dan acara lainnya.

Pada awalnya, gedung ini rencananya dipergunakan sebagai pusat pendidikan dan latihan (pusdiklat) untuk para karyawan Bank Indonesia (BI), namun pada akhirnya direksi BI mengambil keputusan untuk merubah gedung ini sebagai hotel dengan melengkapi segala fasilitas yang dibutuhkan daripada digunakan untuk pusdiklat saja karena dinilai terlalu mewah.

## 1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Hotel Bumi Karsa Bidakara dipimpin oleh Direktur yang dibantu oleh *General Manager*. Berikut ini adalah penjelasan struktur organisasi Hotel Bumi Karsa Bidakara :

### 1. Komisaris

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut :

- a. Sebagai pemilik perusahaan atau pihak yang memiliki saham terbesar.
- b. Memiliki kuasa penuh atau wewenang dalam pengambilan keputusan.
- c. Meminta pertanggung jawaban direktur tentang kegiatan dalam organisasi perusahaan.

## 2. Direktur

Direktur bertanggung jawab atas aktifitas perusahaan. dan mencari peluang bisnis untuk kemajuan hotel serta mengevaluasi kinerja kerja dari masing-masing departemen.

## 3. *General Manager*

*General Manager* bertanggung jawab kepada Direktur Hotel Bumi Karsa Bidakara. Tugasnya adalah merencanakan, mengkoordinasi, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan semua kegiatan usaha di departemen hotel.

## 4. *General Affair Manager*

*General Affair Manager* bertugas merencanakan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan. Bagian ini juga menyusun prosedur program kerja anggaran tahunan di bidang SDM, keamanan, ketertiban dan keselamatan serta pengadaan barang dan jasa di hotel. *General Affair Manager* bertanggung jawab kepada *General Manager*. Dalam pelaksanaan tugasnya *General Affair Manager* dibantu oleh :

### a. *Assistant Manager Purchasing*

*Assistant Manager Purchasing* bertugas mengkoordinir dan memproses pelaksanaan pengadaan barang untuk kebutuhan hotel

### b. *Personnel Officer*

*Personnel Officer* bertugas untuk menyusun dan mengawasi dalam pelaksanaan administrasi dan prosedur personalia serta pengembangan karyawan.

c. *Training Manager*

*Training Manager* bertugas mengkoordinasikan dan melaporkan pelaksanaan program pelatihan serta memproses pelaksanaan praktek kerja industri.

d. *Assistant Manager Security*

*Assistant Manager Security* bertugas mengendalikan pelaksanaan pekerjaan dan menyusun sistem dan prosedur serta program kerja dan anggaran tahunan di bidang keamanan, ketertiban dan keselamatan

e. *Time keeper*

*Time keeper* bertugas melaporkan kehadiran dan keterlambatan karyawan dan casual setiap harinya kepada departemen *General Affair Manager* dan juga membantu mempersiapkan hidangan untuk makan siang di *Employees Dining Room*.

5. *Finance and Accounting Manager*

*Finance & Accounting Manager* bertugas dan bertanggung jawab untuk mengelola keuangan dan membuat laporan keuangan setiap bulannya.

6. *Engineering Manager*

*Engineering Manager* bertugas dan bertanggung jawab untuk memperbaiki sarana dan prasarana hotel apabila terdapat kerusakan.

7. *Front Office Manager*

*Front Office Manager* bertugas untuk menerima pendaftaran tamu yang akan menginap dan memberikan segala informasi yang dibutuhkan oleh tamu.



8. *Food & Beverage Manager*

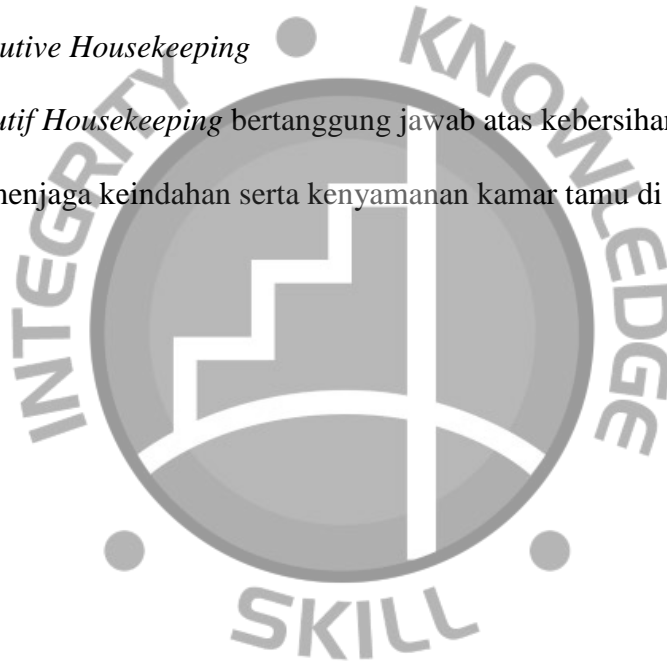
*Food & Beverage Manager* bertugas untuk membantu operasional dan produksional makanan dan minuman secara keseluruhan.

9. *Sales and Marketing Manager*

*Sales & Marketing Manager* bertugas dan bertanggung jawab dalam membuat perencanaan dan pemasaran demi tercapainya tujuan hotel yang telah ditentukan.

10. *Executive Housekeeping*

*Executif Housekeeping* bertanggung jawab atas kebersihan seluruh area hotel dan menjaga keindahan serta kenyamanan kamar tamu di seluruh area.





### 1.3 Fasilitas Hotel Bumi Karsa Bidakara

#### 1. Kamar

Total kamar yang dimiliki oleh Hotel Bumi Karsa Bidakara berjumlah 170 kamar yang terdiri dari beberapa tipe kamar yaitu :

- a Kamar *Superior Single / double*, berjumlah 120 kamar, terletak di lantai 4 sampai dengan 10
- b Kamar *Deluxe single / double*, berjumlah 38 kamar, terletak di lantai 6
- c Kamar *Junior Suite*, berjumlah 11 kamar, terletak di lantai 9
- d *Family Suite*, berjumlah 2 kamar, terletak dilantai 9 dan 10
- e *Moderate*, berjumlah 1 kamar, terletak di lantai 9

#### 2. Ruang Rapat

Hotel ini memiliki 39 ruang rapat yang dapat menampung 50-100 orang. Adapun ruang rapat yang dimiliki oleh Hotel Bumi Karsa Bidakara adalah :

- a Area Hotel
  - 1) Bima
  - 2) Kresna
  - 3) Yudistira
  - 4) Bisma
  - 5) Arjuna
  - 6) Nakula
  - 7) Sadewa
  - 8) Utari
  - 9) Parikesit

