

**ANALISIS FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN DI
HOTEL EMERALD GARDEN INTERNATIONAL MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Sebagian Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh:

**NAMA : Teguh Fajar Aswad
NPM : 1405170597
PROGRAM STUDI : Akuntansi Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
 Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 23 Maret 2018, Pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : TEGUH FAJAR ASWAD
 N P M : 1405170597
 Program Studi : AKUNTANSI
 Judul Skripsi : ANALISIS FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN
 DI HOTEL EMERALD GARDEN INTERNASIONAL MEDAN
 Dinyatakan (C/B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Dr. IRFAN, S.E., M.M

Penguji II

NOVI FADHILA, S.E., M.M

Pembimbing

Dr. WIDIA ASTUTY, SE, M.Si, Ak, OLA, CA, CPAI

PANITIA UJIAN

Ketua

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 ☎ (061) 6623301 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

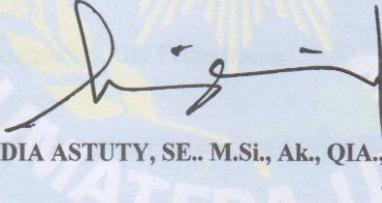
Skripsi ini disusun oleh :

NAMA : TEGUH FAJAR ASWAD
NPM : 1405170597
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT
PENGAWASAN DI HOTEL EMERALD GARDEN
INTERNATIONAL MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi


(Dr. WIDIA ASTUTY, SE., M.Si., Ak., QIA., CA., CPAI)

Diketahui/ Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


(FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si.)




(H. JANURI, SE., MM., M.Si.)

ABSTRAK

Teguh Fajar Aswad. NPM. 1405170597. Analisis Fungsi Anggaran sebagai Alat Pengawasan di Hotel Emerald Garden International Medan. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Medan. 2018.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada biaya operasional di Hotel Emerald Garden International. Untuk mengetahui fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional di Hotel Emerald Garden International.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisa deskriptif, dimana analisa deskriptif digunakan untuk menggambarkan suatu fenomena masalah dan menganalisisnya menjadi suatu kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Hotel Emerald Garden International menyusun anggaran dengan pendekatan bottom up, artinya atasan memberikan kebebasan kepada masing-masing divisi untuk menyusun anggaran biaya operasionalnya masing-masing. Berdasarkan hasil analisis dalam menilai tingkat efisiensi, Hotel Emerald Garden International sudah mencapai tingkat efisiensi dalam melakukan kegiatannya. Berdasarkan hasil analisis dalam menilai tingkat efisiensi, Hotel Emerald Garden International dalam penggunaan biaya operasionalnya sudah ekonomis, meskipun terjadi penyimpangan, hal itu bukan merupakan pemborosan, tetapi untuk kepentingan perusahaan.

Kata Kunci: Fungsi Anggaran, Alat Pengawasan

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr.wb.

Alhamdulillah puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT atas berkat, rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “**Analisis Fungsi Anggaran sebagai Alat Pengawasan di Hotel Emerald Garden International Medan**” guna untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pendidikan S-1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Shalawat serta salam senantiasa penulis hanturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umatnya menuju jalan kebenaran. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Skripsi ini. Oleh karena itu, syukur Alhamdulillah penulis hanturkan atas kekuatan Allah SWT yang telah menganugerahkannya dan pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan karunia, rezeki dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan. Semoga semua ini menjadi jalan Ridho-Mu. Amin
2. Kedua orang tua tercinta. Ayahanda tersayang Raden Kesuma dan Ibunda tercinta Sofni atas doa dan tetes demi tetes keringatmu, kesabaran, pengorbanan dan perjuangan yang telah menjadikan motivasi kuat dalam mengarungi derasny arus kehidupan dan sentuhan belai kasih sayangmu

menjadi inspirasi perjalanan hidup yang mampu melahirkan goresan-goresan di setiap langkah dan juga yang telah banyak memberikan bantuan berupa moril dan materil sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi penelitian ini.

3. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak H. Januri, S.E., M.M., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Ade Gunawan, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
6. Ibu Fitriani Saragih, S.E, M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Zulia Hanum, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., AK. QIA, CA, CPAI, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberi dukungan, waktu, pemikiran dan pengarahan kepada penulis selama bimbingan
9. Seluruh Staf Hotel Emerald Garden International Medan yang telah memberikan kepedulian dan bimbingannya terhadap peneliti untuk mendapatkan berbagai informasi dan data-data yang peneliti butuhkan selama menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati Penulis menerima masukan berupa saran dan kritik yang bersifat membangun guna perkembangan ilmu pengetahuan pada masa yang

akan datang. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat. Akhir kata penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca yang bersifat membangun yang pada akhirnya skripsi ini dapat berguna bagi semua pihak dikemudian hari, khususnya bagi penulis sendiri. Demikian kata pengantar dari Penulis, Semoga kebaikan kita dapat balasan dari Allah SWT, Amin.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Medan, Maret 2018

Penulis

Teguh Fajar Aswad

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	4
C. Rumusan Masalah.....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. Uraian Teoritis	6
1. Pengertian Anggaran.....	6
2. Jenis-jenis Anggaran.....	10
3. Fungsi Anggaran	13
4. Tujuan dan Manfaat Anggaran	15
5. Pengertian Biaya Operasional.....	17
6. Pengertian Pengawasan Biaya Operasi.....	17
7. Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional...	18
8. Analisis Penyimpangan.....	19
9. Penelitian Terdahulu	22
B. Kerangka Konseptual.....	23

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	25
A. Pendekatan Penelitian	25
B. Definisi Operasional	25
C. Tempat dan Waktu Penelitian	26
D. Sumber Data.....	26
E. Teknik Pengumpulan Data.....	27
F. Teknik Analisis Data.....	27
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	30
A. Hasil Penelitian	30
B. Pembahasan.....	40
BAB V KESIMPULAN	41
A. Kesimpulan	42
B. Saran.....	42

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL**Halaman**

Tabel IV.1. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2014-2017....	35
--	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan anggaran pada suatu perusahaan sangatlah erat kaitannya dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (planning), pengkoordinasian kerja (coordinating) dan pengawasan kerja (controlling). Oleh karena itu anggaran hanyalah sebagai alat bagi manajemen, maka dari itu meskipun suatu anggaran telah disusun dengan begitu baik dan sempurna, namun kehadiran manajer masih mutlak diperlukan. Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan sertarealisasinya nanti juga akan baik dan sempurna tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajer yang terampil dan berbakat.

Sesuai dengan salah satu fungsi anggaran yaitu sebagai alat pengawasan, pelaksanaan fungsi pengawasan perlu di laksanakan demi tercapainya tujuan perusahaan. Keberhasilan manajemen dalam menjalankan fungsi pengawasan akan mendorong keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Fungsi pengawasan terdiri dari semua kegiatan dan aktivitas yang berhubungan dengan penentuan dan evaluasi mengenai apa yang telah di capai sampai seberapa jauh pelaksanaan sesuai dengan rencana dan kebijaksanaan pemimpin.

Banyak alat yang dapat membantu manajemen dalam melakukan pengawasan, diantaranya adalah anggaran. Untuk tujuan pengawasan ini, anggaran yang telah di tetapkan dibandingkan dengan hasil yang sesungguhnya melalui analisis varians. Apabila anggaran ataupun rencana yang ditetapkan

berbeda dengan hasil yang sesungguhnya, maka manajemen dapat menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan hal tersebut terjadi dan mengambil tindakan yang seperlunya sebagai tindak lanjut dari fungsi pengawasan.

Hotel Emerald Garden International adalah suatu badan usaha yang bergerak di bidang perhotelan yang beralamat di Jl. K.L. Yos Sudarso No. 1 Medan di mana seluruh aktivitas yang di lakukan oleh setiap bagian dalam perusahaan perusahaan tidak terlepas dari unsur-unsur biaya, dalam hal ini adalah biaya operasional. Biaya yang besar maupun yang kecil akan berpengaruh langsung pada perolehan laba atau rugi. Dengan memanfaatkan biaya operasional maka pengawasan terhadap biaya operasional akan lebih efektif dan efisien.

