

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

**EVALUASI PENILAIAN KINERJA MANAJER
PUSAT BIAYA**

Studi Kasus pada Hotel Kledung Pass Wonosobo

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh :

Bernadia Besty Bektı Bunda

NIM : 072114042

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2011

Skripsi

**EVALUASI PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA
Studi Kasus pada Hotel Kledung Pass Wonosobo**



Oleh:

Bernadia Besty Bektu Bunda

NIM: 07 2114 042

Telah Disetujui oleh:

Pembimbing I

Drs. Edi Kustanto, M.M.

Tanggal: 7 September 2011

Skripsi

EVALUASI PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA
Studi Kasus pada Hotel Kledung Pass Wonosobo

Dipersiapkan dan ditulis oleh:
Bernadia Besty Bekti Bunda
NIM : 072114042

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 17 Oktober 2011
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA	
Anggota	Drs. Ir. Hansiadi Yuli H., M.Si., Akt., QIA	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA	
Anggota	Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA	

Yogyakarta, 31 Oktober 2011
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma



Drs. Y. P. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- * *Hiduplah seperti tidak ada kesempatan di hari esok sehingga kita akan berusaha yang terbaik untuk hari ini.*
- * *You're future is created by what you do today not tomorrow.*
- * *Tuhan tidak pernah tidur, Ia selalu hadir menemani setiap langkah hidup kita.*

Skripsi ini kupersembahkan
untuk :

- ♥ Tuhan Yesus yang selalu menyertai di setiap langkahku
- ♥ Papa, Mama dan Kakakku Anton yang luar biasa sabar dan menyayangiku.
- ♥ Vallentino Rama, kekasihku yang selalu memberi dukungan dan kasih sayang.
- ♥ Sahabatku Mella, Monik, Yovita, dan Nana yang selalu hadir dalam suka maupun duka.



**UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:

Evaluasi Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 17 Oktober 2011 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 1 November 2011

Yang membuat pernyataan

(Bernadia Besty Bektibunda)

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN

PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma :

Nama : Bernadia Besty Beki Bunda

Nomor Mahasiswa : 07 2114 042

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul :

Evaluasi Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.

Dengan demikian saya memberikan kepada Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal : 1 November 2011

Yang menyatakan



(Bernadia Besty Beki Bunda)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan segala rahmatnya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ Evaluasi Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya” ini dengan baik. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rama Rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
2. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar memberikan masukan dan bimbingan selama penulisan skripsi sampai akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Pudjonggo Kristiawan S.E, selaku manajer operasional Hotel Kledung Pass Wonosobo yang telah memberikan penjelasan yang diperlukan oleh penulis dalam penyusunan skripsi.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4. Ibu Arum Sriartiningsih, selaku bagian keuangan Hotel Kledung Pass yang telah memberikan penjelasan dan data yang dibutuhkan penulis.
5. Seluruh Staf Hotel Kledung Pass yang telah membantu penulis selama melakukan penelitian.
6. Papa, Mama dan Kakak yang dengan sabar memberikan semangat, kasih sayang baik moril maupun materiil.
7. Vallentino Rama yang telah memberi motivasi dan semangat.
8. Sahabat dan teman – temanku (Mella, Monik, Nana, Yovita, Amel, Gian, Winda, Steffy, Cerry, Febri) terima kasih atas dukungannya.
9. Semua pihak yang telah memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Semoga skripsi ini berguna bagi pembaca.

Yogyakarta, 07 September 2011

Penulis

Bernadia Besty Bkti Bunda

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Batasan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian	4
F. Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. Hotel	
1. Pengertian Hotel	6
2. Fasilitas Hotel	6
3. Klasifikasi Hotel	6
4. Karakteristik Hotel	7
5. Bagian- bagian Hotel	8
B. Akuntansi Pertanggungjawaban	10
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	10
2. Pusat Pertanggungjawaban	11
3. Sifat Pusat Pertanggungjawaban	13
4. Hubungan Masukan (Input) dan Keluaran (Output)	14
5. Tujuan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	16
6. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban	17
C. Syarat- syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	19
1. Struktur Organisasi	20
2. Penyusunan Anggaran	26

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3. Klasifikasi dan Kode Rekening	28
4. Penggolongan Biaya sesuai dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya oleh Manajemen	31
5. Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Biaya	32
D. Pusat Biaya	34
1. Pusat Biaya Teknik	34
2. Pusat Biaya Kebijakan	35
E. Penilaian Kinerja	36
1. Definisi Penilaian Kinerja	36
2. Tujuan Pokok Penilaian Kinerja	36
3. Manfaat Penilaian Kinerja	37
4. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja	38
5. Tahap- tahap Penilaian Kinerja	39
6. Penilaian Kinerja Pusat Biaya	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
A. Objek Penelitian	42
B. Metode dan Desai Penelitian	42
C. Teknik Pengumpulan Data	43
D. Teknik Analisis Data	45
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	47
A. Sejarah Umum Perusahaan	47
B. Letak Perusahaan	48
C. Tenaga Kerja	48
D. Struktur Organisasi	50
E. Kegiatan Operasional Hotel	58
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	61
A. Analisis Data untuk menjawab rumusan masalah pertama	61
1. Deskripsi Perusahaan	61
2. Analisis Data	74
B. Analisis Data untuk menjawab rumusan masalah kedua	84
1. Deskripsi Tahap Penilaian Kinerja	84
2. Analisis Tahap Penilaian Kinerja	86
BAB VI PENUTUP	97
A. Kesimpulan	97
B. Keterbatasan Penelitian	98
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	103