- 10) Subadra
  - 11) Drupadi
  - 12) Gatot Kaca
- b Area Bina Sentra
- 1) Baladewa I sampai III
  - 2) Arimbi 101 sampai 115
  - 3) Kunti 201 sampai 217
  - 4) Pandu 301 sampai 310
  - 5) Abiyasa 401 sampai 415
3. *Restaurant*
- a *Anggrek Coffee Lounge*
- Anggrek *Coffee Lounge* terletak di lantai dasar. *Restaurant* ini menyajikan makanan dan minuman seperti: *tea*, *coffee*, aneka *juice*, *cake*, dan lain-lain. Anggrek *Coffee Lounge* buka 24 jam setiap hari serta hiburan musik pada pukul 15.00 sampai 24.00.
- b *Mawar Restaurant*
- Mawar *Restaurant* terletak di lantai 1. *Restaurant* ini menyediakan menu-menu masakan cita rasa yang istimewa dan makanan prasmanan. Mawar *Restaurant* buka pukul 11.30 sampai 22.30.
- c *Mawar Lounge*
- Mawar *Lounge* terletak di lantai 1. *Restaurant* ini menyediakan makanan *snack*, *coffee*, *tea* dan *juices*.

d *Lotus Executive Lounge*

*Lotus Executive Lounge* terletak dilantai 1 dan dilengkapi dengan *Private Room*.

e *Kenanga Restaurant*

*Kenanga Restaurant* terletak di lantai dasar. *Restaurant* ini merupakan restaurant bernuansa exclusive bagi mereka yang bercita rasa tinggi dan menyajikan hidangan internasional, nasional dan *buffet* untuk makan siang dan makan malam. *Kenanga restaurant* buka setiap hari pada jam 06.00 sampai 22.00.

f. *Ratih Lounge*

*Ratih Lounge* terletak dilantai 9. *Restaurant* ini diperuntukan tamu-tamu yang menginap dikamar *suite* (lantai 9 dan 10), menyajikan makanan *buffet* untuk makan pagi pada jam 06.00 sampai 10.00 dan makan siang pada jam 16.00 sampai 18.00.

4. *Business Center*

*Business Center* terletak dilantai dasar. Tempat ini membantu melayani jasa fotokopi. Selain itu terdapat perpustakaan dan layanan internet untuk umum.

5. *Birawa Assembly Hall & Auditorium Bina Karna*

*Birawa Assembly Hall & Auditorium Bina Karna* merupakan ruang serba guna dengan area 2025 Sqm & 774 Sqm dengan kapasitas 1000 sampai 3000 orang untuk *Birawa Assembly Hall* dan 700 sampai 1500 orang untuk gedung Auditorium Bina Karna. Kedua gedung ini dipergunakan

untuk memenuhi kebutuhan dalam menyelenggarakan berbagai acara seperti resepsi pernikahan, seminar, pameran, halal bihalal, wisuda dan lain-lain.

6. *Pelangi Swimming Pool & Health Club*

*Pelangi swimming pool & Health Club* terletak dilantai 3 menyediakan fasilitas olahraga yang lengkap yaitu pusat kebugaran *Ease Health Club*, kolam renang, arena *jogging*, *whirlpool*, *sauna*, *steambath*, *traditional massage* dan *spa*, *body treatment & hair*.

7. *Travel Agent*

Terletak di lantai dasar, yaitu *Nabila tour dan travel* yang merupakan biro perjalanan wisata untuk tamu domestik maupun perjalanan wisata dan lain-lain.

8. *General Storage Room*

*Storage room* menyediakan kebutuhan sehari-hari yang bersifat operasional. Kebutuhan yang disediakan seperti alat tulis, kertas, bahan makanan, galon minuman dan lain-lain.

9. *Room Service*

Merupakan Jasa layanan makanan dan minuman yang dilayani secara khusus sesuai dengan pesanan tamu dari kamar dan untuk langsung ke kamar.

10. Bank dan ATM

Menyediakan Bank dan ATM untuk keperluan tamu dalam melakukan transaksi perbankan seperti jasa pelayanan jual beli mata uang asing.

## 11. Lain – Lain

- a Perparkiran  $\pm$  1700 kendaraan
- b Kantin
- c Masjid
- d Klinik

## 2. Analisis atau Pembahasan Hasil Penelitian

### 2.1 Karakteristik Anggaran Penjualan

Pimpinan tertinggi perusahaan adalah orang yang paling bertanggung jawab dan berwenang terhadap penyusunan anggaran. Hal ini disebabkan karena pimpinan perusahaan bertanggung jawab terhadap maju atau mundurnya suatu perusahaan yang dipimpinnya, dalam hal ini adalah hotel. Demikian juga dalam hal tanggung jawab pada segala kegiatan yang dijalankan perusahaan, walaupun demikian hal tersebut tidak berarti bahwa penyusunan anggaran hanya merupakan tanggung jawab seorang pimpinan perusahaan, tetapi dapat dibentuk pembagian tugas pada personil-personil dalam perusahaan tersebut.

Penyusunan anggaran yang dilakukan Hotel Bumi Karsa Bidakara dapat dikatakan telah memadai jika dilihat dari karakteristik anggaran yang telah dipenuhi, yaitu :

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter).

Anggaran yang disusun oleh Hotel Bumi Karsa Bidakara dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), yang ditunjukkan dalam satuan mata uang Rupiah.

b. Mencakup jangka waktu tertentu.

Anggaran penjualan dibuat untuk jangka waktu satu tahun, namun dibagi kedalam setiap satu bulan yaitu sebanyak dua belas bulan. *Front office department* membuat laporan statistik penjualan kamar setiap bulannya, namun dibagi ke dalam triwulan. Pembuatan anggaran penjualan dimulai pada bulan September setiap tahunnya.

c. Anggaran merupakan komitmen manajemen.

Para pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk mengajukan masukan atau usulan pembuatan anggaran penjualan kepada manajernya. Proses pembuatan anggaran penjualan pada Hotel Bumi Karsa Bidakara menggunakan prosedur *Bottom up Budgeting Method*, sehingga para pelaksana anggaran memiliki tanggung jawab untuk memenuhi anggaran yang ditetapkan tersebut karena merupakan kesepakatan bersama sesuai kondisi dan kemampuan setiap staf. Setiap divisi yang terkait penjualan memberikan masukan kepada *general manager* sebagai bahan penyusunan anggaran. Contohnya adalah divisi *sales and marketing* yang merupakan pihak yang paling mengetahui keadaan pasar. Divisi ini memberikan masukan mengenai angka penjualan yang hendak dicapai sesuai keadaan persaingan. Contoh lainnya adalah divisi *front office* salah satu tugasnya adalah membuat laporan statistik mengenai penjualan tiap bulannya dapat dijadikan usulan dalam penyusunan anggaran. Di samping itu, divisi *front office* adalah pihak yang berhadapan langsung dengan pelanggan jadi dapat mengetahui keluhan-keluhan apa saja yang dirasakan oleh pelanggan,



sehingga divisi ini lebih mengetahui fasilitas apa saja yang sebaiknya dipenuhi agar anggaran penjualan yang disusun dapat terpenuhi. Apabila masukan tersebut memang dapat digunakan, maka general manager akan menggunakan laporan tersebut sebagai bahan pertimbangan penyusunan anggaran.