Fenomena di perusahaan menunjukkan bahwa realisasi biaya lebih besar dari pada yang dianggarkan, hal ini terlihat dari perbedaan antara anggaran yang disusun dengan realisasi yang terjadi. Penyimpangan biaya operasional yang tidak menguntungkan tersebut sebagai indikasi perencanaan biaya yang kurang memperhatikan kondisi anggaran yang terjadi pada tahun sebelumnya dan pengawasan biaya operasional yang kurang optimal dalam meminimaliskan penyimpangan.

Tabel I.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2014-2017

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	%	Keterangan	Batas 5%
2014	Rp34.900.000	Rp35.962.000	(Rp1.062.000)	2,95%	Unfavorable	Rp1.083.738
2015	Rp25.449.000	Rp26.763.000	(Rp1.314.000)	4,91%	Unfavorable	Rp1.315.186
2016	Rp32.121.500	Rp35.176.500	(Rp3.055.000)	8,68%	Unfavorable	Rp2.942.430
2017	Rp35.869.000	Rp38.601.000	(Rp2.732.000)	7,08%	Unfavorable	Rp2.675.242

Sumber: Hotel Emerald Garden International (2018)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari tahun 2014 s/d 2017 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Ini menunjukkan bahwa belum optimalnya anggaran sebagai fungsi pengawasan pada perusahaan tersebut. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat realisasi yang terjadi di atas 5% dari batas toleransi yang diberikan perusahaan. Hal ini tidak sejalan dengan teori Nafarin (2007, hal 30) yang menyatakan bahwa: “Anggaran merupakan alat pengawasan, pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerja, dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan)”.

Dengan demikian jika adanya penyimpangan yang merugikan (*unfavorable*), ini merupakan hal yang perlu diperhatikan bagi perusahaan, sehingga perusahaan mengalami kerugian, maka hal tersebut merupakan masalah bagi perusahaan dan perusahaan perlu menindak lanjuti penyimpangan tersebut, dimana hal ini menunjukkan pencapaian target penjualan belum efektif dan anggaran belum dimanfaatkan sebagai alat pengawasan sebagai mestinya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merasa tertarik untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk skripsi dengan judul “**Analisis Fungsi Anggaran sebagai Alat Pengawasan di Hotel Emeral Garden International Medan**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat didefinisikan masalah sebagai berikut:

1. Adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan antara realisasi dan anggaran pada biaya operasional pada tahun 2014 s/d 2017.
2. Penyimpangan yang tidak menguntungkan data batas toleran perusahaan yaitu sebesar 5%.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah disebutkan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada biaya operasional di Hotel Emerald Garden International?
2. Bagaimanakah fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional di Hotel Emerald Garden International?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Dalam mengadakan suatu penelitian tertentu ada tujuan yang ingin dicapai. Adapun tujuan penelitian dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada biaya operasional di Hotel Emerald Garden International.

2. Untuk mengetahui fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional di Hotel Emerald Garden International.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai bahan masukan bagi penulis, khususnya hal-hal yang menyangkut fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional.
2. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan sehingga dapat lebih memperhatikan dan mengetahui bagaimana fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional.
3. Sebagai bahan masukan bagi peneliti lain dalam meneliti masalah yang sama dengan penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian Anggaran

Menurut Abas Kartadinata (2006, hal. 175) “Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan dalam pengeluaran-pengeluaran tertentu”.

Menurut Bustami (2006, hal. 1) anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

Menurut Garrison (2006, hal.402) “Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu”.

Menurut Mulyadi (2007, hal.448) mendefenisikan anggaran sebagai berikut:

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standart dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun anggaran juga merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang di tetapkan dalam proses penyusutan (programming).

Untuk melengkapi pengertian anggaran diatas selanjutnya, Sofyan syafri Harahap (2007, hal.15) mendefenisikan Budget Kompherehensif sebagai berikut:

“Sebagai suatu konsep yang membantu manajemen dalam pencapaian tujuan upaya menuangkannya secara tertulis, sasaran yang akan di capai suatu perusahaan mulai dari sasaran utama, sasaran khusus, sampai rincian dan penyebabnya. Rencana ini dituangkan dalam bentuk kuantitatif mulai dari jangka panjang

sampai dengan jangka pendek tahunan bahkan dirinci dalam periode yang lebih singkat. Budget inilah yang menjadi kerangka tujuan yang akan dicapai dan menjadi pedoman manajemen semua eselon untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dari defenisi-defenisi diatas dapat diambil kesimpulan yakni:

- a. Bahwa anggaran harus bersifat sistematis artinya harus disusun berurutan dan berdasarkan suatu logika.
- b. Bahwa anggaran harus bersifat normal artinya disusun dengan sengaja dan sungguh-sungguh dalam bentuk lisan.
- c. Bahwa setiap manager dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan, sehingga anggaran merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tersebut.
- d. Bahwa keputusan yang diambil oleh manager tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manager dari segi perencanaan koordinasi dan pengawasan.

Adapun fungsi anggaran sangat erat hubungannya dengan fungsi dasar manajemen. Organisasi perusahaan yang fropit-profit mempunyai tujuan memperoleh laba, sedangkan perusahaan yang bergerak dibidang jasa mempunyai tujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan memuaskan konsumen. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus membuat suatu perencanaan yang baik sebelum melaksanakan usahanya. Berdasarkan tujuan yang hendak dicapai tersebut, maka seluruh perencanaan disusun dan di jabarkan dalam bentuk anggaran.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa perencanaan merupakan landasan dari proses manajemen, tanpa adanya perencanaan tidak akan ada dasar bagi fungsi koordinasi dan pelaksanaan fungsi pengawasan. Anggaran merupakan

rencana tertulis dari perusahaan. Dan dengan adanya anggaran maka tiap bagian perusahaan dapat mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.

Didalam perusahaan yang masih kecil, anggaran dapat saja di susun oleh manajemen tertinggi, tetapi pada perusahaan yang relatif besar dan kompleks maka tugas penyusunan anggaran tidak dilakukan sendiri oleh manajemen tertinggi tetapi bisa didelegasikan kepada suatu anggaran yang diketahui oleh seorang pejabat yang ditunjuk sebagai pemimpin di perusahaan.

Adapun tugas dari komite anggaran menurut Mulyadi dan Jhony Setiawan, (2007, hal 599) antara lain:

- a. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan perusahaan untuk tahun anggaran.
- b. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada para meneger penyusutan anggaran.
- c. Me-review rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer penyusun anggaran.
- d. Melakukan negoisasi dengan para manager penyusun anggaran mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.
- e. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- f. Me-review anggaran yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris dan RUPS.
- g. Melakukan negoisasi dengan para manager penyusun anggaran mengenai anggaran yang telah disahkan oleh RUPS.
- h. Melakukan revisi anggaran sesuai dengan kebijakan Rapat Umum Pemegang Saham.

Untuk melengkapi tugas komite anggaran diatas selanjutnya Sofyan Syafri Harahap (2007, hal. 87-88) menjelaskan tugas komite butget antara lain:

- a. Menerapkan keputusan tentang kebijakan umum yang akan ditempuh dimasa yang akan datang.
- b. Komite anggaran bertugas menyusun dan menyempurnakan semua prosedur yang berkaitan dengan masalah anggaran yang menjadi pedoman bagi devisi-devisi lain.
- c. Komite budget bertugas menyelesaikan anggaran tahunan.
- d. Meminta / menerima serta me-review budget masing-masing departemen.

