

KOMPETITIF

Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang

Analisis Penerapan Balance Scorecard Sebagai alternatif Pengukuran Kinerja Di Universitas Tridinanti Palembang
Dwi Septa Aryani,SE.Msi.Ak 1-18

Analisis Efektivitas Pengendalian Biaya Food and Beverage Departement Pada Max One Vivo Hotel Palembang
Kusminaini Armin,SE.MM 19-31

Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jasa Manajemen Kontruksi Palembang.
Salman,SE.MP, Rati Mayasari 32-46

Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Ilir Timur I Kota Palembang
Ellen Sumiarni, SE.MM 47-66

Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Usaha Cuci Steam Rahmat Mulak Ulu Kabupaten Lahat
Tri Rusilawati,SE.MM 67-75

Pengaruh Absensi Finger Dan Tipe Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bisma Super Mitra Palembang
Agustina,M.SE.MSi,Kamsrin Sa'i SE.MSi. Dra.Dwi Kasasih,SE.MM 76-91

Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pascasarjana Perguruan Tinggi Swasta Di Palembang
In Hendrayani,SE.MM 92-106

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Cabang PT Asuransi Jasindo Palembang
Nur Effen,SE.MM 107-121

Pengaruh Manajemen Sekolah, Pengelolaan Pembelajaran, Dan Peranan Komite Sekolah Terhadap Prestasi Pendidikan Di SDN Rintisan MBS (Studi Kasus di SDN 139, SDN 137, dan SDN 128 Palembang)
Alinadia,SE.MM, Neni Amani 122-137

Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Konsumen Dalam Pengambilan Keputusan Pembelian Mobil Bekas Pada CV Dunia Pemuda Mobilindo Palembang
Zakiah,SE.MM, Marios Helly 138-155

ANALISIS EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA *FOOD AND BEVERAGE* DEPARTEMEN PADA MAX ONE VIVO HOTEL PALEMBANG

Kusminaini Armin *)
Kusminaini_armin@yahoo.com

Abstract

The purpose of this study was to Know the Cost Effectiveness of Control of Food and Beverage department At Max One vivo Hotel Palembang .. By the way do Food and Beverage Cost Control department At Hotel Max One Vivo Palembang .. the issues raised in this research is how the effectiveness of cost control Food and Beverage at the Hotel Max One Vivo Palembang. This study basically discusses Accounting Management or Food and Beverage Cost Control Department, the Cost Control Effectiveness as a basis for preparing the budget. From the discussion conducted, turns in cost control is still not optimal and budgetary priority in the history refer not realized in the previous year, so that the results obtained did not show improvement. Besides, the cost control is not maximized because of coordination and control is not yet optimal. Seeing these conditions it is recommended that the determination of the budget must be in accordance with the results achieved previously, and the improvement of coordination and control in the food and beverage department of Max One Hotel Vivo Palembang thereby increasing the effectiveness of cost control.

Keywords: Cost Control Effectiveness

A. PENDAHULUAN

Perkembangan Industri Perhotelan dewasa ini semakin meningkat baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitasnya. Perkembangan ini dapat dilihat dari pesatnya pembangunan usaha perhotelan di tanah air kita dengan sarana dan fasilitas fisik yang semakin baik, didukung dengan penerapan teknologi maju yang sangat membantu operasional hotel dalam meningkatkan pelayanan.

Dengan pesatnya pembangunan dan perkembangan usaha perhotelan maka, system operasional dan sistem administrasi pada hotel-hotel tersebut perlu diseragamkan, sehingga sesuai dengan pelaksanaan ketentuan usaha dan penggolongan kelas hotel.

