

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
NO. DAFTAR : 409 / PER-UMP / 08
TANGGAL : 29-03-08

**PENGIMPLEMENTASIAN PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN
DAN BEBAN OPERASIONAL DALAM RANGKA PENGUKURAN
KINERJA PADA HOTEL ARJUNA PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH :

NAMA : DIA PURWITA SARI

NIM : 22 2003 200

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2007**

**PENGIMPLEMENTASIAN PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN
DAN BEBAN OPERASIONAL DALAM RANGKA PENGUKURAN
KINERJA PADA HOTEL ARJUNA PALEMBANG**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



OLEH :

NAMA : DIA PURWITA SARI

NIM : 22 2003 200

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2007**

**Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**Judul : PENGIMPLEMENTASIAN PENYUSUNAN
ANGGARAN PENDAPATAN DAN BEBAN
OPERASIONAL DALAM RANGKA
PENGUKURAN KINERJA PADA HOTEL
ARJUNA PALEMBANG**

Nama : DIA PURWITA SARI
NIM : 22 2003 200
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

**Diterima dan disahkan
Pada tanggal,**

Pembimbing

 23/8 07

(Hj. Yuhanis Ladewi, SE, M.Si)

Mengetahui

Dekan

Usb Ketua Jurusan Akuntansi




(Hj. Yuhanis Ladewi, SE, M.Si)

Motto:

"Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu"
(QS : Al Baqarah : 153)

"Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, maka apabila telah selesai dari sesuatu urusan, tetaplah bekerja keras untuk urusan yang lain"
(QS : Al Insyirah : 6-7)

Skripsi ini ku persembahkan untuk:

- *Ayahanda & Ibundaku tercinta*
"Djasuri & Kusdianti"
- *Adik-adikku tersayang*
"Riza Pahlipi & M.Jefriansyah"
- *Nenekku dan Kakekku yang*
tercinta
- *Seseorang yang special "NPG"*
- *Seluruh Keluarga besarku*
- *Sahabat-sahabatku*
- *Almamaterku*

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dia Purwita Sari

NIM : 22 2003 200

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang,.....1 Juli 2007

Penulis



(Dia Purwita Sari)



PRAKATA

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillahirobbil 'Alamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya serta memberikan kesehatan, kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam penulis panjatkan atas junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarganya, sahabatnya dan para pengikutnya hingga akhir zaman, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Dalam Rangka Pengukuran Kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang".

Hotel Arjuna Palembang belum melakukan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional, melihat kondisi pada Hotel Arjuna Palembang yang memiliki aktivitas yang beragam, struktur organisasi yang jelas serta sistem akuntansi yang sudah memadai, maka Hotel Arjuna Palembang sudah memenuhi syarat untuk menyusun anggaran.

Hotel Arjuna Palembang perlu melakukan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional, karena dengan menyusun anggaran pendapatan dan beban operasional Hotel Arjuna Palembang dapat menekan terjadinya biaya-biaya yang berlebihan atau dapat menekan terjadinya pemborosan biaya operasional yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan oleh perusahaan, serta dapat menetapkan target pendapatan yang diharapkan dan berupaya untuk mencapai target yang telah ditetapkan tersebut.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan untuk kedua orang tuaku, yang telah mendidik dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang, yang tak hentinya mendoakan, membiayai dan memberikan dorongan moril dan spiritual serta semangat kepada penulis. Adik-adikku yang telah memberikan warna dan kebahagiaan dalam kehidupan penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Ibu Hj.Yuhanis Ladewi.,SE.,M.Si yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini.

Selain itu juga, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang :

1. Bapak H. M. Idris, SE., M.Si. selaku Rektor Unuversitas Muhammadiyah Palembang, beserta staf dan karyawan.
2. Bapak H. Abdul Basyith, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Universitas Muhammadiyah Palembang, beserta staf dan karyawan.
3. Ibu Hj. Yuhanis Ladewi, SE., M.Si. dan Bapak Drs. Sunardi, SE., M.Si. selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Ibu Hj. Ida Zuraidah, SE., Ak. Selaku Pembimbing Akademik.
5. Bapak Khairul Anwar, SE. selaku Manager Hotel Arjuna Palembang, yang telah memberikan data dan informasi yang dibutuhkan oleh penulis dalam skripsi ini.
6. Sahabat-sahabatku yang tersayang.
7. Teman-teman KKN Angkatan XXVI Desa Tanding Marga, Kecamatan Sungai Rotan, Kabupaten Muara Enim.



8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan pahala dari Allah SWT. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah bacaan ilmiah dalam dunia ilmu pengetahuan.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Palembang, Juli 2007

Penulis

c. Jenis-jenis anggaran.....	12
d. Syarat penyusunan anggaran.....	14
e. Proses penyusunan anggaran.....	16
f. Keuntungan dan kelemahan anggaran	18
g. Anggaran pendapatan dan beban operasional	22
2. Pengukuran Kinerja	
a. Pengertian kinerja	23
b. Pengertian pengukuran kinerja.....	23
c. Jenis pengukuran kinerja.....	25
d. Tujuan pengukuran kinerja	25
e. Tolak ukur pengukuran kinerja	26

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	29
B. Tempat Penelitian.....	30
C. Operasionalisasi Variabel	30
D. Data Yang Digunakan.....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
F. Analisis Data dan Teknik Analisis	33

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	
1. Gambaran Umum Hotel Arjuna Palembang	35
a. Sejarah Singkat Hotel Arjuna Palembang.....	35

b. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Hotel Arjuna Palembang	37
c. Aktivitas Hotel Arjuna Palembang	46
2. Data	48
a. Laporan L/R Komparatif Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006	48
b. Data Pendapatan Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006	49
c. Data Beban operasional Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006	50
d. Neraca Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006	51

B. Pembahasan

- Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Pada Hotel Arjuna Palembang	51
- Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Dalam Rangka Pengukuran Kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang	68
- Hasil Analisis Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Serta Pengukuran Kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang	73

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan 75

B. Saran 76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel31
Tabel IV.1	Tarif kamar per malam Hotel Arjuna Palembang Tahun 2006-200747
Tabel IV.2	Laporan L/R Komparatif Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006.....48
Tabel IV.3	Data Pendapatan Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006.....48
Tabel IV.4	Data Beban Operasional Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006.....49
Tabel IV.5	Neraca Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-200650
Tabel IV.6	Data Pendapatan Penjualan Kamar Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006.....57
Tabel IV.7	Jumlah Hunian Kamar Hotel Arjuna Palembang Per Tahun. Tahun 2003-2006.....57
Tabel IV.8	Data Pendapatan <i>Laundry</i> Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006.....58
Tabel IV.9	Data Pendapatan Restoran Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006.....59
Tabel IV.10	Data Beban Pembelian Bahan Makanan dan Minuman Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-200659
Tabel IV.11	Data Pendapatan Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006.....60

Tabel IV.12	Data Pendapatan Tahun 2004-2006 dan Anggaran Pendapatan Hotel Arjuna Palembang Tahun 2007	61
Tabel IV.13	Data Beban Operasional Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006.....	62
Tabel IV.14	Data Beban Operasional Tahun 2004-2006 dan Anggaran Beban Operasional Tahun 2007	64
Tabel IV.15	Laporan L/R Komparatif Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006.....	68
Tabel IV.16	Hasil Analisis Pengukuran Kinerja Hotel Arjuna Palembang Tahun 2005-2006.....	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1	
Struktur Organisasi Hotel Arjuna Palembang	
Tahun 2006-2007	39

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Pengantar Riset
2. Surat Keterangan Selesai Riset
3. Kartu Aktivitas Bimbingan Pra Usulan Penelitian dan Usulan Penelitian
4. Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
5. Sertifikat Lulus Membaca Al-Qur'an
6. Biodata Penulis

ABSTRAK

Dia Purwita Sari/22.2003.200/2007/Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Dalam Rangka Pengukuran Kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang.

Dengan menyusun anggaran, suatu perusahaan dapat memperoleh keuntungan, yaitu dapat memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan, karena anggaran mendorong manajer untuk mengembangkan arah umum bagi perusahaan, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan, serta dapat menyediakan standar untuk evaluasi kinerja, maka Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah Pengimplementasian Penyusunan Anggaran pendapatan dan Beban Operasional Dalam Rangka Pengukuran Kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang. Tujuannya adalah untuk mengimplementasikan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional dalam rangka pengukuran kinerja pada Hotel Arjuna Palembang. Penelitian ini bermanfaat, yaitu bagi penulis, bagi Hotel Arjuna Palembang, dan Bagi almamater

Metode penelitian pada penelitian ini adalah: jenis penelitian, yaitu penelitian tindakan. Unit penelitian dilakukan pada Hotel Arjuna Palembang, yang beralamat di Jalan Kapten A.Rivai No.219 Palembang. Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan dua variabel, yaitu penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional serta pengukuran kinerja perusahaan. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data dengan wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dengan pengimplementasian penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional pada Hotel Arjuna Palembang, maka perusahaan akan dapat mengetahui sejauh mana pendapatan yang diperoleh telah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, sehingga dapat mengukur kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan, serta dapat menekan terjadinya biaya-biaya yang berlebihan yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan oleh perusahaan. Dengan demikian jika suatu perusahaan dapat merealisasikan anggaran pendapatan dan beban operasional dengan baik, maka kinerja perusahaan akan dinilai sangat baik.

Kata Kunci : Penyusunan anggaran pendapatan dan Beban operasional; Pengukuran kinerja perusahaan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tujuan utama semua perusahaan, baik itu perusahaan industri, perusahaan dagang, maupun perusahaan jasa adalah sama, yaitu untuk memperoleh keuntungan yang maksimal. Perencanaan yang baik sangat penting bagi suatu perusahaan. Perencanaan menurut Nafarin (2000:3), adalah suatu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Semua keputusan perencanaan sekurang-kurangnya memperhitungkan dua macam pedoman menurut Matthew J. Culligan (2000:112-113), yaitu pedoman kualitatif dan pedoman kuantitatif.

1. Pedoman Kualitatif pada perencanaan, berupa:
 - a) Pengembangan manajemen.
 - b) Citra, bagaimana manajer menghendaki agar perusahaan ini dilihat orang.
 - c) Sumbangan kepada masyarakat, apa yang perusahaan berikan kepada masyarakat dan apa yang diperoleh kembali.
 - d) Pengembangan bakat, bagaimana mengenai masa depan perusahaan.
 - e) Kemajuan teknik, apa yang sedang terjadi yang akan mempengaruhi perusahaan.
2. Pedoman kuantitatif, adalah pedoman yang mengajukan pertanyaan “seberapa banyak”, inilah nama yang sering sekali disebut, yaitu anggaran.



Anggaran menurut Edy Sukarno, dkk (2001:1), adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam satuan unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Tujuan penyusunan anggaran menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2000:174), adalah untuk memperjelas rencana strategi perusahaan, membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari suatu organisasi perusahaan dan merupakan alat penilaian bagi manajemen.

Dalam suatu perusahaan ada berbagai macam anggaran diantaranya, yaitu anggaran pendapatan dan beban operasional. Anggaran pendapatan adalah rencana yang terdiri dari proyeksi jumlah unit penjualan dikalikan dengan harga jual yang diharapkan. Anggaran beban adalah rencana biaya-biaya yang akan terjadi untuk periode yang akan datang yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan kegiatan operasional perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran perusahaan perlu disusun untuk melihat sejauh mana sasaran perusahaan yang dituju telah tercapai, serta dapat melihat perkembangan yang terjadi dalam perusahaan.

Proses penyusunan anggaran menurut Mulyadi dan Johny Styawan (2000:177), adalah:

1. Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran.
2. Membuat proposal anggaran permulaan.
3. Proses Negosiasi, yaitu mendiskusikan anggaran yang diusulkan.
4. Review dan persetujuan, persetujuan akhir direkomendasikan oleh panitia anggaran.

5. Revisi anggaran, suatu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui.

Pendekatan penyusunan anggaran menurut Sofyan Sayfri Harahap (2001:83), terdiri dari:

1. *Top Down* atau Otoriter

Anggaran ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya, metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan.

2. *Bottom Up* atau Demokrasi

Anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan disertai sepenuhnya menyusun anggaran yang dicapai di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

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

Perusahaan menyusun anggaran dari atas atau pimpinan, kemudian dilanjutkan oleh karyawan bawahan, jadi ada pedoman dari atas dan dilanjutkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan dari atasan.

Suatu perusahaan dalam menyusun anggaran perlu memperhatikan beberapa hal yang menjadi syarat perusahaan dalam menyusun anggaran, menurut R.A Supriyono (2004:45), yaitu adanya organisasi perusahaan yang sehat yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan

tanggungjawab yang tegas, adanya sistem akuntansi yang memadai, adanya penelitian dan analisis yang diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi, adanya dukungan dari para pelaksana, anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun tingkat bawah.

Hotel Arjuna Palembang adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa yaitu jasa perhotelan, semakin meningkatnya aktivitas berbagai sektor kehidupan masyarakat di Indonesia, terutama di kota Palembang telah ikut serta mendorong meningkatnya kebutuhan penginapan pada Hotel Arjuna Palembang, mencermati kondisi tersebut pihak yang mengelola Hotel Arjuna Palembang melakukan pengembangan perusahaan. Fasilitas pada Hotel Arjuna Palembang sudah memadai, struktur organisasi sudah tersusun dan jelas, dengan pembagian tugas fungsional serta penentuan garis wewenang dan tanggungjawab yang tegas, aktivitas perusahaan yang beragam, serta sistem akuntansi yang sudah memadai. Berdasarkan syarat yang ada maka Hotel Arjuna Palembang perlu melakukan penyusunan anggaran sebagai alat pengukur kinerja perusahaan, tetapi pada kenyataannya Hotel Arjuna Palembang belum menyusun anggaran terutama anggaran pendapatan dan beban operasional, karena dengan tidak menyusun anggaran terutama anggaran pendapatan dan beban operasional, suatu perusahaan tidak bisa mengetahui sejauh mana pendapatan yang diharapkan telah tercapai dan apakah ada pendapatan dari berbagai aktivitas perusahaan mengalami penurunan, serta tidak bisa mengontrol dan menekan terjadinya biaya-biaya yang berlebihan

yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan oleh perusahaan, Oleh karena itu dengan adanya penyusunan anggaran perusahaan dapat mengetahui dan mengontrol biaya-biaya yang akan dikeluarkan untuk periode yang akan datang sehingga dapat menghindari terjadinya penyimpangan atau menekan terjadinya pengeluaran biaya yang seharusnya tidak dikeluarkan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas dan melihat bahwa anggaran merupakan alat yang penting dalam pengukuran kinerja dan dalam perencanaan kegiatan operasional perusahaan, maka penulis tertarik untuk memilih judul **“Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Dalam Rangka Pengukuran Kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Dalam Rangka Pengukuran Kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk Mengimplementasikan Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Dalam Rangka Pengukuran Kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional pada Hotel Arjuna Palembang

2. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan tentang Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional pada Hotel Arjuna Palembang.

