



FOKUS

JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI

ISSN: 1411-1594

Volume 4 No. 4, Mei 2003

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENINGKATAN MUTU PERGURUAN TINGGI SWASTA
Moedjadi, Drs. M.Si.

PENERAPAN PERUBAHAN STRATEGIS DALAM MANAJEMEN STRATEGIS DAN
MUTU TERPADU DI PERGURUAN TINGGI
Elizabeth Koesoedijati, Dra. M.Si.

PERANAN ANGGARAN PENJUALAN JASA SEWA KAMAR DALAM MENUNJANG
EFEKTIFITAS PENGENDALIAN PENJUALAN PADA PERUSAHAAN PERHOTELAN
Bachtiar Asikin, S.E, MM.

IMPLEMENTATION CONCEPT OF TOTAL QUALITY CONTROL (TQC) IN PT.
TELECOMUNICATION INDONESIA (PT. TELKOM) A SUCCES STORY
Achmad H. Sutawidjaya., SE., M. Com (Hons)

MANFAAT RASIO KEUANGAN DALAM MEMPREDIKSI PERTUMBUHAN LABA DAN
KEBANGKRUTAN PERUSAHAAN
Nuryaman, S.E M.Si.

ACTIVITY RESOURCE USAGE MODEL
Veronica Christina, SE., M.Si.

PERANAN USAHA KECIL MENENGAH DALAM PASAR GLOBAL
Wien Dyahrini, S.E., M.S.

KALKULASI KINERJA REKSADANA PENDAPATAN TETAP (*FIXED INCOME MUTUAL FUND*)
SEBAGAI SUATU ALTERNATIF STRATEGI INVESTASI
Hariandj Hasbi, S.E.

UNIVERSITAS WIDYATAMA BANDUNG

PERANAN ANGGARAN PENJUALAN JASA SEWA KAMAR DALAM MENUNJANG EFEKTIFITAS PENGENDALIAN PENJUALAN PADA PERUSAHAAN PERHOTELAN

Bachtiar Asikin*

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bila kita lihat sepintas, industri pariwisata di negara Indonesia sangatlah pesat perkembangannya, yang tercakup di dalamnya adalah industri perhotelan. Indonesia merupakan negara yang kaya oleh objek wisata. Berbagai objek wisata yang tersebar merupakan potensi milik negara yang perlu digali dan dikembangkan. Tidak ada di dunia ini yang mempunyai pertumbuhan yang sangat cepat dalam industri pariwisata selain di Asia, tidak terkecuali di Indonesia.

Hal ini cukup beralasan dan dimungkinkan, dilihat dari letak geografis, sosial budaya, jumlah penduduk dan lain sebagainya, terutama Indonesia mempunyai potensi wisata yang sangat besar. Bisnis pariwisata merupakan salah satu penyumbang devisa terbesar bagi negara Indonesia di luar hasil devisa dari Minyak dan Gas Bumi (Migas).

Peningkatan jumlah wisatawan, baik asing maupun domestik tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang paling dominan, dalam hal ini adalah membaiknya perekonomian di Indonesia, akibat krisis moneter yang berkepanjangan. Hal ini didukung dengan melakukan perbaikan infrastruktur dan berbagai macam fasilitas pendukung guna meningkatkan pelayanan kepada wisatawan domestik maupun asing.

Untuk itu pemerintah harus berupaya semaksimal mungkin melakukan terobosan-terobosan yang inovatif. Bila dilihat dari sisi prospek kebutuhan tenaga kerjanya, bisa dikatakan bahwa permintaan tenaga kerja pada industri ini selalu meningkat sejalan dengan perkembangan industri pariwisata dewasa ini. Hotel merupakan jenis industri yang sangat kompleks karena di dalam kegiatannya meliputi perdagangan produk atau jasa yang dijual. Hal tersebut dapat terlihat dengan lebih jelas pada hotel-hotel berbintang yang menyediakan fasilitas utama yaitu sebagai tempat penginapan dan dilengkapi dengan fasilitas pendukung lainnya, seperti restoran, ruang pertemuan, kolam renang, *fitness centre*, *laundry*, etalase yang menjual kebutuhan sehari-hari dan *souvenir*, juga sarana komunikasi seperti *telex* dan *faximile*.

Kekhususan dan karakteristik-karakteristik yang dimiliki itulah, pengelolaan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perhotelan harus dapat mengikuti standar hotel yang telah ditetapkan oleh dunia internasional, yaitu antara lain tertata dengan baik dalam hal perencanaan dan pengendaliannya (pengoperasian maupun pengawasannya).

Pendapatan penjualan jasa sewa kamar, merupakan kegiatan pokok dalam suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dan akomodasi, khususnya perhotelan. Hal tersebut menyebabkan sebagian besar (+/-75%) pendapatan suatu perhotelan adalah pendapatan dari penjualan jasa sewa kamar, sedangkan pendapatan dari penjualan produk atau jasa lainnya dalam suatu hotel merupakan pelengkap atau bagian yang menambah pendapatan hotel secara keseluruhan. Sehingga secara otomatis transaksi ini merupakan suatu rutinitas dan frekuensi paling banyak dibandingkan dengan transaksi lainnya (dari segi kuantitas maupun kualitasnya).

* Bachtiar Asikin adalah Dosen Biasa Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung

Kondisi tersebut akan memberikan peluang terjadinya suatu tindakan penyelewengan atau penyalahgunaan wewenang yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan. Hal demikian tidak boleh terjadi, karena modal yang dikeluarkan untuk mendirikan sebuah hotel berbintang mencapai milyaran rupiah.

Salah satu bentuk langkah awal kegiatan suatu organisasi adalah "perencanaan strategis". Dalam tahap ini mencakup pengertian yang luas dan berjangka panjang, seperti adanya proses kebijakan, strategi dan tujuan secara eksplisit dan yang merupakan satu kesatuan integral dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap perubahan yang terjadi akan merubah karakter dan arah organisasi.

Bentuk berikutnya, adalah "pengendalian" yang pada hakekatnya merupakan suatu bagian dari perencanaan, yang berfungsi untuk memonitor pelaksanaan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, jelaslah bahwa fungsi perencanaan dan pengendalian merupakan hal yang saling berkaitan satu sama lain. Dasar dari sudut pengendalian adalah apa yang telah direncanakan, sehingga suatu pengendalian akan berjalan baik dan efektif, dapat dicapai apabila adanya suatu rencana yang baik.

