

**PERANAN ANGGARAN PENJUALAN DALAM MENCAPAI TARGET  
PENJUALAN PERUSAHAAN PADA ZODIAK HOTEL KEBON KAWUNG**

20210221046

Inge Barlian, Dra., Ak., MSc



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen

**Oleh:**

**Yehan Migasira Lazuardi**

**2017120121**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

**Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018**

**BANDUNG**

**2021**

**THE ROLE OF SALES BUDGET TO ACHIEVE SALES TARGET** 20210221047  
**ON ZODIAK HOTEL KEBON KAWUNG**

  
Inge Barlian, Dra., Ak., MSc



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements  
for Bachelor's Degree in Management

**By**

**Yehan Migasira Lazuardi**

**2017120121**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**PROGRAM IN MANAGEMENT**

**Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018**

**BANDUNG**

**2021**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PERANAN ANGGARAN PENJUALAN DALAM MENCAPAI TARGET  
PENJUALAN PERUSAHAAN PADA ZODIAK HOTEL KEBON KAWUNG**

**Oleh:**

**Yehan Migasira Lazuardi**

**2017120121**

Bandung, Februari 2021

Ketua Program Sarjana Manajemen,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Istiharini', written over a horizontal line.

Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing Skripsi,

20210221048

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Inge Barlian', written over a horizontal line.

Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Yehan Migasira Lazuardi  
Tempat, tanggal lahir : Bekasi, 14 Desember 1999  
NPM : 2017120121  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Peranan Anggaran Penjualan Dalam Mencapai Target Penjualan Perusahaan Pada  
Zodiak Hotel Kebon Kawung

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Inge Barlian, Dra., Akt., Msc

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 19 Februari 2021

Pembuat pernyataan :



( Yehan Migasira Lazuardi )

## ABSTRAK

Pendapatan menjadi salah satu tujuan berdirinya suatu perusahaan. Untuk mendapatkan pendapatan yang diinginkan maka diperlukan dasar yang kuat. Dasar bagi perusahaan dapat tercermin melalui visi misi perusahaan sehingga perlu terlaksananya pelaksanaan dan pengendalian yang kuat bagi perusahaan. Salah satu alat yang dapat digunakan sebagai perencanaan dan pengendalian perusahaan yaitu anggaran. Penyusunan anggaran sangat penting karena akan menjadi panduan bagi perusahaan untuk bertindak karena tertera jumlah pendapatan yang direncanakan perusahaan. Namun, seringkali target pada anggaran pendapatan perusahaan tidak tercapai atau hasil yang sebenarnya berada di bawah target perusahaan. Permasalahan ini juga terjadi pada Zodiak Hotel Kebon Kawung. Dalam tiga tahun terakhir dari tahun 2018 hingga Bulan September tahun 2020, pendapatan yang didapatkan Zodiak Hotel Kebon Kawung berada di bawah target pendapatan pada anggaran.