3. Bagi Almamater

Sebagai bahan bacaan dan referensi penelitian selanjutnya, khususnya mengenai pengimplementasian penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Vina Violeta Tahun 2006 dengan judul Analisis Pelaksanaan Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Biaya Dengan Realisasinya Pada PDAM Tirta Musi Palembang. Perumusan masalahnya adalah Bagaimana pelaksanaan penyusunan anggaran pendapatan dan biaya dengan realisasinya pada PDAM Tirta Musi Palembang. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis pelaksanaan penyusunan anggaran pendapatan dan biaya dengan realisasinya pada PDAM Tirta Musi Palembang. Data yang digunakan adalah menggunakan data sekunder. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deduktif, yaitu dengan cara memberikan penjelasan dari hal-hal yang bersifat umum untuk menyusun argumentasi yang bersifat khusus, yaitu penulis akan mengumpulkan, menyusun, data yang diperoleh dan pada akhirnya akan ditarik suatu kesimpulan yang terkait dengan masalah yang diteliti.

Hasil penelitiannya adalah, pada PDAM Tirta Musi Palembang memiliki seksi keuangan dan seksi pembukuan, di dalam seksi keuangan terdapat juga bagian khusus untuk menyusun anggaran sehingga yang menyusun anggaran berbeda dengan yang bertugas di bidang keuangan. Sistem pengendalian yang dimiliki PDAM Tirta Musi Palembang masih lemah, artinya perusahaan belum dapat mengendalikan pelaksanaan anggaran secara efisien sehingga prestasi kinerja perusahaan menurun.

Sedangkan penelitian yang akan penulis lakukan yaitu pada Hotel Arjuna Palembang yang berjudul Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Dalam Rangka Mengukur Kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang. Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah bahwa kedua penelitian ini melakukan pelaksanaan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional dan ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah, penelitian yang penulis lakukan dengan menggunakan analisis data kualitatif, yaitu analisis data yang menjelaskan dalam bentuk kata, kalimat mengenai pengimplementasian penyusunan anggaran pendapatan dan beban oprasional. Dan teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis kualitatif, yaitu mengemukakan teori-teori mengenai pengimplementasian penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional. Sedangkan pada penelitian sebelumnya menggunakan teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deduktif, yaitu dengan cara memberikan penjelasan dari hal-hal yang bersifat umum untuk menyusun argumentasi yang bersifat khusus, yaitu penulis akan mengumpulkan, menyusun, data yang diperoleh dan pada akhirnya akan ditarik suatu kesimpulan yang terkait dengan masalah yang diteliti.

B. Landasan Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya harus melakukan perencanaan yang baik supaya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Salah satu alat yang digunakan dalam

perencanaan adalah anggaran, dimana anggaran ini berisi tentang rencana-rencana kegiatan yang akan dilaksanakan serta berisi tujuan yang hendak dicapai dalam suatu periode tertentu. Anggaran menurut Abdul Halim (2000:172), dapat diartikan sebagai suatu rencana atau tindakan yang dinyatakan dalam nilai kuantitatif untuk suatu periode tertentu dan biasanya untuk satu tahun.

Anggaran menurut Bambang Hardadi (2002:219), merupakan bagian penting dalam proses pengendalian manajemen yang diterapkan oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan menurut Edy Sukarno,dkk (2001:1), Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam satuan unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Anggaran menurut Gunawan Dan Marwan (2000:6) merupakan suatu pendekatan formal yang sistematis dari pada pelaksanaan tanggungjawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Sedangkan menurut Jajuk Herawati dan Sunarto (2004:2) Anggaran juga merupakan suatu rencana yang sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dijelaskan bahwa anggaran adalah suatu rencana perusahaan yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan

perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang dan biasanya untuk jangka waktu satu tahun.

b. Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan penyusunan anggaran menurut Jajuk Herawati dan Sunarto (2004:4), adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menyatakan harapan perusahaan secara jelas dan formal sehingga bisa memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dapat dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- c. Menyediakan rencana secara rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. Mengkoordinasikan cara yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari atau tidaknya tindakan koreksi.

Menurut pendapat lain yaitu Nafarin,dkk (2000:12) bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
- b. Anggaran digunakan untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

- c. Anggaran digunakan untuk merinci jenis penggunaan dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Anggaran digunakan untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun agar lebih jelas dan nyata terlihat.
- e. Anggaran digunakan untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2001:714), Tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran mendesain para manajer untuk membuat rencana
- b. Anggaran memberikan informasi sumber dana yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan
- c. Anggaran membantu penggunaan sumber dana dan para pegawai dalam menetapkan tolak ukur yang digunakan sebagai evaluasi kinerja selanjutnya
- d. Anggaran meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai tujuan anggaran yang telah dijelaskan maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai alat yang digunakan dalam perencanaan operasional perusahaan untuk menyatakan dan mengkomunikasikan harapan perusahaan secara jelas dan formal sehingga bisa memberikan arah bagi manajemen untuk mencapai tujuan yang diharapkan, serta dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara pimpinan dan karyawan.

c. Jenis-jenis Anggaran

Jenis-jenis anggaran menurut Supriyono (2000:45) atas dasar jenisnya terdiri dari:

a. Anggaran operasi

Anggaran operasi adalah anggaran aktivitas dalam rangka mencapai tujuan laba tahun yang akan datang. Anggaran operasi biasanya berisi dua bagian penting, yaitu:

- 1) Anggaran program, yaitu berisi estimasi rencana pendapatan dan biaya program-program utama suatu organisasi.
- 2) Anggaran pertanggungjawaban, yaitu menentukan rencana aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh setiap pusat pertanggungjawaban, yang terdiri dari:

a) Anggaran biaya

Anggaran biaya adalah rencana biaya-biaya yang akan terjadi untuk tahun yang akan datang yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan.

b) Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan adalah anggaran yang berisi proyeksi jumlah unit penjualan dikalikan dengan harga jual yang diharapkan.

c) Anggaran laba

Anggaran laba menunjukkan rencana laba yang diharapkan dapat tercapai oleh suatu perusahaan untuk tahun yang akan

datang. Anggaran laba disusun oleh perusahaan secara menyeluruh (dalam organisasi fungsional) atau untuk setiap unit bisnis (dalam organisasi divisional) karena manajer puncak perusahaan atau manajer unit bisnis dapat mengendalikan pendapatan dan biaya.

b. Anggaran pengeluaran modal

Anggaran pengeluaran modal adalah anggaran yang merupakan daftar rencana yang disetujui oleh manajemen mengenai proyek pemilikan fasilitas dan ekuipmen baru beserta taksiran biaya setiap proyek dan saat pengeluaran modal tersebut akan dilakukan dalam tahun anggaran.

c. Anggaran kas

Anggaran kas adalah anggaran yang menunjukkan elemen-elemen dan jumlah kebutuhan kas dan sumber-sumber kas suatu organisasi atau unit bisnis untuk tahun yang akan datang.

Untuk menyusun anggaran kas dapat digunakan dua macam pendekatan, yaitu:

- 1) Penyusunan anggaran kas didasarkan atas neraca dan laba rugi yang diproyeksikan dengan cara menentukan anggaran neraca dan laba rugi yang mengakibatkan aliran kas masuk dan aliran kas keluar
- 2) Menganalisis semua rencana yang mempunyai pengaruh terhadap estimasi sumber dan penggunaan kas.

d. Anggaran neraca

Anggaran neraca adalah anggaran yang menunjukkan implikasi berbagai macam anggaran pada elemen-elemen neraca, yaitu utang dan modal untuk tahun yang akan datang.

Berdasarkan pendapat mengenai jenis anggaran yang telah disebutkan, maka dapat dijelaskan bahwa terdapat banyak jenis anggaran, meskipun fokus utama adalah terdiri dari anggaran pendapatan dan beban operasional, anggaran yang lengkap juga meliputi anggaran pengeluaran modal, anggaran kas dan anggaran neraca.

d. Syarat Perusahaan dalam Menyusun Anggaran

Suatu perusahaan dalam menyusun anggaran perlu memperhatikan beberapa hal yang menjadi syarat perusahaan dalam menyusun anggaran Supriyono (2004:45), adalah sebagai berikut:

- a. Adanya organisasi perusahaan yang sehat, organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggungjawab yang tegas
- b. Adanya sistem akuntansi yang memadai
- c. Adanya penelitian dan analisis, penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi

- d. Adanya dukungan dari para pelaksana, anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun tingkat bawah.

Sedangkan menurut pendapat Welsch (2000:244), bahwa suatu perusahaan dalam menyusun anggaran hendaknya dengan kondisi sebagai berikut:

- a. Ciri perusahaan

Ciri perusahaan yang meliputi Besarnya perusahaan, organisasi perusahaan yang sehat, sistem akuntansi yang dimiliki serta jenis variasi produk merupakan faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran

- b. Biaya yang dimiliki perusahaan

Biaya pengembangan anggaran akan berbeda untuk setiap perusahaan. Dalam menyusun anggaran harus dipertimbangkan biaya dalam kaitannya dengan ketepatan yang dikehendaki

- c. Personalia yang ada dalam perusahaan

Ketersediaan personalia juga menjadi faktor yang menentukan. Tenaga teknis yang tersedia dan terlatih sangat dibutuhkan dalam melaksanakan anggaran, sehingga memudahkan dalam pencapaian anggaran.

Berdasarkan pendapat yang telah dijelaskan terebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan penyusunan anggaran suatu perusahaan harus mempunyai organisasi yang sehat, adanya sistem akuntansi yang memadai dan adanya dukungan dari para pelaksana serta dengan ketersediaan modal yang cukup.

e. Proses Penyusunan anggaran

Adapun proses penyusunan anggaran pada perusahaan menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2000:177), adalah sebagai berikut:

a. Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran

Langkah pertama dalam penyusunan anggaran adalah menerbitkan pedoman penyusunan anggaran yang memerintahkan untuk menyusun anggaran ke semua manajer tanpa kecuali, pedoman ini secara implisit menyebutkan rencana strateginya, dimodifikasikan sesuai dengan perkembangan yang terjadi sejak disetujui, khususnya prestasi perusahaan pada saat itu.

b. Membuat proposal anggaran permulaan

Anggaran dibuat berdasarkan kondisi yang ada dengan perubahan dimana perlu, perubahan bisa berbentuk:

1) Perubahan karena kekuatan eksternal, yaitu:

- a) Perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada penjualan
- b) Perubahan yang diharapkan tentang harga bahan baku dan jasa yang dibeli
- c) Perubahan upah tenaga kerja
- d) Perubahan pada biaya kegiatan
- e) Perubahan harga jual.

2) Perubahan karena kebijakan dan praktek internal, yaitu:

- a) Perubahan biaya produksi
- b) Perubahan biaya kebijakan
- c) Perubahan dalam hal pangsa pasar



- c. Proses negosiasi, yaitu mendiskusikan anggaran yang diusulkan.

Bagian yang menyusun anggaran mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasannya, atasan berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian. Banyak bagian yang menyusun anggaran cenderung menurunkan tingkat penjualan dan menaikkan biaya, sehingga anggaran mudah dicapai, perbedaan ini biasanya disebut *Slack*.

- d. Review dan persetujuan, persetujuan akhir direkomendasikan oleh panitia anggaran, kemudian menyerahkan anggaran yang disetujui ke dewan direktur untuk disahkan.
- e. Revisi anggaran, suatu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui.

Menurut Mulyadi (2001:508), proses pengendalian penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan sasaran

Sasaran adalah target tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan sasaran yang telah ditetapkan. proses penyusunan anggaran mengalokasikan sumber daya kepada para manajer yang diberi peran agar jelas tugas yang diembannya.

- b. Tahap implementasi

Setelah sasaran ditetapkan dan ditunjuk orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran serta dialokasikannya sumber daya kepada

orang tersebut, kemudian mengkonsolidasikan di dalam fungsi anggaran komprehensif yang formal untuk disyahkan direksi. Anggaran diimplementasikan melalui komunikasi kepada manajer perusahaan yang memberi informasi kepada mereka mengenai harapan manajemen puncak, pengalokasian sumber daya, produksi dan batas waktu.

c. Tahap pengendalian dan evaluasi kinerja

Sasaran dapat tercapai perlu tindakan pemantauan secara kontinyu terhadap kemajuan karyawan dalam mencapai sasaran, hasil sesungguhnya dalam tahap pengendalian dan evaluasi kinerja, dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran untuk menunjukkan bidang masalah-masalah dan menyarankan tindakan pembetulan yang memadai bagi kinerja yang berada di bawah standar.

f. Keuntungan dan Kelemahan Anggaran

Suatu anggaran mempunyai keuntungan dan juga keterbatasannya adapun keuntungan dan kelemahan anggaran menurut Jajuk Herawati dan Sunarto (2004:13), adalah sebagai berikut:

a. Keuntungan Anggaran

- 1) Hasil yang diharapkan disuatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut direncanakan, bagi manajemen hasil proyeksi ini dapat menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.

- 2) penyusunan anggaran diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilaksanakan.
- 3) Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk memiliki baik buruknya hasil yang diperoleh.
- 4) Anggaran memerlukan adanya dukungan dari organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, wewenang dan kewajibannya.
- 5) Mengingat bahwa setiap manajer dan karyawan dilibatkan dalam menyusun anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta.

b. Kelemahan Anggaran

- 1) Penyusunan anggaran menaksirkan yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
- 2) Sering kali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan, jadi anggaran harus disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.
- 3) Penyusunan anggaran memerlukan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
- 4) Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap.