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Daftar Karyawan.....	49
Tabel 2 Tarif Sewa Kamar Hotel Kledung Pass tahun 2010	59
Tabel 3 Klasifikasi dan Kode Rekening Hotel Kledung Pass.....	66
Tabel 4 Laporan Anggaran dan Realisasi tahun 2010	73
Tabel 5 Perbandingan Data yang Diperoleh dari Perusahaan dengan Teori Akuntansi Pertanggungjawaban.....	74
Tabel 6 Perbandingan Anggaran menurut Perusahaan dengan Teori Akuntansi Pertanggungjawaban.....	77
Tabel 7 Persentase Anggaran dan Realisasi terhadap Gross Operating Revenue.....	88
Tabel 8 Laporan Pertanggungjawaban <i>Administration and General</i>	89
Tabel 9 Laporan Pertanggungjawaban bagian <i>Advertising and Promotion</i>	90
Tabel 10 Laporan Pertanggungjawaban bagian <i>Maintenance and Repairs</i>	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Pusat Investasi.....	12
Gambar 2 Pusat Pendapatan.....	12
Gambar 3 Pusat Laba.....	13
Gambar 4 Hubungan Masukan – Proses – Keluaran – Tujuan Pusat Pertanggungjawaban.....	16
Gambar 5 Struktur Organisasi Fungsional.....	23
Gambar 6 Struktur Organisasi Divisional.....	24
Gambar 7 Struktur Organisasi Matriks.....	26
Gambar 8 Pusat Biaya Teknik.....	35
Gambar 9 Pusat Biaya Kebijakan.....	36
Gambar 10 Proses Penilaian Kinerja.....	38
Gambar 11 Struktur Organisasi Hotel Kledung Pass.....	60

ABSTRAK

EVALUASI PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA Studi Kasus Pada Hotel Kledung Pass Wonosobo

**Bernadia Besty Bakti Bunda
072114042
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2011**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi (1) kemungkinan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya pada Hotel Kledung Pass Wonosobo ditinjau dari syarat – syarat penerapannya dan (2) penilaian kinerja manajer pusat biaya. Penelitian ini dilakukan pada Hotel Kledung Pass Wonosobo. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah (1) teknik analisis deskriptif, (2) mengevaluasi data perusahaan dan membandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.

Kesimpulan yang diperoleh adalah: (1) Akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan pada Hotel Kledung Pass Wonosobo walaupun belum memenuhi syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu: (a) Penyusunan anggaran belum melibatkan partisipasi setiap bagian organisasi di bawahnya, (b) Perusahaan belum mengklasifikasikan dan memberi kode rekening pada pusat biaya, (c) Perusahaan belum menggolongkan biaya menurut dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan.(2) Penilaian kinerja manajer pusat biaya bila dinilai menurut akuntansi pertanggungjawaban sudah baik.

ABSTRACT

**AN EVALUATION OF PERFORMANCE ASSESSMENT
OF COST CENTER MANAGER**

A case study at Kledung Pass Hotel Wonosobo

Bernadia Besty Bkti Bunda
072114042
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2011

This research aimed at evaluating (1) the implementation possibility of responsibility accounting system of cost center at Kledung Pass Hotel Wonosobo as viewed from the requirement of its application and (2) the appraisal on cost center manager's performance. This research was done in Kledung Pass Hotel Wonosobo. The data collecting techniques used interview, observation, and documentation. The data analysis techniques were (1) descriptive - analysis technique, (2) evaluating the company's data and comparing them with the theories of responsibility accounting.

The result that could be concluded were: (1) responsibility accounting had been applied on Kledung Pass Hotel Wonosobo although it had not been fulfilling some requirements of responsibility accounting such as: (a) The budget arranged had not involved the lower part of the organization, (b) The company had not been classifying and giving codes on its cost center, (c) The company had not been separated the cost that could be controlled and could not be controlled. (2) Cost center manager's performance as seen from responsibility accounting system was good.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bisnis di bidang pariwisata saat ini berkembang pesat. Untuk mendukung pariwisata di Indonesia maka perlu adanya sarana dan prasarana yang memadai supaya dapat menarik minat wisatawan untuk berkunjung. Salah satu sarana yang dapat mendukung bisnis di bidang pariwisata ini adalah adanya jasa perhotelan.

Di tengah persaingan di bidang jasa perhotelan yang sangat ketat, perlu adanya upaya pengelolaan manajemen yang baik. Kemampuan manajemen dalam membuat keputusan dan menetapkan kebijakan baik jangka pendek maupun jangka panjang merupakan salah satu faktor keberhasilan suatu usaha perhotelan. Pada jenis usaha yang kecil, pimpinan perusahaan dapat melakukan pengelolaan kegiatan perusahaan secara langsung. Namun seiring perkembangan usaha yang meningkat, seorang manajer memerlukan bantuan manajer lain untuk melaksanakan fungsinya melalui pendelegasian wewenang kepada manajer tersebut. Bila fungsi manajemen tidak dapat berjalan dengan baik maka tujuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan tidak tercapai.

Salah satu bidang akuntansi manajemen yang dapat dikaitkan dengan wewenang yang dimiliki tiap manajer adalah akuntansi pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, pendelegasian wewenang dilakukan oleh pimpinan pada masing-masing pemegang fungsi. Pendelegasian

wewenang menuntut manajer untuk mempertanggungjawabkan fungsinya kepada pimpinan puncak. Agar pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik, maka perlu pusat pertanggungjawaban. Untuk tujuan pengendalian biaya seringkali manajemen membuat perencanaan untuk tiap pusat biaya. Setiap pusat pertanggungjawaban akan dipimpin oleh seorang manajer bertanggungjawab atas pelaksanaan perencanaan yang telah dibuat. Perencanaan yang dibuat adalah anggaran, yang pada waktu tertentu dilaporkan hasil pelaksanaannya, kemudian dibandingkan dengan rencana yang ada. Hasil dari pelaksanaan akan dilaporkan pada pimpinan yang lebih tinggi.