Jenis penelitian yang dipakai yaitu menggunakan *applied research* karena penulis melakukan penelitian untuk memecahkan masalah yang ada di perusahaan. Untuk metode penelitian yang digunakan merupakan studi kasus karena penulis tertarik untuk meneliti topik penelitian serta fokus pada suatu objek yaitu Zodiak Hotel Kebon Kawung. Objek penelitian penulis adalah proses penyusunan anggaran untuk membantu mencapai angka pada anggaran perusahaan. Lokasi penelitian yang digunakan yaitu Zodiak Hotel Kebon Kawung yang berada di Kota Bandung. Data yang didapatkan berupa laporan anggaran laba rugi perusahaan dan laporan laba rugi dari Tahun 2018 – Bulan September Tahun 2020. Penulis juga mendapatkan informasi mengenai proses penyusunan anggaran dan realisasinya melalui wawancara.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan proses penyusunan anggaran Zodiak Hotel Kebon Kawung memakai metode *top-down* dan diteruskan kepada *Day To Day Operations Manager*. Dalam menyusun anggaran Zodiak Hotel Kebon Kawung memiliki acuan dari laporan keuangan tahun berjalan. Di dalam anggaran laba rugi terdapat anggaran penjualan. Pembuatan anggaran penjualan didasari dari petunjuk kantor pusat. Target dari kantor pusat merupakan hasil diskusi dari Direktur Operasional dan Direktur Keuangan. *Day to day Operations* akan mengubahnya ke *occupancy rate* dan akan diterjemahkan ke jumlah kamar yang ditargetkan yang juga akan dibagi menjadi per bulan. Anggaran penjualan berperan sebagai perencanaan bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung karena tertera jumlah pendapatan yang diinginkan. Anggaran penjualan pada Zodiak Hotel Kebon Kawung juga berperan sebagai pengendalian perusahaan. Anggaran penjualan akan menjadi dasar untuk evaluasi perusahaan. Pada saat rapat evaluasi akan dibandingkan keadaan yang sebenarnya dengan angka pada anggaran sehingga anggaran berperan sebagai pengendalian bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung. Apabila terjadi *variance*, Zodiak Hotel Kebon Kawung berusaha untuk memperbaikinya tetapi Zodiak Hotel Kebon Kawung belum memperhatikan mengenai besarnya persentase perbedaan antara anggaran dengan keadaan yang sebenarnya sehingga perlu adanya peninjauan kembali. Penulis memberikan saran tindakan yang dapat diambil yaitu dengan membuat angka pada anggaran dengan lebih realistis yang disesuaikan dengan sumber daya. Kemudian, meningkatkan koordinasi perusahaan terutama dalam *internal* Zodiak Hotel Kebon Kawung sehingga seluruh bagian mengetahui secara rinci mengenai target pendapatan dan memiliki motivasi untuk mencapainya. Zodiak Hotel Kebon Kawung sebaiknya meningkatkan peran anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian sehingga pihak manajemen dapat mengambil kebijakan yang tepat bagi perusahaan.

Kata kunci: anggaran, pendapatan, perencanaan, pengendalian

## ABSTRACT

Income is one of the goals of the establishment of a company. To get the desired income, a strong foundation is needed. The basis for the company can be reflected through the company's vision and mission, so it is necessary to carry out discipline implementation and control for the company. One of the tools that can be used as a company planning and control is a budget. Budgeting is very important because it will serve as a guide for the company to act because the amount of revenue that the company is planning to do is stated. However, often the figures in the company's revenue budget are not achieved or the actual results are below the company's target. This problem also occurs in the Zodiak Hotel Kebon Kawung. In the last three years from 2018 to September 2020, the revenue of Zodiak Hotel Kebon Kawung earned was below the revenue figure in the budget.

The type of research used is applied research because the author's conduct research to solve problems in the company. The research method used is a case study because the authors' are interested in researching the research topic and focus on an object, namely Zodiak Hotel Kebon Kawung. The object of the author's research is the budgeting process to help achieve figures in the company budget. The research location used is the Zodiak Hotel Kebon Kawung in the city of Bandung. The data obtained are in the form of company budget income statements and income statements from 2018 - September 2020. The author also gets information about the process of drafting the budget and its realization through interviews.

Based on the research results, it can be concluded that the budget preparation process for Zodiak Hotel Kebon Kawung uses the method top-down and is forwarded to the Day To Day Operations Manager. In preparing the budget, Zodiak Hotel Kebon Kawung has a reference from the current year's financial report. In the income budget, there is a sales budget. Making a sales budget is based on the head office instructions. The target of the head office is the result of discussions from the Director of Operations and the Director of Finance. Day To Day Operations Manager will change this to occupancy rate and the targeted number of rooms that will be divided into per month. The sales budget plays a role in planning for Zodiak Hotel Kebon Kawung because the amount of income desired is indicated. The sales budget at Zodiak Hotel Kebon Kawung also plays a role in controlling the company. The sales budget will be the basis for evaluating performance. At the evaluation meeting, the actual situation will be compared with the figures in the budget so that this budget acts as a control for Zodiak Hotel Kebon Kawung. If there is a variance, Zodiak Hotel Kebon Kawung tries to fix it but Zodiak Hotel Kebon Kawung has not paid attention to the large difference between the budget and the actual situation so it needs a review. The author provides suggestions for actions that can be taken, namely by making figures on the budget more realistically in accordance with the resources. The author provides suggestions by improving company coordination, especially in the internal Zodiak Hotel Kebon Kawung so that all sections know in detail about the revenue target and have the motivation to achieve it. Zodiak Hotel Kebon Kawung should increase the role of the budget as a planning and control tool so management can make the right policies for the company.