Kebaikan digunakannya *bottom up budgeting method* adalah perusahaan secara langsung telah melibatkan manajer tingkat menengah dalam penyusunan anggaran penjualan, dan dalam anggaran penjualan yang telah disusun tersebut manajemen berarti telah melibatkan manajer *marketing* dan bagian penjualan. Hal ini ditunjukkan dalam rapat *top management* yang akhirnya menghasilkan keputusan anggaran, dengan begitu diharapkan anggaran yang disusun adalah anggaran penjualan yang realistis untuk dapat dicapai dan pelaksanaannya dapat lebih terkoordinasi.

Adapun kelemahan penggunaan *bottom up budgeting method* antara lain adalah memungkinkan manajer *sales and marketing* dalam menetapkan target penjualan yang lebih rendah dari yang sebenarnya dapat dicapai. Hal ini disebabkan atas kecenderungan perilaku seseorang yang ingin memperoleh penilaian yang baik atas kinerja yang telah dilakukan, sehingga membuat standar yang lebih rendah dari yang seharusnya.

- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang yang lebih tinggi daripada penyusun anggaran.

Usulan anggaran berasal dari usulan anggaran seluruh unit organisasi yang diajukan kepada *general manager*. Setelah usulan anggaran disahkan oleh

*general manager*, usulan anggaran diajukan kepada komite anggaran untuk dibahas secara bersama-sama dengan direksi. Usulan anggaran yang disetujui atau diterima akan diolah serta disusun dengan baik yang akan menjadi kesatuan anggaran untuk disahkan oleh pihak yang lebih tinggi yaitu dewan komisaris.

- e. Setelah anggaran disetujui, anggaran hanya dapat diubah dengan kondisi tertentu.

Selama tahun penelitian yaitu 2006 sampai dengan tahun 2008, anggaran penjualan tahunan yang telah ditetapkan dapat berjalan baik selama periode satu tahun tanpa adanya perubahan yang dikarenakan kondisi tertentu yang menyebabkan harus mengubah anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

- f. Secara berkala, realisasi kinerja keuangan dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisa dan dijelaskan.

*Front office department*, pada setiap bulannya membuat laporan bulanan yang salah satunya berisi perbandingan realisasi dengan anggaran penjualan. Secara berkala perbandingan tersebut dianalisa, jika terdapat selisih atau *variance* maka harus dijelaskan mengenai penyebabnya.

**Tabel 4.1**  
**Laporan Anggaran, Aktual, dan Variance**  
**Hotel Bumi Karsa Bidakara Tahun 2006**  
**(Dalam Ribuan Rupiah)**

No	Bulan	Anggaran	Aktual	Variance	% Variance
1	Januari	950,000	900,000	-50,000	-5.26%
2	Februari	930,000	1,070,000	140,000	15.05%
3	Maret	980,000	999,000	19,000	1.94%
4	April	1,060,000	1,100,000	40,000	3.77%
5	Mei	1,090,000	1,185,000	95,000	8.72%
6	Juni	1,060,000	1,115,000	55,000	5.19%
7	July	1,100,000	1,205,000	105,000	9.55%
8	Agustus	1,150,000	1,340,000	190,000	16.52%
9	September	980,000	1,145,000	165,000	16.84%
10	Oktober	1,000,000	1,050,000	50,000	5.00%
11	November	1,010,000	1,290,000	280,000	27.72%
12	Desember	1,170,000	1,415,000	245,000	20.94%
	<b>Jumlah</b>	<b>12,480,000</b>	<b>13,814,000</b>	<b>1,334,000</b>	<b>10.69%</b>

Sumber : Front Office Departement Hotel Bumi Karsa Bidakara

**Tabel 4.2**  
**Laporan Anggaran, Aktua, dan Variance**  
**Hotel Bumi Karsa Bidakara Tahun 2007**  
**(Dalam Ribuan Rupiah)**

No	Bulan	Anggaran	Aktual	Variance	% Variance
1	Januari	970,000	1,080,000	110,000	11.34%
2	Februari	1,052,000	1,200,000	148,000	14.07%
3	Maret	1,010,000	1,260,000	250,000	24.75%
4	April	1,140,000	1,065,000	-75,000	-6.58%
5	Mei	1,150,000	1,170,000	20,000	1.74%
6	Juni	1,170,000	1,055,000	-115,000	-9.83%
7	July	1,195,000	1,240,000	45,000	3.77%
8	Agustus	1,300,000	1,265,000	-35,000	-2.69%
9	September	1,000,000	915,000	-85,000	-8.50%
10	Oktober	1,050,000	655,000	-395,000	-37.62%
11	November	1,200,000	1,360,000	160,000	13.33%
12	Desember	1,450,000	1,350,000	-100,000	-6.90%
	<b>Jumlah</b>	<b>13,687,000</b>	<b>13,615,000</b>	<b>-72,000</b>	<b>-0.53%</b>

Sumber : Front Office Departement Hotel Bumi Karsa Bidakara

**Tabel 4.3**  
**Laporan Anggaran, Aktual, dan *Variance***  
**Hotel Bumi Karsa Bidakara Tahun 2008**  
**(Dalam Ribuan Rupiah)**

No	Bulan	Anggaran	Aktual	<i>Variance</i>	% <i>Variance</i>
1	Januari	1,170,000	1,192,000	22,000	1.88%
2	Februari	1,350,000	1,251,000	-99,000	-7.33%
3	Maret	1,560,000	1,180,000	-380,000	-24.36%
4	April	1,230,000	1,436,000	206,000	16.75%
5	Mei	1,290,000	1,415,000	125,000	9.69%
6	Juni	1,240,000	1,235,000	-5,000	-0.40%
7	July	1,460,000	1,465,000	5,000	0.34%
8	Agustus	1,500,000	1,690,000	190,000	12.67%
9	September	1,035,000	700,000	-335,000	-32.37%
10	Oktober	1,220,000	1,230,000	10,000	0.82%
11	November	1,352,000	1,400,000	48,000	3.55%
12	Desember	1,315,000	1,300,000	-15,000	-1.14%
	<b>Jumlah</b>	<b>15,722,000</b>	<b>15,494,000</b>	<b>-228,000</b>	<b>-1.45%</b>

Sumber : Front Office Departement Hotel Bumi Karsa Bidakara

### 1. Tahun 2006

Berdasarkan tabel 4.2, anggaran pendapatan kamar (*room revenue*) tahun 2006 adalah sebesar Rp12.480.000.000 dengan realisasi pendapatan yaitu Rp13.814.000.000. Oleh karena itu, selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi pendapatan adalah sebesar Rp1.334.000.000 atau sebesar 10,69%. Pada tahun 2006, secara keseluruhan semua anggaran dapat dicapai, hanya pada bulan Januari anggaran tidak dapat tercapai dengan selisih yaitu sebesar (Rp50.000.000) atau -5,26%. Kerugian bulan Januari dapat ditutupi dengan tercapainya anggaran pada bulan Februari sejumlah Rp 140.000.000 atau 15,05% dari anggaran.

Penurunan yang signifikan terjadi pada bulan Maret, jika pada bulan sebelumnya pencapaian anggaran hingga mencapai 15,05%, kini pencapaian anggaran hanya 1,94% atau realisasi pendapatan melebihi anggaran hanya mencapai Rp19.000.000, jadi terjadi penurunan pencapaian anggaran sebanyak (13,11%). Pada bulan berikutnya yaitu dari bulan April hingga September terjadi tren positif, yaitu pencapaian anggaran terus meningkat walaupun tidak terlalu besar. Secara berturut-turut besar persentase pencapaian anggaran dari bulan April sampai dengan bulan September yaitu 3,77%, 8,72%, 5,19%, 9,55%, 16,52%, 16,84%.