Dalam melaksanakan proses pengendalian, manajemen harus melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan perusahaan dengan membandingkan hasil kegiatan yang sesungguhnya dicapai dengan yang direncanakan. Penggunaan anggaran dalam pengendalian manajemen akan efektif bila dikaitkan dengan struktur organisasi. Pengawasan terhadap biaya harus dihubungkan dengan konsep pertanggungjawaban. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban dari tiap departemen, manajemen dapat melakukan penilaian kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban dan dapat diketahui pihak-pihak yang bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan terhadap biaya yang telah dianggarkan.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan pada hotel Kledung Pass?
2. Bagaimana kinerja manajer pusat biaya Hotel Kledung Pass bila dinilai menurut akuntansi pertanggungjawaban?

C. Batasan Masalah

Secara umum terdapat empat tipe pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Penulis membatasi masalah pada akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya, karena yang sering menjadi persoalan bagi suatu organisasi adalah pada pusat biaya, sebab banyak perusahaan yang tidak dapat mengendalikan biaya (pengeluaran) sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan pada Hotel Kledung Pass.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja manajer pusat biaya pada Hotel Kledung Pass dinilai menurut akuntansi pertanggungjawaban.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna bagi penulis untuk menambah pengetahuan dalam memahami penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan membandingkan dengan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan.

2. Bagi Manajemen Hotel

Membantu manajemen mengadakan pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Bila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut maka dapat diketahui penyebab dan kemudian ditentukan cara pemecahannya. Di samping itu dapat dijadikan bahan pertimbangan manajemen dalam usaha perbaikan serta penyempurnaan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pembaca yang ingin mengetahui tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban serta dijadikan referensi kepustakaan.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Landasan Teori

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai teori-teori yang akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian, pembahasan serta landasan dalam mengolah data.

BAB III : Metode Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tugas dan fungsi perangkat organisasi, dan proses penyusunan anggaran.

BAB V : Analisis Data

Dalam bab ini penulis akan melakukan analisis data dan pembahasannya dari permasalahan yang diajukan pada bab I.

BAB VI : Penutup

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penulisan dan saran untuk perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Hotel

1. Pengertian Hotel

Menurut Sulastyono (1992:8) “hotel adalah suatu usaha yang menggunakan bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan dimana setiap orang dapat menginap, makan, dan memperoleh pelayanan serta menggunakan fasilitas dengan pelayanan”.

2. Fasilitas Hotel

Hotel memiliki fasilitas seperti kamar tidur (kamar tamu), makanan dan minuman, pelayanan – pelayanan penunjang lain seperti tempat rekreasi, fasilitas olahraga, dan *laundry*.

3. Klasifikasi Hotel

Secara garis besar kriteria yang digunakan untuk penggolongan hotel tersebut didasarkan pada unsur- unsur persyaratan sebagai berikut :

a. Fisik

- 1) Besar atau kecilnya jumlah kamar tamu. Hotel kecil dengan 25 kamar, hotel sedang memiliki lebih dari 25 kamar dan kurang dari 100 kamar, hotel menengah.
- 2) Kualitas, lokasi, dan lingkungan bangunan.
- 3) Fasilitas yang tersedia untuk tamu, seperti ruang penerima tamu, dapur, toilet, dan telepon umum.

4) Perlengkapan yang tersedia, baik bagi karyawan, tamu maupun bagi pengelola hotel. Peralatan yang dimiliki setiap departemen baik yang digunakan untuk keperluan pelayanan tamu atau keperluan pelaksanaan kerja karyawan

5) Kualitas bangunan, yang dimaksud adalah kualitas bahan-bahan bangunan yang dipergunakan, seperti kualitas lantai, dinding, termasuk juga tingkat kededapan terhadap api, kededapan terhadap suara yang datang dari luar, dan ukuran ruang.

b. Operasional atau Manajemen

1) Struktur organisasi dengan uraian tugas dan manual kerja secara tertulis bagi masing-masing jabatan yang tercantum dalam organisasi.

2) Tenaga kerja, spesialisasi, dan tingkat pendidikan karyawan disesuaikan dengan persyaratan peraturan penggolongan hotel.

3) Untuk hotel bintang 4 dan 5, pelayanan dibuka selama 24 jam.

c. Pelayanan

1) Keramahtamahan, sopan, dan mengenakan pakaian seragam hotel

2) Pelayanan diberikan dengan mengacu pada kebutuhan dan keinginan tamu

4. Karakteristik Hotel

Hotel memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

a. *Single Room*: kamar untuk satu orang yang dilengkapi dengan satu buah tempat tidur berukuran *single* untuk satu orang.

- b. *Twin Room*: kamar yang dilengkapi dengan dua buah tempat tidur masing-masing berukuran *single*.
- c. *Double Room*: kamar yang dilengkapi dengan satu buah tempat tidur berukuran *double* (untuk dua orang).
- d. *Double-double*: kamar untuk empat orang yang dilengkapi dengan dua kamar tamu, dan tempat tidur berukuran *double* (untuk dua orang).

Fasilitas standar yang dimiliki setiap kamar adalah kamar mandi (*bath room*), tempat tidur, ruang tidur, lemari pakaian, telepon, radio dan televisi, meja rias atau meja tulis, rak untuk menyimpan koper, asbak, korek api, handuk, alat mandi, alat tulis (*stationaries*).

5. Bagian-bagian Hotel

- a. Kantor Depan (*Front Office*)

Peran dan fungsi *front office* adalah menjual atau menyewakan kamar kepada para tamu. Dalam memperlancar pelaksanaan fungsinya *front office* dibagi menjadi pelayanan pemesanan kamar, pelayanan penanganan barang-barang tamu, pelayanan informasi, pelayanan penerima tamu, kasir.