Pemasukan terbesar yang didapat dari sebuah hotel adalah hasil penjualan kamar dan hasil pemasukan terbesar kedua setelah kamar adalah pendapatan yang dihasilkan dari penjualan fasilitas

*) Dosen Fakultas Ekonomi UTP
Vo. 5 No. 1 Ed. Januari-Juni 2016

jasa penyajian makanan dan minuman.. *Food and Beverage Department* merupakan bagian dari akomodasi hotel yaitu penyajian hidangan makanan dan minuman serta berfungsi sebagai salah satu tulang punggung pengelolaan hotel, maka sebaiknya pimpinan perusahaan diharapkan lebih serius dalam menangani pengelolaan sistem harga pokok *Food and Beverage Department*

Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi yang baik guna menunjang pengendalian biaya. Menurut Siregar (2013:113) pengendalian adalah proses menetapkan standar, memperoleh umpan balik mengenai kinerja yang sesungguhnya dan melakukan koreksi apabila kinerja yang sesungguhnya menyimpang dari rencana. Semakin baik penerapan akuntansi pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya

yang baik akan memudahkan dalam pencapaian laba perusahaan.

Sedangkan pendapat Apandi Nasehatun (2005:40) ada beberapa karakteristik khusus yang harus diperhatikan apabila perusahaan ingin melakukan sistem pengendalian yang efektif, yakni :.”

“**a Kordinasi** berarti dalam melaksanakan aktivitas setiap departement bagian dari perusahaan harus terlebih dahulu membuat rencana anggaran(*budget*) bagi departementnya. Apabila budget ini digabungkan dalam satu divisi disebut budget divisi, dan bilam digabungkan dengan budget divisi lainnya dinamakan budget/anggaran perusahaan, anggaran perusahaan yang yang dibuat untuk jangka waktu satu tahun dinamakan annual plan

b. Integrasi berarti menjadikan annual plan sebagai acuan dan pedoman yang sama dalam melaksanakan aktivitas atau aktivitas antar departement, Apabila master budget/annual plan diumpamakan sebagai suatu kue besar, dalam kue itu sebenarnya telah tersedia porsi masing masing

departement , jadi satu kue untuk setiap departement, apabila satu departement mengambil porsi yang lebih besar dari jatah yang tersedia departement itu telah mengambil jatah lebih besar dari porsinya yang tersedia

c. Sinkronisasi berarti persamaan persepsi, konsep, pedoman atau tatacara dalam membuat rencana atau dalam merealisasikan rencana itu guna mencapai hasil yang diinginkan, kesamaan persepsi, kkonsep, sikap dan pedoman ini menuntun adanya keseragaman dalam pelaksanaan. Baik dalam sistem maupun prosedur maupun dalam aspek aspek lain, dengan demikian bukan saja mempermudah mencapai sasaran, tetapi juga memudahkan pengendalian jika terjadi penyimpangan.

d. Standarisasi berarti menggunakan ukuran umum yang sama dan berlaku diperusahaan. Baik menyangkut kualitas, kuantitas, maupun tata cara atau sistem dan prosedur. Dengan standarisasi ini selain memudahkan mekanisme pelaksanaan pekerjaan,

juga bila tidak terjadi kewajaran atau penyimpangan akan mudah terditeksi.”

Pengendalian biaya merupakan proses atau usaha yang sistematis dalam penetapan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, Sistem informasi umpan balik, membandingkan pelaksanaan nyata dengan perencanaan menentukan dan mengatur penyimpangan-penyimpangan serta melakukan koreksi perbaikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga tujuan tercapai secara efektif dan efisien dalam penggunaan biaya.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:43) Pengendalian mempunyai dua tujuan, yaitu :

1. Umpan maju (*Feed Forward*) yang dimaksud untuk menyampaikan dan memberikan gambaran kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tujuan, rencana, kebijaksanaan dan standar yang telah ditetapkan

2. Umpan balik (*Feed Back*) yang dimaksud untuk mengukur pelaksanaan dan pengambilan tindakan untuk menjamin pencapaian tujuan.

Pengendalian terhadap biaya *food and beverage* yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya sehingga pencapaian laba yang maksimum dapat diraih. Pencapaian pengendalian biaya dapat dilakukan dengan penerapan anggaran biaya

yang akurat sehingga realisasi yang merugikan dapat ditekan.