Keywords: budget, revenue, planning, control

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas karunia, berkat, dan kasih anugerah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul, “Peran Anggaran Penjualan Dalam Mencapai Target Penjualan Pada Zodiak Hotel Kebon Kawung”. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana S1 Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan. Penulis menyadari bahwa penelitian ini mampu berjalan dengan lancar dan selesai karena dukungan, saran, dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penyusunan skripsi hingga selesai, diantaranya kepada:

1. Kedua orang tua terkasih, Johan Lazuardi dan Siu Yen serta adik Revata Vappa Lazuardi yang senantiasa berdoa dan memberikan motivasi untuk penulis.
2. Ibu Inge Barlian, Dra., Akt., Msc, selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar dan bersedia membimbing dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi.
3. Bapak Fernando Mulia, SE., M.Kom., selaku dosen wali yang senantiasa membimbing, memberikan nasihat, pesan dan motivasi selama penulis duduk di bangku perkuliahan.
4. Ibu Dr. Istiharini., CMA., selaku Ketua Program Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang senantiasa memberikan dukungan dan motivasi selama perkuliahan.
5. Seluruh dosen Program Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang memberikan ilmu dan materi yang sangat berguna untuk penyusunan skripsi.
6. Seluruh dosen, staf tata usaha, dan juga seluruh pekarya yang berada di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, yang telah membantu penulis selama proses pembelajaran di kampus.
7. Bapak Arief Herdiyana, selaku *Day to Day Operations Manager* dan Bapak Dulkifli Lubis Yusuf, selaku *Asst. Chief Accounting* dari Zodiak Hotel

Kebon Kawung yang telah menyediakan waktu dan mengizinkan penulis untuk mendapat dan meneliti data perusahaan.

8. Debby Novianti selaku sahabat yang selalu ada, bersedia mendengarkan keluh kesah, dan memberikan dukungan penuh selama penyusunan skripsi dan perkuliahan.
9. Elizabeth Christabel dan Vina Arviana, selaku sahabat sejak semester satu yang selalu ada, bersedia untuk belajar bersama, dan memberikan dukungan satu sama lain selama perkuliahan.
10. Natasha Amadea, Kharizta Immanuela, Alesandra Dellina, selaku sahabat yang senantiasa membantu satu sama lain dalam mengerjakan tugas maupun mempersiapkan diri untuk menghadapi ujian.
11. Nathania Sherren, selaku sahabat penulis yang senantiasa mendukung satu sama lain dan memberikan informasi mengenai perusahaan objek penelitian sehingga penyusunan skripsi dapat selesai.
12. Sophia, Friska, dan Felicia selaku teman seperjuangan bimbingan Ibu Inge Barlian, Dra., Akt., Msc, yang senantiasa memberikan informasi dan dukungan satu sama lain.
13. Keluarga Asisten Laboratorium Manajemen 2018 hingga 2020 yang senantiasa memberikan dukungan kepada penulis selama perkuliahan.
14. Rekan-rekan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan 2017 yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah berjuang bersama perkuliahan.

Akhir kata, penulis menyadari masih ada kekurangan dalam penyusunan skripsi ini sehingga penulis mengharapkan masukan dari pembaca untuk perbaikan berikutnya. Semoga skripsi ini memberikan manfaat dan bagi semua pihak yang membaca.

