

ANALISIS STRATEGI PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL DI GRAND MOZZA HOTEL TIMIKA (STUDI KASUS STANDARISASI BIAYA OPERASIONAL)

Helviyan Mahendra¹⁾Muh. Sabir²⁾
(helviyanmahendra@gmail.com)
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jembatan Bulan Timika
Email: stie@stiejb.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the existence of deviations from the budget towards the realization of operational costs at the Grand Mozza Timika Hotel. The method used in this research is descriptive method, which aims to collect budget and realization data in a period that has been completed. Data collection tools used in this research were interview and documentation methods, with data analysis instruments namely analysis of variance (difference) budget against realization. The results of this study indicate that the operational cost budget at each department of the Grand Mozza Timika Hotel produces a favorable and unfavorable difference. However, the overall total operational cost of Hotel Grand Mozza Timika in a period of 1 year shows a favorable difference. It can be proven that the budgeted cost is Rp10,180,676,012 and the realized cost is Rp. 8,086,809,702 has a cost variance of Rp. 2,093,866,311 with a value of 21%, which is very efficient. This means that the cost control strategy for the preparation of the Grand Mozza Timika Hotel operational cost budget has been running but has not functioned properly.

Keywords: Cost Budgeting, Cost Realization, Cost Variance, Favorable And Unfavorable.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi di suatu negara merupakan tolok ukur kesuksesan bagi negara itu sendiri. Banyak negara yang meningkatkan sektor-sektor penunjang perekonomian di negaranya, salah satunya adalah

sektor industri. Sektor industri di anggap sebagai sektor paling penting dari sektor-sektor lainnya. Pengolahan yang tepat pada sektor industri dapat meningkatkan pendapatan perkapita penduduk dalam jangka panjang. Disisi lain juga dapat

Analisis Strategi Pengendalian BiayaHelviyan Mahendra, Muh. Sabir

menyerap tenaga kerja dan juga dapat meningkatkan perekonomian negara. Dengan demikian, sangat dibutuhkan peran masyarakat serta pemerintah untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan.

Salah satu industri yang berperan penting dalam perkembangan ekonomi saat ini yaitu industri pelayanan. Hotel merupakan salah satu industri pelayanan (*Hospitality Industry*) yang menyediakan layanan berupa penginapan dari kelas yang standar berbintang maupun hotel yang kelas melati, lengkap dengan akomodasi transportasi, *building*, *food and beverage* dan fasilitas pelayanan lainnya. Industri ini berkembang sangat pesat dan persaingannya juga cukup ketat. Disisi lain semakin berkembangnya perusahaan, pihak manajemen diharapkan mampu mengelola perusahaan dengan baik dan tepat. Salah satu fungsi manajemen yaitu melakukan pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan sistem dan prosedur yang telah ditentukan, sehingga diharapkan pada tahap pelaksanaannya sesuai dengan apa yang direncanakan. Hal yang demikian dimaksudkan dalam upaya meminimalisasi kesalahan yang tidak perlu terjadi ataupun penyimpangan yang barang kali bisa merugikan perusahaan.

Perusahaan yang berkembang menjadi besar mempunyai kegiatan yang lebih banyak baik dari segi volume,

produksi dan tenaga kerjanya. Sehingga mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi yang bisa membuat perusahaan berkembang dan mampu untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Setiap perusahaan pastinya selalu mengawasi serta mengevaluasi anggaran biaya operasional, agar dapat mengendalikan biaya operasional yang dikeluarkan dan dapat memaksimalkan laba dalam penjualan nantinya. Dalam melaksanakan hal tersebut manajemen perusahaan perlu menyusun rencana pencapaian tujuan atau visi misinya. Anggaran adalah salah satu rencana utama yang dibahas dalam organisasi maupun perusahaan, dengan adanya anggaran maka pengendalian biaya akan semakin efektif diterapkan.

Dalam sebuah perusahaan, pihak manajemen perlu merencanakan pengendalian biaya operasional dengan tujuan untuk mendapatkan laba yang optimal. Tanpa biaya perusahaan tidak bisa melakukan aktivitasnya, sehingga anggaran biaya yang diterapkan oleh manajemen diharapkan bisa terealisasi seperti apa yang sudah direncanakan.

Pengendalian biaya *cost controlling* adalah suatu penentuan anggaran yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan untuk mengetahui pengelolaan biaya operasional. Dengan pengendalian biaya, perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan atau evaluasi pengeluaran guna

untuk mencegah pembengkakan biaya dan dapat memaksimalkan laba. Biaya operasional perhotelan dibagi menjadi dua bagian, yaitu biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variabel cost*). Setiap perusahaan sudah menentukan biaya tetapnya, agar perusahaan mampu menjalankan kegiatannya dalam kapasitas minimal maupun maksimal. Maka pengendalian biaya terhadap biaya operasional ini sangat hati-hati di rencanakan agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

Dari dua jenis biaya perhotelan secara umum di atas, maka perencanaan biaya dalam mengendalikan biaya operasional dapat terkontrol dengan baik dan terarah. Kecil kemungkinannya untuk perusahaan mengalami pembengkakan pengeluaran terhadap biaya yang sudah dianggarkan oleh manajemen hotel. Apabila terdapat pembengkakan terhadap pengeluaran biaya maka dapat dilakukan koreksi dan melakukan evaluasi terhadap anggaran periode berikutnya.

