

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada Zodiak Hotel Kebon Kawung maka penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Pembuatan anggaran pada Zodiak Hotel Kebon Kawung didasari oleh arahan dari petunjuk *head office* atau kantor pusat. Target dari kantor pusat merupakan hasil diskusi dari Direktur Operasional dan Direktur Keuangan. Kantor pusat akan memberikan informasi mengenai target pendapatan yang harus dicapai oleh Zodiak Hotel Kebon Kawung sehingga penyusunan anggaran yang dibuat oleh Zodiak Hotel Kebon Kawung dapat dikatakan menggunakan metode *top-down*. Target penjualan dimulai dari target yang telah ditentukan oleh *top management* atau pada Zodiak Hotel Kebon Kawung disebut sebagai *head office* yang terdiri dari Direktur Operasional dan Direktur Keuangan. Keputusan dari *head office* memberikan pengaruh besar kepada penyusunan anggaran Zodiak Hotel Kebon Kawung. Apabila penentuan *occupancy rate* yang ditetapkan oleh Day to Day Operations belum memenuhi keinginan *head office* maka *occupancy rate* akan disesuaikan kembali hingga mendapatkan persetujuan dari *head office*. Dalam penyusunan anggaran bagian yang terlibat yaitu *Day To Day Operations Manager*, Direktur Operasional, Direktur Keuangan, dan *Asst. Chief Accounting*. Peran *Day to Day Operations Manager* masih dapat lebih ditingkatkan sehingga penentuan target dapat lebih realistis dan telah sesuai dengan sumber daya serta keadaan Zodiak Hotel Kebon Kawung.
2. Anggaran yang telah disusun oleh Zodiak Hotel Kebon Kawung digunakan sebagai alat perencanaan khususnya anggaran penjualan karena didalamnya tertera target penjualan untuk periode selanjutnya. Penyusunan anggaran Zodiak Hotel Kebon Kawung menggunakan

metode *top-down* karena penentuan target ditentukan oleh bagian *top management*. Dalam tahap awal penentuan angka untuk penjualan ditentukan oleh bagian *head office* atau kantor pusat. Kantor pusat tersebut terdiri dari Direktur Operasional dan Direktur Keuangan dari KAGUM Hotels. Setelah penentuan target pendapatan maka kantor pusat akan menyampaikan ke *Day to Day Operations Manager*. Pembuatan anggaran yang lebih rinci akan dibuat oleh *Day to Day Operations Manager* kemudian dibuat lebih rinci dan disusun oleh *accounting*. Kantor pusat yang terdiri dari Direktur Operasional dan Direktur Keuangan memiliki permintaan untuk selalu menaikkan target penjualan dari tahun sebelumnya. Pada umumnya *Day to Day Operations Manager* akan menaikkan *occupancy rate* antara 10 – 20% yang juga disesuaikan dengan target penjualan. Pembagian pembagian target penjualan umumnya sebesar 79% dari penjualan kamar, 20% dari *food and beverage*, dan 1% *business centre, drugstore and others*. Dengan adanya perencanaan melalui anggaran penjualan maka membantu Zodiak Hotel untuk mencapai target kantor pusat serta menjaga keberlangsungan perusahaan. Anggaran ini juga dipakai oleh *Day to Day Operations Manager* sebagai tujuan Zodiak Hotel Kebon Kawung pada periode tersebut sehingga memandu *Day to Day Operations Manager* untuk mencapai target.

3. Zodiak Hotel Kebon Kawung menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian perusahaan. Setiap awal bulan Zodiak Hotel Kebon Kawung melakukan evaluasi yang membahas hasil pendapatan pada periode tersebut serta melakukan perbandingan angka *budgeting* dengan *actual*. Dalam evaluasi tersebut dihadiri oleh *Day to Day Operations Manager, Asst. Chief Accounting*, Direktur Operasional dan Direktur Keuangan. Dalam pelaksanaan evaluasi tersebut juga akan dibahas apabila terjadi perbedaan angka *budgeting* dan *actual*. Manajer akan menjelaskan alasan dan penyebab apabila terjadi perbedaan. Setelah ini akan dianalisis oleh *Day to Day Operations Manager, Direktur Operasional, Direktur Keuangan* dan mengambil