Pada bulan Oktober terjadi penurunan yang cukup signifikan walaupun realisasi pendapatan dapat melebihi anggaran sebesar Rp 50.000.000 atau 5%. Penurunan pencapaian ini adalah sebesar 11,84% yaitu pada bulan September realisasi pendapatan dapat melampaui sebesar 16,84% namun pada bulan Oktober hanya 5%. Penurunan pencapaian anggaran yang cukup signifikan ini disebabkan karena pada bulan Oktober bertepatan dengan puasa bulan suci Ramadhan. Secara umum, tidak tercapainya anggaran atau terjadinya penurunan pencapaian anggaran diakibatkan karena tingkat hunian kamar yang tidak memenuhi target penjualan yang disebabkan karena dibatalkannya kontrak yang sudah dibuat sebelumnya oleh pihak luar dikarenakan beberapa sebab.

## **2. Tahun 2007**

Secara keseluruhan anggaran tahun 2007 lebih besar daripada anggaran 2006. Kenaikan anggaran yaitu sebesar Rp 1.207.000.000 atau 9,67%.

Peningkatan anggaran ini tidak diikuti oleh peningkatan pendapatan untuk tahun 2007, walaupun penurunan tersebut sangat rendah yaitu hanya sebesar (Rp 199.000.000) atau -1,37%. Selama tahun 2007, terjadi penyimpangan yang negatif, dimana anggaran tahun 2007 yaitu Rp 13.687.000.000 namun pendapatannya Rp 13.625.000.000. Anggaran yang tidak dapat terpenuhi sebesar -0,53% atau (Rp72.000.000).

Pada bulan Januari hingga Maret terjadi tren yang baik, pendapatan pada bulan-bulan tersebut dapat memenuhi targetnya masing-masing. Besarnya pencapaian anggaran pada bulan Januari hingga Maret adalah 11,34%, 14,07%, dan 24,75%. Bulan April tidak sebaik bulan sebelumnya karena anggaran tidak dapat tercapai sebagai mana mestinya, hal ini menyebabkan penyimpangan negatif hingga -6,58% atau (Rp 75.000.000) dari anggaran. Bulan Mei hingga Desember pencapaian pendapatan dibandingkan anggaran mengalami fluktuasi. Hingga pada puncaknya, pada bulan Oktober terjadi penyimpangan negatif yang paling besar sampai dengan -37,62% atau (Rp 395.000.000) dari anggaran. Hal ini disebabkan karena pada bulan Oktober bertepatan dengan bulan suci Ramadhan dan Hari Raya Idul Fitri, sehingga beberapa tamu grup yang terdiri dari perusahaan dan lembaga pemerintah mengurangi kegiatannya di Hotel Bumi Karsa Bidakara yang mempengaruhi penjualan kamar.

Pada bulan berikutnya yaitu bulan November, pendapatan yang berasal dari penjualan kamar dapat melebihi anggaran, yaitu sebanyak Rp160.000.000 atau 13,33%. Hal ini disebabkan beberapa kegiatan yang ditunda pada bulan

lalu, direalisasikan pada bulan November, sehingga meningkatkan pendapatan hotel bahkan dapat melebihi anggaran. Penyimpangan positif tersebut tidak dapat tetap dipertahankan pada bulan berikutnya, yaitu bulan Desember karena penyimpangan negatif kembali terjadi, sebesar -6,21% atau (Rp 90.000.000) karena beberapa kegiatan perusahaan atau instansi pemerintah tidak jadi dilaksanakan kegiatan rapatnya di Hotel Bumi Karsa Bidakara.

### 3. Tahun 2008

Anggaran tahun 2008 adalah Rp 15.722.000.000, jumlah ini merupakan angka terbesar dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini juga diikuti oleh pendapatan tahun 2008 sejumlah Rp 15.494.000.000 yang juga merupakan pendapatan tertinggi dari tahun-tahun sebelumnya, namun terjadi penyimpangan negatif yang lebih besar dari tahun 2007. Jika secara keseluruhan di tahun 2007 penyimpangan negatif sebesar -0,45%, di tahun 2008 adalah -1,45%. Pada Januari dimulai dengan awal yang cukup baik yaitu pendapatan dapat melebihi anggaran sebesar Rp 22.000.000 atau 1,88%.

Terjadi *variance* negatif yang cukup signifikan pada bulan Februari yaitu (Rp 99.000.000) atau 7,33%, hal ini terus berlanjut pada bulan Maret, *variane* negatif lebih signifikan yaitu (Rp 380.000.000) atau -24,36%. Hal ini dikarenakan pada bulan ini, kegiatan instansi pemerintah contohnya pertemuan anggota antar provinsi belum banyak dilaksanakan pada bulan Maret. Pada April, pendapatan dapat mencapai anggarannya, bahkan dapat melampaui anggaran sebesar Rp 206.000.000 atau 16,75% dan Rp.

Pendapatan di bulan Mei juga dapat mencapai target. *Variance* positif yang terjadi sebesar Rp125.000.000 atau 9,69%.

Bulan Juni terjadi *variance* negatif, namun *variance* ini tidak begitu signifikan karena hanya sebesar -0,40%. *Variance* ini masih dapat ditoleransi. Pada Juli dan Agustus, pendapatan dapat mencapai targetnya, yaitu 0,34% untuk bulan Juli dan 12,67% untuk bulan Agustus atau Rp 5.000.000 dan Rp190.000.000. *Variance* negatif yang sangat signifikan terjadi pada bulan September hingga mencapai -32,37% atau Rp 335.000.000. Hal ini disebabkan karena pada awal bulan September bertepatan dengan bulan suci Ramadhan, sehingga baik perusahaan swasta maupun instansi pemerintah mengurangi kegiatannya, sehingga mempengaruhi penjualan kamar.

Oktober dan November menandakan terjadinya tren positif, pencapaian anggaran mencapai 0,82% dan 3,55%. Tren positif yang terjadi tidak berlanjut di bulan Desember, bahkan terjadi penyimpangan negatif sebesar Rp15.000.000 atau -1,14%. Penyimpangan ini masih dapat ditolerir oleh manajemen. Pencapaian anggaran ini besarnya belum maksimal dikarenakan masih belum banyaknya kegiatan tamu yang dilakukan di hotel.

Secara keseluruhan tidak tercapainya anggaran penjualan disebabkan oleh beberapa sebab baik yang dapat dikendalikan hotel hingga yang tidak dapat dikendalikan hotel. Penyebab tidak tercapainya pendapatan sesuai anggaran penjualan yaitu dikarenakan antara lain:

- a. Belum banyaknya kegiatan pelatihan atau rapat yang diadakan oleh instansi pemerintah atau perusahaan lainnya.