Adapun menurut Hansen dan Mowen (2001:714), bahwa keuntungan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan dimana anggaran mendorong manajer untuk mengembangkan arah umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan
- 2) Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan, dimana keputusan yang lebih baik pada akhirnya dapat mencegah timbulnya masalah dan menghasilkan suatu keuangan yang lebih baik bagi bisnis perusahaan maupun bagi pembuat keputusan itu sendiri
- 3) Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja, dimana anggaran memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan
- 4) Memperbaiki komunikasi dan koordinasi, dimana anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap karyawan, jadi semua karyawan dapat menyadari peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Meskipun begitu banyak manfaat atau kelebihan yang diperoleh dengan menyusun anggaran, namun ada terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Menurut Gunawan dan Marwan (2003:53), kelemahan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi, penjualan, kapasitas dan produksi), maka terlaksananya anggaran dengan baik tergantung pada ketetapan estimasi tersebut

- 2) Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan bersungguh-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 harus memiliki sifat yang luwes.

Berdasarkan keterangan yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran yang telah disusun masih terdapat keterbatasannya, oleh karena itu kerja sama yang baik antar semua bagian yang ada dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan karena anggaran tidak akan berjalan dengan efektif apabila dalam pelaksanaannya tidak terdapat kerja sama yang baik.

Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih menghasilkan efek positif, yaitu Ada semacam kemauan menerima yang lebih besar terhadap terget yang telah ditetapkan jika melibatkan bawahan dan Efektivitas dalam perubahan informasi. Anggaran yang disetujui diperoleh dari orang yang benar-benar menguasai permasalahan dan mempunyai pemahaman yang lebih terhadap pekerjaannya.

g. Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional

Pendapatan merupakan bagian yang terpenting untuk diperhatikan dalam suatu perusahaan, karena besar kecilnya pendapatan yang diperoleh suatu perusahaan dapat mempengaruhi keseluruhan gerak langkah dari aktivitas perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan laba yang semaksimal mungkin. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, suatu perusahaan juga mengeluarkan berbagai macam biaya sesuai dengan kepentingannya, salah satu biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan adalah beban operasional. Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2005:14), biaya operasional yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan aktivitas operasional perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran Pendapatan menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2000:170), adalah rencana yang terdiri dari proyeksi jumlah unit penjualan dikalikan dengan harga jual yang diharapkan. Sedangkan anggaran beban operasional adalah rencana biaya-biaya yang akan terjadi untuk periode yang akan datang yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan kegiatan operasional perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran pendapatan dan beban operasional merupakan bagian penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan sebagai kontrol organisasi, memberikan tanggungjawab kepada manajer dan sebagai dasar untuk evaluasi kinerja aktual dan untuk mengukur prestasi perusahaan.

Penyelenggaraannya biasanya meliputi jangka waktu satu tahun yang menyatakan pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun itu dalam suatu perusahaan.

2. Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Bastian (2001:329), adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan strategis suatu organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Arief (2006:141), bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategik.

Berdasarkan pengertian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi yang dapat dicapai oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan organisasinya.

b. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:227), adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan personilnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Supriyono (2000:420) pengukuran kinerja merupakan suatu proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeleminasi pemborosan-pemborosan dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan.

Pengukuran kinerja menurut Yuwoko,dkk (2003:21), adalah arus balik dari akuntansi ke mangemen yang memberikan informasi mengenai bagaimana cara menggambarkan perencanaan dan cara mengidentifikasi dimana manager perlu membuat perbaikan atau penyesuaian perencanaan di masa yang akan datang dan menganalisa aktivitas.

Sedangkan menurut Arief (2005:116) bahwa pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang bersangkutan. Pengukuran kinerja menurut Larry D Stout yang dialih bahasakan oleh Indra Bastian (2001:329), merupakan proses mencatat dan mengukur prestasi pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang akan ditampilkan berupa produk, jasa atau suatu proses.

Berdasarkan beberapa definisi pengukuran kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses pengidentifikasian aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan, sehingga terjadi penyempurnaan secara berkesinambungan.

c. Jenis Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja Menurut Yuwono,dkk (2003:209) dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*). Kinerja keuangan dapat berupa pendapatan, sedangkan kinerja non keuangan dapat dilihat dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sedangkan menurut Abdul Halim,dkk (2000:204) pengukuran kinerja terdiri dari ukuran keuangan, yaitu dengan membandingkan kinerja keuangan sesungguhnya dengan yang dianggarkan dan ukuran non keuangan, yaitu dengan mempertimbangkan aspek-aspek lain seperti pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan jenis pengukuran kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja terdiri dari dua bagian, yaitu pengukuran kinerja keuangan (*financial*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*non financial*).

d. Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan

tujuan pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2001:122), adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengkomunikasikan startegi dengan lebih baik
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi
- 3) Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manager level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*

- 4) Sebagai strategi untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendapatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Sedangkan menurut pendapat Anthony (2000:119), tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk memberikan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan tentang penggunaan *asset* dan untuk memotivasi manager dalam pengambilan keputusan yang terbaik bagi perusahaan.
- 2) Untuk mengukur kinerja unit bisnis sebagai suatu entitas ekonomi perusahaan.
- 3) Untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya.

Sedangkan menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:353) tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuat tindakan hasil yang diinginkan oleh organisasi suatu perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tujuan pengukuran kinerja perusahaan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mengkomunikasikan strategi dengan baik, mengukur kinerja *financial*, memotivasi personel dalam rangka mencapai sasaran organisasi perusahaan serta dapat memotivasi meningkatkan kinerja karyawan.

e. Tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2001:422), karakteristik yang sangat menonjol dalam ukuran kinerja yang digunakan dalam mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban perusahaan, yaitu semua

ukuran kinerja yang berupa kinerja keuangan misalnya biaya operasional, pendapatan, laba dan *Return On Investment* (ROI). Ukuran kinerja perusahaan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Ukuran keuangan umumnya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan pendapatan dan *Shareholder Value*, yaitu pemegang saham yang mendatangkan dana investasi untuk keperluan bisnis perusahaan.

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawaan (2001:532), sasaran strategik ukuran kinerja keuangan dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

- 1) Pertumbuhan *Return On Investment* (ROI)
- 2) Pertumbuhan pendapatan
- 3) Berkurangnya biaya

Tolak ukur atau ukuran-ukuran yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja suatu perusahaan dari ketiga hal tersebut, adalah:

- 1) *Return On Investment* (ROI)
- 2) Persentase pertumbuhan pendapatan
- 3) Persentase penurunan beban operasional
- 4) Persentase peningkatan laba/rugi sebelum pajak

Sedangkan menurut Agnes Sawir (2001:6), kinerja keuangan adalah kondisi keuangan serta prestasi perusahaan, dalam menganalisis keuangan perusahaan memerlukan tolak ukur. Tolak ukur yang sering digunakan adalah rasio atau indeks.

Menurut L.M.Samryn (2001:328), menyatakan bahwa rasio keuangan dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut:

1) Rasio Likuiditas

adalah rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya yang jatuh tempo.

2) Rasio Aktivitas

adalah rasio yang menyediakan dasar-dasar untuk menilai keefektifan perusahaan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang dimiliki.

3) Rasio *Leverage*

adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam membelanjai aktivitya daan kemampuan perusahaan menghasilkan laba untuk menutupin beban tetap yang berhubungan dengan penggunaan daaana untuk melinasi bunga obligasi dan pembayaran kembali pokok pinjaman.

4) Rasio profitabilitas

adalah suatu modal analisa yang berupa perbandingan data keuaangan sehingga informasi keuangan tersebut menjadi lebih berarti.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut metodenya jenis penelitian menurut Sugiyono (2001:6) dikelompokkan menjadi 7 bagian, yaitu :

1) Penelitian Survei

Merupakan penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data yang diambil dari populasi tersebut.

2) Penilaian *Ex Post Facto*

Merupakan suatu penelitian yang dilakukan untuk menelitian peristiwa yang telah terjadi dan kemudian menelitian ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut.

3) Penelitian Eksperimen

Merupakan suatu penelitian yang berusaha mencari pengaruh variable tertentu terhadap variabel lain dalam kondisi yang terkontrol secara ketat.

4) Penelitian Naturalistis

Metode ini sering disebut dengan metode kualitatif, yaitu metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah dimana penelitian adalah sebagai instrumen kunci.

5) Penelitian Policy

Merupakan suatu proses penelitian yang dilakukan pada atau analisis terhadap masalah-masalah sosial yang mendasar, sehingga temuannya



dapat direkomendasi kepada pembuat keputusan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah.

6) Penelitian Tindakan

Merupakan suatu penelitian yang menghendaki perubahan situasi tertentu yang diperkirakan akan menghasilkan perubahan tersebut dan kemudian setelah sampai pada tahap kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan.

7) Penelitian Evaluasi

Merupakan suatu penelitian dengan membandingkan suatu kejadian, kegiatan dan produk dengan standar dan program yang telah ditetapkan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian tindakan, yaitu penelitian yang menghendaki perubahan situasi tertentu dengan mengimplementasikan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional pada Hotel Arjuna Palembang.

B. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Hotel Arjuna Palembang, yang beralamat di Jalan Kapten A. Rivai No. 219 Palembang. No.Telp (0711) 356719, 364761 FAX (0711) 358505.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasional variabel adalah suatu definisi diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan bagaimana variabel atau kegiatan tersebut diukur. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel III.I
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Pendekatan penyusunan anggaran	Metode yang dilakukan dalam penyusunan anggaran	1. <i>Top Down</i> (otoriter) 2. <i>Bottom Up</i> (demokrasi) 3. <i>Top Down dan Bottom Up</i> (campuran)
Penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional	Proses dalam menyusun anggaran pendapatan dan beban operasional	1. Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran 2. Membuat usulan anggaran permulaan 3. Proses negosiasi 4. Review dan persetujuan 5. Revisi anggaran
Pengukuran Kinerja perusahaan	Suatu proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas perusahaan yang menyangkut aspek keuangan yang dijalankan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan-pemborosan dan menjadikan informasi tepat waktu.	1. Persentase peningkatan pendapatan 2. Persentase peningkatan/penurunan beban operasional 3. Persentase peningkatan laba/rugi 4. <i>Return On Investment</i> (ROI)

Sumber: penulis

D. Data yang digunakan

Data yang digunakan menurut Suharyadi Purwanto (2003:10), adalah sebagai berikut:

1). Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau objek penelitian.

2). Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah diterbitkan atau digunakan oleh pihak lain.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu berupa:

- a) Gambaran umum Hotel Arjuna Palembang
- b) Data Pendapatan dan Beban Operasional Hotel Arjuna Palembang
- c) Laporan keuangan Laba/Rugi dan Neraca

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian menurut Nan Lin, alih bahasa W. gulo (2002:16), terdiri dari :

1) Wawancara

Wawancara merupakan bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan responden.

2) Pengamatan

Pengamatan atau observasi merupakan cara pengumpulan data dimana penelitian mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan dalam penelitian.

3) Kuisioner (Angket)

Kuisioner atau angket merupakan pertanyaan yang disusun dalam bentuk kalimat Tanya.

4) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu.

5) Survei

Survei merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan instrumen yang meminta tanggapan dari responden tentang sampel.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode wawancara dan dokumentasi.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

Analisis data yang digunakan dalam penelitian menurut Sugiyono (2003:14), terdiri dari :

1) Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif yaitu analisis yang digunakan dalam bentuk kata, kalimat, dan gambar.

2) Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yaitu analisis yang berbentuk angka atau data kuantitatif yang diangkakan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, yaitu analisis yang menjelaskan dalam bentuk kata, kalimat mengenai pengimplementasian penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah teknik analisis kualitatif, yaitu mengemukakan teori-teori mengenai pengimplementasian penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran umum Hotel Arjuna Palembang

a. Sejarah singkat Hotel Arjuna Palembang

Hotel Arjuna Palembang pertama kali didirikan oleh Bapak Purnawirawan Muhammad pada tahun 1980. Usaha efektifnya baru berjalan pada tahun 1982 dengan sebuah penginapan yang masih sangat sederhana, yaitu sebuah bangunan yang berlantai dua yang dijadikan tempat untuk penginapan dengan jumlah kamar 10 (sepuluh) buah, dengan ijin bangunan No.280/LM 24 Juli 1980. kemudian Hotel ini diresmikan pada tanggal 18 Oktober 1982, dengan Surat Ijin Usaha Kepariwisata dari Gubernur Sumatera Selatan No.030 SIUK/BW/Wisata dan pada tanggal 17 September 1982 ijin dari Wali Kota Madya Tingkat II Palembang No.29/IZ/PT/WK/1982, yang berlokasi di Jalan Kapten A.Rivai No. 219 Palembang.

Dengan semakin meningkatnya permintaan kamar pada Hotel Arjuna Palembang, maka pihak yang mengelola atau pemilik perusahaan mulai memikirkan lagi untuk menambah jumlah kamar dan berdasarkan Surat Ijin Bangunan No.64/IM tanggal 23 Februari 1983, perluasan Hotel Arjuna Mulai dilakukan pada bulan Juni 1983 dengan penambahan satu

lantai lagi dengan kapasitas yang ditambah 6 (enam) buah kamar dan selesai dibangun pada bulan Desember 1983.

Hotel Arjuna Palembang kemudian menambah jumlah kamar lagi bersamaan dengan pembangunan tahap ke-dua berdasarkan Surat Ijin Bangunan No. 1289/IM tanggal 23 Juni 198. Pada bulan Desember dimulailah perluasan lagi dengan mendirikan bangunan bersambung dengan bangunan lama, yaitu sebuah bangunan berlantai dua. Bangunan lantai dasar digunakan untuk menambah fasilitas Hotel seperti restoran, sedangkan bangunan atas digunakan untuk menambah jumlah kamar, yaitu 7 (tujuh) buah kamar. Usaha perhotelan ini merupakan Perseroan Komanditer yang pendirinya berdasarkan Akte Notaris No. 55 tanggal 15 April 1982, kemudian diadakan perubahan anggaran dasar berdasarkan akte No. 98 tanggal 17 Maret 1983.

Setelah diadakan perluasan bangunan serta penambahan jumlah kamar, maka usaha perhotelan ini mendapat ijin dari usaha non-bintang dari Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sumatera Selatan No. 034/SIUP/BW/Wisata/1987 dan Ijin Tempat Usaha dari Wali Kota Madya tingkat II Palembang No.19/IZ/PT/WK tanggal 4 Juni 1986. dengan ditetapkannya Sumatera Selatan sebagai Daerah Tujuan Wisata (DTW) ke-17 (tujuh belas), maka industri-industri pariwisata yang ada di Sumatera Selatan perlu ditingkatkan baik keberadaannya maupun fasilitas-fasilitas yang ada.