"Pengendalian yang efektif", adalah tiada lain dari adanya suatu proses yang terus-menerus bekerja, baik sebelum, selama maupun setelah operasi perusahaan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan periodenya. Unsur-unsur pokok dan terpenting seperti adanya asumsi-asumsi, bahwa manfaat harus lebih besar dari biaya, tepat waktu, sederhana, disusun sesuai dengan tujuan dan merupakan satu kesatuan yang integral dan terstruktur dengan baik. "Perencanaan yang baik", adalah rencana yang dimulai dengan penetapan tujuan atau sasaran, penjabaran secara terinci, dalam bentuk rencana jangka panjang, menengah, maupun pendek yang bersifat operasional.

Untuk dapat menjabarkannya maka diperlukan suatu alat manajemen yaitu "budget atau anggaran". Pada umumnya dalam suatu perusahaan, anggaran disebut juga "profit plan, budget forecast", karena menunjukkan adanya suatu rencana aktivitas yang harus dapat dilakukan dalam pelaksanaan operasionalnya, yang dapat dipertanggungjawabkan untuk tujuan mewujudkan atau meraih laba.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dalam skripsi ini penulis mengkaitkan adanya anggaran khususnya "anggaran penjualan" dengan pengendalian dan pencapaian efektivitas perusahaan dengan judul:

"Peranan anggaran penjualan jasa sewa kamar dalam menunjang efektivitas pengendalian penjualan pada perusahaan perhotelan."

1.2. Kerangka Pemikiran

Dalam perusahaan perhotelan, sebagaimana juga perusahaan lainnya, fungsi perencanaan dan pengendalian harus dijalankan dengan baik, dengan bantuan alat yang digunakan oleh manajemen. Salah satu alat dari sekian banyak alat yang dapat digunakan oleh manajemen, untuk dapat melakukan perencanaan dan pengendalian yang efektif dan efisien adalah "anggaran". Anggaran adalah suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan secara kuantitatif dan berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Anggaran dapat dibuat untuk masing-masing bidang kegiatan sebuah perusahaan. Pada dasarnya penggunaan anggaran adalah untuk memudahkan di dalam mengendalikan suatu kegiatan dalam perusahaan. Anggaran merupakan rencana terperinci yang dibuat oleh manajemen, karena itu anggaran harus dicantumkan perincian kegiatan yang akan dilakukan dalam satu tahun mendatang dan besarnya penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan.

Anggaran merupakan usaha untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang, oleh karena itu ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran yaitu anggaran harus realistis, fleksibel dan kontinu. Realistis artinya tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis, fleksibel artinya tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah, dan kontinu artinya membutuhkan perhatian secara terus-menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental. Jadi, dapatlah disimpulkan bahwa anggaran penjualan itu merupakan suatu alat perencanaan perusahaan di bidang penjualan yang dinyatakan secara lebih terperinci.

Sesuai dengan fungsi anggaran sebagai alat yang membantu manajemen dalam pengendalian kegiatan perusahaan, maka anggaran penjualan dapat digunakan untuk membantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas pengendalian penjualan, yaitu dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan penjualan yang sebenarnya dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan dan dianalisis penyimpangan kemudian dilakukan tindak lanjut.

Suatu perusahaan pada umumnya menyusun anggaran karena perusahaan merasa yakin bahwa dirinya mempunyai kemampuan untuk mengendalikan berbagai sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada umumnya perusahaan memanfaatkan anggaran sebagai upaya pengendalian operasi dalam suatu perusahaan, baik bagi perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan laba maupun yang bukan bertujuan untuk mendapatkan laba, oleh karena itu perusahaan senantiasa membuat anggaran.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :
"Anggaran penjualan jasa sewa kamar berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian penjualan jasa sewa kamar."

1.3. Permasalahan

Menurut Komaruddin (1994;768), pengertian peranan adalah :

1. Bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan seseorang dalam manajemen.
2. Pola perilaku yang diharapkan dapat menyertai status.
3. Bagian atau fungsi seseorang dalam suatu pranata.
4. Fungsi yang diharapkan dari seseorang atau menjadi karakteristik yang ada padanya.
5. Fungsi setiap variabel dalam hubungan sebab akibat.

1.4. Anggaran

1.4.1. Pengertian Anggaran

Untuk mendapatkan pengertian yang lebih tepat dan jelas mengenai anggaran, penulis akan kemukakan beberapa pengertian anggaran yang dinyatakan oleh para ahli di bawah ini :

Anggaran menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1995;6), adalah :

"Anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis terhadap pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan."

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan, bahwa :

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

2. Anggaran perusahaan harus bersifat sistematis, artinya anggaran harus disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika;
3. Anggaran merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasar pada beberapa asumsi tertentu;
4. Keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajemen dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Sedangkan menurut Munandar (1994;1), pengertian anggaran adalah :

“Anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”

Dari beberapa pendapat mengenai pengertian anggaran diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran meliputi aspek perencanaan mengenai aktivitas pada masa yang akan datang, yang disusun oleh manajemen secara formal dan tertulis, dinyatakan dalam satuan uang atau kuantitas lainnya guna membantu manajemen dalam rangka menjalankan fungsinya ; perencanaan, koordinasi dan pengendalian.

1.5. Pembahasan

Anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengawasan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh di dalam pelaksanaannya. Semakin banyak dan rumit manfaat yang dituju, semakin banyak persyaratan yang dituntut di dalam persiapan dan penyusunannya, demikian pula sebaliknya.

Persyaratan anggaran dimaksud meliputi :

1. Jenis dan mutu data yang dapat disediakan.
2. Sistem akuntansi keuangan dan akuntansi biaya yang digunakan.
3. Sikap manajemen di dalam menghadapi adanya perubahan biaya dan harga.
4. Tingkat kewenangan yang diberikan pimpinan pada bawahan (sentralisasi atau desentralisasi wewenang) untuk merubah anggaran.

1.5.1. Perbedaan Anggaran dan Ramalan

Sebagian masyarakat awan beranggapan bahwa antara pengertian anggaran dengan ramalan (*forecast*) adalah sama yaitu berorientasi ke masa yang akan datang.

Untuk memberikan gambaran bahwa antara pengertian anggaran dan ramalan itu berbeda maka Anthony, Dearđen dan Bedford (1989;448), mengemukakan sebagai berikut :

“A budget is a management plan, with the assumption that positive steps will be taken by the budgettee to make actual events correspond to the plan; where as a forecast is merely a prediction of what will most likely happen, carrying no impication that the forecaster will attempt to shape events so that the forecast will be realized.”

Anggaran merupakan suatu perencanaan manajemen dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran agar pelaksanaan sesungguhnya sesuai dengan apa yang telah direncanakan, sedangkan suatu ramalan hanyalah suatu dugaan dari kemungkinan besar akan terjadi, tanpa mengikat orang yang meramalkan bahwa perkiraannya akan terjadi.