- b. Tata Graha (*Housekeeping*)

Bagian tata graha adalah bagian yang mempunyai peranan dan fungsi yang cukup vital dalam memberikan pelayanan kepada tamu, terutama yang menyangkut pelayanan kenyamanan dan kebersihan ruangan hotel. Bagian tata graha adalah sebagai berikut:

1) Bagian Kamar Tamu (*Room Section*)

Bagian kamar tamu bertanggung jawab untuk menjaga kebersihan, kerapian, dan kelengkapan kamar tamu. Petugas yang melaksanakan adalah pramugraha (*roomboy*).

2) Bagian Ruangan Umum (*Public Area Section*)

Bagian ini bertanggungjawab menjaga dan memelihara kebersihan, kerapian, dan kelengkapan kebutuhan ruangan umum. Petugasnya disebut *houseman*

3) Bagian Linan (*Linen Section*)

Bagian ini bertanggungjawab atas penyimpanan, penyediaan, kelengkapan, kebersihan jenis linen yang dibutuhkan untuk keperluan operasional hotel. Petugasnya dinamakan *linenkeeper*.

4) Bagian Binatu (*Laundry*)

Bagian ini bertanggungjawab melaksanakan pemeliharaan seluruh jenis linen yang dipergunakan oleh operasional perusahaan.

c. Makanan dan Minuman (*Food Beverage*)

Bagian makanan dan minuman melakukan fungsi penjualan makanan dan minuman. Bagian ini terbagi menjadi dua ruang yaitu area yang menghasilkan keuntungan seperti restoran atau bar dan area yang memberikan dukungan dalam memberikan pelayanan seperti dapur, gudang minuman, atau tempat cuci peralatan dan memasak (*dishwashing*).

B. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban sehingga pengertian akuntansi pertanggungjawaban dapat dipahami dengan lebih jelas. Menurut Mulyadi (1984:347) pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan, pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Sedangkan menurut Horngren (1990:307) pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang mengakui pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur hasil dari pusat pertanggungjawaban.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang terdiri atas beberapa pusat pertanggungjawaban.
- c. Tiap- tiap pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dipimpinnya.

- d. Akuntansi pertanggungjawaban membandingkan antara anggaran yang ditetapkan dengan realisasinya.

2. Pusat Pertanggungjawaban

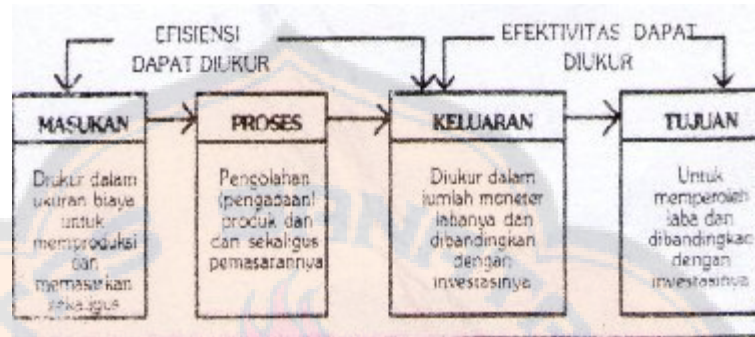
Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit bisnis dalam suatu perusahaan yang manajernya bertanggungjawab terhadap pengaturan kegiatan tertentu. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan ketentuan organisasi yang bersangkutan.

Pusat pertanggungjawaban mensyaratkan bentuk organisasi kecil atau besar, yang bertanggung jawab atas tugas, pekerjaan ataupun aktivitas yang menjadi beban tanggungjawab. Pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi perusahaan dikategorikan menjadi empat yaitu:

- a. Pusat Investasi (*investment center*)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar pendapatan, beban, dan sekaligus investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Jadi prestasi manajer ini dinilai atas dasar laba dan investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba.

Berikut ini adalah hubungan masukan – proses – keluaran – tujuan pusat investasi:



Gambar 1: Pusat Investasi

Sumber: (Supriyono 2000:334)

b. Pusat Pendapatan (*Revenue center*)

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Berikut ini adalah hubungan masukan – proses – keluaran – tujuan pusat pendapatan:



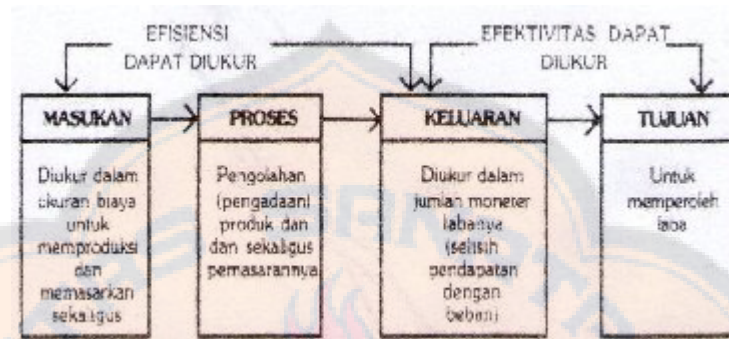
Gambar 2: Pusat Pendapatan

Sumber: (Supriyono 2000:333)

c. Pusat Laba (*profit center*)

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab terhadap laba, yaitu selisih antara pendapatan dan

biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Berikut ini adalah hubungan masukan – proses – keluaran – tujuan pusat laba :



Gambar 3: Pusat Laba

Sumber: (Supriyono 2000:334)

c. Pusat Biaya (*expense center*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Keluaran pusat biaya dan manajer pusat biaya tidak dapat diukur dalam bentuk pendapatan, karena manajer pusat biaya tidak dapat mengendalikan pendapatan atas keluaran yang telah dihasilkan. Pusat biaya digolongkan menjadi dua yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

3. Sifat Pusat Pertanggungjawaban

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi

sebagai suatu keseluruhan sehingga tercapai keselarasan tujuan (*goal congruence*).