- b. Terjadinya pembatalan kontrak oleh pihak eksternal dikarenakan sebab-sebab tertentu.
- c. Bertepatan dengan bulan suci Ramadhan atau Lebaran sehingga instansi pemerintah dan perusahaan swasta membatasi kegiatannya.
- d. Banyaknya kegiatan yang tidak jadi dilaksanakan di Hotel Bumi Karsa Bidakara.

## 2.2 Faktor-Faktor Penyusunan Anggaran Penjualan

Dalam penyusunan anggaran penjualan di Hotel Bumi Karsa Bidakara, beberapa faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi adalah sebagai berikut :

### 1. Faktor Internal :

- a. Data penjualan di waktu-waktu yang lalu (lampiran 1).

Penjualan tahun 2005 adalah sebesar Rp 13.600.000.000, namun Hotel Bumi Karsa Bidakara menyusun anggaran untuk tahun 2006 adalah Rp12.480.000.000. Hal ini dikarenakan besarnya selisih anggaran pada tahun 2005 cukup besar yaitu hampir mencapai 5% yang merupakan batas *variance* yang ditetapkan manajemen. Sehingga anggaran tahun 2006 dibuat lebih kecil dari pada realisasi penjualan tahun 2005 dikarenakan agar tidak lagi terjadi selisih sebesar tahun 2005.

Penjualan tahun 2006 adalah sebesar Rp 13.814.000.000, sedangkan anggaran untuk tahun 2007 adalah sebesar Rp 13.687.000.000. Anggaran yang ditetapkan untuk tahun 2007 besarnya tidak jauh berbeda dengan realisasi penjualan tahun sebelumnya, dikarenakan manajemen ingin

mempertahankan apa yang telah dicapai pada tahun sebelumnya yaitu terjadi pencapaian anggaran sebesar 9,66%.

Penjualan tahun 2007 adalah sebesar Rp 13.625.000.000, tetapi anggaran untuk tahun 2008 adalah sebesar Rp 15.722.000.000. Anggaran tahun 2008 dibuat lebih besar dari tahun-tahun sebelumnya dan penjualan yang dicapai pada tahun 2007, salah satu faktornya dikarenakan pada tahun ini manajemen menambah jumlah kamar, sehingga diharapkan dapat meningkatkan pendapatan.

- b. Kebijakan perusahaan, misalnya masalah harga jual, syarat pembayaran produk yang dijual, dsb.

Harga kamar yang ditetapkan pada Hotel Bumi Karsa Bidakara bervariasi sesuai dengan jenis kamarnya, adapun tarif untuk setiap jenis kamar antara lain :

1. Harga per kamar (*basic rate*), harga setiap kamar dengan fasilitas kamar, yaitu :

**Tabel 4.4**  
**Room Rate**  
**Hotel Bumi Karsa Bidakara**

Jenis Kamar	Tarif Kamar (Rp)
Superior	730.000,-
Delux	850.000,-
Junior Suite	1.200.000,-
Moderate	1.800.000,-
Family Suite	2.400.000,-

Sumber : Front Office Departement Hotel Bumi Karsa Bidakara

Harga di atas belum termasuk dengan pajak yang ditentukan pemerintah yaitu sebesar 21 % untuk biaya pelayanan jasa tersebut yang dibebankan ke masing-masing jenis kamar.

2. Untuk hari libur, biasanya hotel memberikan *weekend rate*, yaitu potongan harga sampai dengan lebih dari 60% untuk menarik tamu mengisi kamar yang kosong.
  3. Harga khusus, harga yang ditetapkan secara khusus dan resmi dengan perjanjian harga yang diberikan kepada biro perjalanan, instansi pemerintah, asosiasi, hotelier. Harga ini biasanya lebih murah dari *basic rate*.
  4. Harga untuk *member* hotel atau yang disebut dengan pemegang *priveledge card*, pihak hotel dapat memberikan potongan harga sebesar 35% untuk jenis kamar superior dan deluxe, dan 25% untuk jenis kamar junior suite, serta mendapatkan *weekend rate* untuk hari Jumat sampai dengan hari Minggu.
- c. Jumlah kamar yang dimiliki perusahaan.

Pada tahun 2006 dan 2007, jumlah kamar yang dimiliki Hotel Bumi Karsa Bidakara berjumlah 154 kamar, pada 2008 meningkat menjadi 170 kamar. Jumlah kamar mempengaruhi anggaran penjualan karena dengan meningkatnya jumlah kamar berarti pendapatan dapat ditingkatkan.

- d. Tenaga kerja (karyawan) yang dimiliki hotel, baik jumlah jumlah (kuantitas), maupun kemampuannya (kualitas).

Pada tahun 2006 dan 2007 jumlah karyawan yang dimiliki adalah sekitar sebanyak 230 orang karyawan. Pada tahun 2008 mengalami peningkatan jumlah karyawan yaitu sebesar 25 orang jadi jumlah karyawan pada tahun 2008 menjadi 255 orang. Peningkatan ini salah satunya dikarenakan terjadi peningkatan jumlah kamar, sehingga untuk tetap dapat memberikan pelayan yang terbaik bagi tamu adalah dengan cara juga meningkatkan jumlah karyawan..

- e. Modal kerja yang dimiliki hotel.

Selama tahun penelitian Hotel Bumi Karsa Bidakara memiliki modal kerja berasal dari internal hotel dan Dana Pensiun Bank Indonesia (DAPENBI) serta Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKKBI). Pemberian modal kerja yang berasal dari YKKBI dan DAPENBI biasanya berupa pinjaman jangka pendek.

- f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.

Dibuatnya peningkatan fasilitas yang dimiliki hotel seperti tempat parkir yang luas, *lobby* yang nyaman, kolam renang dengan penjagaan yang cukup baik, tempat karaoke, dsb.

- g. Kebijakan-kebijakan dari manajemen internal hotel yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan.

Misalnya dalam fungsi pemasaran dimana terdapat pihak yang disebut sebagai *public relation* secara umum di Hotel Bumi Karsa Bidakara

tugasnya adalah memperkenalkan *image* hotel yang positif dan membangun hubungan yang baik kepada pihak luar guna menarik datangnya tamu.

2. Faktor Eksternal, yaitu :

a. Keadaan persaingan.

Keadaan persaingan bisnis hotel dapat diketahui dengan melihat *occupancy room rate* atau tingkat hunian kamar yaitu dengan membandingkan jumlah kamar yang dapat terjual dengan jumlah kamar yang dimiliki hotel. Pada tahun 2006 *occupancy rate* Hotel Bumi Karsa Bidakara adalah sebesar 77,8%, tahun 2007 sebesar 68,41%, tahun 2008 sebesar 63,84%. Jika dibandingkan industry sejenis, rata-rata *occupancy rate* untuk hotel bintang 3 dan bintang 4 adalah sebesar 35% - 45%. Jadi dapat dikatakan bahwa pencapaian tingkat hunian kamar Hotel Bumi Karsa Bidakara dapat dikatakan sangat baik (lampiran 2). Dengan membandingkan tingkat hunian kamar maka manajemen dapat pula mengetahui kondisi perusahaan pesaing.

b. Tingkat penghasilan penduduk.

Tingkat pendapatan masyarakat yang meningkat atau menurun akan berpengaruh kepada daya beli masyarakat terhadap produk yang ditawarkan.

c. Selera dan keinginan konsumen.