Max One Hotel Palembang adalah hotel berbintang 4 yang terletak di pusat kota yang memiliki 168 kamar dari berbagai jenis dan fasilitas lengkap lainnya yang dapat memanjakan konsumen. Max One Vivo Hotel Palembang didirikan pada tahun 2010, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan penjualan kamar dan fasilitas lainnya serta mengendalikan biaya melalui pusat pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini akan disajikan anggaran dan realisasi biaya serta pendapatan tahun 2011-2013 Max One Hotel Palembang :

Tabel 1
Penjualan *Food and Beverage*

Tahun	Tahun 2011-2013			
2012	Semester	Keterangan	Anggaran	Realisasi
	Semester I	Penjualan	4.355.113.096	4.150.337.268
	Semester II	Penjualan	6.375.443.504	6.068.845.982
	Total	Penjualan	10.730.556.600	10.219.183.250
2013	Semester I	Penjualan	5.896.409.250	6.478.460.785
	Semester II	Penjualan	6.490.784.652	6.789.463.300
	Total	Penjualan	12.387.193.902	12.267.924.085
2014	Semester I	Penjualan	4.198.687.505	4.489.864.090
	Semester II	Penjualan	5.675.096.452	5.789.409.600
	Total	Penjualan	9.988.097.105	10.164.960.542

Berdasarkan tabel diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **ANALISIS EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA *FOOD AND BEVERAGE* DEPARTEMENT PADA MAX ONE VIVO HOTEL PALEMBANG**

Adapun masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu bagaimana efektivitas pengendalian biaya *Food and Beverage* pada Max One Vivo Hotel Palembang ?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengendalian biaya *Food and Beverage* terhadap Laba pada Max One Hotel Palembang. Adapun manfaat penelitian ini adalah :

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen untuk mengambil keputusan
- b. Agar perusahaan dapat lebih meningkatkan pengendalian tanggungjawab departemen dalam mencapai efektivitas pengendalian biaya.

- c. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi peneliti untuk memahami dan penerapan efektivitas pengendalian biaya. Dan dapat menambah wawasan, juga dapat dipergunakan sebagai perbandingan, referensi dan sumbangan pemikiran bagi penelitian selanjutnya.

B. METODELOGI PENELITIAN

1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah rekayasa operasional, bagaimana sebuah penelitian akan dilaksanakan dalam rangka meminimumkan unsur kesalahan. Pemilihan sebuah rancangan penelitian ditentukan oleh hakikat pengujian yang dilakukan oleh penelitian dan keberadaan data penelitian yang diperoleh. Dalam penelitian ini, rancangan penelitiannya adalah menggunakan teori-teori yang berhubungan dengan pemasalahannya yang akan dibahas sehingga dapat membandingkan antara teori-teori dengan praktek di lapangan.

2. Operasional Variabel

Operasional variable yang digunakan dalam penelitian ini Efektivitas Pengendalian tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah anggaran, realisasi dan pendapatan .

3. Populasi, Sampel dan Sampling

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh struktur pengelolaan food and beverage departement pada Max One Vivo Hotel Palembang sejak tahun berdiri dari tahun 2010 sampai 2015. dan sampel yang digunakan adalah pengendalian biaya Max One Vivo Hotel Palembang selama tiga tahun dari tahun 2011 sampai tahun 2013. adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *Purposive sampling* (sampling bertujuan) yaitu teknik pengambilan sampel secara sengaja. Maksudnya, peneliti menentukan sendiri sampel yang diambil karena pertimbangan

tertentu. Jadi sampel diambil tidak secara acak, tapi ditentukan sendiri oleh peneliti.

4. Instrument Penelitian

Menurut Husen Umar (2004 : 160) instrument penelitian adalah :

“Alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaanya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah”. Instrument dalam penelitian itu adalah menggunakan Dokumen-dokumen serta buku catatan yang diambil dari data data yang diperoleh dari Max One Vivo Hotel, baik dari tanya jawab maupun dari dokumentasi tempat penelitian.

5. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini, Penulis menggunakan teknik analisis Kualitatif, yaitu dengan cara menganalisis Variabel-variabel yang relevan pada objek yang diteliti dengan data yang diperoleh dari Max One Vivo Hotel Palembang.

Dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus sebagai berikut metode analisis kuantitatif dengan :

Tabel 2
Tingkat Efektivitas

Efektivitas Kemampuan	Rasio Kemandirian
Sangat Efektif	➤ 100 %
Efektif	➤ 90 % - 100 %
Cukup Efektif	➤ 80 % - 90 %
Kurang Efektif	➤ 60 % - 80 %
Tidak Efektif	≤ 60 %

(Sumber : *Keppmendagri No.690.900-327:1996*)

Analisis Pengendalian Biaya% Of double Occupancy(*Hendri S Darmo,2003:53*)

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Anggaran biaya Food and Beverage}}{\text{Realisasi biaya Food and Beverage}} \times 100 \%$$

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN One Vivo Hotel, maka diperoleh hasil perhitungan efektivitas pengendalian biaya sebagai berikut :

Berdasarkan data laporan keuangan yang diperoleh dari Max

Tabel 3

Penjualan and Beverage						
Tahun	Tahun 2012-2014					
	Semester	Keterangan	Realisasi	Anggaran	Efktivitas (%)	Kete-ragan
2012	Semester I	Penjualan	4.150.337.268	4.355.113.096	104 %	Sangat Efektif
	Semester II	Penjualan	6.068.845.982	6.375.443.504	105 %	Sangat Efektif
	Total	Penjualan	10.219.183.250	10.730.556.600	105 %	Sangat Efektif
2013	Semester I	Penjualan	6.478.460.785	5.896.409.250	91 %	Efektif
	Semester II	Penjualan	6.789.463.300	5.490.784.652	80 %	Cukup Efektif
	Total	Penjualan	13.267.924.085	11.387.193.902	85 %	Cukup Efektif
2014	Semester I	Penjualan	6.196.340.100	4.394.277.050	70 %	Kurang Efektif
	Semester II	Penjualan	6.832.725.404	5.696.213.845	83 %	Cukup Efektif
	Total	Penjualan	13.029.065.504	10.090.490.895	77 %	Kurang Efektif
	Rata-Rata	Penjualan	11.917.355.959	10.035.282.536	84 %	Cukup Efektif

Sumber : Data yang diolah

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Anggaran biaya Food and Beverage}}{\text{Realisasi Food and Beverage}} \times 100 \%$$

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa anggaran biaya tahun 2014 masuk kriteria belum efektif karena realisasi harga pokok melebihi anggaran yang ditetapkan yaitu sebesar 77 % atau Rp. 13.029.065.504,-. Tahun 2013 masuk kriteria belum efektif karena realisasi harga pokok juga melebihi anggaran yang ditetapkan yaitu sebesar 85 % atau sebesar Rp. 13.267.924.085,-. Tahun 2012 masuk kriteria sangat efektif karena capaian harga pokok

tidak melebihi anggaran yang ditetapkan atau sebesar 105% dari Rp. 10.219.183.250,-. Sedangkan secara rata-rata selama 3 tahun masuk kategori belum efektif karena capaian harga pokok rata-rata melebihi anggaran yang ditetapkan yaitu sebesar 102% atau sebesar Rp. 11.217.355.959

Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Selisih antara Anggaran dan Realisasi

Tabel 4 Variance dan Penjualan Food and Beverage						
Tahun	Tahun 2012-2014					
	Semester	Keterangan	Realisasi	Anggaran	Variance (%)	Keterangan
2012	Semester I	Penjualan	4.150.337.268	4.355.113.096	4,70	Menguntungkan
	Semester II	Penjualan	6.068.845.982	6.375.443.504	4,81	Menguntungkan
	Total	Penjualan	10.219.183.250	10.730.556.600	4,77	Menguntungkan
2013	Semester I	Penjualan	6.478.460.785	5.896.409.250	(9,87)	Merugikan
	Semester II	Penjualan	6.789.463.300	6.490.784.652	(4,60)	Merugikan
	Total	Penjualan	13.267.924.085	12.387.193.902	(7,11)	Merugikan
2014	Semester I	Penjualan	6.196.340.100	4.394.277.050	(6,93)	Merugikan
	Semester II	Penjualan	6.832.725.404	5.696.213.845	1,97	Merugikan
	Total	Penjualan	13.029.065.504	11.090.490.895	(1,77)	Merugikan
	Rata-Rata	Penjualan	11.917.355.959	10.035.282.536	(1,65)	Merugikan