Perbedaan pengertian anggaran dan ramalan menurut Supriyono (1991;91), dapat diperinci dengan memberikan karakteristik-karakteristik anggaran dan ramalan, yaitu :

Anggaran	Ramalan
1. Dinyatakan dalam ukuran moneter.	1. Dapat dinyatakan dalam ukuran moneter atau bukan moneter.
2. Umumnya berjangka waktu satu tahun.	2. Dapat sembarang jangka waktu.
3. Berisi kesanggupan atau komitmen manajemen untuk mencapainya.	3. Peramal tidak bertanggung jawab atas tercapainya sasaran.
4. Ditelaah dan disetujui oleh penguasa yang lebih tinggi daripada penyusunan anggaran.	4. Tidak selalu disetujui oleh penguasa yang lebih tinggi.
5. Setelah disahkan tidak dapat diubah kecuali pada kondisi khusus.	5. Segera diperbaharui jika ada informasi baru yang menunjukkan perubahan kondisi.
6. Secara periodik realisasi dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan dianalisis serta dijelaskan.	6. Penyimpangan terhadap ramalan tidak dianalisis secara formal atau periodik.

Dari uraian karakteristik diatas dapat diambil simpulan bahwa ramalan hanya merupakan gambaran mengenai apa yang terjadi di masa yang akan datang, tanpa peramal sendiri akan dibebani tanggung jawab atas yang telah diramalkannya. Sedangkan anggaran merupakan proses memutuskan apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang dan jika anggaran telah ditetapkan maka para manajer dibebani tanggung jawab untuk mencapainya.

Dengan demikian, jelaslah bahwa antara ramalan dan anggaran itu berbeda. Akan tetapi, ramalan mempengaruhi penyusunan anggaran. Hal ini dapat kita lihat dalam penyusunan anggaran penjualan, dimana dalam pembuatan anggaran penjualan dasarnya adalah peramalan penjualan (*sales forecasting*).

1.5.1. Keterbatasan dan Keunggulan Anggaran

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1995:53), anggaran memiliki keterbatasan antara lain :

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

Anggaran akan memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya, yaitu :

1. Tersedianya suatu pendekatan disiplin ilmu untuk menyelesaikan masalah yang timbul.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi, dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama suatu masalah sebelum diambil suatu ketetapan atau keputusan.
3. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi suatu usaha perencanaan.
4. Menghindari suatu kemacetan potensial sebelum hal itu benar-benar terjadi.
5. Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai bagian yang ada pada organisasi, sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
6. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijakan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
7. Mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan investasi dan semua usaha-usaha organisasi kepada yang paling menguntungkan.
8. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) atau pelaksanaan yang efektif.
9. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen serta sikap eksekutif secara individual.

1.5.2. Syarat Penyusunan Anggaran

Menurut Supriyono (1991:346), program anggaran dapat berhasil jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat
Organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas. Terdapatnya suatu struktur organisasi dalam perusahaan, akan mempermudah pimpinan perusahaan untuk mengawasi bawahannya.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai.
Sistem akuntansi yang memadai meliputi
 - Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya, sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
 - Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
 - Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.
3. Adanya penelitian dan analisis.
Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi, sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi dan dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan antara anggaran dan realisasi serta untuk menilai hasil pelaksanaan suatu kegiatan. Sehingga penilaian prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dapat dilakukan.
4. Adanya dukungan para pelaksana
Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah. Dukungan para pelaksana anggaran akan memberikan kesempatan kepada para pelaksana untuk turut serta dalam merumuskan sasaran yang mungkin dicapai yang nantinya dituangkan dalam anggaran perusahaan.

1.5.3. Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran serta pelaksanaan anggaran lainnya, ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan perusahaan secara keseluruhan.

Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan anggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Ada dua prosedur penyusunan anggaran yang biasanya dipergunakan suatu organisasi, yaitu :

1. *Top-down Budgeting*, adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran ditentukan oleh pimpinan tertinggi perusahaan dengan sedikit atau bahkan tidak ada konsultasi dengan manajer tingkat bawah.
2. *Bottom-up Budgeting*, adalah prosedur penyusunan anggaran disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut, kemudian anggaran akan diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapat persetujuan.

Kebanyakan perusahaan menggunakan prosedur *Bottom-up Budgeting* dengan pertimbangan bahwa mereka lebih mengetahui apa yang diperlukan oleh perusahaannya, sehingga mereka dapat mempersiapkan suatu perincian yang lebih realistis untuk mendukung anggaran yang mereka siapkan.

Dengan demikian anggaran yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan anggaran nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

Anggaran yang disusun baru merupakan rancangan anggaran. Rancangan anggaran inilah yang diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan dan ditetapkan segera anggaran yang definitif. Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan terhadap rancangan tersebut, dan dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan pihak yang diserahi tugas menyusun rancangan anggaran tersebut.

Setelah disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, maka rancangan anggaran tersebut telah menjadi anggaran yang definitif, yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawas kerja.

Adapun kapan pihak yang diserahi tugas menyusun rancangan anggaran tersebut mulai bekerja, tergantung pada perkiraan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan rancangan anggaran itu. Bilamana tugas penyusunan rancangan anggaran telah selesai, maka panitia anggaran tidak berubah, melainkan secara berkala masih perlu mengadakan pertemuan konsultasi guna membahas pelaksanaan anggaran tersebut dari waktu ke waktu untuk meningkatkan kerjasama dan koordinasi serta mengadakan revisi terhadap anggaran yang telah disusun bilamana diperlukan.

1.5.4. Frekuensi Penyusunan Anggaran

Frekuensi atau panjang periode anggaran dan perencanaan yang ditetapkan dalam perusahaan akan berbeda dengan perusahaan yang lain. Banyak faktor yang akan mempengaruhi hal tersebut, sebagian merupakan faktor intern dan sebagian lagi merupakan faktor ekstern.

Sebagian perusahaan bekerja pada kondisi-kondisi yang memungkinkan pengembangan dengan relatif mudah dan membuat suatu perencanaan yang realistis jauh

sebelumnya. Sedangkan beberapa perusahaan lain mengalami kesulitan besar dalam melakukan perencanaan untuk jangka waktu di masa mendatang.

Tetapi pada umumnya pendekatan untuk penyusunan anggaran dapat digolongkan ke dalam dua golongan, yaitu :

1. Anggaran berkala (*periodic*)

Dalam merencanakan anggaran berkala, biasanya digunakan periode satu tahun. Rencana laba taktis untuk jangka pendek dan rencana laba strategis untuk jangka panjang disusun dengan penelaahan dan perencanaan kembali setiap tahun sekali.