Suatu pusat pertanggungjawaban menggunakan masukan (*input*) untuk diproses menjadi keluaran (*output*) dalam rangka mencapai tujuan (*goal* dan *objectives*) dengan menggunakan investasi (aktiva atau modal). Masukan adalah sumber-sumber ekonomi yang digunakan dalam proses. Contoh masukan adalah sumber daya bahan, sumber daya manusia, sumber daya kapasitas dan fasilitas, serta sumber daya jasa lainnya. Proses adalah pengolahan atau pengerjaan masukan menjadi keluaran. Keluaran adalah produk atau hasil suatu pusat pertanggungjawaban. Keluaran atau produk dapat digolongkan ke dalam barang jika berwujud dan jasa, jika tidak berwujud. Keluaran mungkin dijual pada pihak luar (*eksterna*) organisasi maupun pihak dalam (*internal*) organisasi. Investasi adalah modal yang ditanamkan ke dalam aktiva.

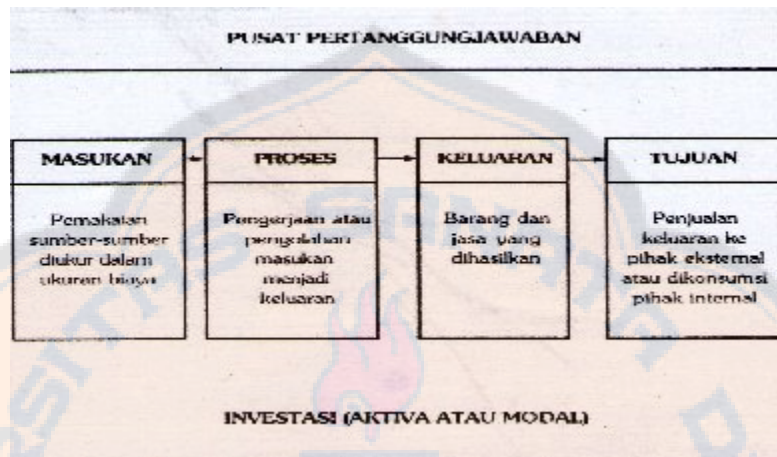
4. Hubungan Masukan (*Input*) dan Keluaran (*Output*)

Manajemen bertanggungjawab untuk memastikan hubungan yang optimal antara input dan output. Hubungan tersebut bersifat timbal balik dan langsung, misalnya pada departemen produksi, input bahan baku menjadi output barang jadi. Pengendalian ini berfokus pada input minimum yang dibutuhkan untuk memproduksi output yang diperlukan menurut spesifikasi dan standar mutu yang benar, tepat waktu dan sesuai. Namun dalam sejumlah situasi, input tidak secara langsung berkaitan dengan output yang dihasilkan. Sebagai contoh, biaya periklanan adalah input

yang ditujukan untuk memperoleh penjualan, namun karena penjualan juga dipengaruhi sejumlah faktor lain selain iklan, maka kaitan antara meningkatnya biaya iklan dengan meningkatnya penjualan sulit ditunjukkan.

Kuantitas fisik masukan (*input*) yang digunakan dalam pusat pertanggungjawaban dapat dinyatakan dalam berbagai macam ukuran seperti jam kerja, liter minyak, rim kertas dan kwh listrik. Dalam sistem pengendalian manajemen, satuan kuantitas tersebut diterjemahkan ke satuan moneter. Satuan moneter merupakan pengukur yang memungkinkan penjumlahan berbagai tipe masukan. Ukuran moneter masukan diperoleh dari perkalian kuantitas fisik masukan dengan harga perolehan per unitnya. Penggunaan satuan moneter memungkinkan diketahui informasi mengenai jumlah biaya (*total cost*) dan biaya per unit (*unit cost*) dalam suatu pusat pertanggungjawaban. Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban adalah barang dan jasa. Keluaran berupa barang yang dijual kepada pihak luar sehingga dapat mudah diukur dalam bentuk pendapatan penjualan sedangkan keluaran berupa jasa yang dijual kepada pihak luar dapat mudah diukur, misalnya jasa listrik PLN yang dihasilkan dan dijual diukur dalam jam listrik dan jumlah pendapatan penjualannya.

Hubungan input dan output dalam pusat pertanggungjawaban dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4: Hubungan Masukan – Proses- Keluaran- Tujuan Pusat Pertanggungjawaban

Sumber : (Supriyono 2000:329)

5. Tujuan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengendalikan biaya, dengan cara mencatat, menggolongkan, meringkas, dan menghubungkan langsung dengan pejabat atau orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya yang terkendali olehnya.

Tujuan lain diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban:

- Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pengelompokan dan pelaporan biaya dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen dimana tiap tingkatan manajemen hanya dibebani biaya yang berada dibawah pengendaliannya. Dengan demikian biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efektif dan efisien.

- b. Memungkinkan beroperasinya suatu sistem anggaran dengan baik.
- c. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.
- d. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencana untuk mengetahui kriteria penilaian prestasi tingkat tertentu.
- e. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala manajemen puncak menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap pusat pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen, sehingga manajemen puncak dapat menilai *performance* dari setiap bagian.

6. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi historis yang berupa aktiva, pendapatan dan biaya masa lalu, dan informasi yang akan datang. Manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah:

- a. Informasi masa yang akan datang bermanfaat sebagai dasar penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Sumber daya tersebut diukur

dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap manajer dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran.

”Anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan ” (Mulyadi, 1997:171).

b. Informasi masa lalu bermanfaat sebagai:

Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran kepada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan laporan pertanggungjawaban yang berisi realisasi pendapatan atau biaya tersebut. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk

melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

Secara umum motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan secara sadar dan bertujuan.

Dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi akuntansi dapat menimbulkan pengaruh langsung terhadap terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa kinerja yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban (informasi masa lalu) digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer akan penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepantasan penghargaan tersebut.

C. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Terdapat lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 1983:381) yaitu:

1. "Struktur organisasi yang menggambarkan adanya wewenang dan tanggungjawab yang jelas untuk setiap tingkatan manajemen.

2. Anggaran harus disusun untuk setiap tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi.
3. Klasifikasi dan kode rekening harus disusun untuk setiap tingkatan manajemen.
4. Penggolongan sesuai dengan dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen.
5. Akuntansi pertanggungjawaban menuntut adanya laporan pertanggungjawaban”.

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi memberikan dasar bagi fungsi organisasi dalam mencerminkan pembagian hirarki wewenang perusahaan. Melalui struktur organisasi manajemen dapat melimpahkan tugas khusus kepada manajemen lebih rendah agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Melalui struktur organisasi, manajemen dapat melimpahkan tugas khusus kepada manajemen lebih rendah agar dapat dicapai pembagian wewenang dan tanggungjawab secara jelas dan tegas. Struktur organisasi adalah susunan sistem hubungan antar posisi – posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Struktur tersebut adalah hasil pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggungjawab, dan spesialisasi setiap anggota organisasi.

Terdapat beberapa jenis struktur organisasi, yaitu:

a. Struktur organisasi fungsional

Dalam organisasi fungsional, setiap manajer bertanggungjawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam organisasi tersebut secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi fungsional mempunyai potensi yang besar untuk bekerja efisien karena organisasi ini mengarah pada operasi skala besar dan spesialisasi kegiatan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan keahlian. Selain itu organisasi fungsional dapat mendorong kualitas supervisi dan pelayanan teknis yang lebih baik. Kualitas tersebut dapat dicapai karena dalam organisasi keahlian karyawan lebih terspesialisasi.

Begitu pula para manajer pada organisasi fungsional dapat mengkoordinasi beberapa kegiatan dibawahnya dengan lebih efektif karena garis pertanggungjawaban lebih tegas dibandingkan organisasi divisional maupun matriks. Sedangkan kelemahan organisasi ini adalah sulitnya menentukan kontribusi dan tanggungjawab setiap manajer bagian dalam pembuatan keputusan karena kurangnya subordinasi atau koordinasi bagian- bagian dalam organisasi.

Organisasi fungsional memiliki keunggulan sebagai berikut:

1) Berpotensi bekerja efisien

Organisasi fungsional mempunyai potensi yang besar untuk bekerja efisien karena organisasi ini mengarah pada operasi skala

besar dan spesialisasi kegiatan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan keahlian. Spesialisasi sumber daya manusia juga dapat menghasilkan skala ekonomi yang optimal.

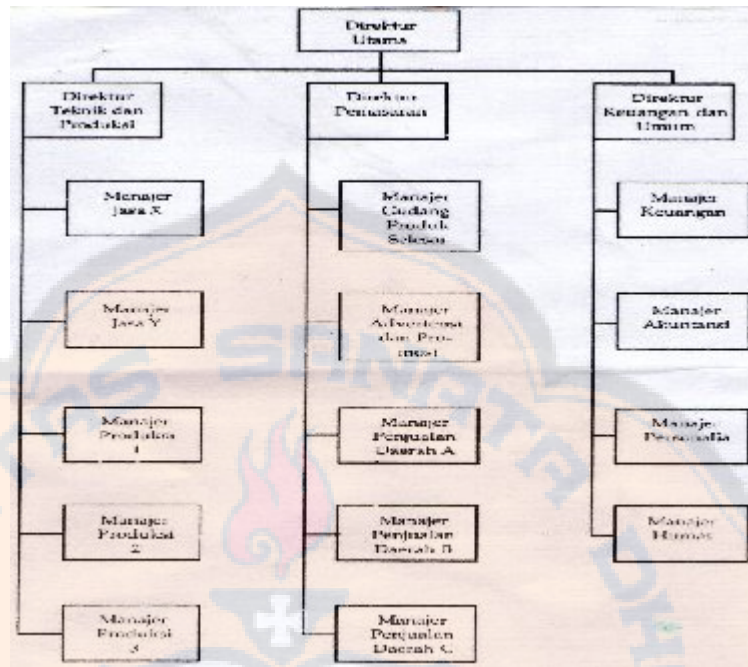
2) Mutu supervisi dan pelayanan teknik lebih baik

Organisasi fungsional dapat mendorong mutu supervisi dan pelayanan teknis yang lebih baik. Mutu yang lebih baik dapat dicapai karena dalam organisasi fungsional para karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahliannya yang lebih terspesifikasi.

3) Koordinasi kegiatan lebih efektif

Para manajer dalam organisasi fungsional dapat mengkoordinasi beberapa kegiatan di bawahnya dengan lebih efektif karena garis pertanggungjawaban lebih tegas dibandingkan dengan organisasi divisional maupun matrik.

Organisasi fungsional ini juga memiliki kekurangan yaitu sulit menentukan kontribusi setiap manajer bagian terhadap pencapaian tujuan organisasi dan pembuatan keputusan mungkin kurang efektif.