Sumber : Data yang diolah

$$\text{Varians} = \frac{\text{Anggaran biaya FB} - \text{Realisasi Biaya FB}}{\text{Anggaran Biaya FB}}$$

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa harga pokok food and beverage tahun 2014 mengalami selisih yang merugikan sebesar 1,77% atau Rp. 176.863.437. Tahun 2013 juga terjadi selisih yang merugikan perusahaan sebesar 7,11% atau Rp.880.730.183, sedangkan tahun 2012 terjadi selisih yang menguntungkan sebesar 4,77% atau sebesar Rp.511.373.350. Secara keseluruhan selama kurun waktu tahun 2012-2014 terjadi selisih yang merugikan sebesar 1,65% atau Rp.182.073.423. Untuk lebih jelasnya penyebab terjadinya penyimpangan tersebut sebagai berikut :

Secara keseluruhan pengendalian biaya pada Max One Vivo Hotel Palembang tidak efektif karena :

Penyusunan Anggaran Yang Tidak Memperhatikan Kemampuan Pekerja

Anggaran merupakan suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dalam

ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh untuk digunakan dalam jangka waktu satu tahun. Secara umum tujuan anggaran adalah untuk mencari jalan yang paling menguntungkan dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sebagai alat bantu bagi pimpinan (manajemen) untuk membawa organisasi yang dipimpinnya kearah yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan hasil dari penelitian yang akan diteliti dan hasil kerjasama antar beberapa bagian. Hal ini disebabkan karena suatu anggaran harus dapat diterima semua bagian yang bersangkutan.

Penyusunan anggaran pada Max One Vivo Hotel kurang memperhatikan kemampuan karyawannya, karena anggaran biaya yang disusun tersebut disusun hanya oleh pihak manajemen. Sehingga besar kecilnya anggaran tersebut

ditentukan oleh pimpinan, artinya pimpinan hanya mendapat informasi secara umum mengenai anggaran biaya yang akan dilaksanakan dan ditetapkan tetapi tidak mengetahui secara rinci tentang keadaan yang sebenarnya Max One Vivo Hotel terutama tentang kemampuan karyawannya dalam mencapai anggaran yang ditetapkan tersebut sehingga anggaran yang ditetapkan terlalu ketat atau terlalu longgar. Hal itulah yang merupakan salah satu faktor penyebab tidak tercapainya anggaran pendapatan yang ditetapkan.

Oleh karena itu, sebaiknya anggaran biaya yang akan ditetapkan memperhatikan tingkat kemampuan karyawannya sehingga apa yang direncanakan dapat tercapai. Penentuan besar-kecilnya anggaran biaya sebaiknya dapat ditentukan oleh perwakilan setiap bagian yang ada, karena mereka lebih mengetahui secara rinci tentang

keadaan yang sebenarnya yang ada diperusahaan.

1. Penyusunan Anggaran Yang *Out of Date*

Usulan anggaran hanya didasarkan pada realisasi tahun yang lalu dan rencana yang akan datang, serta kurang mempertimbangkan faktor lain seperti persaingan yang semakin tajam dengan hotel lainnya, kondisi masyarakat dan perekonomian dan lain-lain.

Artinya penyusunan anggaran oleh Max One Vivo Hotel telah *out of date*, karena belum adanya kebijaksanaan yang ditetapkan dalam pembuatan anggaran selain data masa lalu. Rencana kerja dan anggaran dari The Jayakarta Daira Hotel belum disesuaikan dengan keadaan yang akan terjadi.

2. Kurangnya Kerjasama Antar Bagian Yang Ada

Dalam penyusunan anggaran yang baik haruslah ada keterlibatan dan keterkaitan dari seluruh bagian dalam organisasi, karena dengan adanya keterlibatan dan keterkaitan manajerial maka bagian-bagian tersebut akan mempunyai rasa turut berpartisipasi

atas keputusan yang diambil. Disamping itu dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran dari seluruh jenjang manajemen, akan mengurangi ketidak pastian dimasa yang akan datang, karena setiap unit kerja lebih mengetahui apa yang menjadi kebutuhannya dan seberapa besar kemampuannya untuk memenuhi komitmen kepada atasan untuk wajar dan adil karena mereka berperan serta dalam penyusunan anggaran dengan menjelaskan dan memberi alasan mengenai anggarannya kepada atasan.