Perusahaan yang diteliti pada skripsi ini adalah Grand Mozza Hotel Timika yang berlokasi di Jl. Cendrawasih SP2, Timika, Papua. Sebagai pendatang baru diantara beberapa bisnis hotel di Timika. Pihak manajemen diharapkan mampu mengelola biaya operasional perusahaan, guna untuk bisa bersaing dengan hotel lain yang sudah lebih awal beroperasi di Timika. Disisi lain perusahaan ini sangatlah menarik

untuk diteliti, melihat bagaimana strategi manajemennya menerapkan anggaran dalam mengendalikan biaya operasionalnya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, begitu pentingnya anggaran untuk biaya operasional, dan pentingnya fungsi audit manajemen atas realisasi anggaran biaya operasional, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap Grand Mozza Hotel Timika tentang "Analisis Strategi Pengendalian Biaya Operasional di Grand Mozza Hotel Timika (2019) Studi Kasus Standarisasi Biaya Operasional".

Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini yaitu untuk mengetahui strategi pengendalian biaya operasional di Grand Mozza Hotel Timika tahun 2019.

TINJAUAN PUSTAKA

Biaya

Menurut Widilestariningtias (2012:10) dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yaitu diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Menurut Horngren dan George FASTER (1994:21) Biasanya para akuntan mendefinisikan biaya sebagai sumber daya yang dikorbankan untuk mencapai suatu sasaran/tujuan tertentu. Untuk sekarang anggap saja biaya itu seperti yang diukur dengan cara akuntansi tradisional, seperti unit

moneter (misalnya rupiah) yang harus dibayarkan atas barang atau jasa yang di peroleh.

Menurut Surjadi (2013:4) dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis (sifat kelangkaan) yang diukur dalam satuan mata uang telah terjadi atau kemungkinan terjadi dalam mencapai tujuan tertentu. Nilai sumber ekonomis yang telah dikorbankan untuk mencapai tujuan tertentu merupakan biaya historis, yaitu biaya yang telah terjadi di masa lalu, sedangkan nilai sumber ekonomis yang akan dikorbankan untuk mencapai tujuan tertentu merupakan biaya masa yang akan datang. Dalam arti sempit, biaya adalah bagian dari harga pokok yang dikorbankan dalam usaha memperoleh penghasilan.

Pengendalian Biaya

Menurut Surjadi (2013:3) pengendalian biaya dimaksudkan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan biaya seminial mungkin. Dalam pengendalian biaya harus diperhatikan beberapa masalah pokok, yaitu:

- a. Menetapkan tanggung jawab pengendalian biaya
- b. Membatasi usaha-usaha pengendalian perorangan pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan.
- c. Laporan pelaksanaan orang-orang yang bersangkutan.

Seperti yang kita ketahui tujuan perusahaan adalah mendapatkan laba. Untuk

mengetahui apakah perusahaan memperoleh laba atau tidak, maka harus diadakan perbandingan antara biaya yang telah dikeluarkan dengan pendapatan yang telah diterima dalam periode tertentu.

Menurut Mulyadi (Catarina 2007:20) Pengendalian biaya merupakan tujuan utama dari administrasi dan analisa biaya produksi. Untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian biaya diperlukan pemisahan biaya ke dalam unsur-unsurnya, seperti biaya bahan baku, biaya upah dan biaya produksi lainnya. Selanjutnya biaya-biayatersebut dibandingkan dengan standar-standar yang telah ditentukan berdasarkan pertimbangan atas pengalaman-pengalaman dan kebijakan internal maupun eksternal.

MenurutAnthony (Catarina 2007:21) Tujuan pengendalian biaya adalah sebagai berikut:

- a. Mencegah terjadinya pemborosanbiaya. Dengan adanya pengendalian biaya maka pemborosan biaya dapat dicegah dan efisiensi yang diharapkan dapattercapai.
- b. Untuk menilai prestasi manajemen. Dalam melaksanakan fungsinya manajemen dapat dinilai dan dievaluasi dengan pengendalian biaya.
- c. Mendorong ditaatinya kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengendalian terhadap biaya diharapkan dapat mendorong ditaatinya kebijakan

yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- d. Mengarahkan semua elemen yang terkait dalam kegiatan produksi. Pengendalian biaya diharapkan dapat mengarahkan semua elemen yang terkait dalam kegiatan produksi.

Cara pengendalian biaya adalah sebagai berikut:

- a. Dengan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban.
- b. Menggunakan jumlah biaya yang telah ditetapkan sebelumnya (biaya standar) dan menyusun anggaran biaya. Dengan biaya standar dan anggaran biaya maka biaya dapat dikontrol, sehingga biaya dapat dikendalikan.

Kesimpulannya pengendalian biaya merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam usaha meningkatkan efisiensi. Dengan pengendalian biaya perusahaan dapat berjalan dengan sesuai yang direncanakan serta dapat menjalankan visi dan misinya dengan baik.

Biaya Operasional

Menurut Herawati (2018:10) Biaya operasional secara harfiah terdiri dari dua kata yaitu "biaya" dan "operasional" menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), biaya berarti uang yang dikeluarkan untuk mengadakan (mendirikan, melakukan, dan sebagainya) sesuatu, ongkos, belanja, pengeluaran. Sedangkan operasional berarti secara

(bersifat) operasi, berhubungan dengan operasi.