- e. Melakukan saran atau perbaikan budget departemen.
- f. Menyetujui atau mensyahkan budget atau revisi budget.
- g. Untuk melaksanakan anggaran maka komite ini juga bertugas mengikuti dan melihat penerapan anggaran dan untuk membicarakan beberapa hal yang menyangkut penyimpangan dari anggaran.
- h. Pada akhir tahun, tim ini bertugas juga menyelesaikan revisi dan menyesuaikan anggaran dan mempersiapkan rekomendasi dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya.
- i. Komite ini pada akhir tahun anggaran akan membahas beberapa hal tentang anggaran yang belum rampung pada tahun lalu dan menyelesaikan anggaran yang lalu dan bila mungkin mengangkatnya kembali keanggaran tahun berikutnya.
- j. Menerima analisis dan laporan tentang pelaksanaan budget
- k. Komite ini bertugas untuk melakukan perbaikan secara terus menerus konsep anggaran komperhensif ini.

Dari tugas komite anggaran dapat diambil kesimpulan yaitu:

1. Bahwa untuk menyusun anggaran biasanya pimpinan menetapkan panitia atau tim yang bertanggung jawab pada penyusunan anggaran, tim ini di sebut juga komite anggaran.
2. Bahwa para serta komite anggaran harus mempertimbangkan bermacam-macam alternative serta meberikan anjuran-anjuran dari keputusan-keputusan untuk mengambil tindakan koreksi.
3. Bahwa komite anggaran menganjurkan perubahan-perubahan dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan program dan prosedur-prosedurnya untuk meningkatkan efektivitas.

Komisa anggaran umumnya bukan merupakan orang yang tetap, melainkan hanya di butuhkan pada waktu-waktu tertentu saja, yakni setiap tahun dalam rangka penyusunan anggaran untuk tahun berikutnya. Setelah komite anggaran menyetujui anggaran yang di sampaikan oleh masing-masing bagian maka anggaran tersebut di serahkan pada pimpinan tertinggi, kemudian di perbanyak dan selanjutnya di bagikan kembali kepada masing-masing bagian

yang bertanggung jawab sebagai pelaksanaan anggaran, setiap bagian akan mendapat satu anggaran untuk dilaksanakan sebagai rencana kerja selama periode anggaran.

2. Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian (2013, hal. 4-8) antara lain:

1. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan menyajikan jumlah unit barang atau jasa sekaligus harganya yang diharapkan dapat dijual oleh perusahaan dimasa depan.

2. Anggaran Produksi

Anggaran produksi memperlihatkan jumlah barang jadi yang harus diproduksi oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Barang jadi yang akan diproduksi untuk setiap periode anggaran harus memperhatikan tingkat penjualan dalam unit, serta jumlah persediaan akhir dan awal barang jadi.

3. Anggaran Pemakaian dan Pembelian Bahan Baku

Anggaran pemakaian dan pembelian bahan baku menyajikan dua informasi berikut:

a. Jumlah kebutuhan pemakaian bahan baku

Jumlah bahan baku yang diperlukan dalam satu periode anggaran ditentukan oleh jumlah barang jadi yang akan diproduksi dan standart kebutuhan bahan baku untuk setiap satu barang jadi

b. Nilai pembelian bahan baku dalam rupiah

Jumlah bahan baku yang akan dibeli dalam satu periode anggaran diperoleh dengan menambah bahan baku yang diperlukan untuk produksi dengan persediaan akhir bahan baku dan dikurangi dengan persediaan awal bahan baku yang ada diperusahaan. Kemudian, nilai pembelian bahan baku dalam rupiah diperoleh dengan mengalihkan jumlah bahan baku yang akan dibeli dengan perkiraan harga beli bahan baku perunitnya.

4. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung memperlihatkan jumlah jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan untuk memproduksi barang jadi yang ditetapkan dalam anggaran produksi. Selain itu, anggaran biaya tenaga kerja langsung juga memperlihatkan perkiraan tingkat upah yang akan diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja langsung.

5. Anggaran Biaya Overhead Produksi

Anggaran biaya overhead produksi memperlihatkan perkiraan biaya overhead produksi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencapai target produksi seperti yang akan ditetapkan dalam anggaran produksi.

6. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi memperlihatkan seluruh biaya produksi yang akan dikeluarkan pada suatu tahun anggaran. Anggaran produksi sebenarnya hanya mengumpulkan informasi-informasi yang terdapat pada anggaran pemakaian bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran overhead.

7. Anggaran Beban Operasi

Anggaran beban operasi memperlihatkan perkiraan beban operasi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Secara umum, anggaran beban operasi dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu beban penjualan (*selling expenses*) dan administrasi (*administration expenses*).

8. Anggaran Laba Rugi

Anggaran laba rugi disusun untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang jumlah laba atau rugi bersih yang akan diperoleh perusahaan dalam satu periode anggaran

9. Anggaran Kas

Anggaran kas disusun oleh perusahaan agar pihak manajemen memperoleh informasi tentang likuiditas perusahaan pada periode mendatang karena anggaran kas menyajikan informasi tentang perkiraan jumlah penerimaan dan pengeluaran kas pada periode suatu periode anggaran

10. Anggaran Neraca

Anggaran neraca menyajikan informasi kepada manajemen tentang hasil akhir dari seluruh anggaran yang telah disusun sebelumnya (anggaran penjualan sampai anggaran kas). Anggaran neraca juga memperlihatkan kepada manajemen tentang pengaruh kebijakan yang diambil oleh manajemen terhadap aset, kewajiban dan ekuitas perusahaan dalam suatu periode anggaran.

3. Fungsi Anggaran

Anggaran merupakan suatu sistem yang sangat penting untuk mendukung keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Tanpa adanya perencanaan, penyusunan dan penerapan anggaran yang baik, maka pihak manajemen tidak akan dapat mengarahkan langkah perusahaan dengan efektif dan efisien.

Menurut Darsono dan Purwanti (2011, hal 9) “Kegunaan anggaran ialah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan.”

Menurut M. Munandar (2006, hal.10) anggaran mempunyai tiga fungsi utama yaitu:

- a. Sebagai alat pedoman kerja
- b. Sebagai alat pengkoordinasi kerja
- c. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran sebagai alat pedoman kerja memberikan arah serta memberikan target–target yang harus dicapai dari kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

Anggaran sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke arah yang telah ditentukan, dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

Anggaran juga merupakan alat pengawasan kerja yang baik. Aspek pengawasan anggaran ini dapat terlihat dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Dengan demikian dari perbandingan tersebut akan dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya,

sehingga perusahaan akan mengadakan perbaikan-perbaikan dalam menyusun anggaran pada periode berikutnya agar lebih baik lagi.

Fungsi pengawasan menurut M. Nafarin (2007, hal 30) yang menyatakan bahwa: “Anggaran merupakan alat pengawasan (Controlling), pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan)”.

Beberapa tujuan disusunnya anggaran menurut M. Nafarin (2007, hal. 19) adalah sebagai berikut:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
 - b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan
 - c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga mempermudah pengawasan.
 - d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
 - e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan lebih nyata terlihat.
 - f. Menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.
- Penggunaan anggaran juga memberikan beberapa manfaat atau

keunggulan pada organisasi pemakaiannya, seperti yang dikemukakan oleh M.

Nafarin (2007, hal 19) yaitu:

- a. Semua kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
- c. Dapat memotivasi pegawai
- 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

Disamping memiliki manfaat atau keunggulan-keunggulan tersebut, M. Nafarin (2007, hal 20) juga menjelaskan bahwa anggaran juga memiliki keterbatasan-keterbatasan atau kelemahan yang perlu diperhatikan, antara lain:

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak mampu perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komperhensif) dan akurat
- 3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menantang, sehingga anggaran tidak akan efektif

4. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Tujuan dan manfaat anggaran dapat dijelaskan seperti berikut.

a. Tujuan Anggaran

Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat

- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan

b. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
- 3) Dapat memotivasi karyawan
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- 6) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin
- 7) Alat pendidikan bagi manajer

Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat
- 3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif

5. Pengertian Biaya Operasional

Secara umum, biaya operasional diartikan sebagai biaya yang terjadi di dalam kaitannya dengan operasi yang dilakukan perusahaan dan diukur dalam satuan uang.