Bandung, Januari 2021

Yehan Migasira Lazuardi

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran .....	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1. Anggaran .....	8
2.1.1. Pengertian Anggaran.....	8
2.1.2. Fungsi Anggaran .....	8
2.1.3. Manfaat Anggaran.....	9
2.1.4. Kekurangan Anggaran .....	10
2.1.5. Jenis Anggaran .....	10
2.1.6. Anggaran Penjualan .....	14
2.1.7. Metode Penyusunan Anggaran .....	15
2.1.8. Proses Penyusunan Anggaran .....	16
2.1.9. Periode Anggaran.....	17
2.1.10. Peranan Anggaran dalam Perencanaan dan Pengendalian .....	17
2.2. Variance Analysis.....	18
2.3. Budget Variance .....	19
2.4. Sales Variance .....	20
BAB 3 METODOLOGI DAN OBJEK PENELITIAN .....	21
3.1. Metode Penelitian.....	21

3.1.1.	Jenis dan Metode Penelitian.....	21
3.1.2	Jenis dan Sumber Data .....	21
3.1.3.	Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.1.4.	Teknik Analisis Data.....	22
3.1.5.	Alur Penelitian .....	23
3.2.	Objek Penelitian .....	23
3.2.1.	Profil Perusahaan .....	23
3.2.2.	Sejarah Perusahaan.....	24
3.2.3.	Visi Misi Perusahaan .....	25
3.2.4.	Struktur Organisasi Perusahaan .....	25
3.2.4.	Produk Perusahaan.....	27
3.2.6.	Pembagian Pelanggan Perusahaan .....	29
3.2.7.	Anggaran Penjualan Perusahaan .....	31
<b>BAB 4 PEMBAHASAN.....</b>		<b>35</b>
4.1.	Evaluasi Penyusunan Anggaran Zodiak Hotel Kebon Kawung.....	35
4.2.	Peran Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan di Zodiak Hotel Kebon Kawung.....	36
4.3.	Peran Anggaran Penjualan Sebagai Alat Pengendalian di Zodiak Hotel Kebon Kawung.....	40
4.4.	Usaha Perbaikan Bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung Untuk Meningkatkan Peran Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan .....	43
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>47</b>
5.1.	Kesimpulan.....	47
5.2.	Saran.....	50
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>53</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>55</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>		<b>59</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Pendapatan Zodiak Hotel Kebon Kawung Tahun 2018 - September 2020.....	3
Gambar 1.2. Kerangka Pemikiran.....	7
Gambar 3.1. Logo Zodiak Hotel .....	23
Gambar 3.2. Bagan Struktur Organisasi Zodiak Hotel Kebon Kawung.....	27
Gambar 3.3. Tipe Kamar Superior King.....	27
Gambar 3.4. Tipe Kamar Superior Twin .....	28
Gambar 3.5. Tipe Kamar Family King .....	29
Gambar 3.6. Alur Pendataan Pelanggan Zodiak Hotel Kebon Kawung.....	31
Gambar 3.7. Tahapan Penyusunan Anggaran Zodiak Hotel Kebon Kawung .....	32
Gambar 4.1. Persentase Varians Pendapatan Zodiak Hotel Kebon Kawung Tahun 2018 – September 2020.....	43

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Penerapan Penentuan Anggaran Penjualan Untuk Tahun 2019.....	37
Tabel 4.2. Penerapan Penentuan Angka Anggaran Untuk Tahun 2020.....	38
Tabel 4.3. Perbandingan Actual dan Budget Penjualan Zodiak Hotel Kebon Kawung Tahun 2018 - Sept 2020.....	42

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pembagian Total Target Penjualan Per Tahun Menjadi Per Bulan Januari – Juni Tahun 2019 .....	55
Lampiran 2. Pembagian Total Target Penjualan Per Tahun Menjadi Per Bulan Juli – Desember Tahun 2019.....	56
Lampiran 3. Pembagian Total Target Penjualan Per Tahun Menjadi Per Bulan Januari – Juni Tahun 2020 .....	57
Lampiran 4. Pembagian Total Target Penjualan Per Tahun Menjadi Per Bulan Januari – Juni Tahun 2020 .....	58