2. Anggaran berkesinambungan (*continue*)

Anggaran berkesinambungan biasanya digunakan bila dianggap bahwa yang realistis tidak dapat dibuat kecuali untuk periode yang relatif pendek dan peninjauan kembali harus sering dilakukan atau harus dilakukan karena perbedaan situasi yang dihadapi.

1.5.5. Penggolongan Anggaran

Di dalam suatu perusahaan, paket anggaran lengkap terdiri atas beberapa elemen atau jenis anggaran. Paket anggaran yang lengkap tersebut dinamakan juga "Anggaran Induk" (*Master Budget*). Anggaran induk adalah jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisah namun saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lain. Anggaran induk terdiri atas tiga bagian penting, yaitu :

1. Anggaran Operasi

Anggaran ini hanya menunjukkan rencana operasi atau kegiatan tahun yang akan datang.

Anggaran operasi biasanya terdiri dari dua bagian penting, yaitu :

- Anggaran program, yang berisi estimasi rencana pendapatan dan biaya program-program utama suatu organisasi.
- Anggaran pertanggungjawaban, menentukan rencana kewajiban yang akan dilaksanakan oleh setiap pusat pertanggungjawaban.

Anggaran pusat pertanggungjawaban disusun sesuai dengan jenis-jenis pusat pertanggungjawaban, sehingga anggaran ini dapat digolongkan menjadi; anggaran biaya, penjualan dan laba.

2. Anggaran Kas

Anggaran ini menunjukkan perkiraan sumber dan penggunaan kas dalam tahun anggaran.

3. Anggaran Pengeluaran atau Penggunaan Modal

Anggaran ini menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran.

Adapun dari segi jangka waktu, anggaran dibagi menjadi :

1. Anggaran jangka pendek, pada umumnya merupakan anggaran dengan jangka waktu paling lama satu tahun, yaitu meliputi jangka waktu tiga, enam, atau dua belas bulan, tergantung sifat dan kebutuhan perusahaan.
2. Anggaran jangka panjang, meliputi bidang-bidang khusus seperti penjualan yang akan datang, bidang investasi, penelitian dan aktivitas pengembangan yang luas kebutuhan akan modal serta perencanaan laba.

Selain itu jika dilihat dari sifat anggaran dapat digolongkan menjadi :

1. *Static Budget* yaitu anggaran yang hanya memprediksi satu tingkat aktivitas yang akan dicapai.
2. *Flexible Budget* yaitu anggaran yang memprediksi beberapa tingkat aktivitas, yang didasari adanya perilaku variabel anggaran pada tiap tingkat aktivitas tersebut.

Dari segi fleksibilitasnya, maka anggaran dapat dibagi menjadi :

a) Anggaran tetap (*fixed budget*)

Anggaran tetap adalah suatu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu yang volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue, cost,*

dan *expense*. Penyusunan anggaran dengan cara ini sangat jarang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan. Cara ini baru mungkin dipakai apabila asumsi dasar yang dipakai oleh perusahaan tidak berubah sama sekali padahal dalam kenyataannya, asumsi dasar tersebut seringkali berubah, karena harus disesuaikan dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi, misalnya volume produksi untuk disesuaikan dengan kemampuan penjualan yang sebenarnya ataupun karena berubahnya tingkat harga.

b) Anggaran variabel (*variabel budget*)

Penyusunan anggaran dengan cara ini mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- Disusun untuk periode dan volume tertentu serta volume tersebut diperkirakan *revenue*, *cost* dan *expense*.
- Untuk mengetahui apakah asumsi dasar masih dapat dipakai atau tidak, maka secara periodik dilakukan penilaian kembali. Bila sudah tidak cocok lagi, maka asumsi dasar harus diubah. Penilaian kembali dalam pelaksanaannya dapat dilakukan setiap kwartal atau triwulan. Apabila dalam satu kwartal tertentu ternyata terjadi ketidaksesuaian, maka perlu dibuat anggaran baru untuk kwartal berikutnya. Penilaian kembali dapat juga dilakukan enam bulan sekali, tergantung dari kebijakan masing-masing perusahaan.
- Ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya dengan menggunakan data yang paling akhir dimiliki.

Jika dilihat dari siapa yang bertanggungjawab atas pelaksana anggaran, maka anggaran dapat dibagi menurut jenis *responsibility center* menjadi sebagai berikut :

1. Anggaran pendapatan untuk *Revenue Center*
2. Anggaran biaya untuk *Expense Center*
3. Anggaran laba untuk *Profit Center*
4. Anggaran investasi untuk *Investment Center*

Apabila ditinjau dari segi kelengkapannya, anggaran dibagi menjadi :

1. Anggaran Komprehensif

Anggaran komprehensif adalah suatu rangkaian dari anggaran perusahaan yang disusun secara lengkap dan menyeluruh dari aktivitas di dalam perusahaan. Secara umum dalam penyusunan anggaran komprehensif, ada beberapa pedoman umum yang perlu diperhatikan :

- Mengadakan spesifikasi terhadap tujuan yang luas dari perusahaan.
- Mempersiapkan rencana pendahuluan secara keseluruhan.
- Menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek.

Penyusunan anggaran komprehensif akan mendatangkan manfaat tanpa adanya pendekatan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen, serta mempermudah diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif, juga membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan manajemen.

2. Anggaran Parsial

Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun sebagian saja, meliputi bidang-bidang tertentu atau mempunyai ruang lingkup terbatas. Beberapa alasan yang menyebabkan perusahaan menyusun anggaran secara parsial, antara lain :

- a. Perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk membuat anggaran secara keseluruhan (*Comprehensive Budget*) karena tidak ada keahlian, sehingga anggaran dibuat sebagian yang diperlukan saja.
- b. Tidak tersedianya data yang lengkap tentang keseluruhan bagian dalam perusahaan.
- c. Kekurangan biaya untuk membuat anggaran yang lengkap, sehingga disusun anggaran yang diperlukan saja.

1.5.6. Penerapan Anggaran Yang Efektif

Di dalam pelaksanaan pengendalian anggaran, terdapat perbandingan antara anggaran dengan pelaksanaan, agar fungsi pengendalian dapat berjalan, manajer perlu mendapat informasi berupa data tentang pelaksanaan periodik, yang nantinya akan menentukan keputusan-keputusan yang diambil sehubungan dengan terjadinya penyimpangan di dalam pelaksanaan anggaran. Karena fungsinya sebagai dasar pengambilan keputusan manajer, maka laporan pelaksanaan periode harus digunakan secara efektif.