Menurut Handoko (Herawati 2018:10) biaya operasional (*operating expense*) yaitu biaya berupa pengeluaran uang untuk melaksanakan kegiatan pokok, yaitu berupa biaya penjualan dan administrasi untuk memperoleh pendapatan, tidak termasuk pengeluaran yang telah diperhitungkan dalam harga pokok penjualan dan penyusutan.

Biaya Operasional (*cost controller*) adalah suatu biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan dan aktivitas usaha sebuah perusahaan setiap harinya. Biaya operasional biasanya di kendalikan oleh seorang accountant atau biasa disebut Accounting.

Tujuan utama pengawasan biaya operasional adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan yang sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya. Pengawasan biaya operasional memiliki manfaat bagi suatu organisasi perusahaan yaitu:

- a. Dapat dengan sesegera mungkin melaporkan penyimpangan-penyimpangan biaya operasional.
- b. Dapat menjamin diadakannya tindakankorektif.

Standarisasi Biaya

Menurut Mulyadi (Husain 2014:1131) menyatakan, biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi bahwa kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu. Carter (Husain 2014:1131) menyatakan, biaya standar adalah biaya yang telah ditentukan sebelumnya untuk memproduksi satu unit atau sejumlah tertentu produk selama satu periode tertentu. Usry (Husain 2014:1131) menyatakan, biaya standar adalah biaya yang direncanakan untuk suatu produk dalam kondisi operasi sekarang atau yang diantisipasi. Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa biaya standar merupakan biaya yang ditentukan dimuka untuk mengukur satu-satuan produk berdasarkan pengalaman masa lalu yang nantinya akan dibandingkan dengan biaya yang sesungguhnya yang terjadi diperusahaan.

Anggaran Biaya

Menurut Robert dkk (Sihombing 2009:25) anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun tersebut.

Realisasi Anggaran

Menurut Husain (2014:1131) laporan realisasi anggaran merupakan salah satu komponen laporan keuangan yang menyajikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding untuk suatu periode. Tujuan laporan realisasi anggaran adalah menetapkan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran untuk manajemen dalam rangka memenuhi tujuan akuntabilitas sebagaimana ditetapkan oleh peraturan perundangan-undangan, serta memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding. Penyandingan antara anggaran dan realisasinya menunjukkan tingkat ketercapaian target-target yang telah disepakati. Manfaat dari realisasi anggaran menyediakan informasi mengenai realisasi pendapatan, *surplus/defisit*, dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya. Informasi tersebut berguna bagi para pengguna laporan dalam mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber-sumber daya ekonomi, akuntabilitas dan ketaatan entitas pelaporan terhadap anggaran.

Selisih Anggaran

Selisih biaya atau anggaran merupakan hasil dari

perbandingan antara anggaran dengan realisasi pengeluaran biaya. Menurut Navarin (Widyatmoko 2007:36) mengungkapkan bahwa antara anggaran dengan realisasinya jarang terdapat kesamaan. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan anggaran seringkali terjadi penyimpangan baik yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Selisih biaya yang bersifat menguntungkan terjadi apabila realisasi biaya lebih kecil dibandingkan dengan anggarannya. Sementara selisih biaya yang bersifat tidak menguntungkan apabila realisasi biaya lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah disusun. Penyimpangan atau selisih biaya ini dapat disebabkan oleh volume unit yang tidak sesuai dengan anggaran. Sedangkan dalam arti lain jika selisih positif maka *favorable* yang artinya selisih yang menguntungkan, dimana aktual lebih rendah dari biaya yang dibebankan. Jika selisih negatif maka *unfavorable* yang artinya selisih yang merugikan dimana aktual lebih tinggi dari biaya yang dibebankan.

Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mencapai efisiensi biaya diperlukan analisis yang lebih tajam mengenai penyimpangan tersebut dengan menggunakan dengan menggunakan analisis selisih (*variance*). Shim dan Siegal (Widyatmoko 2007:36)

mengungkapkan bahwa analisis selisih dilakukan dengan membandingkan kinerja standar dan kinerja aktual. Kinerja standar mengacu pada anggaran biaya, sedangkan kinerja aktual yang dimaksudkan adalah realisasinya. Analisis selisih biaya biasanya dilakukan pada akhir periode, karena angka aktual selama proses berlangsungnya kegiatan belum dapat diketahui.

Analisis Variens

Menurut Husain (2014:1133) Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan/variens. Salah satu jumlah diperlukan sebagai dasar, standar, atau titik pedoman. Analisis varians mempunyai aplikasi yang luas dalam laporan keuangan. Sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut.

- a. Penyelidikan varians antara hasil actual dari periode yang berlakunya dan hasil actual dari periode sebelumnya.
- b. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar.
- c. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan yang tercermin dalam rencanalaba.

Menurut Harry dalam tugas akhir (Cindy, dkk 2014:6) varians adalah perbedaan antara jumlah aktual dengan jumlah yang dianggarkan. Varians merupakan gabungan dari fungsi perencanaan dan pengendalian untuk

membantu manager dalam Cara menghitung besarnya mengimplementasikan strateginya. varians anggaran:

$$\text{Varians anggaran} = \text{jumlah anggaran} - \text{hasil aktual}$$

Varians yang menguntungkan memiliki pengaruh yang dapat meningkatkan laba operasi relatif terhadap jumlah yang dianggarkan. Untuk pos pendapatan, varians dikatakan menguntungkan apabila pendapatan aktual melebihi pendapatan yang dianggarkan.