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan utama dari setiap organisasi (komersial, pemerintah, atau nirlaba) adalah untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (Lalli, 2012). Salah satu cara menciptakan nilai organisasi atau perusahaan dapat dibuktikan dengan laba perusahaan. Menurut Boone & Kurtz (2011), laba adalah insentif bagi orang yang menjalankan bisnis, menggunakannya untuk melebarkan bisnis dan digunakan untuk menyediakan produk yang memiliki kualitas tinggi. Laba menjadi tujuan suatu bisnis karena tanpa laba maka perusahaan tidak dapat bertahan. Untuk mendapatkan laba maka perusahaan perlu perencanaan yang baik dan juga didukung dengan implementasi serta pemantauan atas pelaksanaan rencana tersebut.

Menurut Lussier (2017), perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan dan langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. (Lussier, 2017) Dengan memiliki rencana maka peluang untuk tercapainya tujuan semakin besar. Perencanaan akan menjadi panduan bagi perusahaan. Panduan tersebut akan menuntun perusahaan dalam pengambilan keputusan dan melaksanakan kegiatan.

Untuk mendukung perencanaan maka dibutuhkannya landasan bagi perusahaan. Landasan tersebut dapat berbentuk visi dan misi perusahaan. Menurut Calam & Qunarti (2016), visi merupakan gambaran mengenai masa depan yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis serta merupakan proses manajemen saat ini dan menjangkau masa yang akan datang. Visi akan menjadi gambaran bagaimana perusahaan di kemudian hari.

Pencapaian visi akan didukung dengan misi perusahaan. Misi perusahaan merupakan satu dokumen yang mencakup semua pernyataan visi, pernyataan nilai, definisi bisnis dan ruang lingkupnya, dan/atau pernyataan strategi (Alegre et al., 2018). Misi akan menjadi langkah-langkah yang diambil perusahaan untuk mencapai visi.

Langkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam menjalankan programnya bisa terbantu dengan penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran yang tepat dapat menjadi panduan untuk melaksanakan berbagai program untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penyusunan anggaran akan dijabarkan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan serta akan ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggung jawab serta sumber daya akan dialokasikan untuk melaksanakan program. Anggaran akan menjadi rencana yang dibuat oleh manajer dan karyawan untuk bisa mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan Sulistyowati et al. (2020), anggaran perusahaan adalah perencanaan dalam perusahaan yang disusun secara terpadu dan dijelaskan secara kuantitatif selama periode tertentu atau sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan. Menurut Sugiri (2019), anggaran perusahaan disusun berdasarkan rencana kerja sehingga anggaran memiliki relevansi dengan rencana kerja. Apabila penyusunan anggaran digunakan dengan efektif maka menghasilkan pekerjaan akan lebih sistematis, manajemen yang produktif, memfasilitasi pengendalian dan memberikan motivasi kepada karyawan (Shim et al., 2012).

Anggaran memiliki dua peran yaitu sebagai dasar untuk perencanaan di tahun yang akan datang dan menjadi pengendalian karena digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer yang bertanggung jawab. Dengan penggunaan anggaran yang tepat maka akan membantu perusahaan untuk mendapatkan laba yang sesuai dengan rencana perusahaan serta mengevaluasi karyawan terhadap kinerjanya. Evaluasi karyawan akan membuat pekerjaan lebih efektif dan efisien.