Berdasarkan Surat Keputusan direktur Jendral Pariwisata No.45/PPKH/IX/DIR/1989, tanggal 23 September 1989 Hotel Arjuna ditetapkan sebagai Hotel berbintang dua dan mendapat Ijin Tetap Usaha Hotel No.Kep.29/1 TUH/III/DIR/1989, tertanggal 13 Maret 1989. Adapun syarat untuk dikategorikan sebagai Hotel berbintang dua tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Lokasi Hotel mudah dicapai kendaraan umum/pribadi roda 4 (empat) langsung ke area Hotel
- b. Lokasi Hotel harus terhindar dari pencemaran
- c. Hotel menyediakan halaman dan tempat parkir
- d. Tersedia air yang cukup, listrik dan sarana komunikasi seperti radio, televisi, telephon dan lain-lain
- e. Jumlah kamar minimal 15 (lima belas), dengan luas minimal:
 - Kamar satndart : 20 m²
 - Tinggi kamar : 2,60 meter
 - Kamar tidur : Kedap suara
- f. Memiliki restoran sendiri
- g. Memiliki ruang rapat.

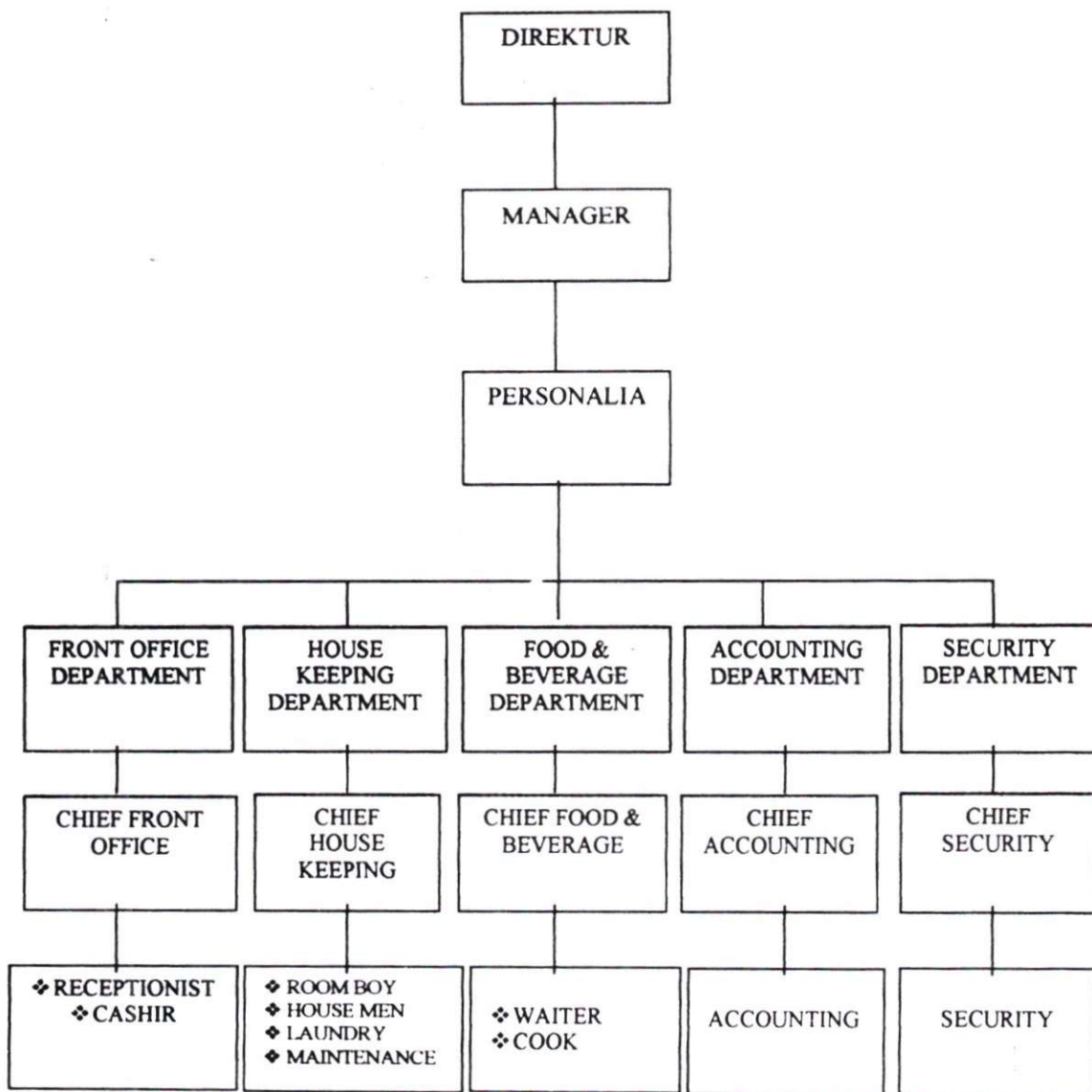
b. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Struktur organisasi merupakan ciri dari suatu organisasi formal, karena dalam struktur organisasi tersebut akan terlihat adanya pembagian tugas dan adanya jenjang koordinasi kepada siapa suatu bagian mana bertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Untuk memantapkan hasil

pekerjaan yang dilakukan oleh suatu organisasi agar lebih efektif dan efisien dan dalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka organisasi perusahaan harus dapat menentukan fungsi-fungsi penggolongan pekerjaan yang baik dari segi pembagian tugas maupun dalam hal ruang lingkup wewenang.

Dengan demikian setiap kegiatan tersebut dapat diarahkan secara teratur menurut garis wewenang yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Untuk mencapai efektivitas kerja diperlukan jaringan hubungan yang baik antara kegiatan bagian-bagian dalam struktur organisasi yang telah dibuat dalam suatu organisasi. Struktur organisasi akan lebih jelas jika digambarkan dalam bagan organisasi, hal ini penting agar masing-masing anggota jelas pekerjaannya dan dapat diketahui dengan jelas posisinya dalam suatu perusahaan. Pada Hotel Arjuna Palembang, struktur organisasi dapat kita lihat pada bagan gambar berikut ini:

Gambar IV.1
Struktur Organisasi Hotel Arjuna Palembang
Tahun 2006-2007



Sumber: Hotel Arjuna Palembang Tahun 2006-2007

Berdasarkan bentuk struktur organisasi tersebut maka bentuk struktur organisasi pada Hotel Arjuna Palembang adalah struktur organisasi garis, dimana terdapat garis wewenang yang langsung secara vertikal antara atasan dan bawahan, semua unit organisasi menerima perintah melalui mata rantai garis komando.

Adapun pembagian tugas pada Hotel Arjuna Palembang adalah sebagai berikut:

a. Direktur, tugasnya adalah sebagai berikut:

- 1) Memimpin seluruh aktivitas operasional perusahaan
- 2) menyusun rencana-rencana perusahaan ke dalam maupun ke luar
- 3) Mewakili perusahaan ke dalam maupun ke luar
- 4) Mengangkat dan memberhentikan karyawan
- 5) Membuat perjanjian dengan pihak-pihak luar
- 6) Memeriksa laporan-laporan yang dibuat oleh bawahannya yang merupakan kegiatan harian, bulanan, dan tahunan baik yang menyangkut teknis maupun administrasi.

b. Manager, tugasnya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengambil tugas yang terbeban pada Direktur, bila Direktur behalangan atau tidak ada di tempat
- 2) Mengadakan pengawasan terhadap bawahan dan bagian yang lainnya guna kelancaran aktivitas organisasi

c. Personalia, tugasnya adalah sebagai berikut:

- 1) Bertanggungjawab atas permintaan dan keluarnya karyawan

- 2) Bertanggungjawab terhadap pengawasan terhadap karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya serta tata tertib dan disiplin setiap hari
- 3) Melaporkan tingkat kemajuan karyawan kepada pimpinan
- 4) Mengadakan pencatatan dan administrasi terhadap data karyawan
- 5) Menerima dari karyawan terhadap hambatan dan keluhan dalam bekerja dan melaporkannya kepada pimpinan.

d. *Chief Front Office Department*

Bagian ini dikepalai oleh seorang kepala bagian dan mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Berperan aktif dalam mewakili perusahaan mengenai seluruh kegiatan yang menyangkut penjualan dan pemesanan kamar, pendaftaran dan informasi.
- 2) Menangani pemesanan, ketertiban dan barang bawaan tamu yang menginap, serta keamanan dan ketertiban di lingkungan Hotel
- 3) Menangani semua kegiatan yang menyangkut pelayanan, atas barang-barang para tamu tersebut
- 4) Menangani kegiatan yang menyangkut segala pelayanan kepada para tamu apabila ia akan menyelesaikan rekening atas kamar Hotelnya
- 5) Menangani kegiatan yang menyangkut pelayanan telepon dari Hotel dan ke Hotel, baik untuk kepentingan tamu maupun untuk kepentingan Hotel tersebut



- 6) Menangani pelayanan lainnya seperti titipan barang berharga, koper, pemesanan karcis/bis/kereta api dan lainnya.
- 7) Mencatat penyimpangan dan laporan dari pegawai bawahan dalam *log book* untuk dilaporkan kepada pimpinan.

e. Chief House Keeping Department

bagian ini dikepalai oleh seorang kepala bagian yang bertugas sebagai berikut:

- 1) Menangani seluruh kegiatan yang menyangkut segala sesuatu tentang keindahan, kebersihan, keterampilan, kelengkapan mulai dari kamar mandi dan kamar tamu serta ruang-ruang lainnya yang ada pada Hotel tersebut
- 2) Menyediakan perlengkapan kamar, ruang umum dan alat-alat pembersih Hotel, mengkoordinir pegawai atas permintaan tamu untuk fasilitas tambahan.
- 3) Menangani pelayanan lainnya yang diperlukan tamu, misalnya cucian, tempat tidur tambahan, mencatat dan melaporkan barang-barang tamu yang tertinggal di kamar dan lainnya.
- 4) Melaporkan dengan segera ke departemen pemeliharaan atas kerusakan fasilitas kamar atau fasilitas umum lainnya untuk dapat diadakan perbaikan secepatnya.
- 5) Bertanggungjawab terhadap pekerjaan *laundry* dan perabotan bahan tekstil milik Hotel ataupun dari tamu.

f. *Chief food and Beverage Department*

Bagian ini dikepalai oleh seorang kepala bagian dan bertugas sebagai berikut:

- 1) Mengadakan bahan-bahan makanan dan minuman, menyiapkan bahan/menu masakan dan peralatan masakan serta bertanggungjawab terhadap kebersihan area tugas dan peralatan masak
- 2) Mengolah bahan makanan dan minuman sehingga bahan tersebut dapat dikonsumsi oleh para tamu Hotel, menciptakan hidangan makanan dan minuman yang baik, lezat dan memuaskan serta dapat menciptakan suasana yang lebih maju.
- 3) Menyajikan makanan dan minuman sesuai dengan pesanan tamu
- 4) Merawat dan memelihara peralatan di bidang makanan dan minuman agar tetap dapat siap dipakai sehingga memenuhi persyaratan yaitu utuh, berfungsi dan bersih.
- 5) Bertanggungjawab terhadap kecepatan, kecermatan dan kebenaran dalam menyajikan pesanan makanan dan minuman.

g. *Chief Accounting Department*

Dalam *Department Accounting* terdiri dari sub-sub *Accounting* sebagai berikut:

1) Pengendalian (*Controler*)

Pada bagian ini melaksanakan fungsi-fungsi untuk melakukan analisis terhadap semua bukti yang terkait dalam penjualan tunai, kredit dan penerimaan kas untuk verifikasi

2) **Bagian Piutang**

Bagian piutang menangani penjualan kredit dan menyiapkan tagihan kepada pelanggan.

3) **Bagian pencatatan**

Bagian ini bertugas mencatat semua transaksi ke dalam jurnal berdasarkan dokumen yang terkait dan melakukan posting ke buku besar.

h. Chief Security Department

Bagian ini dikepalai oleh seorang kepala bagian dan bertugas sebagai berikut:

- 1) Menjalankan tugas pengawasan terhadap para karyawan dalam menjalankan pelaksanaan disiplin dan tata tertib yang telah dibuat
- 2) Dapat mengantisipasi dan menyelesaikan masalah-masalah yang biasa mengganggu ketertiban dan keamanan Hotel dengan baik
- 3) Dapat menindak atau memberikan sanksi pada karyawan yang melanggar peraturan atau tidak bertanggungjawab terhadap tugasnya
- 4) Mengadakan catatan terhadap rutinitas kerja dan keadaan lingkungan kerja setiap jam dan juga bertanggungjawab terhadap keamanan, ketertiban serta menciptakan suasana yang nyaman.
- 5) Dapat mengantisipasi dengan sedini mungkin situasi yang akan terjadi yang sifatnya bisa mengganggu keamanan dan ketertiban umum serta yang merugikan perusahaan.