Menurut Adharawati dalam tugas akhir (Cindy, dkk 2014:9) rumus anggaran yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

Realisasi biaya terhadap anggaran:

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Anggaran Biaya}} \times 100\%$$

$$\text{Varians} = \frac{\text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya}}{\text{Anggaran Biaya}} \times 100\%$$

atau

$$\text{Rupiah} = \text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya}$$

Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Dimana metode ini merupakan metode yang menggambarkan objek penelitian pada keadaan tertentu dengan berdasarkan fakta-fakta sebagaimana adanya, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan. Dalam kasus ini yang akan dibahas adalah strategi pengendalian biaya operasioanal dengan studi kasus selisih anggaran terhadap realisasibiaya operasional di Grand Mozza Hotel Timika.

Tempat dan Objek Penelitian

Tempat penelitian ini yaitu di Grand Mozza Hotel Timika, Jln. Cendrawasih SP2, Timika, Papua. Sedangkan objek penelitian ini adalah strategi pengendalian biaya operasional di Grand Mozza Hotel Timika (studi kasus standarisasi biaya operasional)

Data Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data kuantitatif penelitian ini yaitu diambil dari laporan

keuangan Hotel Grand Mozza Timika

- b. Data kualitatif penelitian ini yaitu berupa keterangan dari narasumber, seperti sejarah umum perusahaan, strategi pengendalian biaya Hotel Grand Mozza Timika

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini:

- a. Sumber primer yang didapatkan dari wawancara terhadap Chief Accounting dan General Manager Hotel Grand Mozza Timika.
- b. Sumber skunder yang diperoleh dari laporan keuangan Hotel Grand Mozza Hotel Timika.

Teknik Pengumpulan Data

Dilihat dari data yang diperlukan maka teknik pengumpulan data diperoleh dengan menggunakan teknik Wawancara dan Dokumentasi.

Instrumen Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini yaitu menggunakan

- a. Untuk Varians Rupiah Biaya Operasional Tahun 2019

$$\begin{aligned} \text{Varians} &= \text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Anggaran} \\ &= \text{Rp. xxx} \end{aligned}$$

- b. Untuk Variens Persentase Realisasi Biaya Operasional Tahun 2019

$$\frac{\text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya}}{\text{Anggaran Biaya}} \times 100\% = \text{xxx}\%$$

Herawati (2018:44).Indikator pengukuran tingkat efisiensi anggaran biaya terhadap realisasi biaya operasional.

>100% : Sangat Tidak Efisien

Analisis selisih (*Variance Analysis*), yang merupakan suatu metode perbandingan yang digunakan untuk mengetahui selisih antara anggaran dengan realisasi yang dicapai oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya serta penyebab terjadi selisih atau perbedaan. Dari segi anggaran apabila lebih kecil dari realisasi maka selisih yang terjadi menguntungkan atau *favorable*. Sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka selisih tersebut merugikan atau *unfavorable*.

Klasifikasi pengukuran realisasi biaya dengan anggaran biaya operasional:

1. Jika diperoleh nilai kurang dari 0% (-) maka Unfavorable
2. Jika dioeroleh nilai lebih dari 0% (+) maka Favorable

Analisis variens digunakan untuk menentukan tingkat efisiensi anggaran dengan realisasi biaya operasional dengan rumus sebagai berikut:

90-100%	: Tidak Efisien
80-90%	: Efisien
60-80%	: Cukup Efisien
<60%	: Sangat Efisien

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Variens

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada Hotel Grand Mozza Timika dilakukann analisis variens terhadap biaya operasional di Hotel Grand Mozza Timika dalam konteks selisih anggaran dengan realisasi biaya. Dalam penyusunan anggaran biaya operasional Hotel Grand Mozza Timika, anggaran disusun sendiri oleh manajemen departemen untuk melaksanakan kegiatan kerja hotel sesuai dengan kebutuhan, kondisi dan histori keuangan perusahaan pada bulan-bulan sebelumnya. Selanjutnya akan diserahkan pada pihak general manager hotel untuk melaporkan anggaran program kerja hotel serta permohonan persetujuan dari setiap biaya yang akan ditetapkan.

Dalam menganggarkan biaya Hotel Grand Mozza Timika terbagi atas 7 departemen atau bagian, yang meliputi biaya *Housekeeping, Front Office, Food & Bevarage, Human Resource Departement, Admin And General, Sales Marketing* dan terakhir *Security*. Dalam laporan keuangan

Hotel Grand Mozza Timika tidak ada anggaran biaya terhadap departement *Security*, dikarenakan departement *security* dibawah langsung oleh HRD.

Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat dihitung selisih dari anggaran dan realisasi biaya operasional yang dikeluarkan oleh Hotel Grand Mozza untuk mencari seberapa besar variens realisasi biaya terhadap anggaran yang sudah ditentukan baik dalam bentuk persen maupun rupiah. Perhitungan variens biaya operasional Hotel Grand Mozza Timika untuk setiap departemen adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran dan Realisasi Biaya Departemen *House Keeping*
Anggaran biaya departemen *House Keeping* pada tahun 2019 yang dikeluarkan sebesar Rp.1.520.618.357 dan realisasinya Rp.876.764.063 dengan analisis variens yang didapatkan sebesar Rp.643.854.294. Pada Analisis variens tersebut dapat diperhitungkan dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Variens Anggaran} &= \text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya} \\ &= \text{Rp.1.520.618.357} - \text{Rp.876.764.063} \\ \text{Variens} &= \text{Rp.643.854.294 (Favorable)} \end{aligned}$$

Variens di atas merupakan variens menguntungkan (*favorable*) dimana realisasi biaya lebih kecil dari anggaran biaya. Adapun bila dipersentasekan maka hasilnya adalah 42%.

tahun 2019 yang ditetapkan sebesar Rp.503.219.313 dan realisasinya Rp.629.289.302 dengan analisis variens yang didapatkan sebesar - Rp.126.069.990. Pada Analisis variens tersebut dapat diperhitungkan dengan rumus sebagai berikut:

- b. Anggaran dan Realisasi Biaya Departemen *Front Office*
 Anggaran biaya departemen *Front Office* pada

$$\begin{aligned} \text{Variens Anggaran} &= \text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya} \\ &= \text{Rp.503.219.313} - \text{Rp.629.289.302} \\ \text{Variens} &= -\text{Rp.126.069.990} \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

Variens diatas merupakan variens tidak menguntungkan (*Unfavorable*) dimana realisasi lebih besar dari anggarannya. Adapun bila dipersentasekan maka hasilnya adalah -25%.

Bevarage pada Tahun 2019. Anggaran yang dikeluarkan sebesar Rp.3.405.201.332 dan realisasinya Rp.3.514.911.655 dengan analisis variens yang didapatkan sebesar - Rp.109.710.323. Pada Analisis variens tersebut dapat diperhitungkan dengan rumus sebagai berikut:

- c. Anggaran dan Realisasi Biaya Departemen *Food and Bevarage*
 Anggaran dan realisasi untuk biaya departement *Food and*

$$\begin{aligned} \text{Variens Anggaran} &= \text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya} \\ &= \text{Rp.3.405.201.332} - \text{Rp.3.514.911.655} \\ \text{Variens} &= -\text{Rp. 109.710.323} \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

Variens di atas merupakan variens tidak menguntungkan (*Unfavorable*) dimana realisasi biaya lebih besar dari anggaran biaya. Adapun bila dipersentasekan maka hasilnya adalah -3%.

Anggaran biaya yang di keluarkan oleh departemen *Human Resource Dept* dalam tahun 2019 anggaran yang dibudgetkan sebesar Rp.483.175.060 dan realisasi Rp.383.602.231, dengan analisis variens yang penulis dapatkan sebesar Rp.99.572.829. Pada Analisis variens tersebut dapat

- d. Anggaran dan Realisasi Biaya Departemen *Human Resource Dept*

diperhitungkan dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Variens Anggaran} &= \text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya} \\ &= \text{Rp.483.175.060} - \text{Rp.383.602.231} \\ \text{Variens} &= \text{Rp.99.572.829 (Favorable)}\end{aligned}$$

Variens di atas merupakan variens *favorable* (efisien) dimana realisasi biaya lebih kecil dari anggaran biaya. Adapun bila dipersentasekan maka hasilnya adalah 21%.

- e. Anggaran dan Realisasi Biaya Departemen *Administrasi dan General*
Anggaran biaya yang dikeluarkan oleh departemen

departemen *Administrasi dan General* dalam tahun 2019 anggaran yang dibudgetkan sebesar Rp.1.238.235.908 dan realisasi Rp.1.268.595.336, dengan analisis variens yang penulis dapatkan sebesar -Rp.30.359.428. Pada Analisis variens tersebut dapat diperhitungkan dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Variens Anggaran} &= \text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya} \\ &= \text{Rp.1.238.235.908} - \text{Rp.1.268.595.336} \\ \text{Variens} &= -\text{Rp.30.359.428. (Unfavorable)}\end{aligned}$$

Variens di atas merupakan variens tidak menguntungkan (*Unfavorable*) dimana realisasi biaya lebih kecil dari anggaran biaya. Adapun bila dipersentasekan maka hasilnya adalah -2%.

- f. Anggaran dan Realisasi Biaya Departemen *Sales Marketing*
Anggaran biaya yang dikeluarkan departemen *Sales*

Marketing dalam tahun 2019 dapat dijelaskan anggaran yang dibudgetkan sebesar Rp.894.293.602 dan realisasi Rp.133.694.960, dengan analisis variens yang penulis dapatkan sebesar Rp.760.598.642. Pada Analisis variens tersebut dapat diperhitungkan dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Variens Anggaran} &= \text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya} \\ &= \text{Rp.894.293.602} - \text{Rp.133.694.960} \\ \text{Variens} &= \text{Rp.760.598.642 (Favorable)}\end{aligned}$$

Variens tersebut merupakan variens menguntungkan (*favorable*) dimana realisasi lebih kecil dari anggaran biaya. Adapun bila

- dipersentasekan maka hasilnya adalah 85%.
g. Anggaran dan Realisasi Biaya Departemen POMEK

Anggaran biaya yang dikeluarkan departemen *Property Operating Maintenance Energy Cost* dalam tahun 2019 anggaran yang dibudgetkan sebesar Rp.2.135.932.441 dan realisasi

Rp.1.279.952.155, dengan analisis variens yang penulis dapatkan sebesar Rp.855.980.286. Pada Analisis variens tersebut dapat diperhitungkan dengan rumus sebagai berikut:

Variens Anggaran = Anggaran Biaya- Realisasi Biaya

=Rp.2.135.932.441–Rp. 1.279.952.155

Variens = Rp.855.980.286 (*Favorable*)

Variens di atas merupakan variens menguntungkan (*favorable*) dimana realisasi biaya lebih kecil dari anggaran biaya. Adapun bila dipersentasekan maka hasilnya adalah 40%.

anggaran lalu menetapkannya untuk menghindari hal yang tidak diinginkan. Hal yang dilakukan tersebut melalui banyak tahapan diantaranya sebagai berikut:

- a) Dilihat dari history realisasi biaya terhadap anggaran biaya sebelumnya
- b) Berdasarkan realisasi sebelumnya
- c) Mengevaluasi standar biaya operasional atau standar biaya yang dianggarkan.
- d) Melihat Kompetitor atau pesaing.
- e) Tingkat pertumbuhan ekonomi disekitarnya.
- f) Volume kegiatan perusahaan

Strategi Pengendalian Biaya Operasional

Dengan berbagai cara atau strategi perusahaan mengontrol biaya operasionalnya. Dengan mengontrol biaya pihak perusahaan dapat menjalankan strategi yang ingin diterapkan, sehingga biaya dapat dikendalikan atau lebih termonitoring. Dengan anggaran biaya Grand Mozza menjalankan strategi pengendalian guna menghindari penyalahgunaan biaya ataupun *over budget* dalam pengalokasian anggaran pada biaya operasional

a. Sreategi Pembuatan dan Penetapan Anggaran Grand Mozza

Manajemen hotel dapat menempuh beberapa langkah strategi dalam Pembuatan

b. Prosedur Penyusunan Anggaran Grand Mozza setelah selesai menganalisa semua tahapan pembuatan anggaran kegiatan selanjutnya menentukan anggaran yang akan dibuat dengan prosedur peusahaan. Diantaranya sebagai berikut:

- a) Dilakukan rapat kordinasi dengan manager

- departemen untuk membuat anggaran program kerja
- b) Penyusunan rencana kerja hotel sesuai dengan point pertama
 - c) Selanjutnya akan diserahkan ke pihak general manager.
 - d) Permohonan persetujuan dari setiap biaya kepada owner hotel.

PEMBAHASAN

Melalui hasil analisis variens yang didapat, penulis membahas bagaimana pihak hotel melakukan strategi pengendalian

dalam memproyeksikan anggaran biaya terhadap departemen, guna meminimalisir selisih dari biaya yang dianggarkan pada biaya operasional perusahaan. Dari hasil analisis variens banyak yang menunjukkan terjadi selisih biaya dengan anggarannya, sehingga biaya yang menunjukkan selisih yang sangat signifikan perlu lebih diperhatikan. Mengapa biaya tersebut bisa melenceng dari biaya yang dianggarkan. Tabel 1 berikut menampilkan hasil rekapitulasi perhitungan variens anggaran biaya dari semua departemen.

Tabel 1. Variens Anggaran Biaya Hotel Grand Mozza Timika 2019

Dept	Anggaran	Realisasi	Selisih RP	%	Keterangan
HK 2019	1.520.618.357	876.764.063	643.854.294	42%	Favorable
FO 2019	503.219.313	629.289.302	-126.069.989	-25%	Unfavorable
FnB 2019	3.405.201.332	3.514.911.655	-109.710.323	-3%	Unfavorable
HRD 2019	483.175.060	383.602.231	99.572.829	21%	Favorable
AnG 2019	1.238.235.908	1.268.595.336	-30.359.428	-2%	Unfavorable
SM 2019	894.293.602	133.694.960	760.598.642	85%	Favorable
POMEC 2019	2.135.932.441	1.279.952.155	855.980.286	40%	Favorable
Jumlah	10.180.676.012	8.086.809.702	2.093.866.310	21%	Favorable

Sumber: Data diolah tahun 2020

Pembahasan secara mendalam terkait variens anggaran biaya masing masing departemen Hotel Grand Mozza Timika adalah sebagai Berikut:

1. Departement *House keeping*
Biaya Operasional departemen HK Hotel Grand Mozza Timika tahun 2019 pada lampiran pertama terdiri dari biaya *Fixed* dan *Variabel*. Namun biaya yang terealisasi dari seluruh anggarannya hanya sekitar

58%, dikarenakan banyak komponen biaya yang dianggarkan pada *variabel cost* tidak terealisasi sepenuhnya sehingga mengakibatkan biaya yang dianggarkan lebih besar dari realisasinya dan adanya komponen biaya yang dianggarkan namun tidak ada realisasinya. Hal tersebut terjadi karena adanya efiesi setiap komponen biaya. Dari total

biaya operasional departemen House Keeping pada tabel 5.3 diatas, dapat dihitung selisish anggaran dengan realisasi biaya yaitu 42%. Variens ini merupakan selisih yang menguntungkan (*favorable*) dimana realisasi biaya lebih kecil dari anggaran biaya.