tindakan perbaikan. Untuk pelaksanaan pengawasan di Zodiak Hotel Kebon Kawung sehari-hari adanya pengarahan yang dilakukan pada pagi hari sebelum mulainya aktivitas. Pengarahan membahas mengenai kegiatan untuk hari tersebut dan mengingatkan kembali standar perusahaan. Pengarahan memiliki tujuan untuk para karyawan tetap menjalankan dan berpegang erat pada nilai-nilai perusahaan. Dalam pengarahan ini juga menjadi cara komunikasi antar bagian. Dengan pengarahan ini maka membantu para karyawan untuk tetap berada pada standar perusahaan. Salah satu alat untuk pengendalian perusahaan melalui *variance analysis*. Zodiak Hotel Kebon Kawung mengalami *unfavorable budget variance* pada tahun 2018 – bulan September tahun 2020 karena memiliki pendapatan sebenarnya berada di bawah anggaran pendapatan. Persentase varians Zodiak Hotel Kebon Kawung berada di atas 10%. Tahun 2018 memiliki persentase varians sebesar 32%, tahun 2019 sebesar 27%, dan tahun 2020 sebesar 64%. Zodiak Hotel Kebon Kawung perlu untuk mengambil tindakan perbaikan untuk mengatasi kondisi ini sehingga dapat tetap menjaga keberlangsungan perusahaan. Terjadinya peristiwa pandemik *Virus Covid-19* menjadi penyebab terbesar atas terganggunya penjualan Zodiak Hotel Kebon Kawung pada tahun 2020.

4. Peran anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian perusahaan pada Zodiak Hotel Kebon Kawung masih bisa ditingkatkan. Untuk mengatasi permasalahan belum tercapainya target penjualan, Zodiak Hotel Kebon Kawung perlu memperhatikan kembali penentuan angka di anggaran. Penentuan target penjualan atau angka pada anggaran perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pemesanan hotel. Untuk lebih mendapatkan angka yang memiliki kemungkinan besar tercapai, Zodiak Hotel Kebon Kawung perlu mengetahui kondisi perusahaannya. Salah satunya dengan meninjau kembali sumber daya yang dimiliki. Dengan mengetahui dengan baik sumber daya yang dimiliki maka penentuan angka anggaran dapat lebih tercapai dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh Zodiak Hotel Kebon

Kawung. Peran anggaran sebagai pengendalian Zodiak Hotel Kebon Kawung masih bisa ditingkatkan. Penyampaian informasi mengenai target penjualan hanya diketahui beberapa pihak sehingga perlu meningkatkan koordinasi antar pimpinan. Awalnya, target penjualan hanya disampaikan ke beberapa pihak sehingga penyampaian informasi kurang tersampaikan. Dengan pemberitahuan mengenai target penjualan dengan lebih rinci maka informasi dapat disampaikan dengan lebih tepat. Penyampaian informasi bisa melalui pengarahannya yang umumnya dilakukan oleh Zodiak Hotel Kebon Kawung atau agar lebih fokus diadakan rapat evaluasi rutin untuk membandingkan target pendapatan dengan keadaan yang sebenarnya. Dengan pembahasan secara mendalam dan seluruh karyawan diajak untuk berpartisipasi maka akan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai target Zodiak Hotel Kebon Kawung.

5.2. Saran

Saran yang dapat penulis berikan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Prosedur yang dilaksanakan oleh Zodiak Kebon Kawung dapat dipertahankan karena telah melibatkan beberapa bagian dari perusahaan. Bagian yang terlibat dalam penyusunan anggaran terdiri dari Direktur Operasional, Direktur Keuangan, *Day to Day Operations Manager*, dan *Asst. Chief Accounting* sehingga bagian yang memiliki kepentingan dan berhubungan dengan strategi perusahaan sudah terlibat. Namun, peran *Day to Day Operations Manager* dapat ditingkatkan karena bagian tersebut yang paling mengetahui keadaan perusahaan. Perlu juga dalam penyusunan anggaran memperhatikan prosedur yang dimiliki perusahaan. Penyusunan anggaran memiliki peran yang penting bagi perusahaan sehingga dengan tetap memperhatikan penyusunan anggaran membuat perusahaan memiliki dasar yang kuat.
2. Untuk membantu pencapaian target perusahaan, Zodiak Hotel Kebon Kawung perlu menganalisis kembali penentuan angka untuk anggaran.

Penentuan target penjualan atau angka pada anggaran perlu memperhatikan berbagai faktor. Salah satunya faktor eksternal. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelanggan untuk memesan hotel. Dengan memperhatikan faktor tersebut maka angka yang digunakan dapat lebih realistis. Zodiak Hotel Kebon Kawung dapat juga melihat kondisi perkembangan industri perhotelan dan keadaan para pesaingnya sehingga hal ini dapat membantu penentuan target yang lebih realistis. Penting juga bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung untuk mengenal lebih dalam mengenai keadaan Zodiak Hotel Kebon Kawung sehingga penggunaan sumber daya yang dimiliki dapat digunakan lebih baik.