- i. Resepsionis**, yaitu bertugas melakukan pelayanan informasi, pemesanan kamar dan pelayanan *check in* dan *check out* tamu.

j. **Kasir**, yaitu yang bertugas melakukan pelayanan atas pembayaran seluruh transaksi yang dilakukan oleh tamu dalam Hotel.

k. **Room Boy**, tugasnya adalah sebagai berikut:

- 1) Bertanggungjawab terhadap kebersihan, kerapian, keamanan dan kenyamanan pada lingkungan dalam kamar
- 2) Menangani seluruh kegiatan yang menyangkut segala sesuatu mengenai kelengkapan kamar, mulai dari kamar mandi sampai kamar tamu serta ruang-ruang lainnya di lingkungan dalam Hotel.
- 3) Menyediakan perlengkapan kamar, ruang umum dan alat-alat pembersih Hotel, mengkoordinir permintaan tamu untuk fasilitas tambahan.

l. **House men**, bertugas sebagai berikut:

- 1) Bertanggungjawab di lingkungan luar Hotel mulai dari kebersihan, kerapian dan keamanan seperti keamanan koridor dan seluruh area di luar kamar Hotel.
- 2) Melaporkan dengan segera ke departemen pemeliharaan atas kerusakan fasilitas Hotel untuk dapat diadakan perbaikan dengan segera.

m. **Laundry**, bertugas sebagai berikut:

- 1) Bertugas mencuci perabotan tekstil Hotel seperti seprei, sarung bantal, gorden, mencuci pakaian tamu dan karyawan Hotel, dan sebagainya.
- 2) Bertanggungjawab terhadap pekerjaan laundry dan perabotan tekstil baik milik Hotel ataupun dari tamu

n. **Maintenance**, yaitu bertugas bertanggungjawab terhadap alat-alat elektronik (mekanik) Hotel, mulai dari listrik, *airphone*, *telephone*,

- televisi, gengset, AC serta jaringan pipa yang terpakai dengan jadwal operasi yang telah ditentukan.
- o. **Waiter, yaitu bertugas** melakukan pelayanan kepada tamu yang datang mulai dari penanganan barang tamu, mengantarkan tamu ke kamar yang dipesan.
- p. **Cook, yaitu bertugas sebagai berikut:**
 - 1) Mengadakan bahan-bahan makanan dan minuman, menyiapkan bahan/menu masakan dan peralatan masakan serta bertanggungjawab terhadap kebersihan area tugas dan peralatan masak
 - 2) Mengolah bahan makanan dan minuman sehingga bahan tersebut dapat dikonsumsi oleh para tamu Hotel, menciptakan hidangan makanan dan minuman yang baik, lezat dan memuaskan serta dapat menciptakan suasana yang lebih maju.
 - 3) Menyajikan makanan dan minuman sesuai dengan pesanan tamu.

c. **Aktivitas perusahaan**

Menurut Keputusan Menteri Perhubungan RI No. PM.10/BW/310 PHB-77 tanggal 22 Desember 1971 yang dimaksud dengan Hotel adalah suatu komersial yang menyediakan akomodasi, makan dan minum umum. Sebagaimana umumnya, kegiatan usaha perhotelan ini terdiri dari penjualan jasa yang berupa penyewaan kamar, penjualan makanan dan minuman dan lain sebagainya. Kegiatan usaha ini merupakan kegiatan komersil dalam rangka mendapatkan laba yang maksimal.

Demikian juga dengan Hotel Arjuna Palembang, sebagai salah satu Hotel berbintang dua yang ada di Kota Madya Palembang, juga berusaha

untuk melayani masyarakat dengan menyediakan fasilitas kamar untuk penginapan, makanan dan minuman. Adapun kegiatan usahanya adalah sebagai berikut:

a. Penjualan kamar Hotel beserta fasilitasnya

Kamar Hotel yang ditawarkan terbagi ke dalam beberapa kelompok, yaitu mempunyai tarif yang berbeda sesuai dengan kelasnya. Tarif tersebut masing-masing telah termasuk pajak sebesar 21% dan biaya pelayanan khusus dengan potongan sebesar 7,5% dari tarif kamar bagi biro perjalanan, tenaga penjualan dan pengendara taksi. Fasilitas pada kamar Hotel Arjuna ini adalah dengan adanya penyejuk ruangan, saluran air dingin dan panas, televisi, telepon, *bath-up* dan *carpet wall to wall*. Adapun tarif kamar Hotel Arjuna dalam sehari adalah sebagai berikut:

Tabel IV.1
Tarif Kamar Per Hari/Malam
Pada Hotel Arjuna Palembang
Tahun 2006-2007

No	Tipe Room	Fasilitas	Rate Room	Jumlah Kamar
1	<i>Economy</i>	Fan, Kamar mandi	Rp 72.000	3
2	<i>Standard</i>	TV, AC, Kamar mandi, Air panas	Rp 95.000	10
3	<i>Superior</i>	TV, AC, Kamar mandi, Air panas	Rp 117.000	10
4	<i>Deluxe</i>	TV, AC, Kamar mandi, Air panas	Rp 133.000	23
5	<i>Family</i>	TV, AC, Kamar mandi, Air panas, Ruang tamu	Rp 195.000	3
6	<i>Suite</i>	TV, AC, Kamar mandi, Air panas, Ruang tamu	Rp 240.000	1

Sumber: Hotel Arjuna Palembang

b. Penjualan makanan dan minuman (Restoran)

Penjualan makanan dan minuman merupakan kegiatan pokok yang kedua, dalam hal ini pihak Hotel menyediakan berbagai jenis makanan dan minuman baik itu yang berasal dari dalam negeri maupun yang berasal dari luar negeri, seperti makanan khas Cina, spesial *steak* dan Es Krim.

c. Penyewaan gedung rapat

Kegiatan penyewaan ini biasanya disewa untuk rapat (*meeting*), perayaan perkawinan dan ulang tahun, kapasitas dari gedung ini adalah 25 sampai 100 orang.

d. *Laundry*

Bagian ini disediakan untuk menjamin kelancaran pelayanan kebersihan kamar, pihak Hotel menyediakan suatu bagian khusus yang bertugas menangani kebersihan kamar Hotel beserta seluruh peralatannya.

Dari keseluruhan kegiatan perusahaan tersebut, maka yang merupakan kegiatan pokoknya adalah kegiatan yang pertama, yaitu kegiatan penjualan jasa kamar Hotel arjuna Palembang.

2. Data Keuangan Hotel Arjuna Palembang

Tabel IV.2
Laporan Laba/Rugi Komparatif
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006

Keterangan	Tahun		
	2004	2005	2006
Pendapatan operasional	Rp 427.192.724	Rp 741.608.160	Rp 802.807.372
HPP	(Rp 18.904.625)	(Rp 26.507.566)	(Rp 19.115.200)
Laba kotor	Rp 408.288.099	Rp 715.100.594	Rp 783.692.172
Beban operasional	(Rp 375.011.464)	(Rp 673.094.594)	(Rp 737.972.672)
Laba sebelum pajak	Rp 33.276.635	Rp 42.006.000	Rp 45.719.500

Sumber: Hotel Arjuna Palembang

Pada tabel laporan laba/rugi komparatif tersebut dapat diketahui bahwa laba sebelum pajak dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, pada tahun 2004 yaitu sebesar Rp 33.276.635. Tahun 2005 sebesar Rp 42.006.000 dan pada tahun 2006 adalah sebesar Rp 45.719.500.

Tabel IV.3
Data pendapatan
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006

No	Keterangan	Tahun		
		2004	2005	2006
1	Penjualan kamar	Rp 256.005.687	Rp 587.265.500	Rp 601.443.500
2	Restoran	Rp 124.665.700	Rp 132.784.460	Rp 189.246.072
3	Laundry	Rp 446.521.337	Rp 21.558.200	Rp 12.117.800
	Jumlah	Rp 427.192.724	Rp 741.608.160	Rp 802.807.372

Sumber: Hotel Arjuna Palembang

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa pendapatan Hotel Arjuna Palembang mengalami peningkatan, pada tahun 2004 pendapatan yang diperoleh adalah sebesar Rp 427.192.724. Tahun 2005 sebesar Rp 741.608.160 dan pada tahun 2006 adalah sebesar Rp 802.807.372

Tabel IV.4
Data Beban Operasional
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006

No	Keterangan	Tahun		
		2004	2005	2006
1	Gaji, upah, tunj.	Rp 129.097.000	Rp 371.350.000	Rp 399.865.000
2	Administrasi umum	Rp 6.542.300	Rp 74.364.911	Rp 90.508.705
3	Listrik	Rp 141.535.315	Rp 107.990.725	Rp 103.359.675
4	Air	Rp 51.807.124	Rp 54.181.575	Rp 62.844.675
5	Telepon	Rp 11.171.359	Rp 9.666.000	Rp 9.695.600
6	Reparasi dan pemeliharaan	Rp 2.685.250	Rp 23.569.800	Rp 35.871.250
7	PBB	Rp 13.665.477	Rp 13.668.796	Rp 15.582.000
8	Pemasaran	Rp 925.000	Rp 440.000	Rp 3.650.000
9	Penyusutan Aktiva	Rp 17.582.639	Rp 17.862.787	Rp 16.595.767
10	Pembelian makanan & minuman jadi	Rp 3.420.500	Rp 2.560.000	Rp 2.975.000
11	Pembelian makanan & minuman diolah	Rp 4.700.310	Rp 15.230.100	Rp 5.140.000
12	Pembelian bahan textile	Rp 2.150.000	Rp 3.550.000	Rp 4.039.500
13	Pembelian bahan pembersih kimia	Rp 4.019.100	Rp 1.250.000	Rp 5.300.000
	Jumlah	Rp 389.301.374	Rp 692.134.694	Rp 755.427.172

Sumber: Hotel Arjuna Palembang



B. Pembahasan

Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional Pada Hotel Arjuna Palembang

Berdasarkan fenomena pada bab 1, yaitu bahwa pada Hotel Arjuna Palembang belum melakukan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional. Maka akibatnya perusahaan tidak dapat mengetahui seberapa besar pendapatan yang diperoleh untuk periode yang akan datang, karena tidak adanya perencanaan target pendapatan yang akan dicapai untuk periode berikutnya dan perusahaan juga tidak dapat mengetahui apakah pendapatan yang telah diperoleh selama ini sudah seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga tidak bisa menilai kemampuan perusahaan tersebut untuk memperoleh laba yang maksimal sesuai dengan harapan perusahaan, serta dengan tidak menyusun anggaran beban operasional suatu perusahaan tidak bisa menekan terjadinya biaya-biaya yang berlebihan, sehingga akan sulit untuk menghambat terjadinya penyimpangan-penyimpangan biaya operasional yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan oleh perusahaan.

Berdasarkan pada tabel IV.2, yaitu mengenai data pendapatan Hotel Arjuna Palembang, dapat diketahui bahwa pendapatan *laundry* dari tahun 2004 hingga tahun 2006 selalu mengalami penurunan dan pada tabel IV.3, yaitu mengenai data beban operasional yang telah dikeluarkan dari tahun 2004 hingga tahun 2006 selalu mengalami peningkatan dalam jumlah-jumlah yang cukup besar. Hal ini terjadi karena tidak adanya penekanan biaya-biaya yang

dikeluarkan. Jika hal ini terus berlanjut, yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan selalu mengalami peningkatan dalam jumlah yang besar, maka adalah suatu kemungkinan walaupun pendapatan yang diperoleh dalam jumlah yang besar, tetapi laba yang akan diperoleh akan minim atau bisa mengalami kerugian, karena pendapatan yang diperoleh tersebut akan digunakan untuk membiayai atau menutupi biaya-biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan yang juga dalam jumlah yang besar. Oleh karena itu diperlukan alat perencanaan yang efektif untuk mengatasi masalah tersebut.

Berdasarkan pada permasalahan tersebut dan akibat yang ditimbulkan, maka solusinya adalah diperlukan alat perencanaan yang efektif untuk mengatasai hal tersebut, yaitu dengan melakukan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional pada Hotel Arjuna Palembang, karena anggaran merupakan alat perencanaan yang baik yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai laba yang optimal. Dengan menyusun anggaran pendapatan dan beban operasional maka suatu perusahaan dapat menekan terjadinya biaya-biaya yang berlebihan, karena biaya-biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan tersebut sudah dianggarkan terlebih dahulu, sehingga perusahaan harus sebisa mungkin untuk dapat merealisasikannya dengan cara menghambat terjadinya penyimpangan-penyimpangan biaya operasional yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan oleh perusahaan. Serta perusahaan dapat membuat target pendapatan yang diharapkan.

Adapun keuntungan-keuntungan bagi Hotel Arjuna Palembang dalam melakukan penyusunan anggaran, yaitu dapat memaksa manajer untuk

melakukan perencanaan dimana anggaran mendorong manajer untuk mengembangkan arah umum bagi organisasi perusahaan, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan, serta dengan menyusun anggaran dapat menyediakan standar dan evaluasi kinerja, dimana anggaran dapat memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber dana perusahaan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Oleh karena itu suatu perusahaan perlu melakukan penyusunan anggaran terutama anggaran pendapatan dan beban operasional.

Dalam penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional pada Hotel Arjuna Palembang ada beberapa tahapan atau proses dalam penyusunan anggaran, yaitu sebagai berikut:

1) Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam proses penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional adalah menerbitkan pedoman penyusunan anggaran dari manajer puncak. Dalam pedoman ini adalah yang mengatur penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional. Pedoman ini dapat berupa ketentuan-ketentuan dalam menyusun anggaran pendapatan dan beban operasional. Adapun ketentuan-ketentuan yang diharapkan pada Hotel Arjuna Palembang, adalah sebagai berikut:

- a) Dalam penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional, diharapkan pada Hotel Arjuna Palembang menggunakan pendekatan yang partisipatif, yaitu yang melibatkan seluruh bagian yang ada di dalam perusahaan.

Hotel Arjuna Palembang dikelola dan dipimpin oleh pemilik perusahaan itu sendiri, sehingga dalam pelaksanaan penyusunan anggaran, Hotel Arjuna Palembang bisa saja menggunakan pendekatan *Top Down* (otoriter), yaitu suatu pendekatan yang ditetapkan sendiri oleh pimpinan perusahaan tanpa melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran, tetapi diharapkan pada Hotel Arjuna Palembang menggunakan pendekatan yang partisipatif yang melibatkan seluruh bagian atau departemen-departemen di dalam perusahaan.

Jika anggaran hanya dilakukan oleh atasan atau manajer saja, maka bagian lain dalam perusahaan tidak ikut bertanggungjawab untuk dapat merealisasikan anggaran yang telah ditetapkan, sehingga anggaran akan menjadi sulit untuk dapat tercapai karena, yang lebih mengetahui kondisi atau keadaan pada bagian-bagian yang ada dalam perusahaan adalah orang (karyawan) yang terjun langsung pada bagian-bagian tersebut. Oleh karena itu, jika ada peran aktif dari masing-masing bagian, maka akan menimbulkan motivasi dan rasa tanggungjawab untuk dapat mencapai target yang telah ditentukan.

- b) Dalam penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional, diharapkan pada Hotel Arjuna Palembang membentuk panitia anggaran.

Pada Hotel Arjuna Palembang diharapkan menggunakan pendekatan yang partisipatif, oleh karena itu dengan menggunakan pendekatan yang partisipatif tersebut, yaitu dengan melibatkan bagian-bagian yang ada pada Hotel Arjuna Palembang, maka perlu dibentuk panitia anggaran. Selain itu juga, panitia anggaran ini dibuat dengan

melihat kondisi pada Hotel Arjuna Palembang yang merupakan suatu perusahaan yang memiliki aktivitas operasional yang beragam dan ruang lingkup yang luas. Oleh karena itu Hotel Arjuna Palembang perlu membentuk panitia anggaran. Adapun panitia anggaran yang dapat disusun pada Hotel Arjuna Palembang adalah sebagai berikut:

- Pimpinan tertinggi perusahaan, yaitu Direktur
- Manager perusahaan
- Personalia
- Wakil dari masing-masing bagian atau departemen yang ada pada Hotel Arjuna Palembang, seperti: kepala bagian *front office department*, kepala bagian *house keeping department*, kepala bagian *accounting department* serta kepala bagian *food and beverage department*.