Biaya operasi merupakan berbagai biaya yang terjadi dalam kaitannya dengan proses penciptaan pendapatan dari penjualan barang dan jasa. Biaya operasi tersebut jika dihubungkan dengan penciptaan barang dan jasa dapat dibedakan menjadi biaya operasi langsung dan tidak langsung.

Menurut Imam Subarkah (2007, hal. 112), biaya operasi terdiri dari biaya operasi langsung dan tidak langsung, dimana biaya operasi langsung dengan sarana kereta api yaitu segala sesuatu yang dapat bergerak di atas jalan rel dan biaya operasi tidak langsung sama dengan prasarana kereta api yaitu jalur dan stasiun kereta api termasuk fasilitas yang diperlukan agar sarana kereta api dapat dioperasikan.

Dari pengertian biaya operasi tersebut, biaya operasi dikaitkan biaya-biaya yang terjadi dan terdapat dalam lingkungan biaya operasi, serta bagian-bagian yang berhubungan dengan kegiatan yang dilakukan oleh bagian operasi.

6. Pengertian Pengawasan Biaya Operasi

Pengawasan adalah suatu usaha untuk menyesuaikan pelaksanaan dengan rencana semula, dengan tujuan untuk menghindari pemborosan dan penyelewengan serta peningkatan hasil guna kerja, sehingga kemungkinan rugi dapat ditekan seminimal mungkin.

A.M Kadarman dan Yusuf Udaya (2007. Hal 159) dalam bukunya mendefenisikan pengertian pengawasan sebagai berikut:

“Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standart pada perencanaan, untuk merancang sistem umpan baik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standart yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah

telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan seefektif mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

Pengawasan dapat dilakukan sebelum dan sesudah kegiatan yang belum dilaksanakan, sedang dilaksanakan atau sudah selesai dilaksanakan. Pengawasan mensyaratkan umpan maju (*feed forward*), yaitu bahwa tujuan, rencana, kebijaksanaan dan standart telah ditetapkan dan dikomunikasikan kepada para manager yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan. Kegiatan yang besar dalam perusahaan industri (pabrikasi) adalah bidang memproduksi bahan baku menjadi barang jadi. Karena itu pengawasan terhadap biaya operasi sangat dibutuhkan untuk menilai apakah setiap kegiatan perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Dengan terlaksananya pengawasan biaya operasi, maka kegiatan-kegiatan produksi dan terkoordinasi dan kuantitas maupun kualitas produk serta waktu pengerjaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

7. Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional

Untuk berhasilnya operasi dalam suatu perusahaan maka tidak saja hanya dilakukan perencanaan tetapi juga harus didampingi dengan pengawasan. Pengawasan bukan hanya mengawasi penyimpangan yang terjadi dari rencana dan kebijakan, tetapi juga mengawasi dan meneliti sampai berapa jauh pelaksanaan operasi memenuhi sasaran yang sudah ditetapkan oleh pimpinan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan usaha yang diarahkan pada hasil yang diharapkan.

Menurut M. Nafarin (2007, hal 30) “Anggaran merupakan alat pengawasan, pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) serta melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan)”.

Fungsi pengawasan merupakan fungsi yang paling utama dari suatu kegiatan yang telah direncanakan. Pengawasan tidak hanya dilakukan setelah pekerjaan selesai tetapi juga harus dilakukan selama pekerjaan berlangsung. Jadi dapat disimpulkan bahwa manfaat yang diperoleh dengan adanya pengawasan biaya operasional adalah:

1. Pemborosan dapat menyelewengkan yang mungkin dapat terjadi atas biaya operasional dapat dihindari
2. Dengan adanya pengawasan hasil guna kerja dapat ditingkatkan sebesar mungkin

8. Analisis Penyimpangan

Perbedaan antara angka anggaran dengan realisasi ini disebut dengan *Penyimpangan* atau *Variance*.

Menurut M. Munandar (2006, hal. 20) menyatakan bahwa:

“Laporan anggaran (Budget Report), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran, yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik penyimpangan yang bersifat negatif (merugikan). Dapat diketahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan, sehingga dapat di tarik kesimpulan dan beberpa tindakan lanjut (*follow up*) yang segera perlu dilakukan”.

Sebelum membicarakan penyimpangan biaya, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai biaya standart. Mulyadi (2007, hal 415) menyatakan:

“Biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi. Efisien dan faktor-faktor lain tertentu”.

Mulyadi (2006, hal 424) mengemukakan: “penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut dengan selisih (*variance*). Selisih biaya sesungguhnya dari biaya standar dianalisis ini harus diselidiki penyebab terjadinya, untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan”.

Namun sebaiknya yang namanya taksiran, maka tidak selalu anggaran itu benar, dan tidak juga selalu sama dengan realisasinya. Sehingga penyimpangan ini jangan terus dianggap sebagai suatu kesalahan. Menurut Sofyan Syafri Harahap (2007, hal.223), penyimpangan bisa juga disebabkan oleh:

- a. Kesalahan anggaran
- b. Kesalahan akuntansi
- c. Klasifikasi atau pencatatan
- d. Kesalahan operasi

Penyimpangan ini harus dianalisis penyebabnya. Biasanya perusahaan harus menetapkan ukuran mana yang mesti dilakukan investigasi dan mana yang tidak perlu dilakukan investigasi. Standar penentuan ini biasanya melihat benefit costnya. Jika biaya investigasi atau penyimpangan ini lebih besar dari pada taksiran yang dihemat maka biasanya tidak perlu dilakukan investigasi. Sebaiknya jika yang hemat jauh lebih besar dari biaya investigasi maka harus dilakukan invstigasi penyebab penyimpangan. Kecuali dalam hal tertentu yang sifatnya

material atau berpotensi beresiko besar maka kendatipun ukurannya kecil namun harus menjadi bahan investigasi. Kegunaannya bukan untuk melihat penyimpangan itu, tetapi melihat kemungkinan pelajaran yang dapat diambil untuk menjadi bahan dalam produksi mendatang.

Menurut Sofyan Syafri Harahap (2007, hal 224), penyimpangan anggaran biaya terdiri dari:

- a. Penyimpangan dalam hal biaya langsung, terbagi atas:
 1. Penyimpangan harga beli
 2. Penyimpangan kuantitas pembelian
- b. Penyimpangan dalam hal biaya upah langsung, terbagi atas:
 1. Penyimpangan tingkat upah
 2. Penyimpangan tidak efisien upah
- c. Penyimpangan dalam hal biaya overhead
 1. Penyimpangan pemakaian
 2. Penyimpangan kapasitas
 3. Penyimpangan efisiensi

Tabel II.1
CONTOH FORMAT LAPORAN ANALISIS VARIANCE

No.	Uraian	Anggaran	Realisasi	Variance	Keterangan
1.	Pembelian bahan baku	12.000.000	12.500.000	500.000	Unfavorable
2.	Biaya pembelian kendaraan	485.000.000	400.000.000	85.000.000	Favorable
3.	Biaya tenaga kerja langsung	200.000.000	225.000.000	25.000.000	Unfavorable

Sumber: Sofyan Syafri Harahap (2007, hal. 225)

9. Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ilmiah ini penulis mereferensi penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Lia Retnawati (2015) dengan judul “Anggaran Penjualan sebagai Dasar Perencanaan Keuangan pada PT. Euro P2P Direct Indo di Samarinda”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa anggaran penjualan dan anggaran kas mengalami peningkatan yaitu di mana volume penjualan elektronik yang mengalami kenaikan begitu juga dengan nilai penjualan selama bulan Mei sampai dengan bulan Agustus tahun 2014 sehingga anggaran penjualan efektif digunakan sebagai dasar perencanaan keuangan.
2. Dwi Ira Puspita (2013) dengan judul “Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PD Pasar Kota Medan.