Gambar 5: Struktur Organisasi Fungsional

Sumber: (Supriyono 2000:203)

b. Struktur organisasi divisional

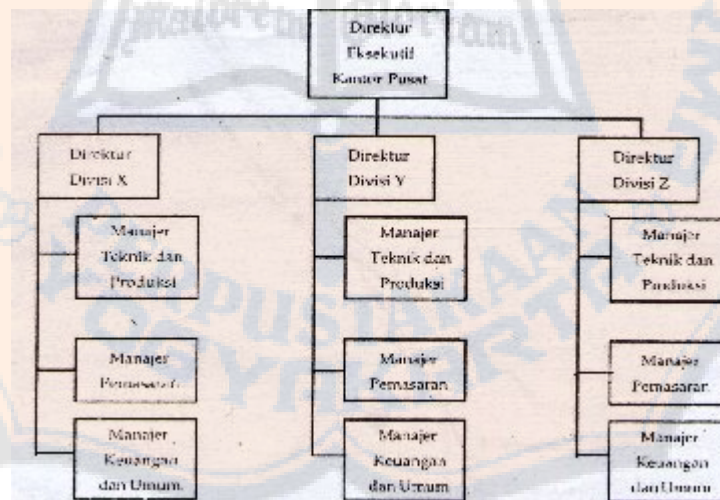
Struktur organisasi divisional adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan divisi-divisi yang dibentuk dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dalam organisasi divisional, manajer divisi dapat mengembangkan strategi bisnisnya dan kemungkinan menghadapi persaingan yang berbeda dengan divisi lainnya, oleh karena itu setiap divisi memerlukan strategi yang berbeda dibanding divisi lainnya. Untuk tujuan pengendalian dan pertanggungjawaban, suatu divisi pada organisasi divisional dapat diperlakukan sebagai kesatuan usaha yang independen. Manajer bertanggung jawab terhadap bisnis atau lini

produk tertentu dan mempunyai wewenang untuk mengubah kebijaksanaan dalam bisnisnya.

Struktur organisasi divisional memiliki keunggulan yaitu:

- 1) Divisi- divisi merupakan tempat pelatihan bagi manajemen puncak (*general management*).
- 2) Divisi- divisi membantu mengembangkan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan meningkatkan jumlah pusat inisiatif dalam suatu perusahaan.
- 3) Divisi memungkinkan pembuatan keputusan mengenai lini produk tertentu dengan cepat dan tepat sehingga dapat cepat tanggap dalam tantangan dan peluang.



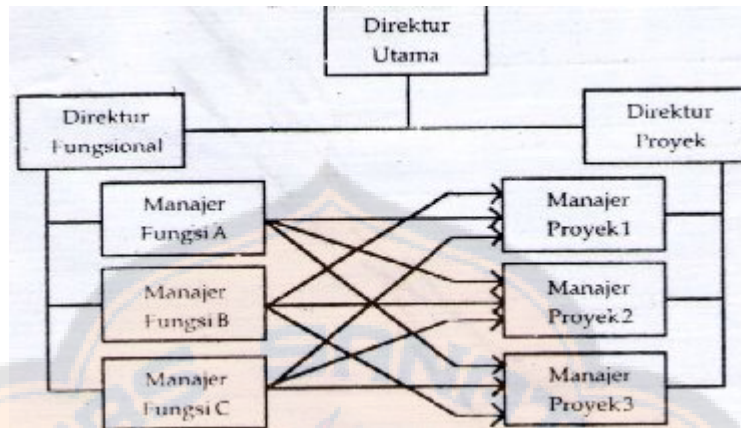
Gambar 6: Struktur Organisasi Divisional

Sumber: (Supriyono 2000:205)

c. Struktur organisasi matriks

Dalam organisasi matriks, terdapat salah satu dasar struktur organisasi yang bertanggungjawab terhadap fungsi-fungsi kegiatan dan dasar struktur organisasi lainnya bertanggung jawab terhadap proyek-proyek. Manajer fungsional dan manajer proyek harus mampu mengkoordinasi kegiatan fungsi-fungsi dengan proyek-proyek yang dilaksanakan sehingga tujuan proyek dapat dicapai.

Dalam hal ini proyek adalah tugas tertentu atau sekelompok tugas yang melibatkan tujuan akhir tertentu. Manajer proyek bertanggung jawab atas transaksi dengan para langganan sehingga bagian organisasi matrik ini dinamakan dimensi transaksi. Unit fungsional yang bertanggung jawab atas penyediaan sumber-sumber yang diperlukan oleh manajer dinamakan dimensi sumber. Masalah pengendalian yang timbul dalam organisasi matrik adalah mengkoordinasi dimensi transaksi dan dimensi proyek. Perencanaan, penjadwalan, dan pelaksanaan proyek memerlukan koordinasi antara manajer fungsional dan manajer proyek sehingga tidak ada kegiatan yang menganggur.



Gambar7: Struktur Organisasi Matriks

Sumber: (Supriyono 2000:205)

2. Penyusunan Anggaran

Secara umum anggaran dapat didefinisikan sebagai rencana kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang. Dalam pelaksanaannya akan melibatkan seluruh bagian dari berbagai jenjang hirarki, karena itu dalam penyusunannya perlu melibatkan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Agar pelaksanaan tanggungjawab dapat berjalan lancar, manajemen puncak biasanya membentuk komite anggaran yang bertugas memberi bantuan teknis dan nasehat bagi masing-masing manajemen garis tersebut. Selanjutnya komite anggaran akan meninjau kembali dan mengevaluasi laporan yang berisi perencanaan yang berasal dari masing-masing bagian.

Menurut Supriyono (1987:343-344) anggaran memiliki fungsi sebagai berikut:

a. “Fungsi Perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan. Setelah tujuan ditentukan maka tahap perencanaan berikutnya adalah penentuan strategi pokok yang akan digunakan untuk pencapaian tujuan. Kemudian tahap terakhir perencanaan adalah penyusunan anggaran untuk setiap pusat pertanggung jawaban. Anggaran ini berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggung jawaban untuk melaksanakan program.

b. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja selaras ke arah pencapaian tujuan.

c. Fungsi Komunikasi

Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijakan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit organisasi berkomunikasi dalam proses anggaran.

d. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau pencapaian tujuan.

e. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut serta dalam penyusunan anggaran.

f. Fungsi Pendidikan

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggung jawaban lain”.