Di dalam panitia anggaran ini akan diadakan pembahasan-pembahasan mengenai rencana-rencana kegiatan yang akan datang, sehingga anggaran yang disusun 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 memudahkan terciptanya kerja sama yang partisipatif yang menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

- c) Dalam penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional, Hotel Arjuna Palembang perlu memperhatikan tingkat pendapatan yang diperoleh dan tingkat biaya-biaya yang dikeluarkan tahun sebelumnya. Dari sinilah akan dilihat persentase peningkatan atau penurunan

pendapatan dan beban operasional untuk desain anggaran pendapatan dan beban operasional periode berikutnya.

Pedoman penyusunan anggaran ini harus disebarakan ke semua bagian yang ada di dalam perusahaan. Pedoman penyusunan anggaran ini dinyatakan secara implisit dalam rencana strategis yang disesuaikan dengan perkembangan Hotel Arjuna Palembang. Semua bagian yang ada di dalam perusahaan harus mengikuti pedoman yang telah diterbitkan tersebut.

2. Usulan awal anggaran

Dengan menggunakan pedoman penyusunan anggaran tersebut, manager dibantu oleh stafnya mengembangkan permintaan anggaran pendapatan dan beban operasional, karena dalam penyusunan anggaran akan dimulai tahun anggaran dengan fasilitas, karyawan dan sumber daya yang dimiliki saat itu, maka anggaran pendapatan dan beban operasional dimodifikasikan sesuai dengan pedoman anggaran yang telah dibuat.

a) *Chief Front Office Department*

Tugas dari *Chief Front Office Department* ini adalah yang menangani seluruh kegiatan yang menyangkut masalah penjualan dan pemesanan kamar, maka pada departemen ini mengajukan usulan anggaran mengenai penjualan kamar Hotel Arjuna Palembang. Berikut adalah data pendapatan penjualan kamar Hotel Arjuna Palembang pada tahun 2004 hingga tahun 2006:

Tabel IV.6
Data Pendapatan Penjualan Kamar
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006

Keterangan	Tahun		
	2004	2005	2006
Penjualan kamar	Rp 256.005.687	Rp 587.265.500	Rp 601.443.500

Sumber: Hotel Arjuna Palembang

Berdasarkan pada tabel data pendapatan penjualan kamar tersebut, maka dapat diketahui bahwa tahun 2004 pendapatan penjualan kamar sebesar Rp 256.005.687 dan pada tahun 2005 adalah sebesar Rp 587.265.500. Artinya terjadi kenaikan sebesar Rp 331.264.813 atau sebesar 129 % dari tahun 2004. tetapi pada tahun 2006 persentase kenaikan pendapatan penjualan kamar menurun, yaitu hanya sebesar 2,4 % atau sebesar Rp 14.1178.000 dari tahun 2005.

Tabel IV.7
Jumlah Hunian Kamar Hotel Arjuna Palembang
Tahun 2003-2006

Tahun	Jumlah kamar yang terpakai	Jumlah kamar yang tersedia	Selisih
2003	9.964	15.330	5.366
2004	8.967	14.700	5.733
2005	10.432	15.120	4.688
2006	10.132	15.110	4.978

Sumber: Hotel Arjuna Palembang

Berdasarkan pada tabel jumlah hunian kamar Hotel Arjuna Palembang tersebut, maka dapat diketahui bahwa terjadi selisih yang cukup besar terhadap jumlah kamar yang terisi dengan jumlah kamar yang tersedia.

b) *Chief House Keeping Department*

Tugas dari *Chief House Keeping Department* ini adalah bertanggungjawab terhadap pekerjaan *laundry*, maka pada departemen ini mengajukan usulan anggaran mengenai target pendapatan *laundry* yang akan dicapai untuk periode berikutnya. Berikut ini adalah data pendapatan *laundry* Hotel Arjuna Palembang pada tahun 2004 hingga tahun 2006:

Tabel IV.8
Data Pendapatan Laundry
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006

Keterangan	Tahun		
	2004	2005	2006
<i>Laundry</i>	Rp 446.521.337	Rp 21.558.200	Rp 12.117.800

Sumber: Hotel Arjuna Palembang

Berdasarkan pada data pendapatan *laundry* pada Hotel Arjuna Palembang tersebut, dapat diketahui bahwa pendapatan *laundry* pada tahun 2004 hingga tahun 2006 selalu mengalami penurunan.

c) *Chief Food And Beverage Department*

Tugas dari *Chief Food And Beverage Department* ini adalah bertanggungjawab terhadap masalah pengadaan bahan-bahan makanan dan minuman, serta menyiapkan menu masakan, maka pada *chief* ini mengajukan usulan anggaran mengenai target pendapatan restoran dan anggaran beban pembelian bahan-bahan makanan dan minuman.

Berikut adalah data pendapatan restoran Hotel Arjuna Palembang pada tahun 2004 hingga tahun 2006:

Tabel IV.9
Data Pendapatan Restoran
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006

Keterangan	Tahun		
	2004	2005	2006
Restoran	Rp 124.665.700	Rp 132.784.460	Rp 189.246.072

Sumber: Hotel Arjuna Palembang

Berdasarkan data pendapatan restoran tersebut, maka dapat diketahui bahwa pada tahun 2004 pendapatan restoran sebesar Rp 124.665.700 dan tahun 2005 adalah sebesar Rp 132.784.460. Artinya terjadi kenaikan sebesar Rp 8.118.760 atau sebesar 6,5 % dari tahun 2004. dan pada tahun 2006 kembali meningkat sebesar Rp 601.443.500 atau meningkat sebesar 42 % dari tahun 2005

Berikut adalah data beban operasional untuk pembelian bahan makanan dan minuman Hotel Arjuna Palembang pada tahun 2004 hingga tahun 2006:

Tabel IV.10
Data Beban Operasional
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2004-2006

Keterangan	Tahun		
	2004	2005	2006
Pembelian bahan makanan & minuman jadi	Rp 3.420.500	Rp 2.560.000	Rp 2.975.000
Pembelian bahan makanan & minuman diolah	Rp 4.700.310	Rp 15.230.100	Rp 5.140.000

Sumber: Hotel Arjuna Palembang

d) Chief Accounting Department

Pada *chief accounting department* ini yang lebih mengetahui masalah keuangan perusahaan, maka pada *chief* ini dapat mengajukan

usulan anggaran mengenai pendapatan dan beban-beban operasional Hotel Arjuna Palembang. Penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional yang diharapkan pada Hotel Arjuna Palembang, berpedoman pada tingkat pendapatan yang diperoleh dan beban-beban operasional yang dikeluarkan pada tahun sebelumnya.

Berikut ini adalah data pendapatan dan beban-beban operasional pada Hotel Arjuna Palembang pada tahun 2004 hingga tahun 2006:

Tabel IV.11
Data Pendapatan Hotel Arjuna Palembang
Tahun 2004-2006

Keterangan	Tahun			Selisih		Selisih	
	2004 (Rp)	2005 (Rp)	2006 (Rp)	2004/2005 (Rp)	%	2005/2006 (Rp)	%
Penjualan kamar	256.005.687	587.265.500	601.443.500	331.264.813	(+) 129	14.178.000	(+) 2,4
Restoran	124.665.700	132.784.460	189.246.072	8.118.760	(+) 6,5	56.461.612	(+) 42
Laundry	46.521.337	21.558.200	12.117.800	24.963.137	(-) 53	9.440.400	(-) 43
Jumlah	427.192.724	741.608.160	802.807.372	364.346.710	(+) 85	61.199.212	(+) 8,2

Sumber: Penulis

Berdasarkan hasil analisis terhadap pendapatan operasional pada Hotel Arjuna Palembang yang dituangkan dalam tabel IV.5 tersebut maka dapat diketahui bahwa pendapatan Hotel Arjuna Palembang untuk penjualan kamar dan restoran dari tahun 2004 hingga tahun 2006 mengalami peningkatan, tetapi persentase peningkatan yang terjadi pada tahun 2005 ke tahun 2006 selalu menurun, pada tahun 2004 ke tahun 2005 untuk pendapatan penjualan



kamar adalah sebesar 129 % turun menjadi 2,4 % pada tahun 2005 ke tahun 2006. Untuk pendapatan restoran pada tahun 2004 ke tahun 2005 adalah sebesar 6,5 % dan tahun 2005 ke tahun 2006 adalah sebesar 42 %. Sedangkan pendapatan *Laundry* selalu menurun, pada tahun 2004 ke tahun 2005 adalah turun sebesar 53 %, dan tahun 2005 ke tahun 2006 kembali mengalami penurunan sebesar 43 %.

Berdasarkan kenaikan persentase pendapatan pada Hotel Arjuna Palembang tersebut yang menunjukkan selisih yang positif, yaitu rata-rata kenaikan sebesar 25 %, walaupun terjadi penurunan persentase dari tahun 2004 ke tahun 2005 dan tahun 2006. Dengan demikian diharapkan pada tahun 2007 nanti Hotel Arjuna Palembang dapat memperoleh pendapatan yang maksimal. Jika persentase kenaikan sebesar 25 % untuk tahun 2007 dari kenaikan pendapatan tahun 2005 dan tahun 2006, maka dapat diperkirakan pendapatan operasional pada Hotel Arjuna Palembang untuk tahun 2007 adalah sebagai berikut:

Tabel IV.12
Data pendapatan dan anggaran pendapatan operasional
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2006 dan 2007

No.	Keterangan	Tahun 2005	Tahun 2006	Selisih	% selisih	Anggaran untuk tahun 2007
1	Penjualan kamar	587.265.500	Rp 601.443.500	(+) 14.178.000	25%	Rp 619.166.000
2	Restoran	132.784.460	Rp 189.246.072	(+) 56.461.612	25%	Rp 268.825.087
3	<i>Laundry</i>	21.558.200	Rp 12.117.800	(-) 9.440.400	25%	Rp 20.918.300
	Jumlah	741.608.160	Rp 802.807.372	(+) 61.199.212	25%	Rp 908.909.300

Sumber: Penulis

Tabel IV.13
Data Beban Operasional Hotel Arjuna Palembang
Tahun 2004-2006

Keterangan	Tahun			Selisih		Selisih	
	2004	2005	2006	2004/2005	%	2005/2006	%
Gaji, upah & tunjangan	129.097.000	371.350.000	399.865.000	242.253.000	(-) 187	28.515.000	(-) 8
Administrasi umum	6.542.300	74.364.911	90.508.705	67.822.611	(-)1036	16.143.794	(-) 21
Listrik	141.535.315	107.990.725	103.359.675	33.544.590	(+) 23	4.631.050	(+) 4
Air	51.807.124	54.181.575	62.844.675	2.374.451	(-) 4,5	8.663.100	(-) 16
Telepon	11.171.359	9.666.000	9.695.600	1.505.359	(+) 13	29.600	(-)0,3
Reparasi dan pemeliharaan	2.685.250	23.569.800	35.871.250	20.884.550	(-) 777	12.301.450	(-) 52
PBB	13.665.477	13.668.796	15.582.000	3.319	(-) 0,2	1.913.204	(-) 14
Pemasaran	925.000	440.000	3.650.000	485.000	(+) 52	415.000	(-) 94
Penyusutan Aktiva	17.582.639	17.862.787	16.595.767	280.148	(-) 1,5	1.267.080	(+) 7
Pembelian makanan & minuman jadi	3.420.500	2.560.000	2.975.000	860.148	(+) 25	415.000	(-) 16
Pembelian makanan & minuman diolah	4.700.310	15.230.100	5.140.000	29.470.210	(+) 65	10.090.100	(+)66
Pembelian bahan textile	2.150.000	3.550.000	4.039.500	1.400.000	(-) 65	489.500	(-) 14
Pembelian bahan pembersih kimia	4.019.100	1.250.000	5.300.000	2.769.100	(+) 68	4.050.000	(-) 32
Jumlah	389.301.374	692.134.694	755.427.172	302.833.326	(-) 77	63.292.478	(-)9,1

Sumber: Penulis

Berdasarkan hasil analisis data beban operasional tersebut, maka dapat diketahui bahwa persentase peningkatan beban operasional yang terjadi dari tahun 2004 hingga tahun 2006 cukup besar, Hal ini perlu diperhatikan dan dicari jalan keluarnya agar kenaikan persentase pada beban operasional setiap tahunnya bisa menurun, sehingga perusahaan

bisa menghasilkan laba yang maksimal, karena walaupun pendapatan yang diperoleh oleh suatu perusahaan besar, tetapi biaya operasional yang dikeluarkan juga besar maka pendapatan yang diperoleh akan minim atau bisa mengakibatkan rugi, karena menutupi atau membiayai biaya operasional yang dikeluarkan yang juga besar, oleh karena itu perlu dilakukan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional, sehingga perusahaan dapat berupaya untuk mencapai target laba yang diharapkan serta dapat menekan biaya-biaya yang dikeluarkan, dan menghambat terjadinya penyimpangan atau pemborosan biaya yang seharusnya tidak dikeluarkan, dengan demikian perusahaan akan mendapat keuntungan yang maksimal yang diharapkan.