Hal-hal yang harus diperhatikan adalah :

1. Penggunaan konsep *responsibility center*

Agar memudahkan pengendalian, maka penyajian laporan pelaksanaan periodik harus disesuaikan dengan struktur organisasi yang menggambarkan *responsibility center*. Pada penerapan konsep ini, manajemen akan segera mengetahui siapa saja yang bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut.

2. Penggunaan data komparatif

Laporan pelaksanaan periodik yang baik, harus menggambarkan adanya perbandingan antara anggaran dengan pelaksanaan, sehingga penyimpangan dapat segera diketahui.

3. Ketepatan waktu

Penyajian laporan periodik harus dilakukan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Keterlambatan di dalam pengambilan keputusan, mengenai tindakan perbaikan yang perlu dilakukan, sering dikarenakan oleh keterlambatan pelaporan.

4. Mudah dimengerti

Laporan pelaksanaan periodik yang digunakan, dirancang sedemikian rupa sehingga mudah dimengerti oleh penerima laporan.

1.5.7. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan adalah titik awal penyusunan master anggaran berbagai anggaran lainnya biasanya tergantung pada anggaran penjualan. Jika anggaran penjualan tidak baik maka master anggaran menjadi tidak bermanfaat dan memboroskan waktu serta biaya. Anggaran penjualan tersebut meliputi pula anggaran skedul penerimaan kas dan penjualan.

Menurut Munandar (1994:49), pengertian anggaran penjualan adalah sebagai berikut:

“Anggaran penjualan ialah anggaran yang merencanakan secara lebih 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 barang yang dijual, waktu penjualan dan tempat (daerah) penjualannya.”

Peramalan penjualan lebih luas dibandingkan dengan anggaran penjualan, peramalan ini berhubungan dengan potensi penjualan pada industri di dalam perusahaan itu berada, potensi penjualan perusahaan atau bagian dasar yang akan dapat dicapai. Untuk dapat melakukan peramalan lebih akurat diperlukan berbagai data informasi atau ramalan, yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran penjualan, secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Faktor-faktor internal yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan sendiri, misalnya :

- a. Penjualan tahun-tahun yang lalu, meliputi kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun daerah penjualan.

- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, cara penetapan harga jual dan sebagainya.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasan di waktu yang akan datang.
- d. Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlah maupun ketrampilan dan keahlian.
- e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahan di waktu yang akan datang.
- f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.

Terhadap faktor-faktor internal ini perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor-faktor ini dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu faktor-faktor internal ini sering disebut faktor yang dapat diatur dan diawasi (*controllable*).

2. Faktor-faktor eksternal yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan, misalnya :
 - a. Keadaan persaingan di pasar.
 - b. Posisi perusahaan dalam persaingan.
 - c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - d. Tingkat penghasilan masyarakat.
 - e. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan (*demand elasticity*) dan akan mempengaruhi perencanaan harga jual dalam anggaran penjualan yang disusun.
 - f. Agama, adat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
 - g. Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya dan keamanan.
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
 - i. Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahan dan sebagainya.

Perusahaan tidak mampu mengatur faktor-faktor eksternal ini untuk sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang, sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri dengan faktor-faktor eksternal tersebut. Oleh karena itu faktor-faktor eksternal ini sering disebut sebagai faktor yang tidak dapat diatur dan diawasi (*uncontrollable*).

1.5.8. Tujuan Anggaran Penjualan

Tujuan utama dari penyusunan anggaran penjualan sesuai dengan yang dikemukakan oleh Glenn. A. Welsch dan kawan-kawan diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy (1996:174), adalah :

1. Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa datang.
2. Untuk memasukkan kebijakan dan keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan.
3. Untuk memberikan informasi penting bagi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh.
4. Untuk memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan.

Jadi anggaran penjualan mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan yang akan diperoleh dan membantu manajemen dalam proses perencanaan pemasaran serta

menyediakan informasi bagi penyusunan komponen anggaran yang lain dan membantu manajemen dalam pengendalian aktivitas penjualan.

1.5.9. Langkah-Langkah Penyusunan Anggaran Penjualan

Untuk menyusun anggaran penjualan, maka langkah-langkahnya adalah :

1. Menentukan dasar-dasar anggaran ;
 - a. Menentukan variabel-variabel yang mempengaruhi penjualan.
 - b. Menentukan tujuan umum dan khusus yang diinginkan.
 - c. Menentukan strategi pemasaran yang dipakai.
2. Menyusun rencana penjualan ;
 - a. Analisis ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro, seperti moneter, kependudukan, kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan teknologi.
 - b. Melakukan analisis industri, yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan industri.
 - c. Melakukan analisis prestasi penjualan yang lalu, yang dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu. Dengan kata lain untuk mengetahui pangsa pasar yang dimiliki perusahaan di masa lampau.
 - d. Analisis penentuan prestasi penjualan yang akan dilakukan, untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan di masa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi, seperti; bahan mentah, tenaga kerja, kapasitas produksi dan keadaan permodalan.
 - e. Menyusun *forecast* penjualan yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan di masa yang lalu (*forecasted sales*).
 - f. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (*budgeted sales*).
 - g. Menghitung rugi laba yang mungkin diperoleh (*budgeted profit*).
 - h. Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pihak lain yang berkepentingan.

1.5.10. Peramalan Penjualan Dalam Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan yang akan disusun, biasanya memerlukan peramalan khusus tentang produk yang diperkirakan akan mampu dijual disertai dengan harga jualnya dan informasi ini dikaitkan dengan waktu serta tempat atau daerah penjualan yang akan dijangkau.

Berdasarkan sifat dan metode untuk melakukan penaksiran tersebut dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

1. Peramalan yang bersifat kualitatif (*non statistical method* atau *opinion method*), adalah cara penaksiran yang menitikberatkan pada pendapat seseorang. Cara penaksiran semacam ini mempunyai kelemahan, yaitu bahwa pendapat seseorang sering kali banyak diwarnai oleh hal-hal yang bersifat subjektif, daripada yang bersifat objektif. Dengan demikian ketepatan (akurat) hasil taksirannya menjadi diragukan, misalnya :
 - a. Pendapat pimpinan bagian pemasaran (*executive opinion*).
 - b. Pendapat para petugas penjualan (*salesman*).
 - c. Pendapat lembaga-lembaga penyalur (*channel of distribution*).
 - d. Pendapat konsumen (melalui penelitian pasar).
 - e. Pendapat para ahli yang dipandang memahami (konsultan).
2. Peramalan yang bersifat kuantitatif (*statistical method*), adalah cara penaksiran yang menitikberatkan pada perhitungan angka dengan menggunakan berbagai metode

statistika. Dengan menggunakan cara penaksiran ini diharapkan dapat sejauh mungkin menghilangkan unsur subjektif seseorang, sehingga hasil taksirannya lebih dapat dipertanggungjawabkan. Namun metode ini juga mengandung kelemahan, yaitu adanya hal-hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, seperti selera konsumen, tingkat pendidikan, cara berpikir masyarakat dan sebagainya.