Di Hotel Bumi Karsa Bidakara memiliki suatu kebiasaan yaitu dengan memberikan *guest card*, dimana para tamu yang menginap dapat

memberikan keluhan, saran, kritik atau pujian kepada hotel. Melalui *guest card* tersebut, manajemen dapat mengetahui hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan dan kebutuhan para tamu sehingga dengan memenuhi kebutuhan tersebut dapat membuat tamu tersebut menjadi puas dan loyal kepada Hotel Bumi Karsa Bidakara.

d. Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang ekonomi, politik, hukum, sosial, budaya, dan keamanan. Kebijakan ekonomi antara lain adalah mengenai periode laporan keuangan yang diberlakukan di hotel yang telah ditetapkan pemerintah sebelumnya yaitu dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember.

e. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Salah satu perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memberikan dampak baik terhadap Hotel Bumi Karsa Bidakara adalah reservasi untuk kamar telah dapat dilakukan secara *online* melalui *website* hotel.

f. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, dan sebagainya.

Kedua hal ini juga mempengaruhi dalam penyusunan anggaran, ketika Indonesia maupun dunia mengalami keadaan ekonomi yang tidak baik maka target penjualan yang tinggi akan sangat sulit dicapai. Sehingga perekonomian juga merupakan hal yang harus dapat dipertimbangkan agar penyimpangan yang terjadi tidak terlalu besar.

Proses penyusunan anggaran penjualan melewati beberapa tahapan, antara lain yaitu :

1. Divisi *sales and marketing* mengecek realisasi penjualan yang telah dicapai pada tahun sebelumnya.
2. Mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh dalam penyusunan anggaran penjualan.
3. Menentukan target penjualan yang ingin dicapai.
4. Bagian keuangan mengecek modal kerja yang dimiliki dan mengecek kemungkinan modal di waktu yang akan datang.
5. Berdasarkan hasil analisa dan factor-faktor serta didukung insting pimpinan perusahaan maka disusun anggaran penjualan.
6. Anggaran penjualan yang telah disusun, disahkan dan dikomunikasikan kepada *general manager* beserta direktur.

### **2.3 Manfaat Anggaran Penjualan Sewa Kamar sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Terhadap Pendapatan Sewa Kamar di Hotel Bumi Karsa Bidakara.**

#### **a. Manfaat Anggaran Penjualan sebagai Alat Perencanaan**

Berdasarkan kriteria yang telah disebutkan dalam bab sebelumnya, yaitu yang pertama adalah perencanaan yang dibuat sudah detil. Anggaran sebagai alat perencanaan membantu hotel dalam menetapkan rencana kegiatan operasional perusahaan di masa yang akan datang. Dengan adanya perencanaan maka Hotel Bumi Karsa Bidakara telah memiliki pedoman mengenai apa yang akan dilakukan

di masa mendatang jika terjadi hal-hal di luar kontrol perusahaan. Dengan begitu, jalannya kegiatan hotel akan lebih terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan operasional hotel tanpa adanya perencanaan maka akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan hotel. Tujuan utama suatu perusahaan salah satunya adalah peningkatan pendapatan atau mengoptimalkan laba perusahaan. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus membuat rencana-rencana yang telah disusun sebelumnya. Rencana tersebut tersusun dalam anggaran penjualan di Hotel Bumi Karsa Bidakara.

Tahap awal dalam proses perencanaan dilaksanakan yaitu dengan penetapan filosofi dan misi kemudian tujuan, sasaran, dan strategi yang akan dilaksanakan demi tercapainya tujuan perusahaan. Setelah itu penetapan program-program yang meliputi aktivitas-aktivitas pokok untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kriteria kedua adalah perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu jauh kedepan. Anggaran penjualan yang disusun merupakan anggaran untuk masa mendatang yaitu untuk satu tahun. Dengan mengetahui apa yang hendak dicapai di masa mendatang, maka dengan sendirinya langkah-langkah yang akan di ambil setiap bulan akan menjadi sistematis sehingga peluang untuk pencapaian tujuan akan semakin besar.

Penyusunan anggaran penjualan merupakan proses perencanaan yang terpenting di perusahaan dalam pembuatan anggaran perusahaan. Anggaran penjualan meliputi rencana kerja yang menunjukkan nilai pendapatan dari



penjualan yang harus dicapai perusahaan dalam periode tertentu. Anggaran penjualan disusun berdasarkan peramalan penjualan (*sales forecast*). Anggaran penjualan juga dapat membantu manajer dalam menetapkan kebijakan yang akan dilakukan untuk meningkatkan pendapatan yang berasal dari penjualan sewa kamar. Perencanaan kegiatan yang tepat dan cermat sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penulis menilai anggaran penjualan yang disusun perusahaan telah bermanfaat sebagai suatu pedoman kerja bagi perusahaan.

Kriteria yang terakhir adalah perencanaan tersebut sudah cukup realistis. Dalam hal ini dikarenakan penyusunan anggaran menggunakan *bottom up budgeting method* dan telah mempertimbangkan faktor-faktor yang akan mempengaruhi dalam penyusunan anggaran baik faktor yang berasal dari internal maupun eksternal sehingga anggaran yang disusun dapat dikatakan sudah cukup realistis artinya anggaran penjualan yang dibentuk tidak terlalu berlebihan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dilihat bahwa anggaran merupakan cerminan dari keseluruhan perencanaan perusahaan yang saling terkait satu sama lain. Dalam hal ini anggaran yang dibuat Hotel Bumi Karsa Bidakara memang berfungsi sebagai alat perencanaan perusahaan, karena dengan rencana yang dituangkan dalam bentuk anggaran membuat perusahaan dapat lebih matang dalam menilai kegiatannya.

#### **b. Manfaat Anggaran Penjualan sebagai Alat Pengendalian**

Pengendalian merupakan kelanjutan dari tahap perencanaan. Hal pertama yang harus dilakukan agar tercipta pengendalian yang efektif adalah menetapkan standar dan sasaran. Anggaran penjualan yang disusun merupakan bentuk standar

atau sasaran mengenai besarnya pendapatan yang hendak dicapai. Dengan begitu para pelaksana anggaran telah memiliki petunjuk mengenai tujuan perusahaan sehingga mereka dapat bekerja lebih fokus. Hal kedua adalah membandingkan hasil dengan sasaran dan standar. Pengendalian adalah dengan melakukan melihat ke belakang yaitu menilai kegiatan yang telah dihasilkan dan dilakukan dan membandingkannya dengan anggaran yang telah disusun. Secara keseluruhan, hal tersebut telah dilakukan oleh Hotel Bumi Karsa Bidakara dengan melakukan kegiatan evaluasi setiap triwulan yang dilakukan oleh divisi *sales and marketing* dengan melibatkan pihak-pihak yang terlibat dalam penjualan. Fungsi pengendalian manajemen tidak berarti hanya pada tingkat ditemukannya penyimpangan melainkan manajemen harus melakukan evaluasi dan analisis terhadap setiap penyimpangan tersebut secara mendalam sehingga manajemen dapat mengetahui apa yang menjadi penyebab penyimpangan.