2. Departement *Front Office*

Dari semua biaya operasional departemen *Front Office* Hotel Grand Mozza Timika tahun 2019 pada lampiran kedua terdiri dari biaya *Fixed* dan *Variabel*. Untuk biaya operasional departement FO ini memiliki selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) sebesar -25%. Hal tersebut terjadi karena volume kegiatan yang meningkat sehingga anggaran yang diproyeksikan terlalu kecil dari realisasinya. Meskipun telah dilakukan usaha efisiensi tiap komponen biaya tetapi masih saja terjadi selisih *unfavorable*. Selisih tersebut selalu terjadi karena dipengaruhi oleh pemakaian biaya yang tidak dapat dikurangi secara signifikan dan adanya juga komponen biaya yang pengeluarannya besar seharusnya dianggarkan akan tetapi tidak ada anggarannya. Itu semua terjadi karena dari segi volume kegiatan

perusahaan bertambah otomatis perusahaan harus menambah tenaga kerja dan banyak komponen biaya yang tidak dianggarkan tapi ada realisasinya yang ikut menyumbang dari total keseluruhan biaya departemen FO yang menghasilkan selisih *Unfavorable*.

3. Departement *Food And Bevarage*

Dari semua biaya operasional yang dikeluarkan oleh departemen F&B Hotel Grand Mozza Timika tahun 2019 pada lampiran ketiga terdiri dari biaya *Fixed* dan *Variabel*. Biaya Departement FnB ini memiliki selisih tidak menguntungkan (*Unfavorable*) hanya sebesar -3%. Hal ini disebabkan karena realisasi dari biaya *fixed cost* dan *variabel cost* selalu mengalami peningkatan, meskipun anggaran yang sudah dibuat dinaikkan setiap pekan selisihnya masih *Unfavorable* dan meningkatnya juga volume kegiatan serta ada juga komponen biaya yang memiliki aktual tapi tidak dibudgetkan. Perusahaan sudah melakukan penghematan biaya pengeluaran disetiap komponen biaya FnB walaupun cara tersebut kurang signifikan akan tetapi bisa dilihat pada total

persentase dalam 1 tahun hanya sebesar -3%.

4. Biaya Human *Resource Departement*

Dari semua biaya operasional yang dikeluarkan oleh Grand Mozza Hotel Timika pada departement HRD tahun 2019 pada lampiran keempat, terdiri dari 2 macam biaya, yaitu *Fixed* dan *Variabel*. Biaya yang telah dikeluarkan oleh departement HRD sebesar 79% dari anggaran yang sudah ditentukan. Dalam hal ini karena anggaran yang diproyeksikan terlalu tinggi dari realisasi namun volume kegiatannya tidak terlalu banyak ditambah selisih rupiah dari gaji karyawan yang sangat besar sehingga terjadi efisiensi terhadap komponen biaya. Hal ini memiliki selisih yang menguntungkan (*Favorable*). Dilihat dari realisasi biayanya tiap komponen memang lebih sering memiliki variens menguntungkan, sehingga selisih dari total biaya pada departemen HRD didapatkan sebesar 21%.

5. Biaya Departement *Administrasi dan General*

Dilihat dari total biaya operasional yang dikeluarkan oleh departemen *Administrasi and General* Hotel Mozza Timika tahun 2019 pada lampiran kelima, terdiri dari 2 macam biaya yaitu *Fixed* dan *Variabel*.

Untuk biaya departement A&G ini dapat dihitung variensnya sebesar Rp. -2%. Variens ini adalah variens tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Hal ini terjadi karena total komponen biaya, selisih realisasinya terhadap anggaran biaya tidak berbeda jauh. Namun jika dilihat dari perkomponen biaya banyak variens yang menunjukkan selisih yang *favorable* hanya saja ada beberapa komponen biaya yang menunjukkan selisih *mines* yang sangat tinggi yang mengakibatkan totalnya *Unfavorable*.

6. *Departement Sales and Marketing*

Dari biaya operasional yang dikeluarkan oleh departemen *Sales and Marketing* hotel Grand Mozza Timika tahun 2019 pada lampiran keenam terdiri dari 2 macam biaya yaitu *Fixed Cost* dan *Variabel Cost*. Departemen ini memiliki pengeluaran yang sangat sedikit yaitu hanya sebesar 15% dari anggaran biaya yang telah diproyeksikan. Karena kurang lebih selama 5 bulan departemen ini tidak ada karyawannya. Sehingga anggaran untuk biaya *fixed cost* tidak ada realisasinya selama kurang lebih 5 bulan. dan banyak komponen biaya dari *variabel cost* yang

memiliki anggaran tetapi tidak ada realisasi namun ada juga yang memiliki realisasi tapi hanya sekian persen saja dari anggaran. Dengan demikian dapat dihitung selisih anggaran terhadap realisasinya sebesar 85%. Dalam hal ini biaya S&M memiliki selisih menguntungkan (*Favorable*). Bisa dikatakan departemen S&M ini cukup sedikit dalam pengeluaran biayanya.

7. *Departemen Property Operating Maintenance Energy Cost (POMEC)*

Untuk anggaran biaya operasional yang dikeluarkan departemen POMEC Hotel Grand Mozza Timika tahun 2019 pada lampiran ketujuh terdiri atas 2 bagian seperti biasa yaitu *Fixed Cost* dan *Variabel Cost*. Departemen ini memiliki banyak komponen anggaran namun realisasinya sangat kecil, disisi lain hotel yang menerapkan kebiasaan dengan istilah *saving energy* POMEC terhadap penggunaan sesuatu atau barang yang mampu menghemat pengeluaran biaya atau realisasi biaya. Dilihat dari biayanya terlihat sekali departemen POMEC ini sangat melakukan efisiensi terhadap biayanya yang hanya mengeluarkan biaya sebesar 60% dari biaya yang dianggarkan,

sehingga masih ada sisa anggaran sebesar 40%. Hal ini memiliki selisih yang menguntungkan (*Favorable*).