Walaupun kedua cara peramalan tersebut mempunyai kebaikan dan kelemahan masing-masing tetapi dalam praktik cara peramalan kuantitatif sebagai penunjang.

1.5.11. Efektivitas

Menurut Anthony and Belford (1989;186), pengertian efektivitas adalah sebagai berikut :

“Effectiveness is the relationship between a responsibility center’s outputs and its objectives.”

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan antara output suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran perusahaan yang harus dicapainya. Jadi, semakin besar kontribusi output yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut.

1.5.12. Pengendalian

1.5.13. Pengertian pengendalian

Pengendalian adalah usaha untuk mengarahkan agar suatu pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana kebutuhan pengendalian meningkat sejalan dengan berkembangnya perusahaan.

Pengendalian didefinisikan menurut Matz and Usry (1991;5), adalah sebagai berikut :
“Control is management’s systematic effort to achieve objective comparing performance to plans.”

Sedangkan menurut Hongren and Foster, (1994;8), mendefinisikan pengendalian sebagai berikut :

“Control covers both action that implements the planning decisions and performance evaluation of its personnel and its operations. Performance evaluation provides feedback of the result.”

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian dilakukan perbandingan antara hasil yang sesungguhnya dengan yang direncanakan, yang kemudian dijadikan masukan bagi proses perencanaan berikutnya (sebagai *feedback*). Dengan demikian jika terdapat perbedaan atau penyimpangan yang cukup berarti harus dilakukan analisis untuk mengetahui penyebabnya, kemudian diambil tindakan perbaikan atau penyesuaian.

1.5.14. Jenis-Jenis Pengendalian

Berdasarkan waktu persiapan dan pelaksanaan serta fungsinya, bentuk pengendalian dalam suatu perusahaan dapat digolongkan menjadi :

1. Preliminary (feedforward control).

Pengendalian untuk golongan ini dibuat dan digunakan sebelum dilaksanakan tindakan untuk memastikan bahwa sumber-sumber daya telah dipersiapkan guna memulai operasi. Unsur pokok dalam jenis pengendalian ini adalah suatu sistem pengukuran dan peramalan yang menetapkan kondisi proses dan input serta mencoba meramalkan outputnya.

2. *Concurrent control*

Tujuan pengendalian jenis ini adalah untuk memonitor pelaksanaan kegiatan yang sedang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran telah dicapai, kebijakan dan prosedur perusahaan telah dijalani selama kegiatan. Biasanya pengendalian ini dilakukan dengan observasi dan laporan secara pribadi.

3. *Feedback control*

Pada jenis pengendalian ini, pelaksanaan pada saat telah dilaksanakannya.

4. Kegiatan (*ex post action*)

Pengendalian ini memfokuskan pada kegiatan masa lalu dengan segala akibatnya untuk dijadikan dasar pengendalian masa mendatang.

Pada prinsipnya, anggaran merupakan salah satu aspek *preventive control* dan *feedback control* atas biaya.

- *Preventive control* yaitu pengendalian yang dilakukan sebelum pelaksanaan suatu kegiatan dimulai.
- *Feedback control* ialah pengendalian yang dilakukan selama pelaksanaan sedang berjalan dari suatu kegiatan.

1.5.13.2. Prosedur Pengendalian

Prosedur pengendalian menurut Welsch, dan kawan-kawan (1996;16), meliputi langkah-langkah :

1. Membandingkan unjuk kerja aktual untuk jangka waktu tersebut dengan sasaran dan pusat yang telah direncanakan.
2. Membuat laporan untuk unjuk kerja yang menunjukkan hasil aktual, hasil yang direncanakan, dan perbedaan di antara kedua (misalnya penyimpangan di atas atau ke bawah) hasil yang direncanakan.
3. Menganalisis penyimpangan dan operasi yang terkait untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan.
4. Membuat alternatif tindakan untuk memperbaiki setiap kekurangan dan belajar dari keberhasilan masa lalu.
5. Membuat suatu pilihan (tindakan perbaikan) dari semua alternatif yang tersedia dan menjalankannya.
6. Melakukan tindak lanjut untuk menilai efektivitas perbaikan yang dilakukan, dilanjutkan dengan umpan ke muka untuk membuat perencanaan berikutnya.

1.5.14. Pengendalian Penjualan

Pengendalian penjualan meliputi analisis, penelaahan dan penelitian yang diharuskan terhadap kebijakan, prosedur, metode dan pelaksanaan yang sesungguhnya. Pengendalian penjualan dapat dilakukan dengan adanya laporan mengenai aktivitas penjualan. Kemudian melakukan perbandingan dengan anggaran penjualan untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya selisih.

Menurut Wilson dan Champbell, penjualan harus dikendalikan agar dapat dicapai hasil pengembalian sebaik-baiknya atas investasi. Laba bersih yang optimum akan dapat direalisasikan hanya bila terdapat hubungan yang wajar di antara keempat faktor sebagai berikut :

1. Investasi dalam modal kerja dan fasilitas-fasilitas
2. Volume penjualan
3. Biaya operasi
4. Laba kotor

Teknik-teknik analisis untuk meningkatkan penjualan adalah :

- a) Analisis dan pelaksanaan penjualan masa lalu dalam hubungannya dengan harga dan volume untuk menyelidiki dengan seksama kelemahan dari anggaran penjualan dan melaporkannya.
- b) Memberikan bantuan kepada pimpinan penjualan untuk menentukan anggaran penjualan secara menyeluruh yang cocok dan melaporkan ketaatan pelaksanaan sesuai dengan rencana.
- c) Memberi bantuan kepada pimpinan penjualan dalam menyusun standar penjualan.
- d) Pembuatan analisis yang wajar mengenai biaya dan investasi yang dipergunakan untuk menetapkan harga jual.

1.5.15. Tujuan Pengendalian Penjualan

Kegiatan pengendalian harus dilakukan secara terus-menerus, jika manajemen ingin tetap berada dalam batas-batas yang telah ditetapkan serta mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan tujuan pengendalian menurut Wilson and Champbell yang diterjemahkan oleh Tjintjin Ferix (1996:259), adalah :

“Untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi (*Return On Investment =ROI*).”