Hasil penelitiannya adalah bahwa terjadinya penyimpangan terbesar pada tahun 2006 di PD Pasar Kota Medan, dimana lebih besar Realisasi dari Anggaran sehingga kuantitas biaya yang diinginkan sangat tidak menguntungkan (Unfavorable)

3. Ilham Nurdiansyah Tanjung (2011) dengan judul “Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi CPO (Crude Palm Oli) Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Hasil penelitiannya adalah bahwa didalam perusahaan masih terdapat penyimpangan biaya produksi yang material antara anggaran dan realisasinya, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum maksimal dalam menekan dan mengefesiensikan biaya produksi.

B. Kerangka Berfikir

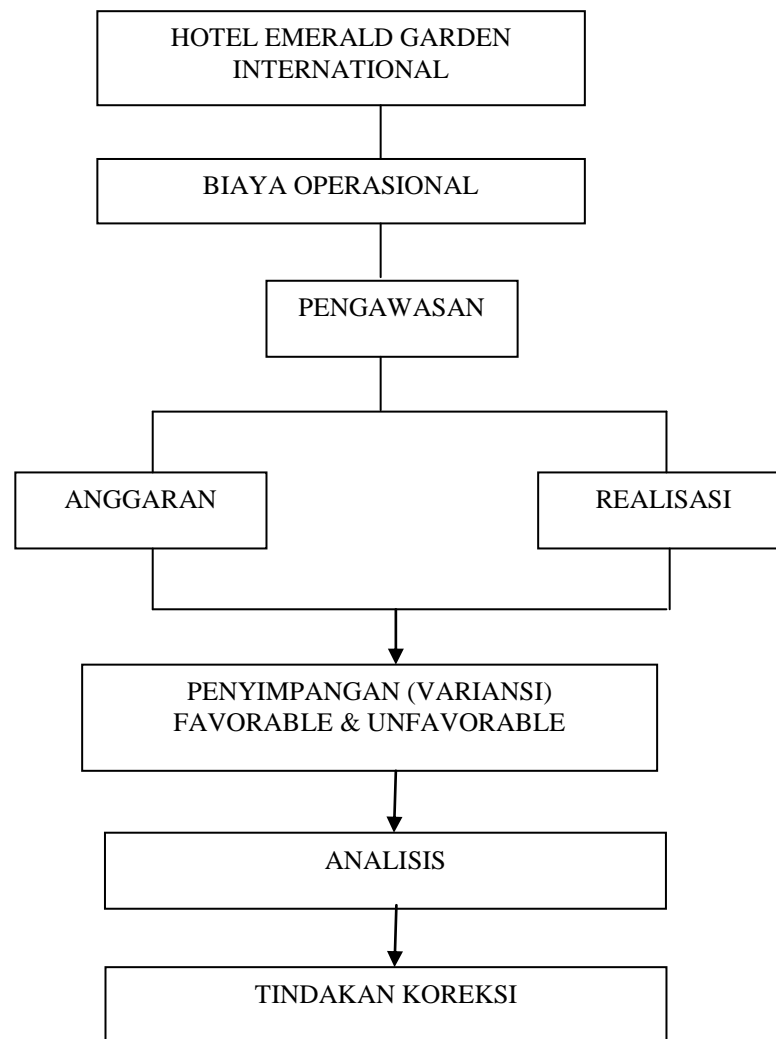
Menurut Glenn A. Welsch (2005:5) “sebagai proses atau mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan”.

Menurut Hansen & Mowen (2006:354) “proses pengawasan didefinisikan sebagai aktivitas manajerial untuk memonitor pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif sesuai dengan kebutuhan”.

Dalam mengeluarkan biaya operasional, perusahaan melakukan pengawasan. Alat yang digunakan oleh perusahaan untuk mengawasi biaya operasional adalah anggaran. Anggaran ini kemudian dibandingkan dengan realisasi biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan. Selisih antara anggaran dan realisasi kemudian disebut favorable bila nilai anggaran lebih besar daripada biaya operasional. Sebaliknya, selisih tersebut disebut unfavorable bila realisasi biaya operasional lebih besar anggaran biaya operasional. Dengan

demikian, anggaran telah berfungsi sebagai alat pengawasan biaya operasional perusahaan karena dapat digunakan sebagai data pembandingan antara anggaran dan realisasi. Jika terjadi penyimpangan, maka segera dilakukan analisis dan selanjutnya perusahaan melakukan tindakan koreksi terhadap masalah tersebut. Kemudian dilakukan kesimpulan berdasarkan analisis yang dilakukan.

Kerangka berpikir ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar II-3
Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisa deskriptif, dimana analisa deskriptif digunakan untuk menggambarkan suatu fenomena masalah dan menganalisanya menjadi suatu kesimpulan.

Berdasarkan metode dan teori yang ada maka penelitian ini berbentuk deskriptif yaitu penelitian yang menganalisa data yang bersifat menjelaskan, menggambarkan dan menjabarkan secara sistematis tentang suatu hal permasalahan berdasarkan data dan keterangan yang tersedia, dengan cara mengumpulkan data-data yang merupakan faktor pendukung variabel judul untuk kemudian dianalisis.

B. Defenisi Operasional

Defenisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel penelitian diukur. Hal ini sangat akan membanatu penulis dalam mengetahui baik buruknya konsep yang dibangun. Defenisi operasional tersebut adalah:

1. Anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional adalah suatu kegiatan atau aktivitas untuk menilai apakah biaya-biaya yang dikeluarkan dalam hubungannya terjadi kegiatan operasional berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Tabel III.1
Kisi-Kisi Wawancara

Variabel	Indikator
Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan Abas Kartadinata (2006, hal. 175) Bustami (2006, hal. 1) Mulyadi (2007, hal.448) Sofyan syafri Harahap (2007, hal.15) M. Nafarin (2007, hal 30) Munandar (2006, hal. 20)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi pelaksanaan anggaran 2. Mengawasi pengeluaran yang dilakukan 3. Mengontrol uang keluar masuk 4. Mengecek anggaran 5. Pengawasan terhadap selisih anggaran 6. Meninjau kembali anggaran 7. Melakukan pengawasan 8. Menghitung biaya yang akan dikeluarkan 9. Melakukan revisi atas anggaran 10. Membandingkan antara anggaran dan realisasi 11. Melakukan koordinasi dengan divisi yang terkait dengan anggaran 12. Memberikan saran terkait dengan anggaran yang akan dikeluarkan 13. Melakukan koreksi bila terjadi kesalahan dalam pembuatan anggaran 14. Melakukan penghematan 15. Mencegah pemborosan

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian yang dipilih adalah Hotel Emerald Garden International yang berada di Jl. K.L. Yos Sudarso No. 1 Medan.

2. Waktu Penelitian

Pelaksanaan ini dilaksanakan bulan November 2017 sampai bulan Maret 2018 dengan rincian waktu sebagai berikut:

Tabel III.1
Rincian Waktu Penelitian

No.	Jenis Penelitian	Bulan																			
		November				Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penulisan proposal	■	■	■	■																
2	Bimbingan proposal					■	■	■	■	■	■	■	■								
3	Seminar proposal															■					
4	Perbaikan proposal															■					
5	Pengumpulan data																■				
6	Penyusunan skripsi																	■			
7	Bimbingan skripsi																		■	■	■
8	Sidang																				■

D. Sumber Data

Adapun sumber data yang penulis dapat simpulkan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian
2. Data Skunder, yaitu data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain), yang berhubungan dengan objek penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berkompeten didalam perusahaan
2. Teknik dokumentasi yaitu dengan cara mengambil dokumen-dokumen yang diperlukan yaitu laporan biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan selama ini dari tahun 2014 s/d 2017.