3. Seluruh bagian perusahaan perlu mengetahui target penjualan dari Zodiak Hotel Kebon Kawung secara spesifik. Untuk mendukung penyampaian informasi perlu meningkatkan koordinasi *internal* Zodiak Hotel Kebon Kawung tidak hanya antara *top management* atau kantor pusat dengan manajer. Koordinasi dapat dilakukan dengan adanya penambahan rapat evaluasi *internal* Zodiak Hotel Kebon Kawung yang dilaksanakan secara rutin untuk membahas secara spesifik perbandingan pendapatan yang sebenarnya dengan angka pada anggaran. Bagian yang terlibat dalam rapat rutin yaitu *Day to Day Operations Manager, Asst. Chief Accounting, Accounting Officer, Supervisor Front Office, Guest Service Agent (GSA), Penanggung jawab Room Attendant, dan Asst. Sales Manager*. Dengan adanya rapat evaluasi rutin ini maka seluruh bagian hotel dapat mengetahui kondisi dan perkembangan hotel serta melakukan tindakan-tindakan yang perlu diambil untuk bisa mencapai target. Dari hal ini bisa meningkatkan partisipasi dari para karyawan. Selain itu, untuk memperbaiki kondisi terjadinya *unfavorable budget variance*, Zodiak Hotel Kebon Kawung perlu mengambil tindakan perbaikan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Zodiak Hotel Kebon Kawung perlu meninjau kembali bagian dari bisnis yang menyimpang sehingga menelusuri penyebab terjadinya penyimpangan dan mengambil tindakan perbaikan. Dengan

menelusuri bagian yang terjadi penyimpangan maka Zodiak Hotel Kebon Kawung dapat mengambil tindakan yang lebih tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal Of Management & Organization*, 456.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary Business* (14th ed.). John Wiley & Sons (Asia).
- Calam, A., & Qurniati, A. (2016). Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Saintikom*, 54.
- Christianto, D. (2017). Skripsi Program Sarjana Manajemen. *Peranan perencanaan laba dengan adanya pembelian mesin dalam usaha meningkatkan laba perusahaan PB*. Bandung.
- Fuad, M., Sukarno, E., Sugiarto, Moeljadi, Christina, E., R.N., F., & M., H. (2020). *Anggaran Perusahaan: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2010). *Managerial Accounting* (13th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2015). *Managerial accounting* (15th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting* (8th ed.). Rob Dewey.
- Harrison, F., & Lock, D. (2004). *Advanced Project Management: A Structured Approach* (4th ed.). Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International.
- Lalli, W. R. (2012). *Handbook of Budgeting*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lussier, R. N. (2017). *Management Fundamentals: Concept, Applications, Skills Development* (6th ed.). SAGE Publications.

- Margaretha, S. (2018). Skripsi Program Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis. *Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Terhadap Kinerja Keuangan PT Cisangkan*. Bandung.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2008). *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Penner, S. J. (2004). *Introduction To Health Care Economics & Financial Management: Fundamental Concepts With Practical Applications*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Penner, S. J. (2013). *Economic and Financial Management for Nurses and Nurse Leaders*. New York: Springer Publishing Company.
- Radović, N., & Radojević, T. (2014). Operational Budgeting in Hospitality. *Finiz 2014 - Controlling*, 43.
- Sawang, M., & Nurjanah, Y. (2014). Analisa Anggaran Dan Realisasi Dengan Metode Varians Terhadap Laporan Laba Rugi (Studi Kasus Pada Pt. J Darmawan Venture Capital). 6.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2005). *Budgeting Basics and Beyond*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Shim, J. K., Siegel, J. G., & Shim, A. I. (2012). *Budgeting Basics and Beyond, fourth edition* (4th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sirait, J. T. (2006). *Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen: Ikhtisar Teori dan Soal-Soal*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sugiri, B. (2019). *Kiat Bangun Bisnis Lewat Perencanaan Dan Anggaran*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Sukoco, B. M. (2007). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Sulistiyowati, C., Farihah, E., & Hartadinata, O. S. (2020). *Anggaran Perusahaan: Teori dan Praktika*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Zodiak Kebon Kawung Bandung. (2021). *Our Rooms*. Dipetik Januari 16, 2021, dari <https://zodiak-hotel.com/kebonkawung-bandung/>