1.5.16. Hotel

1.5.16.1. Pengertian Hotel

Menurut Oka. A. Yoeti (1995:37), mendefinisikan hotel sebagai berikut :

“Hotel adalah semua layanan yang dinikmati tamu semenjak dari penjemputan dari airport atau transfer dari airport ke hotel, menginap di hotel, makan dan minum di restoran (*coffee shop*) dan menggunakan fasilitas lainnya yang tersedia di hotel serta pengurusan barang-barangnya semenjak *check-in* hingga *check-out*.”

Hotel adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dan akomodasi, menurut

Oka. A. Yoeti (1995:23), pengertian jasa adalah :

“Jasa (*service*) adalah suatu hasil (*product*), dari kegiatan hubungan timbal balik antara produsen dan konsumen dengan melalui beberapa kegiatan internal, produsen dapat memenuhi kebutuhan konsumen dalam bentuk kepuasan.”

Agar dapat memberikan jasa yang memuaskan kepada tamu, maka perusahaan harus dapat memenuhi empat unsur sebagai berikut :

1. Tersedianya secara fisik serta fasilitas yang baik.
2. Tersedianya suatu produk serta pelayanan yang memuaskan.
3. Tercerminnya sikap dan tingkah laku pimpinan serta seluruh aparat yang ramah dan sopan.
4. Penentuan harga dan tarif yang kompetitif.

Hal ini tidaklah berarti bahwa harga yang ditetapkan harus murah melainkan harus disesuaikan dengan kualitas produk yang ditawarkan, seandainya satu dari keempat unsur di atas tidak dipenuhi maka akan mengakibatkan terganggunya hubungan dengan pihak hotel.

1.15.2. Penggolongan Hotel

Penggolongan hotel dapat ditinjau dari beberapa segi, yaitu :

1. Cara penarikan pembayaran dan lama pengunjung menginap;
 - a. *Transient Hotel*

Hotel yang pelayanan utamanya ditujukan untuk orang yang sedang berpergian, misalnya melalui perjalanan dinas. Hotel jenis ini banyak terdapat di pusat perdagangan dan perkantoran. Tamu yang menginap di hotel jenis ini biasanya hanya beberapa hari atau minggu.

b. *Resident Hotel*

Hotel jenis ini hampir sama dengan apartemen, dimana tamu yang menginap untuk jangka waktu lama, mungkin lebih sebulan atau bahkan bertahun-tahun.

c. *Semi Resident Hotel*

Hotel jenis ini memberikan jasa sewa ruangan atas dasar mingguan atau bulanan dengan potongan harga bila memperpanjang masa sewanya. Hotel jenis ini khususnya melayani turis-turis asing yang mencari kesenangan atau istirahat dan biasanya berlokasi di pusat rekreasi.

2. Fasilitas kamar yang tersedia;

- a. Penginapan atau losmen
- b. Hostel
- c. Motel (dalam bentuk rumah)
- d. Hotel

Penginapan atau losmen yang paling rendah fasilitasnya sehingga yang paling murah tarifnya, sedangkan motel maupun hotel paling tinggi dan banyak fasilitas yang tersedia sehingga tarifnya paling mahal.

3. Penilaian pemerintah (Dirjen Pariwisata), terutama didasarkan atas service dan fasilitas tersedia, hotel dibagi menjadi;

- a. Hotel Bintang 1
- b. Hotel Bintang 2
- c. Hotel Bintang 3
- d. Hotel Bintang 4
- e. Hotel Bintang 5

Semakin tinggi bintang yang dimilikinya, semakin banyak fasilitas dan sarana dalam memberikan pelayanan.

1.15.3. Jenis-Jenis Pendapatan Hotel

Sebagian besar pendapatan pada perusahaan perhotelan berasal dari penjualan jasa sewa kamar. Selain itu, penjualan juga dilakukan oleh *food, beverages and minor departement*.

Minor departement terdiri dari; *telephone, telex, laundry, swimming pool, fitness centre*, dan penyewaan ruang serta penjualan lainnya. Sebagaimana telah diketahui, bahwa anggaran penjualan jasa sewa kamar memiliki manfaat sebagai alat pengendalian, yaitu melalui anggaran penjualan tersebut manajer penjualan dapat melihat penyimpangan yang terjadi antara selisih penjualan yang sebenarnya dengan yang direncanakan serta menganalisisnya, sehingga manajer penjualan dapat mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan, agar penjualan jasa sewa kamar yang dikehendaki dapat tercapai.

1.16. SIMPULAN DAN SARAN

1.16.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV, maka diperoleh simpulan :

1. Peranan anggaran penjualan jasa sewa kamar pada Hotel Queen Garden telah dilakukan dengan memadai, hal ini dapat dilihat dari proses (prosedur) penyusunan yang baik, terdapatnya karakteristik anggaran, dan syarat-syarat anggaran yang telah dipenuhi oleh Hotel Queen Garden dalam menyusun anggaran secara keseluruhan. Adapun karakteristik anggaran yang ditetapkan adalah sebagai berikut :
 - Anggaran dinyatakan dalam satuan uang.
 - Anggaran dibuat mencakup jangka waktu tertentu yaitu satu tahun.
 - Anggaran penjualan jasa sewa kamar pada Hotel "X" berisi kesanggupan dan komitmen manajemen untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
 - Adanya ketentuan tentang perubahan anggaran dan persetujuan pihak yang berwenang. Sedangkan syarat-syarat anggaran yang ditetapkan adalah sebagai berikut :
 - Dalam penyusunan anggaran penjualan jasa sewa kamar di Hotel Queen Garden berdasarkan program yang ditetapkan guna mencapai tujuan perusahaan.
 - Adanya sistem akuntansi yang mendukung penyusunan anggaran penjualan jasa sewa kamar di Hotel "X".
 - Hotel "X" memiliki struktur organisasi yang baik dan berdasarkan pada pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian.
 - Adanya penelitian dan analisis dalam menetapkan standar anggaran penjualan jasa sewa kamar pada Hotel "X".
 - Adanya partisipasi dari semua tingkat manajemen dalam menyusun anggaran penjualan jasa sewa kamar pada Hotel "X".
2. Pengendalian penjualan jasa sewa kamar pada Hotel "X" dikatakan efektif, karena :
 - Sasaran penjualan yang diinginkan oleh Hotel "X" selama ini telah tercapai sebesar 99,94 %.
 - Komunikasi dan koordinasi yang baik antara pihak-pihak yang terkait di Hotel "X" sehingga apabila terdapat penyimpangan yang materiil dapat segera diketahui dan ditindaklanjuti.
 - Pihak manajemen Hotel "X" telah melakukan pencatatan dengan jelas terhadap realisasi penjualan jasa sewa kamar.
 - Pihak manajemen Hotel "X" setiap tahunnya menyusun *performance report* yang terbagi dalam bulanan, sehingga dapat diketahui penyimpangan antara realisasi dibandingkan dengan anggaran penjualannya.
 - Manajer penjualan melakukan analisis penyimpangan setelah menerima *performance report*, kemudian menganalisis apakah ada penyimpangan. Jika ada penyimpangan, maka segera dilakukan tindak lanjut agar penyimpangan serupa tidak terjadi lagi.
 - Pihak manajer penjualan melakukan tindak lanjut hanya sebatas agar tidak terjadi penyimpangan yang sama pada bulan berikutnya, karena belum adanya prosedur formal yang berlaku.
2. Peranan anggaran penjualan jasa sewa kamar dalam menunjang efektivitas pengendalian penjualan jasa sewa kamar pada Hotel "X", terbukti dengan jawaban kuesioner sebesar 76,67 % serta didukung dengan analisis kuantitatif dari anggaran dan realisasi penjualan jasa sewa kamar yang penyimpangannya tidak melebihi 10 % sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Namun penulis menemukan kelemahan-kelemahan yaitu :