F. Teknik Analisis Data

Dalam hal ini penelitian menggunakan tehnik analisis deskriptif. Sugiyono (2007, hal. 142) mengemukakan bahwa deskriptif adalah “statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskriptifkan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanya bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi dengan menggunakan analisa akuntansi”. Penelitian ini meneliti fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional pada Hotel Emerald Garden International dalam kurun waktu 2014 s/d 2017.

Adapun teknik analisis data adalah dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data

Data dikumpulkan berdasarkan kebutuhan. Data yang dikumpulkan adalah data mengenai biaya operasional melalui wawancara.

2. Membuat analisis

Selanjutnya dilakukan analisis dengan membahas anggaran dan realisasi biaya operasional dengan metode analisis hasil wawancara dibandingkan dengan teori.

3. Membuat kesimpulan

Kesimpulan berdasarkan hasil analisis yang dilakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Sejarah Singkat Hotel Emerald Garden International

Emerald Garden Hotel terletak di Jalan Kolonel Laut Yos Sudarso No. 1 Medan Petisah, Medan. Hotel Bintang 4 ini dibangun pada tahun 1995. Bangunan ini memiliki tinggi 7 lantai, 2 restoran dan 158 jumlah kamar dengan berbagai macam pilihan. Tarif setiap kamar yang dikenakan mulai dari Rp 611.000 hingga 768.000 per malamnya. Restoran Meranti akan menyajikan masakan khas Indonesia dan Barat. Sedangkan Restaurant The Palace akan menghadirkan masakan Cina. Jarak untuk menuju Stasiun Medan dapat ditempuh dalam waktu 10 menit. Bandar Udara Kuala Namu dapat ditempuh dalam waktu 60 menit perjalanan. Obyek Wisata yang dapat dikunjungi antara lain Balai Kota, Istana Maimun, Plaza Medan Fair serta Grand Palladium Mall.

Emerald Garden Hotel dilengkapi dengan berbagai pilihan kamar yaitu superior room, executive deluxe room, junior suite room, executive suite room dan penthouse. Adapun fasilitas kamar terdiri dari lemari pendingin, pendingin ruangan, televisi LCD, kamar mandi pribadi, shower, fasilitas mandi dengan air panas atau dingin, perlengkapan mandi, kotak penyimpanan, layanan kamar 24 jam, sandal, pengering rambut, mini bar, akses wi-fi gratis di semua kamar, lantai karpet, meja tulis, sofa, lemari pakaian dan telpon idd.

Sedangkan fasilitas hotel adalah sebagai berikut: sarapan pagi untuk 2 orang, layanan resepsionis 24 jam, pusat bisnis, tempat parkir mobil, kedai kopi, tempat parkir mobil, kedai kopi, concierge, elevator, lantai eksekutif, layanan laundry, fasilitas ruang pertemuan, restoran, salon, pertokoan, area khusus merokok, kamar uap, kolam renang utama dan anak-anak, lapangan tenis, pijat, pusat kebugaran, sauna, akses jaringan wi-fi di tempat umum, check in dan check out cepat.

2. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada Hotel Emerald Garden International

Menurut Abas Kartadinata (2006, hal. 175) “Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan dalam pengeluaran-pengeluaran tertentu”.

Menurut Bustami (2006, hal. 1) anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa perencanaan merupakan landasan dari proses manajemen, tanpa adanya perencanaan tidak akan ada dasar bagi fungsi koordinasi dan pelaksanaan fungsi pengawasan. Anggaran merupakan rencana tertulis dari perusahaan. Dan dengan adanya anggaran maka

tiap bagian perusahaan dapat mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.

Usulan anggaran diajukan melalui beberapa tingkatan yang berjenjang dalam organisasi. Penyusunan anggaran biaya operasional Hotel Emerald Garden International dimulai dengan:

1. Adanya usulan dari setiap bagian yang bersangkutan

Adapun bagian yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran adalah Accounting dan Purchasing. Bagian Accounting adalah bagian yang bertugas untuk menghitung anggaran yang akan dikeluarkan dan memberikan persetujuan untuk mengeluarkan anggaran. Sedangkan Bagian Purchasing adalah bagian yang terlibat dalam pembelian barang-barang yang dibutuhkan oleh pihak perusahaan. Usulan ini ini diberikan oleh masing-masing bagian atau divisi dan bila usulan ini disetujui maka anggaran akan diberikan setelah dilakukan pengecekan terhadap jumlah biaya yang dibutuhkan.

2. Usulan yang dibuat oleh masing-masing bagian diajukan kepada koordinator atau kepala bagian operasional untuk dievaluasi dan diperiksa. Usulan ini dibuat berdasarkan kegiatan operasi dari tiap-tiap bagian selama tahun berjalan. Kepala Koordinator berkewajiban untuk memberikan penilaian atas usulan tersebut.
3. Setelah selesai, usulan tersebut dipresentasikan langsung dipimpin direksi bersama-sama dan memeriksa totalnya. Setelah melalui rapat, maka

keseluruhan rencana disatukan menjadi suatu anggaran yang akan direalisasikan oleh manajemen.

Penyusunan anggaran pada Hotel Emerald Garden International berpedoman pada data dan informasi anggaran perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya dengan memperhatikan tingkat kenaikan biaya untuk tahun atau periode berikutnya. Penentuan besarnya tingkatan biaya operasi dilakukan dengan penyelidikan pada prinsip anggaran yang dibuat untuk tahun mendatang harus lebih baik dari anggaran yang dibuat pada tahun-tahun sebelumnya. Tahun anggaran perusahaan dimulai pada tanggal 1 Januari dan berakhir pada tanggal 31 Desember pada tahun yang sama.

Rencana kerja yang pelaksanaannya lebih dari satu tahun, apabila anggarannya tidak atau belum direalisasikan sampai berakhirnya tahun anggaran berjalan dianggap hangus. Bila rencana kerja tersebut tetap akan dilaksanakan, harus dianggarkan tahun berikutnya.

3. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada biaya operasional di Hotel Emerald Garden International

Analisis biaya operasional dapat digunakan oleh perusahaan untuk menilai efisiensi dalam perusahaan dimana mengetahui apakah perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya dengan pengorbanan yang minimal tanpa

mengabaikan kualitas dan kuantitasnya. Efisiensi adalah bagaimana menggunakan biaya operasional sehemat mungkin dengan maksud agar perusahaan memperoleh pendapatan yang tinggi atau penghematan yang harus dicapai oleh suatu perusahaan untuk memperoleh laba yang optimal.

Untuk mengetahui efisiensi biaya operasional yang dilakukan Hotel Emerald Garden International, maka penulis menganalisisnya dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya operasional yang telah berjalan atau yang telah terjadi pada tahun 2014-2017. Menurut penulis, efisiensi dapat dicapai apabila selisih biaya yang terjadi dalam penggunaannya adalah peningkatan kinerja perusahaan dan bukan untuk pemborosan.