Secara general berbicara tentang anggaran yaitu berbicara tentang *financial planing* yang diproyeksikan, atau biaya yang diestimasi untuk menjalankan suatu usaha, tidak semua biaya yang terealisasi 100% akan sesuai dengan biaya yang dianggarkan. Sehingga sudah pasti setiap komponen biaya akan menghasilkan selisih baik itu *Favorable* maupun *Unfavorable*. Akan tetapi semua biaya yang dianggarkan sudah melalui pertimbangan manajemen perusahaan. Terkait semua komponen biaya yang ada, mengapa pihak manajemen Hotel Grand Mozza memproyeksikan anggaran tetapi tidak ada realisasinya, itu karena komponen biaya tersebut sudah pernah terjadi dan kemungkinan besar akan terjadi. Sebaliknya ada juga komponen biaya yang tidak di proyeksikan atau dianggarkan namun ada realisasi biayanya dikarenakan biaya yang ada itu terjadi diluar rencana program kerja atau biaya yang terjadi karena atas dasar adanya permintaan. Sedangkan komponen biaya yang menghasilkan selisih *favorable* menunjukkan bahwasannya ada efisiensi pada departemen tersebut, untuk komponen biaya yang menghasilkan selisih *Unfavorable* menunjukkan bahwa ada

peningkatan dalam volume kegiatan tertentu sehingga biayanya melebihi dari anggaran.

Dari semua biaya operasional perdepartemen di atas, selisih *Favorable* yang rendah terjadi pada biaya operasional departemen *Sales and Marketing* (SM) dimana biaya ini hanya memaknai 15% dari anggarannya, sehingga ada biaya yang tidak terealisasi sebesar 85%. Sedangkan biaya yang memiliki selisih *Unfavorable* terbesar terjadi pada departemen *Front Office* (FO). Biaya Operasional departemen FO mengalami pembengkakan sebesar -25%, hal ini terjadi karena pengeluaran pada *Variabel Cost* tidak dapat terkontrol ditambah biaya *Fixed Cost* juga melampaui dari anggaran yang menyebabkan total keseluruhan biaya departemen FO mengeluarkan biaya sebesar 125%.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengendalian biaya terhadap penyusunan anggaran biaya operasional Hotel Grand Mozza Timika sudah berjalan namun belum berfungsi secara baik. Dimana hasil analisis menunjukkan dari total biaya yang terealisasi dari anggarannya menghasilkan selisih yang *favorable*. Hal ini dapat dibuktikan pada tabel 5.2 di pembahasan yang menghasilkan selisih biaya sebesar 21% dengan keterangan

sangat Efisien. Akan tetapi komponen biaya disetiap departemen menghasilkan selisih yang *favorable* dan *unfavorable*. Artinya jika dilihat dari situasi dan kondisi banyak kejadian yang diluar rencana program kerja sehingga beberapa dari komponen biaya menghasilkan selisih *unfavorable*.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis variansi anggaran dan realisasi biaya operasional perusahaan. Sebaiknya manajemen *cost controler* tidak hanya melihat berdasarkan data-data historis, tapi juga dari hasil analisis variansi di atas. Agar lebih meminimalisir pengeluaran biaya yang kurang penting pada departemen tertentu yang mengalami pembengkakan. Selisih biaya yang terjadi dapat dijadikan sebagai acuan untuk dapat menyusun anggaran periode selanjutnya serta dapat mengendalikan dan meningkatkan efisiensi biaya operasional nantinya.

DAFTAR PUSTAKA

Cindy, Eriyanto dan Septiani, S. "Analisis Variansi Anggaran Biaya Operasional PT. Netama Gapura Mas Pada Proyek Pembangunan Ruko Pundi Mas." Laporan Tugas Akhir, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Politeknik Palcometech Palembang, 2014, Hal. 6 dan Hal 9

- Herawati. "Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. SOCFIN Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kec. Lima Puluh Kab. Batubara." Skripsi Sarjana, Program studi akuntansi Syariah, fakultas ekonomi dan bisnis islam, universitas islam negeri sumatra utara, Medan, 2018, Hal. 10 dan Hal 44
- Husain, A., P. "Analisis Variens Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Tingkat Efisiensi Biaya Produksi Pada UD. Berkat Anugrah", *Jurnal Analisis Variens*, Vol. 2. (September, 2014) Hal. 1331 DAN 1333
- Setiawan, T., dan Alhalik. *Akuntansi Biaya dan Manajemen*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2014. Hal. 9.
- Sihombing, Teresa P. "Audit Manajemen Atas Realisasi Anggaran Biaya Operasional Studi Kasus Di Sekolah Menengah Kejuruan Pertama (SMP) ST. Lusia Bekasi Timur." Skripsi Sarjana, Program Studi Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, 2009, Hal. 25. Dan 26
- Surjadi, Lukman. *Akuntansi Biaya*. Jakarta Barat: PT Indeks, 2013. Hal. 3 dan 4.
- Widyatmoko, Ignatius H. "Analisis Selisih Anggaran Biaya Produksi. Studi Kasus Di PT. Mustika Ratu Tbk." Skripsi Sarjana, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, 2007, Hal. 34