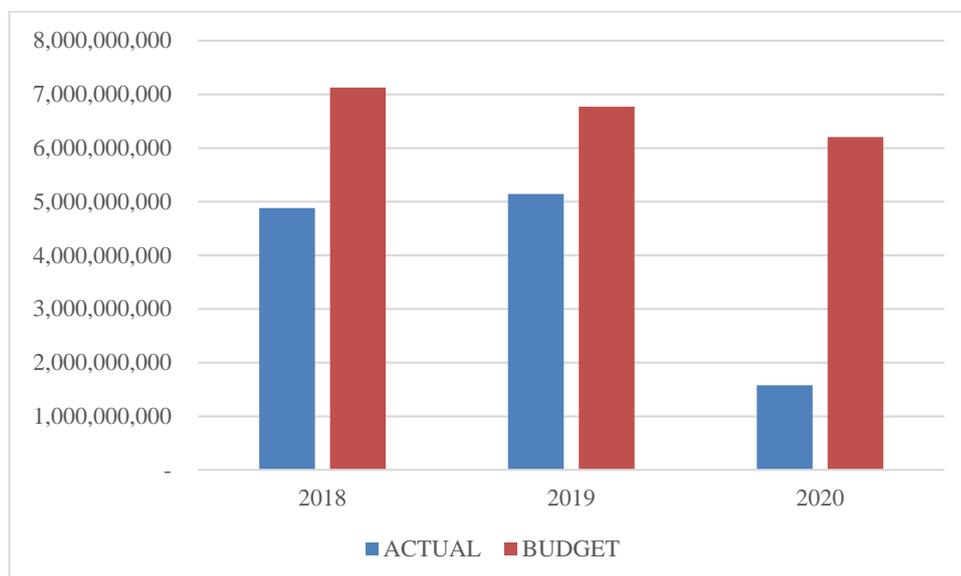
Penggunaan anggaran dapat diberlakukan bagi seluruh industri. Salah satunya industri perhotelan. Industri perhotelan berhubungan dengan manajemen hotel. Salah satu manajemen hotel yang terkenal yaitu KAGUM Hotels. KAGUM Hotels menaungi banyak hotel seperti Zodiak Hotel, Serela Hotel, Gino Feruci Hotels, Unique Collections yang terdiri dari Golden Flower Hotel Bandung dan Banana-Inn Hotel & Spa Bandung. Hotel-hotel tersebut juga memiliki variasi harga yang beragam. Setiap hotel mempunyai keunikannya masing-masing. Selain di Kota Bandung, Kagum Hotels juga menaungi satu hotel di DKI Jakarta yaitu Zodiak Hotel dan di Kota Yogyakarta yaitu Grand Serela Hotel Yogyakarta.

KAGUM Hotels cukup mendominasi hotel di Bandung, salah satu hotel yang memiliki banyak cabang yaitu Zodiak Hotel. Zodiak Hotel memiliki cabang di Jalan Asia Afrika, Jalan Kebon Kawung, Jalan Pasir Kaliki, Jalan Sutami, dan Jalan Kebon Jati. Salah satu cabang yang populer yaitu Zodiak Hotel cabang Kebon Kawung. Zodiak Hotel Kebon Kawung berlokasi di Jalan Kebon Kawung No.54, Pasir Kaliki, Kota Bandung, Jawa Barat. Dengan lokasi yang strategis dan berada di tengah kota sehingga cukup terkenal di kalangan wisatawan.

Namun, dalam kurun waktu hampir tiga tahun terakhir Zodiak Hotel Kebon Kawung belum mampu mencapai angka sesuai dengan anggarannya penjualannya seperti yang tertera pada Gambar 1.1. Terlebih pada tahun 2020 merupakan salah satu tahun yang memberikan dampak besar bagi dunia dan menwajibkan seluruh masyarakat untuk berjaga jarak. Hal ini memberikan dampak bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung. Dengan adanya pandemik *Virus Covid-19* juga menjadikan salah satu alasan bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung mengalami penurunan pendapatan pada tahun 2020 (September 2020).

**Gambar 1.1.**

**Pendapatan Zodiak Hotel Kebon Kawung Tahun 2018 - September 2020**



Sumber: Data perusahaan yang telah diolah

Anggaran menjadi salah satu alat bantu bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Mekanisme anggaran merupakan cara untuk meyakini agar kinerja yang baik dapat dicapai dengan adanya standar. Dengan standar yang benar

maka implementasi perencanaan dan pengendalian perusahaan dapat dilaksanakan dengan tepat.