Tabel IV.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2014-2017

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	%	Keterangan	Batas 5%
2014	Rp34.900.000	Rp35.962.000	(Rp1.062.000)	2,95%	Unfavorable	Rp1.083.738
2015	Rp25.449.000	Rp26.763.000	(Rp1.314.000)	4,91%	Unfavorable	Rp1.315.186
2016	Rp32.121.500	Rp35.176.500	(Rp3.055.000)	8,68%	Unfavorable	Rp2.942.430
2017	Rp35.869.000	Rp38.601.000	(Rp2.732.000)	7,08%	Unfavorable	Rp2.675.242

Sumber: Hotel Emerald Garden International (2018)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari tahun 2014 s/d 2017 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (unfavorable). Hal ini menjelaskan bahwa anggaran belum optimal sebagai fungsi pengawasan pada perusahaan tersebut. Dapat ditambahkan bahwa pengawasan yang dilakukan selama ini belum benar-benar berfungsi dengan baik. Ini disebabkan karena penetapan anggaran tidak dilakukan dengan berdasarkan kebutuhan yang benar-benar mendesak.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat realisasi yang terjadi di atas 5% dari batas toleransi yang diberikan perusahaan. Ada berbagai faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan anggaran yang berhubungan dengan biaya operasional yaitu biaya sales, biaya kendaraan kantor dan biaya lain-lain. Berdasarkan hasil penelitian salah satu faktor yang menyebabkan penurunan anggaran adalah biaya operasional jamsostek yang mengalami penurunan dari tahun 2015 ke tahun 2016. Hal ini disebabkan menurunnya kebutuhan yang berhubungan dengan biaya operasional di Hotel Emerald Garden International. Akan tetapi pada tahun 2017 anggaran biaya operasional meningkat dari tahun 2016 sebesar 32.121.500 menjadi 35.869.000 pada tahun 2017.

Sebagai alat pengawasan, anggaran berfungsi untuk menekan agar biaya operasional yang dikeluarkan tidak menyimpang terlalu jauh dari anggaran yang ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana yang dilakukan oleh perusahaan, anggaran ditetapkan setiap tahunnya berdasarkan jumlah realisasi biaya operasional yang

telah dicapai pada tahun-tahun sebelumnya.

Ini didukung oleh dengan penelitian Ilham Nurdiansyah Tanjung (2011) yang menyatakan bahwa didalam perusahaan masih terdapat penyimpangan biaya produksi yang material antara anggaran dan realisasinya, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum maksimal dalam menekan dan mengefesiensikan biaya produksi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf perusahaan, disebutkan bahwa anggaran disusun berdasarkan standar perusahaan. Pada dasarnya, anggaran disusun oleh masing-masing bagian, karena setiap bagian mengetahui kebutuhan operasional mereka. Ini ditentukan oleh standar perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengawasi pelaksanaan anggaran dan realisasi terhadap anggaran biaya operasional agar efektif dan efisien. Perusahaan melakukan analisis serta mengambil tindakan perbaikan untuk periode berikutnya. Selanjutnya dilakukan evaluasi serta analisis penyimpangan dengan melakkan pengawasan. Sedangkan pengendalian dilakukan dengan cara mengumpulkan setiap bagian untuk memberi solusi atas penyimpangan yang terjadi serta melakukan perbaikan.

4. Fungsi Anggaran sebagai Alat Pengawasan Biaya Biaya Operasional di Hotel Emerald Garden

Laporan realisasi biaya operasional menunjukkan seberapa jauh yang digariskan dengan anggaran telah dapat direalisasikan dalam pelaksanaannya. Laporan realisasi biaya operasional digunakan untuk membandingkan kemajuan dan perkembangan yang diharapkan dan dianggap sangat berguna dalam menentukan hasil kerja setiap bagian dan departemen. Laporan realisasi anggaran biaya operasional dibuat dengan tujuan untuk memperlihatkan perbandingan antara jumlah yang dianggarkan dengan jumlah realisasinya.

Pada akhir periode diadakan analisis dan evaluasi terhadap anggaran dan realisasi untuk melihat apakah pelaksanaan pekerjaan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan instruksi-instruksi yang dikeluarkan. Hal ini bertujuan untuk melihat koefisiennan dan keefisiensian program kerja anggaran yang sekarang dapat juga menjadi dasar untuk penyusunan anggaran dimasa yang akan datang.

Proses pelaksanaan anggaran sebagai pencerminan realisasi akan terangkum dalam data akuntansi, yang berfungsi sebagai data perbandingan anggaran, sehingga dapat diketahui apa yang terjadi secara akurat. Pada akhir tahun evaluasi menyeluruh tentang prestasi kerja selama tahun tersebut yaitu tentang adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasi sehingga pimpinan perusahaan akan dapat mengambil keputusan-keputusan penting, baik untuk

kepentingan efisiensi dan efisiensi yang menjadi dasar bagi penyusunan program kerja periode berikutnya.

Hotel Emerald Garden International berpegang pada anggaran operasi sebelumnya dalam melaksanakan pengawasan biaya operasi. Bagian akuntansi akan menyajikan data realisasi pelaksanaan anggaran. Perbandingan ini menunjukkan apakah telah terjadi penyimpangan dan di cari faktor-faktor apa yang menyebabkan penyimpangan itu.

Anggaran merupakan alat perencanaan sekaligus alat pengawasan, maka keberhasilan anggaran merupakan hal yang harus dicapai sebagai indikasi efisiensi usaha. Dalam hal ini, keberhasilan diartikan sebagai realisasi yang sesuai dengan perencanaan dan akan lebih baik lagi bila realisasi lebih kecil dari anggaran, yang berarti perusahaan dapat menyebabkan efisiensi melalui penurunan biaya operasi dan meningkatkan kegiatan usaha.

Analisis dan evaluasi merupakan proses yang menuntut penguasaan atas objek yang diteliti. Pada bab ini penulis menganalisis dan mengevaluasi penyimpangan biaya operasional sebagai alat pengawasan biaya operasional pada Hotel Emerald Garden International. Setiap penyimpangan harus dianalisis dan dievaluasi agar tindakan preventif terhadap kemungkinan terjadi penyimpangan lebih besar dapat dihindari. Dengan demikian, baik tidak pengawasan akan terlihat secara jelas dari besarnya penyimpangan yang terjadi.

Dari uraian diatas jelaslah bahwa anggaran biaya operasional merupakan

standar yang digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan, sehingga penyusunan anggaran harus dibuat sedemikian rupa, agar mendekati semua kejadian dimasa yang akan datang, yang berarti menekan sekecil mungkin atas penyimpangan yang terjadi. Perlu disadari bahwa ketelitian penyusunan anggaran bukan dimaksudkan untuk menghilangkan sama sekali penyimpangan, karena sebaik apa pun suatu anggaran tidak dapat secara persis memprediksi kejadian dimasa yang akan datang, yang berarti dapat dipastikan bahwa penyimpangan yang terjadi terlalu besar, maka keadaan tersebut akan menimbulkan kerugian yang material.

Oleh karena itu, diperlukan proses penyusunan anggaran yang benar-benar hati-hati. Pada dasarnya, proses penyusunan anggaran merupakan tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran, sehingga menjadi tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya. Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran serta melaksanakan kegiatan budgeting lainnya ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan. Namun demikian, tugas menyiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada bagian-bagian lain dalam perusahaan tergantung pada struktur organisasinya masing-masing.

Adapun fungsi anggaran sangat erat hubungannya dengan fungsi dasar manajemen. Organisasi perusahaan yang fropit-profit mempunyai tujuan memperoleh laba, sedangkan perusahaan yang bergerak dibidang jasa mempunyai

tujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan memuaskan konsumen. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus membuat suatu perencanaan yang baik sebelum melaksanakan usahanya. Berdasarkan tujuan yang hendak dicapai tersebut, maka seluruh perencanaan disusun dan di jabarkan dalam bentuk anggaran.

Anggaran yang disusun oleh bagian akuntansi atau panitia anggaran masih merupakan rancangan atau usulan anggaran. Rancangan ini diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan, sebelum disahkan pimpinan tertinggi perusahaan masih mungkin melakukan tindakan pembahasan antara pimpinan tertinggi dengan pihak-pihak yang disertai tugas untuk menyusun rancangan anggaran tersebut, maka rancangan anggaran yang definitif akan dijadikan sebagai pedoman, pengoordinasian dan sebagai alat pengawasan kerja. Biasanya perusahaan menyusun anggaran untuk jangka tahun buku, selanjutnya dilakukan perincian dari anggaran secara triwulan/ bulanan. Jangka waktu anggaran dari tiap-tiap perusahaan dapat berlainan karena penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran harus dipertimbangkan pada tujuan anggaran dan unsur ketidakpastian pada masa yang akan datang.