Pada Hotel Arjuna Palembang tersebut dapat diketahui kenaikan persentase ada yang lebih dari 50 %, sehingga dengan adanya anggaran, diharapkan beban operasional pada Hotel Arjuna Palembang tidak melebihi kenaikan sebesar 50 %. Jika kenaikan yang terjadi sebesar 20 % untuk tahun 2007, maka dapat diperkirakan beban operasional pada Hotel Arjuna untuk tahun 2007 adalah sebagai berikut:

Tabel IV.14
Data Beban Operasional dan Anggaran Beban Operasional
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2005/2006 dan 2007

Keterangan	Tahun 2005	Tahun 2006	Selisih	% Kenaikan	Anggaran untuk Tahun 2007
Gaji, upah & Tunjangan	371.350.000	399.865.000	28.515.000	20 %	405.568.000
Administrasi umum	74.364.911	90.508.705	16.143.794	20 %	93.734.4633
Listrik	107.990.725	103.359.675	4.631.050	20 %	104.285.885
Air	54.181.575	62.844.675	8.663.100	20 %	64.577.295
Telepon	9.666.000	9.695.600	29.600	20 %	9.701.520
Reparasi dan pemeliharaan	23.569.800	35.871.250	12.301.450	20 %	36.253.840
PBB	13.668.796	15.582.000	1.913.204	20 %	15.964.640
Pemasaran	440.000	3.650.000	415.000	20 %	3.733.000
Penyusutan Aktiva	17.862.787	16.595.767	1.267.080	20 %	16.849.167
Pembelian makanan & minuman jadi	2.560.000	2.975.000	415.000	20 %	3.058.000
Pembelian makanan & minuman diolah	15.230.100	5.140.000	10.090.100	20 %	7.158.020
Pembelian bahan textile	3.550.000	4.039.500	489.500	20 %	4.137.400
Pembelian bahan pembersih kimia	1.250.000	5.300.000	4.050.000	20 %	6.110.000
Jumlah	692.134.694	755.427.172	63.292.478	20 %	771.131.260

Sumber: Penulis

3. Negosiasi

Pada Hotel Arjuna Palembang diharapkan untuk menggunakan pendekatan yang partisipatif dengan melibatkan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan negosiasi antara pimpinan

perusahaan dengan bagian-bagian atau departemen-departemen yang ada pada Hotel Arjuna Palembang, mengenai usulan anggaran yang telah dibuat oleh masing-masing departemen. Hal ini dapat dilakukan melalui rapat dalam panitia anggaran yang sudah dibentuk. Setelah penyusunan anggaran pendapatan tersebut disetujui kemudian dimintakan pengesahannya kepada direktur dan setelah disahkan selanjutnya dikomunikasikan kepada pihak-pihak lainnya seperti manajer dan masing-masing kepala bagian pada Hotel Arjuna Palembang untuk dapat direalisasikan.

Pada tahap ini merupakan inti dari proses penyusunan anggaran. Atasan cenderung menilai validitas dari tiap-tiap penyesuaian, biasanya yang mempengaruhi pertimbangan adalah kinerja pada tahun anggaran sebaiknya merupakan perbaikan kinerja di tahun berjalan. Banyak bagian yang menyusun anggaran cenderung menurunkan tingkat penjualan dan menaikkan biaya, sehingga anggaran mudah dicapai, perbedaan ini biasanya disebut *Slack*.

4. Tinjauan dan Persetujuan

Setelah melalui tahap negosiasi, maka usulan anggaran yang telah dibuat ditinjau kembali melalui beberapa tingkatan yang berjenjang dalam organisasi perusahaan, ketika usulan tersebut telah mencapai puncak dari unit bisnis, usulan anggaran yang telah disetujui diperiksa kembali totalnya apakah target yang telah ditetapkan telah sesuai atau belum dan akan tercapai, persetujuan akhir direkomendasikan dalam panitia anggaran.

5. Revisi anggaran

Setelah melalui tahap negosiasi kemudian tahap tinjauan dan persetujuan, maka salah satu pertimbangan utama dalam menyusun anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran. Revisi anggaran mungkin terjadi jika prosedur yang memungkinkan mengubah anggaran secara sistematis (misalnya: dirubah secara kuartalan) dan prosedur anggaran untuk keadaan khusus. Revisi anggaran harus dibatasi dengan keadaan-keadaan dimana anggaran yang disetujui sedemikian tidak realistisnya sehingga tidak lagi menjadi alat pengendalian yang berguna, jadi bisa dikatakan bahwa revisi anggaran harus berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan dari yang ada ketika anggaran disetujui, oleh karena itu penyusunan anggaran harus didasarkan pada informasi terkini yang tersedia yaitu sesuai dengan informasi yang paling akhir dan dengan adanya partisipasi aktif dari semua bagian yang ada dalam perusahaan dalam menyusun anggaran pendapatan operasional diharapkan komunikasi dan kerja sama antar bagian dapat terjalin dengan baik dan harmonis, sehingga memudahkan untuk mewujudkan anggaran yang telah ditetapkan.

Pada Hotel Arjuna Palembang diharapkan dalam penyusunan anggaran yang partisipatif melibatkan semua bagian yang ada di dalam perusahaan untuk menekan biaya-biaya yang berlebihan, oleh karena itu diperlukan peran aktif dari bagian keuangan sehingga dapat menekan dan mengetahui masalah biaya-biaya yang telah dikeluarkan. Prosedur penyusunan anggaran yang telah ditetapkan dapat dibuat laporan atau pencatatan realisasi anggaran, sehingga dapat dibandingkan antara

anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi. Sehingga apabila terjadi penyimpangan yang diperkirakan dapat langsung dibahas dan dianalisis supaya dalam pelaksanaan penyusunan anggaran dapat diterapkan dengan efektif. Juga harus ada proses tindak lanjut yang dapat dilaksanakan untuk manajemen puncak perusahaan yaitu, dengan cara membuat suatu pedoman untuk tindakan koreksi bagi pelaksanaan anggaran, supaya penyimpangan yang terjadi pada masa selanjutnya dapat diperbaiki atau dikurangi. Pedoman untuk diadakan koreksi harus dibuat dengan teliti dan cermat berdasarkan pembahasan dan analisis dari penyimpangan anggaran yang terjadi, kemudian pedoman ini diberikan kepada pelaksana anggaran sehingga pada periode berikutnya anggaran dapat diterapkan dengan efektif sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Pada Hotel Arjuna Palembang juga perlu dilakukan analisis pengukuran kinerja, karena penyusunan anggaran disusun berdasarkan atas kinerja perusahaan pada saat anggaran dibuat, sehingga jika kinerja perusahaan baik maka akan sangat mendorong pencapaian anggaran pendapatan yang telah ditetapkan.

Pengimplementasian Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Beban Operasional Daalam Rangka Pengukuran kinerja Pada Hotel Arjuna Palembang.

Kinerja perusahaan merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu perusahaan dinyatakan berhasil atau tidak dapat dilihat dari kinerja perusahaan yang telah dihasilkan. Sumber yang diperlukan dalam analisis kinerja perusahaan adalah laporan keuangan perusahaan untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan. Biasanya laporan keuangan yang sering digunakan dalam analisis kinerja perusahaan adalah laporan keuangan yang berupa laporan laba/rugi.

Tabel IV.15
Laporan Laba/Rugi Komparatif
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2005-2006

Keterangan	Tahun		
	2004	2005	2006
Pendapatan operasional	Rp 427.192.724	Rp 741.608.160	Rp 802.807.372
HPP	(Rp 18.904.625)	(Rp 26.507.566)	(Rp 19.115.200)
Laba kotor	Rp 408.288.099	Rp 715.100.594	Rp 783.692.172
Beban operasional	(Rp 375.011.464)	(Rp 673.094.594)	(Rp 737.972.672)
Laba sebelum pajak	Rp 33.276.635	Rp 42.006.000	Rp 45.719.500

Sumber: Hotel Arjuna Palembang



1) Persentase peningkatan pendapatan operasional

Tolak ukur peningkatan pendapatan digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Untuk mengukur peningkatan pendapatan, yaitu dengan cara mengurangkan jumlah pendapatan sebelum tahun berjalan dengan tahun sebelumnya. Peningkatan pendapatan dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &\text{Pendapatan Tahun 2005} && : \text{Rp } 741.608.160 \\
 &\text{Pendapatan Tahun 2006} && : \text{Rp } 802.807.372 \\
 &= \frac{\text{Pendapatan tahun 2006} - \text{pendapatan tahun 2005}}{\text{Pendapatan tahun 2005}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 802.807.372 - \text{Rp } 741.608.160}{\text{Rp } 741.608.160} \times 100\% \\
 &= 8,2 \%
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat diketahui bahwa pendapatan operasional Hotel Arjuna Palembang tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 8,2% dari tahun 2005.

2) Persentase penurunan beban operasional

Tolak ukur peningkatan/penurunan beban operasional digunakan untuk mengukur peningkatan/penurunan beban operasional perusahaan. Untuk mengukur peningkatan/penurunan beban operasional, yaitu dengan cara mengurangkan jumlah beban operasional sebelum tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

Penurunan beban operasional daaaapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &\text{Beban operasional tahun 2005} && : \text{Rp } 692.134.694 \\
 &\text{Beban operasional tahun 2006} && : \text{Rp } 755.927.172
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Beban operasional tahun 2006} - \text{beban operasional tahun 2005}}{\text{Beban operasional tahun 2005}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 755.427.172 - \text{Rp } 692.134.694}{\text{Rp } 692.134.694} \times 100\% \\
 &= 9,2 \%
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat diketahui bahwa beban operasional Hotel Arjuna Palembang tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 9,2% dari beban operasional tahun 2005.

3) Persentase peningkatan laba/rugi sebelum pajak

Tolak ukur peningkatan laba/rugi sebelum pajak digunakan untuk mengukur pertumbuhan kemampuan perusahaan dalam upaya memperoleh laba/rugi dengan cara mengurangi laba/rugi sebelum pajak tahun berjalan dengan tahun sebelumnya, yaitu tahun 2006 dengan tahun 2005.

Perhitungan laba/rugi sebelum pajak dapat dihitung sebagai berikut:

Laba/rugi sebelum pajak tahun 2005 : Rp 42.006.000

Laba/rugi sebelum pajak tahun 2006 : Rp 45.719.500

$$\begin{aligned}
 &= \frac{L/R \text{ sebelum pajak tahun 2006} - L/R \text{ sebelum pajak tahun 2005}}{L/R \text{ sebelum pajak tahun 2005}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 45.719.500 - \text{Rp } 42.006.000}{\text{Rp } 42.006.000} \times 100\% \\
 &= 8,8 \%
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa terdapat peningkatan laba sebelum pajak tahun 2006 sebesar 8,8% dari tahun 2005.

4) *Return On Investment (ROI)*

Tolak ukur ROI digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan memaksimalkan penggunaan aktivitya. Perhitungan ROI adalah sebagai berikut:

L/R sebelum pajak tahun 2005	: Rp 42.006.000
L/R sebelum pajak tahun 2006	: Rp 45.719.500
Total aktiva tahun 2005	: Rp 298.710.609
Total Aktiva tahun 2006	: Rp 289.869.550

ROI tahun 2005:

$$= \frac{\text{L/R sebelum pajak tahun 2005}}{\text{Total aktiva tahun 2005}} \times 100\%$$

$$= \frac{42.006.000}{298.710.609} \times 100\%$$

$$= 14 \%$$

ROI tahun 2006:

$$= \frac{\text{L/R sebelum pajak tahun 2006}}{\text{Total aktiva tahun 2006}}$$

$$= \frac{45.719.400}{289.869.550} \times 100\%$$

$$= 15 \%$$

Berdasarkan analisis pengukuran kinerja tersebut, maka hasil analisis akan penulis kemukakan dalam bentuk tabel IV.18 yaitu:

Tabel IV.16
Tabel Hasil Analisis Pengukuran Kinerja
Pada Hotel Arjuna Palembang

Ukuran	Alat Ukur	Kinerja Tahun 2005	Kinerja Tahun 2006	Naik/Turun Sebesar	Ket.
Kinerja Perusahaan	a. % peningkatan pendapatan	741.608.160	802.807.372	Naik 8,2 %	Baik
	b. % Peningkatan/penurunan Beban operasioanl	692.134.694	755.927.172	Naik 9,2 %	Kurang baik
	c. % Peningkatan L/R sebelum pajak	42.006.000	45.719.500	Naik 8,8 %	Baik
	d. ROI	14 %	15 %	Naik 1 %	Baik

Sumber: Penulis

Jika suatu perusahaan mampu untuk merealisasikan anggaran dengan baik, yaitu mampu mencapai target pendapatan yang diharapkan serta dapat menekan terjadinya biaya-biaya yang berlebihan, maka kinerja perusahaan akan dinilai sangat baik, karena anggaran juga merupakan suatu alat yang digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan.

**Hasil Analisis Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Beban Operasional
Serta Pengukuran Kinerja Perusahaan.**

Tabel IV.17
Tabel Hasil Analisis Pengukuran Kinerja
Pada Hotel Arjuna Palembang

Ukuran	Alat Ukur	Kinerja Tahun 2005	Kinerja Tahun 2006	Naik/Turun Sebesar	Ket.
Kinerja Perusahaan	a. % peningkatan pendapatan	741.608.160	802.807.372	Naik 8,2 %	Baik
	b. % Peningkatan/penurunan Beban operasioanl	692.134.694	755.927.172	Naik 9,2 %	Kurang baik
	c. % Peningkatan L/R sebelum pajak	42.006.000	45.719.500	Naik 8,8 %	Baik
	d. ROI	14 %	15 %	Naik 1 %	Baik

Sumber: Penulis

Tabel IV.18
Data pendapatan dan anggaran pendapatan operasional
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2006 dan 2007

No.	Keterangan	Tahun 2005	Tahun 2006	Selisih	% selisih	Anggaran untuk tahun 2007
1	Penjualan kamar	587.265.500	Rp 601.443.500	(+) 14.178.000	25%	Rp 619.166.000
2	Restoran	132.784.460	Rp 189.246.072	(+) 56.461.612	25%	Rp 268.825.087
3	Laundry	21.558.200	Rp 12.117.800	(-) 9.440.400	25%	Rp 20.918.300
	Jumlah	741.608.160	Rp 802.807.372	(+) 61.199.212	25%	Rp 908.909.300

Sumber: Penulis

Tabel IV.19
Data Beban Operasional dan Anggaran Beban Operasional
Hotel Arjuna Palembang Tahun 2005/2006 dan 2007

Keterangan	Tahun 2005	Tahun 2006	Selisih	% Kenaikan	Anggaran untuk Tahun 2007
Gaji, upah & Tunjangan	371.350.000	399.865.000	28.515.000	20 %	405.568.000
Administrasi umum	74.364.911	90.508.705	16.143.794	20 %	93.734.4633
Listrik	107.990.725	103.359.675	4.631.050	20 %	104.285.885
Air	54.181.575	62.844.675	8.663.100	20 %	64.577.295
Telepon	9.666.000	9.695.600	29.600	20 %	9.701.520
Reparasi dan pemeliharaan	23.569.800	35.871.250	12.301.450	20 %	36.253.840
PBB	13.668.796	15.582.000	1.913.204	20 %	15.964.640
Pemasaran	440.000	3.650.000	415.000	20 %	3.733.000
Penyusutan Aktiva	17.862.787	16.595.767	1.267.080	20 %	16.849.167
Pembelian makanan & minuman jadi	2.560.000	2.975.000	415.000	20 %	3.058.000
Pembelian makanan & minuman diolah	15.230.100	5.140.000	10.090.100	20 %	7.158.020
Pembelian bahan textile	3.550.000	4.039.500	489.500	20 %	4.137.400
Pembelian bahan pembersih kimia	1.250.000	5.300.000	4.050.000	20 %	6.110.000
Jumlah	692.134.694	755.427.172	63.292.478	20 %	771.131.260

Sumber: Penulis

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hotel Arjuna Palembang belum melakukan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional, melihat kondisi pada Hotel Arjuna Palembang yang memiliki aktivitas yang beragam, struktur organisasi yang sudah tersusun dan jelas serta sistem akuntansi yang memadai, maka Hotel Arjuna Palembang sudah memenuhi syarat untuk melakukan penyusunan anggaran. Jika dilihat dari analisis data pendapatan dan beban operasional yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pada Hotel Arjuna Palembang untuk pendapatan penjualan kamar dan restoran pada tahun 2004 hingga tahun 2006 mengalami peningkatan, tetapi peningkatan persentase yang terjadi dari tahun 2005 hingga tahun 2006 menurun serta pendapatan dari *laundry* pada tahun 2004 hingga tahun 2006 juga selalu mengalami penurunan.