Berdasarkan data dan keterangan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian mengenai “**Peranan Anggaran Penjualan Dalam Mencapai Target Penjualan Perusahaan Pada Zodiak Hotel Kebon Kawung**”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana evaluasi penyusunan anggaran yang dijalankan di Zodiak Hotel Kebon Kawung?
2. Bagaimana peran anggaran penjualan sebagai alat perencanaan di Zodiak Hotel Kebon Kawung?
3. Bagaimana peran anggaran penjualan sebagai alat pengendalian di Zodiak Hotel Kebon Kawung?
4. Bagaimana usaha perbaikan bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung untuk meningkatkan peran anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian perusahaan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui evaluasi penyusunan anggaran penjualan yang dijalankan di Zodiak Hotel Kebon Kawung
2. Mengetahui peran anggaran penjualan sebagai alat perencanaan di Zodiak Hotel Kebon Kawung
3. Mengetahui peran anggaran penjualan sebagai alat pengendalian di Zodiak Hotel Kebon Kawung
4. Mengetahui usaha perbaikan bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung untuk meningkatkan peran anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian perusahaan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Setelah melakukan penelitian, penulis berharap bisa memberikan manfaat bagi penulis, perusahaan dan pembaca. Adapun manfaat tersebut antara lain:

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan mengenai proses berjalannya suatu perusahaan, khususnya industri perhotelan serta menerapkan pengetahuan yang telah didapatkan selama perkuliahan.

2. Bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung

Bagi Zodiak Hotel Kebon Kawung bisa meningkatkan kinerja perusahaan melalui perencanaan dan pengendalian anggaran penjualan dan operasional yang lebih baik. Zodiak Hotel Kebon Kawung juga bisa menjadikannya masukkan dalam merumuskan kebijakan.

3. Bagi Pembaca

Untuk menambah wawasan, gambaran serta informasi yang lebih mendalam mengenai penilaian kinerja perusahaan, khususnya industri perhotelan dan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian di masa yang akan datang.

## **1.5. Kerangka Pemikiran**

Tujuan utama dari setiap organisasi (komersial, pemerintah, atau nirlaba) adalah untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (Lalli,2012). Salah satu cara untuk menciptakan nilai organisasi atau perusahaan dapat dibuktikan dengan laba perusahaan. Perusahaan perlu perencanaan yang baik untuk mendapatkan tujuannya dan juga didukung dengan implementasi serta pemantauan atas pelaksanaan rencana tersebut.

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka diperlukan berbagai cara. Salah satunya dengan penerapan anggaran. Menurut Sulistyowati et al. (2020), anggaran perusahaan adalah perencanaan dalam perusahaan yang disusun secara terpadu dan dijelaskan secara kuantitatif selama periode tertentu atau sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.

Seperti yang tertera pada Gambar 1.2., anggaran memiliki dua peran yaitu sebagai perencanaan dan pengendalian bagi perusahaan. Anggaran berperan sebagai perencanaan karena anggaran berfungsi sebagai panduan untuk membuat perencanaan mengenai berbagai program yang akan dilaksanakan perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan adanya perencanaan maka karyawan akan memiliki

pedoman dalam melaksanakan pekerjaannya serta memiliki standar atas pekerjaannya. Sebagai alat perencanaan maka diperlukan penyusunan anggaran yang tepat. Apabila penyusunan anggaran digunakan dengan efektif maka menghasilkan pekerjaan akan lebih sistematis, manajemen yang produktif, memfasilitasi pengendalian dan memberikan motivasi kepada karyawan (Shim et al., 2012). Dalam penyusunan anggaran akan dijabarkan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan serta alokasi sumber daya, manajer dan karyawan yang ditunjuk untuk bertanggung jawab untuk mewujudkan program.

Setelah pelaksanaan program maka akan dilihat dan dibandingkan antara *budgeting* dan *actual*. Dari hal ini, anggaran berperan sebagai alat pengendalian. Menurut Fuad et al. (2020), anggaran yang telah disusun dengan menerapkan standar yang relevan akan memberi pedoman bagi perusahaan dan apabila terjadi penyimpangan dalam operasional maka perlu dilakukan evaluasi sehingga menjadi masukan bagi penyusunan anggaran selanjutnya. Apabila terjadi perbedaan antara *budgeting* dan *actual* maka terdapat *budget variance*.