Dapat ditambahkan bahwa semakin besar biaya operasional maka akan mengurangi jumlah laba yang akan diperoleh perusahaan dan hal ini akan berpengaruh terhadap efisiensi perusahaan. Efisiensi berarti ketepatan cara mengerjakan sesuatu sesuai dengan standar. Efisiensi juga mempunyai

pengertian sebagai kemampuan untuk memproduksi pada tingkat yang sama dengan biaya yang lebih rendah dari pada perusahaan lain atau beban yang sama dapat memproduksi pada tingkat yang lebih besar.

Penyimpangan ini harus dianalisis penyebabnya. Biasanya perusahaan harus menetapkan ukuran mana yang mesti dilakukan investigasi dan mana yang tidak perlu dilakukan investigasi. Standar penentuan ini biasanya melihat benefit costnya. Jika biaya investigasi atau penyimpangan ini lebih besar dari pada taksiran yang dihemat maka biasanya tidak perlu dilakukan investigasi. Sebaiknya jika yang hemat jauh lebih besar dari biaya investigasi maka harus dilakukan investigasi penyebab penyimpangan. Kecuali dalam hal tertentu yang sifatnya material atau berpotensi beresiko besar maka kendatipun ukurannya kecil namun harus menjadi bahan investigasi. Kegunaannya bukan untuk melihat penyimpangan itu, tetapi melihat kemungkinan pelajaran yang dapat diambil untuk menjadi bahan dalam produksi mendatang.

Pada dasarnya standar dalam pengukuran efisiensi dilihat dari tingkat penyimpangan (variance) dalam bentuk persentase. Pada umumnya standar pengukuran efisiensi yang diterima perusahaan adalah 10%. Untuk mengetahui efisiensi biaya operasional yang dilakukan oleh Hotel Emerald Garden International, maka penulis menganalisisnya dengan membandingkan input dan output realisasi pada tahun 2014-2017. Ukuran input dalam hal ini adalah biaya operasional sedangkan ukuran output adalah pendapatan operasional. Penulis

melakukan analisis untuk menilai efisiensi dengan asumsi: perusahaan dikatakan efisiensi apabila persentase input per output realisasi tahun berjalan lebih kecil atau sama dengan dari persentase input per output realisasi tahun sebelumnya dan sebaliknya jika persentase input per output realisasi tahun berjalan lebih besar dari persentase input per output realisasi tahun sebelumnya, perusahaan dikatakan efisiensi dalam melakukan aktivitasnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, penulis mencoba memberikan Kesimpulan dari yang telah dijelaskan dan dijabarkan pada uraian sebelumnya, sekaligus memberikan Saran yang mungkin berguna bagi Perusahaan.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap biaya operasional pada Hotel Emerald Garden International diambil Kesimpulan sebagai berikut:

1. Hotel Emerald Garden International menyusun anggaran dengan pendekatan bottom up, artinya atasan memberikan kebebasan kepada masing-masing divisi untuk menyusun anggaran biaya operasionalnya masing-masing.
2. Berdasarkan hasil analisis dalam menilai tingkat efisiensi, Hotel Emerald Garden International sudah mencapai tingkat efisiensi dalam melakukan kegiatannya.
3. Berdasarkan hasil analisis dalam menilai tingkat efisiensi, Hotel Emerald Garden International dalam penggunaan biaya operasionalnya sudah ekonomis, meskipun terjadi penyimpangan, hal itu bukan merupakan pemborosan, tetapi untuk kepentingan perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, saran yang dapat diberikan adalah:

1. Sebaiknya Perusahaan melakukan analisis penyimpangan biaya operasional agar dapat diketahui apakah penyimpangan yang terjadi masih berada dalam batas toleransi atau tidak.
2. Untuk mencapai efisiensi dan efisiensi biaya operasional, sebaiknya perusahaan mencari penyebab terjadinya penyimpangan antara realisasi dengan anggaran biaya operasional yang cukup material sehingga dapat dilakukan tindakan korektif atau penyesuaian anggaran di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bustami, Batian & Nurle, 2006. *Akuntansi Biaya Tingkat Lanjut: Kajian Teori dan Aplikasi*. Jakarta: BPF
- Carter, William K, dan Milton F, Usry, 2007. *Akuntansi Biaya*, Penerjemah Krista, Edisi 13, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Darsono. (2008). *Penganggaran Perusahaan*. Cetakan Pertama: Mitra Wacana Media.
- Darsono, Ari Purwanti, 2008. *Penganggaran Usaha*, Edisi Pertama, Penerbit Wicana Media, Jakarta.
- Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Departemen Akuntansi, 2016. *Buku Pedoman Penulis Skripsi*, Medan
- Garrison, Ray H. dan Fric W Noreen, 2007. *Akuntansi Manajerial*, Penerjemah: Totok Budisantoso, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen, Don R. Dan Marryanne W. Mowen, 2002. *Manajemen Biaya : Akuntansi Dan Pengendalian*, Penerjemah : Dewi dan Deny, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. (2001). *Budgeting : Penganggaran, perencanaan lengkap, (Untuk Membantu Manajemen)*. Cetakan Kedua Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Indriany Mega Hapsari Harahap, 2011. *Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi pada PTPN IV Kebun Marihat Ulu, Fakultas Ekonomi*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Julita. (2009). *Budgeting : pedoman, pengkoordinasian dan pengawasan kerja*. Cetakan ke Ketiga :CV. Perdana Mulaya Sarana
- Kardinata, Abas.2005. *Akuntansi dan Analisis Biaya*, Rineka Cita, Jakarta
- Matz dan Usry.2007. *Akuntansi biaya*, Edisi Kedelapan, Jilid I, Erlangga Jakarta
- Mulyadi, 2005. *Akuntansi Manajemen : Konsep dan Manfaat & Rekayasa*. Edisi 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- _____, 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep dan Manfaat & Rekayasa*. Edisi 3, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Munandar, M. (2005). *Budgeting: Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*. Edisi Kesatu, Yogyakarta: Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi UGM.

- Nafirin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Cetakan Ketiga Jakarta : Salemba Empat
- Prawinogoro, Darsono (2009). *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Ketiga Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rieka Panggabean, 2009. *Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi pada PT. Flora Sawita Chemindo Medan*. Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung :CV Alfa Beta.
- Sasongko, Catur (2010). *Anggaran*. Cetakan Kedua

PERNYATAAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : TEGUH FAJAR ASWAD
NPM : 1405170597
Program Studi : S-1
Jurusan : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Di
Hotel Emerald Garden International Medan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data perusahaan dalam skripsi atau data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari data-data sah yang ada di perusahaan tempat saya melaksanakan riset.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil plagiat atau merupakan karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, Maret 2018

Saya yang menyatakan



[Handwritten Signature]
TEGUH FAJAR ASWAD



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Lengkap : Teguh Fajar Aswad
NPM : 1405170597
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Analisis Fungsi Anggaran sebagai Alat Pengawasan di Hotel Emerald Garden International Medan

Tanggal	Hasil Bimbingan Proposal	Paraf	Keterangan
18-12-2017	a. konsultasi judul b. lengkapi data pendukung		
8-1-2018	a. latar belakang masalah b. data pendukung di pejab. c. identifikasi / rumus masalah diperbaiki		
22-1-2018	a. lengkapi teori pendukung b. perbaiki kerangka c. lengkapi metode penelitian		
27-1-2018	a. selesai bimbingan proposal.		

Medan, Januari 2018

Pembimbing Proposal

WIDIA ASTUTY, S.E., M.SI., AK. QIA, CA, CPAI

Diketahui/Disetujui Oleh
Ketua Program Studi

FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si.