Kurangnya kerjasama antar bagian yang ada di Max One Vivo Hotel juga merupakan salah satu faktor penyebab tidak tercapainya anggaran biaya yang ditetapkan. Rencana kerja dan anggaran haruslah dibahas secara keseluruhan, sehingga rencana kerja dan anggaran tiap-tiap bagian tidak berdiri sendiri tetapi merupakan bagian yang terintegral antara satu dengan yang lain sehingga anggaran tersebut benar-benar merupakan rencana kerja yang terpadu dan menyeluruh.

Dengan adanya komunikasi dan kerjasama yang baik antara tiap bagian dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran menyebabkan bagian-bagian yang ada rapat saling mendukung dan bekerja sama sehingga tiap-tiap bagian akan bekerja sama menuju sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab atas rencana kerja dan kegiatan pada bagiannya secara keseluruhan yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. (Sumber Luptiah dari departemen Food and Beverage)

D. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa

1. Anggaran biaya produksi Max One Vivo Hotel secara rata-rata selama 3 tahun masuk kategori belum efektif karena capaian

harga pokok rata-rata melebihi anggaran yang ditetapkan yaitu sebesar 102% atau sebesar Rp. 11.217.355.959.

2. Penyimpangan (varian) biaya F dan B pada Max One Vivo Hotel Palembang dari bulan Juli sampai Desember dengan merupakan penyimpangan (varian) yang merugikan yang disebabkan karena anggaran yang ditetapkan tidak memperhatikan kemampuan pekerja, anggaran yang out of date karena lebih mengutamakan data masa lalu serta kurangnya koordinasi antar bagian yang ada.
3. Penyusunan anggaran pada Max One Vivo Hotel kurang memperhatikan kemampuan karyawannya, karena anggaran yang disusun tersebut disusun di daerah tetapi ditetapkan Holding Company.
4. Dalam rapat pembahasan anggaran tidak dihadiri oleh jajaran organisasi organisasi struktural yang berhubungan dengan penyusunan anggaran. Kurangnya kerjasama antar bagian yang ada juga

merupakan salah satu faktor penyebab tidak tercapainya anggaran pendapatan yang ditetapkan.

Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan sebagai bahan masukan bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Dalam pelaksanaan tugas bagi perusahaan yang belum menetapkan wewenang dan tanggung jawab kepada seluruh pihak yang terkait sesuai dengan fungsi dan peranannya. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan memperbaiki suatu penetapan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan tegas dalam pelaksanaan tugas sehingga membuat manajer-manajer pusat pertanggungjawaban akan lebih termotivasi dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan perusahaan.
2. Dengan sudah dilakukannya penilaian laporan pertanggung jawaban dari masing-masing departemen, oleh pimpinan dapat dijadikan dasar dalam

memberikan insentif kepada karyawan yang berprestasi agar karyawan tersebut akan terus meningkatkan dan mempertahankan kinerjanya.

3. Melihat kondisi tersebut maka disarankan agar penetapan anggaran haruslah sesuai dengan hasil yang telah dicapai sebelumnya, dan peningkatan koordinasi dan control di food and beverage departement Max One Vivo Hotel Palembang sehingga menambah efektivitas dalam pengendalian biaya.

DAFTAR RUJUKAN

Apandi Nasehatun, 2005 *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Konsep dan Penerapannya*, Gransindo, Jakarta.

David Doyle, 2005 *Pengendalian Biaya*.PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.

Hansen dan Mowen, 2005 *Managemen Accounting*, Edisi

Ke-7, salemba Empat, Jakarta

Herdi S. Darmo Soewirjo, *Teori dan Praktik Akuntansi Perhotelan*, 2003 Jakarta.

Husen Umar, 2004, *Metode Riset*. PT. Gramedia, Jakarta.

Mulyadi. 2004, *Akuntansi Biaya*, Edisi Ke-3, BPFE UGM, Yogyakarta.

Sugiono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Ke-4, CV. Alfa Beta, Bandung.

Siregar dan Suropto.2013, *Akuntansi Manajemen*, Selemba Empat, Jakarta.