Unsur yang terakhir dari pengendalian adalah memperbaiki kekurangan yang ada dan mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai. Melalui evaluasi yang telah dilakukan secara rutin yaitu setiap triwulan maka akan dapat diketahui penyimpangan yang terjadi yang merupakan kekuarangan selama ini yang akan dijadikan sebagai cara pencegahan dan bahan koreksi yang diharapkan tidak akan berulang di periode selanjutnya, selain itu dapat pula diketahui hal apa saja yang harus dipertahankan sehingga pendapatan yang diharapkan dapat tercapai.

Dengan penjelasan singkat atas penerapan anggaran di Hotel Bumi Karsa Bidakara, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran memberikan kontribusi bagi

perusahaan untuk mengendalikan pencapaian target perusahaan yaitu dalam hal peningkatan pendapatan hotel.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan mengenai manfaat anggaran penjualan sewa kamar sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap pendapatan sewa kamar di Hotel Bumi Karsa Bidakara tahun 2006 hingga 2007, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Anggaran penjualan sewa kamar pada Hotel Bumi Karsa Bidakara, telah disusun dengan memadai, hal ini dapat dilihat dari adanya karakteristik anggaran yang telah dipenuhi, yaitu :
  - a. Dinyatakan dalam satuan moneter.
  - b. Umumnya mencakup untuk jangka waktu satu tahun.
  - c. Merupakan komitmen manajemen
  - d. Ditelaah dan disetujui oleh pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi daripada penyusun anggaran.
  - e. Dapat diubah dengan kondisi tertentu.
  - f. Penyimpangan yang terjadi dianalisa dan dijelaskan.
2. Sebagian besar faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan sebuah anggaran baik faktor internal maupun faktor eksternal telah dipertimbangkan oleh manajemen Hotel Bumi karsa Bidakara dalam pembuatan anggaran penjualan.
3. Penerapan manfaat anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian telah digunakan secara baik. Sebagai alat perencanaan, anggaran

penjualan sudah dapat merumuskan rencana kerja bagi satuan kerja, yang mencakup target dan sasaran perusahaan yang melibatkan kerjasama dari pihak-pihak yang berkepentingan yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu meningkatkan pendapatan yang harus dicapai perusahaan .

Anggaran juga telah digunakan sebagai alat pengendalian. Dalam hal ini, anggaran penjualan menjadi alat evaluasi dari hasil kerja yang telah dilakukan yaitu dengan menilai kegiatan yang telah dihasilkan dan dilakukan dan membandingkannya dengan anggaran yang telah disusun.

## 1.2 Saran

Untuk dapat mencapai target perusahaan berdasarkan anggaran penjualan yang telah dibuat sebelumnya, perlu adanya kerja keras yang lebih agar dapat memenuhi anggaran penjualan tersebut. Setelah mengadakan penelitian dan pembahasan terhadap Hotel Bumi Karsa Bidakara, penulis mencoba memberikan saran yang mungkin dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dan masukan bagi pihak manajemen, yaitu :

1. Selama 3 tahun kebelakang yaitu tahun 2006, 2007, dan 2008 terdapat beberapa realisasi pendapatan yang tidak mencapai anggarannya, sehingga masih diperlukan upaya yang lebih baik agar koordinasi lebih efektif. Sebaiknya pihak-pihak yang berkepentingan terhadap anggaran penjualan maupun aktivitas penjualan dapat melaksanakan tugasnya lebih baik, lebih cermat dalam melakukan penyusunan anggaran penjualan agar besarnya

pendapatan sesuai dengan anggarannya bahkan dapat melebihi anggarannya tersebut.

2. Seyogyanya Hotel Bumi Karsa Bidakara lebih memperhatikan faktor eksternal yang sangat berpengaruh dalam pembuatan anggaran sehingga anggaran yang telah disusun lebih sesuai. Selain itu sebaiknya penyebab tidak tercapainya anggaran perlu diantisipasi agar meminimalisasi kemungkinan kembali tidak tercapainya anggaran. Hal tersebut juga dapat dijadikan tindakan koreksi untuk periode selanjutnya dan menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam pembuatan anggaran.
3. Dari segi penjualan sebaiknya dapat lebih ditingkatkan, misalnya dengan memperluas pangsa pasar ke konsumen individu karena saat ini pangsa pasar hotel adalah *group*.
4. Pengendalian biaya dapat dilakukan dengan menggunakan alat-alat yang canggih agar biaya lebih dapat dihemat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony and Govindarajaan (2007), *Management Control System, Twelfth Edition*, New York: Mc Graww-Hill.
- Glenn A, Welsch (2003), *Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Jakarta: Salemba Empat.
- Hehanusa, Salomi J (2004), *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja : Locus of Control Sebagai Variabel Moderating*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Atma Jaya.
- Harimurti, Fadjar (2008), *Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan*, Surakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi.
- Horngren, Datar, and Foster (2005), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Twelfth Edition*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ikatan Akuntan Indonesia (2007), *Standar Akuntansi Keuangan 2007*, Jakarta: Salemba Empat.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
- Keown, Martin, Petty, and Scott (2005), *Financial Management, Tenth Edition*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kusumah, Randy (2008), *Manfaat Anggaran Penjualan Kamar Dalam Meningkatkan Pendapatan*, Bandung : Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.
- Mulyadi (2001), *Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat, Rekayasa, Edisi Ketiga*, Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M (2007), *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi Kedua*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Nafarin, M (2007), *Penganggaran Perusahaan, Edisi Ketiga*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma (2006), *Metode Penelitian Untuk Bisnis, Edisi Keempat*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sulastiningsih (2002), *Peran Anggaran Dalam Meningkatkan Prestasi Manajemen*, Jogjakarta : STIE AA Widya Wiwaha

Sulastiyono, Agus (2004), *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*, Bandung: Alfabeta.

Sihite, Richard (2006), *Hotel Management*, Surabaya: SIC.

T.Sirait, Justine (2006), *Anggaran Sebagai Alat Bantu bagi Manajemen, Edisi Kesatu*, Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.

Warren Reef, Fees (2005), *Accounting, twenty first edition*, USA: South-Western Publishing Co.





## LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### Data Historis Penjualan

Tahun	Penjualan (Rp)
2006	13.600.000.000
2007	13.814.000.000
2008	13.625.000.000
<b>Jumlah</b>	<b>41.039.000.000</b>

### Lampiran 2

#### Tingkat Hunian Kamar (Occupancy Room Rate)

Occupancy Room Rate	Number of Room Sold	X	100%	=	
	Number of Room Available				
2006	43726	X	100%	=	77,79%
	56210				
2007	39592	X	100%	=	68,41%
	57874				
2008	39617	X	100%	=	63,85%
	62050				

### Lampiran 3

#### Daftar Pertanyaan Wawancara

##### 1. Anggaran Penjualan yang memadai :

###### A. Satuan yang digunakan untuk menyatakan anggaran

1. Apakah anggaran penjualan dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter)?
2. Apakah anggaran penjualan didukung pula oleh satuan lain, selain satuan moneter ?