1. Hotel "X" belum melakukan revisi anggaran penjualan jasa sewa kamar secara memadai, sehingga pada beberapa bulan masih terjadi nilai penjualan aktual yang mencolok, baik yang melebihi anggaran (positif) maupun yang kurang dari anggaran (negatif).

2. Belum ada prosedur formal yang berlaku di Hotel "X" untuk menangani tindak lanjut dari penyimpangan yang terjadi dalam pengertian belum tercantum secara tertulis dalam pedoman penyusunan anggaran, sehingga prosedur untuk menindaklanjuti penyimpangan yang materiil belum dilaksanakan secara jelas, konsisten, dan maksimal.
3. Dalam penyusunan anggaran penjualan jasa sewa kamar, kurang memperhatikan faktor-faktor yang dapat terjadi di luar perkiraan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan operasi perusahaan, sehingga dapat terjadi selisih yang besar antara anggaran dan realisasi penjualannya.

1.16.2. Saran

Setelah mempelajari pembahasan dan menarik simpulan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah :

- Tidak tercapainya hasil penjualan jasa sewa kamar seharusnya diantisipasi dengan melakukan revisi anggaran pada bulan berikutnya. Sehingga dalam pelaksanaannya anggaran penjualan jasa sewa kamar tersebut masih dalam batas kewajaran untuk dicapai, karena pada dasarnya salah satu syarat dalam menyusun anggaran adalah anggaran penjualan harus memungkinkan untuk dicapai. Anggaran yang ditetapkan tinggi diatas kemampuan penjualan akan menyebabkan hilangnya dorongan atau motivasi para pelaksana anggaran untuk mencapainya.
- Anggaran penjualan jasa sewa kamar pada Hotel "X" sudah berperan, namun di dalam pedoman penyusunan anggaran perusahaan haruslah tercantum prosedur formal yang berlaku mengenai tindak lanjut untuk mengetahui penyimpangan materiil dari realisasi dan anggaran penjualan jasa sewa kamar. Sehingga apabila prosedur tersebut telah dicantumkan dengan jelas, maka dapat dijalankan secara konsisten oleh pihak-pihak yang terkait dan kegiatan penjualan dapat dipertahankan pada bulan yang akan datang serta terkendali lebih baik lagi.
- Dalam penyusunan anggaran penjualan jasa sewa kamar perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat terjadi di luar perhitungan (*non controllable*) yang akan mempengaruhi pelaksanaan operasi perusahaan, sehingga dapat dihindari terjadinya selisih yang terlalu besar antara anggaran dan realisasinya.
- Pelaporan realisasi kegiatan harus dipertahankan agar seluruh fungsi dalam perusahaan mencapai target penjualan dengan efektif dan efisien.
- Adanya penyeragaman tarif komisi dan bonus yang menarik bagi travel/agen yang berprestasi yang memberikan pemasukan tamu hotel, agar dapat mendorong kinerja mereka untuk lebih giat mempromosikan Hotel "X".
- Perlu diperhatikan juga usaha yang berupa program pendidikan, pelatihan, dan menyediakan sumber-sumber bacaan yang dapat membantu meningkatkan pengetahuan, kemampuan maupun memperluas wawasan para perencana, pelaksana, dan pengendali anggaran tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., John Dearden, and Bedford, Norton M., 1989, **Management Control System**, sixth edition, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- Drs. Gunawan Adisaputro, M.B.A dan Drs. Marwan Asri, M.B.A, 1995, **Anggaran Perusahaan, Prinsip Mekanisme dan Penyusunan**, edisi ketiga, Yogyakarta, Penerbit Fakultas Ekonomi Gajah Mada.

- Drs. R.A. Supriyono, SU., Ak., 1991, **Akuntansi Manajemen 3, Proses Pengendalian Manajemen**, Edisi ketiga, Yogyakarta: Bagian Penerbit BPFE.
- Hongren, Charles T., George Foster, and Datar, Srikant M., 1994, **Cost Accounting : A Managerial Emphasis**, eight edition, USA Englewood Cliff, Prentice Hall.
- Komaruddin, 1994, **Ensiklopedia Manajemen**, Edisi kedua, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Munandar M., 1994, **Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, edisi kesatu, Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada
- Ustry, Milton F. and Hammer, Lawrence H., 1991, **Cost Accounting: Planning and Control**, tenth edition, **Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian**, alih bahasa : Alfonsus Sirait, S.E., Akt, dan Herman Wibowo, edisi kesepuluh, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., and Gordon, Paul N., 1988, **Budgeting: Profit Planning and Control, Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba**, alih bahasa: Purwatiningsih, S.E., MBA, Maudy Warouw, S.E., edisi kelima, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Wilson, James D. and Campbell, John B., 1981, **Controllership: The Work of The Managerial Accountant**, third edition, **Controllership: Tugas Akuntan Manajemen**, alih bahasa: Dra. Ak. Tjintjin Fenix Tjendera, edisi ketiga, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Drs. H. Oka A. Yoeti, M.B.A., 1995, **Hotel Marketing**, edisi pertama, Jakarta: Penerbit P.T Pertja.
- Champion, Dean J., 1981, **Basic Statistics For Social Research**, second edition New York : Mac Millan Publishing Co.