Menurut Penner (2013), *budget variance* adalah perbedaan antara angka target *budget* dan keadaan *actual*. Manajer dapat menggunakan *variance analysis* untuk membandingkan hasil keadaan sebenarnya dengan target yang telah ditentukan dan memberikan kesempatan bagi manajer untuk memperbaiki kesalahan (Shim et al., 2012). Dengan analisis varians maka manajer dan karyawan dapat menganalisis perbedaan dan melaksanakan evaluasi. Evaluasi yang dilakukan oleh manajer dan karyawan mengenai perbedaan tersebut akan membantu pengambilan keputusan untuk perusahaan di masa yang akan datang serta memperbaiki kesalahan dan mengambil kebijakan yang sesuai dengan budaya perusahaan.

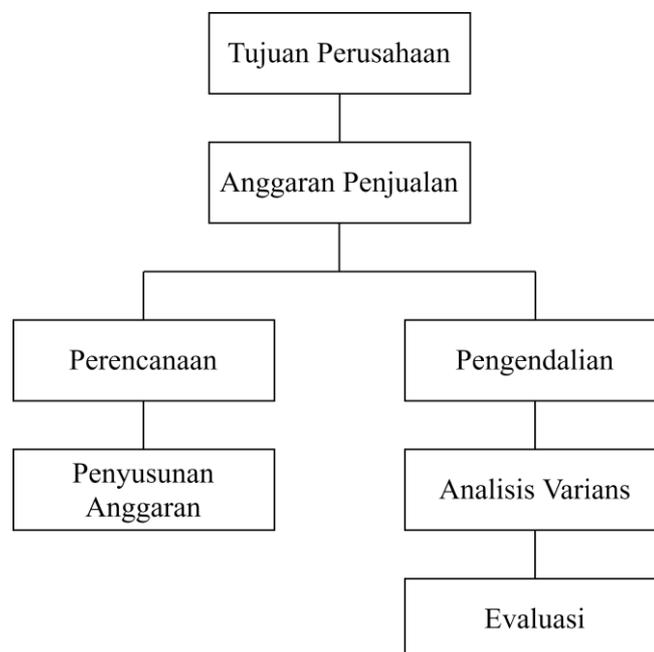
Berdasarkan hasil penelitian Daniel Christianto (2017) yang berjudul “Peranan Perencanaan Laba Dengan Adanya Pembelian Mesin Dalam Usaha Meningkatkan Laba Perusahaan PB”, Perusahaan PB ingin melakukan investasi dengan penambahan mesin baru, untuk membantu keputusan tersebut maka disusun perencanaan laba. Perusahaan PB melakukan perencanaan laba dengan menganalisis kondisi perusahaan dan dilanjutkan dengan perhitungan

perencanaan penjualan. Dari hasil penelitian, dengan pembelian mesin baru mampu mencapai perencanaan laba hingga lima tahun mendatang.

Berdasarkan hasil penelitian Sonia Margaretha (2018) yang berjudul “Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Terhadap Kinerja Keuangan PT Cisangkan”, pengendalian merupakan proses penyelenggaraan aktivitas yang sesuai dengan pengarahan yang telah ditetapkan perusahaan. Organisasi akan berjalan lancar apabila manajer dan karyawannya memiliki panduan untuk mencapai tujuan perusahaan. Peran anggaran dalam pengendalian memiliki pengaruh terhadap performa keuangan PT Cisangkun. Penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian perusahaan memiliki koefisien sebesar 0.276 dengan tanda positif. Dengan memiliki artian bahwa setiap kenaikan varian penggunaan anggaran sebesar 1 kali standar deviasi memiliki kemungkinan besar meningkatkan ROI pada PT Cisangkun yaitu sejumlah 0.276%.

**Gambar 1.2.**

**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Data penulis