###### B. Jangka waktu anggaran

3. Apakah anggaran penjualan disusun untuk jangka waktu satu tahun?
4. Apakah jangka waktu anggaran penjualan dirinci kedalam jangka waktu triwulan ?
5. Apakah jangka waktu anggaran penjualan dirinci kedalam jangka waktu bulanan ?

###### C. Komitmen Manajemen

6. Apakah para pelaksana anggaran memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran penjualan?
7. Apakah seorang manajer mempunyai kewajiban dalam anggaran penjualan?
8. Dengan pendekatan apakah anggaran penjualan yang dibuat?

###### D. Penelaahan dan Persetujuan ?

9. Siapakah penyusun anggaran penjualan ?
10. Apakah usulan anggaran penjualan perlu ditelaah terlebih dahulu oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran?
11. Apakah usulan anggaran penjualan harus disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran sebelum sah menjadi sasaran ?
12. Siapakah yang menyetujui dan mensahkan anggaran penjualan yang telah disusun sebelumnya oleh penyusun anggaran penjualan?

13. Apakah dalam penelaahan usulan anggaran penjualan, manajer atas memahami aktivitas yang seharusnya dilaksanakan oleh manajer bawah untuk mencapai sasaran ?
14. Apakah penelaahan anggaran penjualan dilakukan melalui proses negosiasi antara manajer tingkat atas dan manajer bawah mengenai hal-hal yang diusulkan oleh manajer bawah untuk mencapai sasaran ?

E. Perubahan Anggaran

15. Apakah revisi dilakukan secara akurat oleh pihak yang memahami anggaran penjualan ?
16. Apakah anggaran penjualan yang telah disahkan akan berubah harus meminta persetujuan dari pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran ?
17. Apakah selamatahun penelitian yaitu tahun 2006 sampai dengan tahun 2008, anggaran penjualan harus mengalami perubahan?

F. Analisis Penyimpangan ?

18. Apakah penyimpangan yang terjadi sering dilaporkan dan dimonitor oleh atasan secara teratur ?
19. Apakah atasan Bapak/Ibu sering menunjukkan ketidakpuasan dan memberikan teguran apabila timbul penyimpangan dan dihubungkan dengan prestasi kerja ?
20. Apakah selisih yang terjadi antara anggaran dengan realisasi dianalisa dan dicari penyebabnya secara berkala ?
21. Apakah hasil dari analisa dan penyimpangan digunakan sebagai dasar bagi penyusunan anggaran dalam merancang tindakan koreksi yang akan dilakukan ?
22. Apakah evaluasi dilakukan secara teratur?
23. Dalam 1 tahun, berapa kali evaluasi dilakukan?

## **2. Faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran penjualan.**

### **A. Faktor Internal**

24. Faktor-faktor internal apa sajakah yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran penjualan dalam Hotel Bumi Karsa Bidakara ?

### **B. Faktor Eksternal**

25. Faktor-faktor eksternal apa sajakah yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran penjualan dalam Hotel Bumi Karsa Bidakara ?

## **3. Peran Perencanaan dan Pengendalian**

### **A. Penetapan Anggaran Penjualan**

26. Apakah perusahaan membuat anggaran penjualan untuk mempermudah pengendalian kegiatan penjualan ?

### **B. Proses Perencanaan dan Pengendalian**

27. Bagaimana tahap-tahap proses perencanaan yang dilakukan ?
28. Apakah anggaran penjualan sewa kamar telah memenuhi kriteria sebagai alat perencanaan ?
29. Apakah anggaran penjualan sewa kamar yang disusun telah menjadi alat pengendalian yang efisien dengan memenuhi unsur – unsur pengendalian?

### **C. Perbandingan antara Kinerja dengan Standar**

30. Apakah anggaran penjualan berguna untuk mengevaluasi realisasi penjualan dengan target penjualan ?
31. Apakah selalu terdapat perbedaan atau selisih antara anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perolehan penjualan ?

### **D. Analisa Penyimpangan**

32. Jika terjadi penyimpangan antara realisasi dengan anggaran, apakah dicari penyebab terjadinya penyimpangan ?
33. Apakah penyimpangan yang terjadi dianalisis dengan menggunakan analisis selisih ?

### **E. Alat Pendeteksi Sebab Terjadinya Penyimpangan**

34. Apakah dari hasil analisis selisih terlebih dahulu dapat diketahui sebab-sebab terjadinya perbedaan antara realisasi dengan anggaran ?

35. Apakah anggaran penjualan digunakan sebagai tolok ukur untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi ?

F. Mengambil Tindakan Koreksi

36. Apakah hasil analisis selisih dapat dijadikan dasar bagi kepala manajer untuk mengambil tindakan perbaikan ?

37. Apakah hasil analisis selisih dapat dijadikan dasar untuk menetapkan penjualan yang diharapkan untuk tahun anggaran yang akan datang ?

G. Tindak Lanjut dari Tindakan Koreksi

37. Apakah saran-saran perbaikan untuk pengendalian penjualan selalu dilaksanakan sebagaimana mestinya



## Rosha Nia Anggraynie

Perumahan Harapan Baru Regency Blok C-1  
No 8 RT 03 RW 14 Bekasi Barat, 17133  
West Java – Indonesia  
Phone : +62 21 4801862  
Mobile : +62 856 1979944  
+62 21 99200980  
Email : roshaniaanggraynie16@yahoo.com



### Personal Details

**Gender** : Female  
**Place, date of birthday** : Jakarta, 16 August 1987  
**Nationality** : Indonesian  
**Marital Status** : Single  
**Religion** : Moslem  
**Driving License** : A (car),  
**Interest** : Read, Adventure, and Traveling.  
**Special Character** : Integrity, friendly, good inter-personal skills, self-motivated, honest, discipline.

### Education and Professional Qualification

#### Summary of Education:

**2005 – 2009** : STIE Indonesia Banking School , GPA : 3.21  
**2002 – 2005** : SMAN 3 Bandar Lampung

#### Internship Experience:

**2009 January** Trade Financing  
**2008 January** Bourse Game Treasury  
**2007 August** Credit Analysis Training  
**2007 January** Customer Service Excellence Training  
**2006 February** Service Excellence Training  
**2005 - 2008** English Course by The British Institute  
**2006 - 2007** Islamic Economy Study Club  
**2006 June** Program Magang pada Kantor Cabang BRI Tegal  
**2006 April** Seminar on Banking Industry in 2006

#### Skills and Others:

**Spoken Language(s)** Indonesia, English

**Written Language(s)** Indonesia, English

**Computer Literate** • MS Office (MS word, MS Excel, MS Access, MS PowerPoint)

#### Soft Skill

- Fast Learner, hard worker and well adaptable to new neighborhood
- Highly motivated, stress tolerance and can work under high pressure
- Strong leadership skill and integrity
- Having good analytical
- Having good knowledge
- Willing to learn something new

**Organization Experience:**

- 2008 Member of HMPS - A STIE Indonesia Banking School (Himpunan Mahasiswa Program Studi Akuntansi)
- 2004 Coordinator of English Club SMAN 3 Bandar Lampung Period 2004 - 2005
- 2004 Coordinator of Bina Vokalia SMAN 3 Bandar Lampung