Pada tahun 2004 pendapatan yang diperoleh adalah sebesar Rp 427.192.724 dan pada tahun 2005 adalah sebesar Rp 741.608.160. artinya terjadi kenaikan pendapatan sebesar Rp 314.415.436 atau sebesar 73 %, tetapi pada tahun 2006 kenaikan yang terjadi menurun, yaitu hanya sebesar 8,2 % serta pendapatan *laundry* yang selalu menurun dari tahun 2004 hingga tahun 2006. Hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi penurunan persentase pendapatan yang cukup besar, yang dapat berdampak negatif bagi perusahaan jika tidak dicermati dan ditanggulangi dengan baik.

Dari analisis terhadap beban operasional juga dapat disimpulkan, bahwa biaya-biaya yang dikeluarkan dari tahun 2004 hingga tahun 2006

mengalami peningkatan persentase yang cukup besar, seperti ada yang melebihi kenaikan 50%. Oleh karena itu perlu dilakukan penyusunan anggaran pendapatan dan beban operasional. Dengan menyusun anggaran pendapatan dan beban operasional Hotel Arjuna Palembang dapat menekan terjadinya biaya-biaya yang berlebihan, serta perusahaan akan berupaya untuk mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan. Jika suatu perusahaan dapat merealisasikan anggaran pendapatan dan beban operasional yang telah ditetapkan dengan baik, maka kinerja perusahaan juga akan dinilai baik.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab IV, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Hotel Arjuna Palembang perlu menyusun anggaran pendapatan dan beban operasional dalam rangka pengukuran kinerja perusahaan, dengan menggunakan pendekatan yang partisipatif, yaitu pendekatan *Bottom Up* yang melibatkan seluruh bagian atau departemen yang ada dalam perusahaan, karena yang lebih mengetahui kondisi pada bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan adalah mereka (karyawan) yang terjun langsung pada bagian-bagian tersebut. Oleh karena itu diperlukan peran aktif dari seluruh bagian yang ada di dalam perusahaan.
2. Dalam penyusunan anggaran, sebaiknya Hotel Arjuna Palembang membentuk panitia anggaran, untuk mendiskusikan usulan awal anggaran yang telah dibuat.
3. Penyusunan anggaran dapat dimulai dengan menetapkan pedoman penyusunan anggaran mulai dari manajer puncak yang berupa rencana-rencana atau ketentuan-ketentuan dalam menyusun anggaran. Setelah itu

disampaikan keseluruh bagian atau departemen yang ada di dalam perusahaan, dengan demikian seluruh bagian dapat mengusulkan anggaran atau berperan aktif dalam pelaksanaan anggaran. Kemudian usulan anggaran dari masing-masing bagian diserahkan pada panitia anggaran, dengan dibentuknya panitia anggaran tersebut dapat menyarankan revisi terhadap usulan anggaran. Setelah usulan anggaran tersebut direvisi, maka panitia anggaran dapat menggabungkan usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan dan disahkan oleh manajer puncak dan setelah itu didistribusikan ke masing-masing bagian untuk dapat direalisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Edisi pertama, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Agnes Sawir. 2005. **Analisis Kinerja Keuangan Dan Perencanaan Keuangan Perusahaan**. Cetakan Pertama, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Anthony Robert. N Dan Vijay Goundarajan. 2002. **Sistem Pengend Manajemen**. Buku Satu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Bambang Hardadi. 2002. **Akuntansi Manajemen**. Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Edy Sukarno. 2001. **Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis**. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- G. Adi Saputra dan Marwan Asri. 2000. **Anggaran Perusahaan**. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hensen Don R. dan Maryane M. Mowen. 2004. Alih Bahasa Dewi Fitria Sari dan Deny Amos Kwary. **Akuntansi Manajemen**. Buku I, Edisi 7, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Indra Bastian, 2001. **Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia**. BPFE, Yogyakarta.
- Jajuk Herawati dan Sunarto. 2004. **Anggaran Perusahaan**. Edisi 2. AMUS. Yogyakarta.
- L.M. Samryn. 2001. **Akuntansi Manajerial**. Penerbit PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- M. Arief Mulyadi, 2006. **Pokok-pokok Dan Ikhtiar Manajemen Strategik. Perencanaan Dan Manajemen Kinerja**. Penerbit Prestasi Pustaka, Jakarta.
- M. Nafarin. 2000. **Penganggaran Perusahaan**. Edisi I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mardiasmo, 2002. **Akuntansi Sektor Publik**. Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Matthew J. Culligan. 2000. Alih Bahasa Hermoyo. **Manajemen Back To Basics**. Cetakan Pertama, Yogyakarta.

Mulyadi dan Johny Setyawan. 2000. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**. Edisi 1, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

..... 2001. **Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen**. Edisi Ke dua, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Nan Lin, Alih Bahasa W. Gulo. 2000. **Metode Penelitian**. Penerbit PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta.

R.A. Supriyono. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Buku dua, Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Sofyan Syafri Harahap. 2001. **Teori Akuntansi**. Edisi Ketiga, Penerbit PT. Grafindo Persada, Jakarta.

Sony Yuwoko, dkk. 2003. **Petunjuk Praktis Penyusunan *Balance Scorecard* Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi**. Cetakan Ke Empat, Penerbit PT.Grasindo Pustaka, Jakarta.

Sugiyono. 2003. **Metode Penelitian Bisnis**. Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.

Suwandi Suryabrata. 2003. **Metode Penelitian**. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Welsch Glen A. 2000. **Penyusunan Anggaran Perusahaan**. Penerbit PT.Melton Putra, Jakarta.



Hotel & Restoran

JALAN KAPTEN A. RIVAI No. 219 TELP. (0711) 356719, 364761 FAX (0711) 358505
PALEMBANG – INDONESIA

Palembang, 29 Desember 2006

Nomor : 055/HA/XII/2006

Hal : Riset

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
di-
Palembang

Melalui surat ini kami beritahukan bahwa mahasiswa :

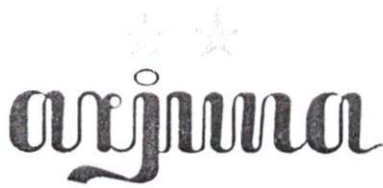
N A M A : DIA PURWITA SARI
N I M : 22 2003 200
JURUSAN : AKUNTANSI

Kami izinkan untuk melakukan kegiatan mengumpulkan data diperusahaan kami guna membuat dan menyusun skripsi.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
HOTEL ARJUNA PALEMBANG


Khairul Anwar, S.E
Manager



Hotel & Restoran

JALAN KAPTEN A. RIVAL No. 219 TELP. (0711) 356719, 364761 FAX (0711) 358505
PALEMBANG - INDONESIA

Palembang, 16 Juli 2007

Nomor: 0121/IIA/VII/2007

Hal : Riset

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
di-
Palembang

Melalui surat ini kami beritahukan bahwa mahasiswa :

N A M A	: DIA PURWITA SARI
N I M	: 22 2003 200
JURUSAN	: AKUNTANSI

Memang benar telah melakukan kegiatan mengumpulkan data diperusahaan kami guna membuat dan menyusun skripsi.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
HOTEL ARJUNA PALEMBANG

Khairul Anwar, S.E
Manager



KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN USULAN PENELITIAN



NAMA MAHASISWA : DIA PURWITA SARI
NIM : 22 2003 200
JURUSAN : AKUNTANSI

PEMBIMBING
KETUA : Hj. Yuhanis Ladewi, SE., M.Si
ANGGOTA :

JUDUL USULAN PENELITIAN : PENGIMPLEMENTASIAN PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BIAYA OPERASIONAL PADA HOTEL ARJUNA PALEMBANG

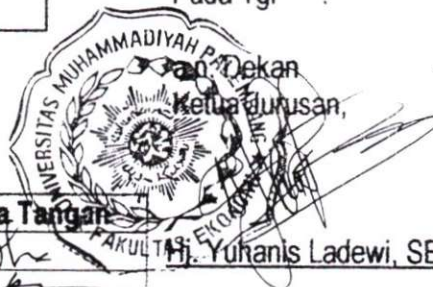
NO	TGL/BULAN/TAHUN	MATERI KONSULTASI	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	16 - 03 - 07	Pra Up.			Perbaik
2	22 - 03 - 07	Pra Up			Perbaik
3	29 - 03 - 07	Pra Up			Perbaik
4	05 - 04 - 07	Pra Up & Up.			Perbaik
5	19 - 04 - 07	Pra Up & Up			Perbaik
6	30 - 04 - 07	Pra Up			Perbaik
7	30 - 04 - 07	Up			Perbaik
8	03 - 05 - 07	Up			Perbaik
9	03 - 05 - 07	Up			Perbaik
10					

Tanggal Seminar yang disepakati :

Di keluarkan : Palembang
Pada Tgl :

Daftar Mahasiswa Peserta Seminar
Yang dibawah oleh Pemakalah

No	Nama Mahasiswa	NIM	Tanda Tangan
1	Houeki H	22 2003 128	
2	Lindo Ardiansyah	22 2003 088	
3	Deni Arianto	22 2003 092	
4	Nastaria	22 2003 245	
5	Rizki Sari	22 2003 233	
6	Yasmi Erlina	22 2002 279	
7	Nasta Astuti	22 2002 259	
3	APRIATI OCTURITA	22 2002 124	
9	Vina Marlina Sari	22 2003 196	
10	Ade Irma Suryani	22 2003 191	



29/03/07

CATATAN :

- * Usulan Penelitian di Seminarkan setelah mendapat persetujuan dari Anggota dan Ketua Pembimbing
- * Kartu Bimbingan Skripsi akan diberikan setelah Seminar dan Perbaikan Usulan Penelitian



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : DIA PURWITA SARI

PEMBIMBING

NIRM/NIM : 22.1103.200

KETUA : Hj. Yuli Lili, SE, M.Si.

JURUSAN : AKUNTANSI

ANGGOTA :

JUDUL SKRIPSI : Pengimplementasian Peyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Operasional Dalam Rangka Pengurusan Pajak Hotel
ARJUNA Palembang

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	15-03-07	Up			acc ROP
2	20-05-07	Bab I			Perbaik
3	1-06-07	Bab I			Perbaik
4		Bab II & III			Perbaik
5	14-07-07	Bab II & III			Perbaik
6	19-08-07	Bab II & III			Perbaik
7		Bab III & IV			Perbaik
8	25-08-07	Bab II & III			acc & perbaik
9		IV			Perbaik
10	20-08-07	Bab II & III			acc
11		Bab IV			Perbaik
12	02-09-07	Bab IV, V & Abstrak			Perbaik
13	05-09-07	Bab IV, V & Abstrak			acc & perbaik
14					
15					
16					

CATATAN

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluaran di Palembang
Pada tanggal 11/09/07



Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Palembang

SERTIFIKAT

Nomor : 074 /J-10/FE-UMP/XI 2006

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Diberikan Kepada :

Nama : DIAH PURWITASARI

NIM : 22 2003 200

Jurusan : Akuntansi

Yang dinyatakan LULUS mengikuti ujian kemampuan membaca Al-Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, 30 NOVEMBER 2006 M.
09 Zulqadiah 1427 H.

A.n. Dekan
Pembantu Dekan IV,

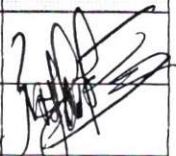


Eliswaruddin, S.E., Ak., M.Si

LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Senin, 06 Agustus 2007
Waktu : 13.00 WIB
Nama : **DIA PURWITA SARI**
NIM : 22 2003 200
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : **PENGIMPLEMENTASIAN PENYUSUNAN ANGGARAN
PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL DALAM
RANGKA PENGUKURAN KINERJA PADA HOTEL
ARJUNA PALEMBANG**

TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING
SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA.

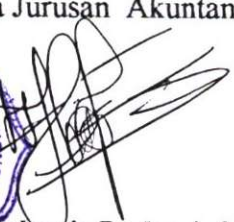
NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1.	Hj. Yuhanis Ladewi, SE, M.Si	Pembimbing	15-08-07	
2.	Hj. Yuhanis Ladewi, SE, M.Si	Ketua Penguji		
3.	Msy. Mikial, SE, Ak. M.Si,	Anggota Penguji I	13.8.2007	
4.	M. Irfan Tarmizi, SE, Ak. MBA	Anggota Penguji II		

Palembang, 10 Agustus 2007

An. Dekan

Ketua Jurusan Akuntansi




Hj. Yuhanis Ladewi, SE., M.Si

BIODATA PENULIS

Nama : **Dia Purwita Sari**
NIM : **22 2003 200**
Tempat/ Tanggal Lahir : **Karang Caya, 22 Agustus 1986**
Jenis Kelamin : **Perempuan**
Agama : **Islam**
Alamat : **Desa Karang Caya, Kec. Pajar Bulan, Kab. Lahat**
No Telp/HP : **0813 68064146**
Status : **Mahasiswa**
Nama Orang Tua
1. Ayah : **Djasuri**
2. Ibu : **Kusdianti**
Pekerjaan Orang Tua : **Tani**
Alamat Orang Tua : **Desa Karang Caya, Kec. Pajar Bulan, Kab. Lahat**

Palembang, Juli 2007

Penulis,

DIA PURWITA SARI