3. Klasifikasi dan Kode rekening

Biaya diklasifikasikan sesuai dengan dapat dikendalikan atau tidaknya biaya tersebut oleh seorang manajer pusat biaya tertentu dalam perusahaan. Pemisahan biaya ke dalam biaya yang dapat dikendalikan sangat perlu karena dibutuhkan dalam pengumpulan dan pelaporan biaya pada tiap pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian pengendalian biaya dapat dengan mudah dilakukan dengan adanya penggolongan biaya. Untuk memudahkan pengendalian biaya agar efektif maka biaya yang terjadi dikumpulkan pada tiap tingkatan manajemen, kemudian biaya tersebut digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

”Kode adalah suatu kerangka (*framework*) yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi angka atau huruf untuk memberi tanda terhadap

klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat” (Mulyadi,1993:129). Setiap kode memberikan identitas yang khas bagi kejadian tertentu.

Terdapat lima metode pemberian kode rekening:

a. Kode angka atau alfabet huruf

Metode menetapkan kode angka atau huruf yang berurutan pada rekening buku besar. Kode berurut terutama digunakan untuk dokumen sumber seperti cek dan faktur penjualan. Kelemahan kode ini adalah jika terjadi perluasan jumlah rekening, akan mengakibatkan perubahan menyeluruh terhadap kode rekening yang mempunyai kode lebih besar.

Contoh:

- 1) Kas dan Bank
- 2) Investasi sementara
- 3) Piutang
- 4) Cadangan kerugian piutang

b. Kode angka blok

Dalam metode ini, rekening buku besar dikelompokkan menjadi beberapa golongan dan setiap golongan disediakan satu blok angka yang berurutan untuk membentuk kodenya. Sistem kode blok menetapkan kelompok (blok) bilangan dalam suatu urutan untuk kejadian kesatuan yang mempunyai ciri-ciri sama.

Contoh:

- 1-24 Aktiva lancar
- 25-39 Investasi Jangka Panjang
- 40-69 Aktiva Tetap Berwujud
- 70-75 Aktiva Tetap tidak berwujud

c. Kode angka kelompok

Kode ini terbentuk dari dua atau lebih sub kode yang dikombinasikan menjadi satu kode . Karakteristik kode angka sebagai berikut:

- 1) Rekening diberi kode angka atau kombinasi angka dan huruf
- 2) Jumlah dalam angka dan/ atau huruf dalam kode adalah tetap
- 3) Posisi angka dan/ atau huruf dalam kode mempunyai arti tertentu
- 4) Perluasan klasifikasi dilakukan dengan memberi cadangan angka dan/ atau huruf ke kanan.

Contoh:

- xx Daerah Tingkat I
- xxx Kode unik kendaraan
- xx Daerah Tingkat II

d. Kode angka desimal

Kode angka desimal memberi kode angka terhadap klasifikasi yang membagi kelompok menjadi maksimum sepuluh subkelompok dan membagi subkelompok menjadi maksimum sepuluh golongan yang lebih kecil dari subkelompok tersebut.

Contoh:

- 1 Persediaan
 - 1.1 Persediaan Suku Cadang
 - 1.2 Persediaan Bahan Penolong

e. Kode angka urut didahului dengan huruf

Metode ini menggunakan kode berupa kombinasi angka dengan huruf . setiap rekening diberi kode angka yang dimuka dicantumkan huruf singkatan kelompok rekening tersebut.

Contoh:

AL 101

ATL 112

4. Penggolongan Biaya Sesuai Dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manajemen

Dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak semuanya biaya dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab, oleh karena itu dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya yang terkendalikan dan dengan yang tidak terkendalikan. Menurut Sugiri (1994:27) pengertian biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan adalah:

Biaya terkendalikan adalah biaya yang secara signifikan dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tak terkendalikan adalah biaya yang secara signifikan tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh seorang manajer, karena manajer tersebut tidak memiliki wewenang dan mengendalikan biaya-biaya yang terjadi di bagiannya dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Mulyadi (1993:164), "Hanya biaya – biaya yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang disajikan dalam laporan pertanggungjawaban". Untuk menentukan seorang manajer bertanggungjawab terhadap suatu biaya atau tidak, dapat digunakan pedoman berikut ini:

- a. Apabila seorang manajer memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang atau jasa tersebut merupakan tanggung jawab dari manajer tersebut.
- b. Apabila seorang manajer secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka manajer dapat dibebani tanggung jawab atas biaya tersebut.
- c. Meskipun seorang manajer secara signifikan tidak dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut".

5. Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya sistem pelaporan kepada manajer-manajer yang bertanggungjawab. Laporan pertanggungjawaban merupakan wadah yang dapat memberikan informasi

yang jelas mengenai individu atau bagian yang bertanggungjawab atas semua kejadian yang dilakukan.

Laporan harus berlandaskan pada mutu dan ciri-ciri pokok sebagai berikut: laporan harus sesuai dengan struktur organisasi artinya harus ditujukan terutama pada pribadi-pribadi yang bertanggungjawab untuk mengontrol bidang yang dilaporkan, bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan, laporan harus cepat dan tepat waktu, laporan harus diterbitkan secara teratur laporan harus mudah dimengerti, laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan, laporan harus memberi angka yang dapat diperbandingkan (perbandingan antara aktual dan anggaran) dan harus menunjukkan varians-variens yang terjadi, laporan harus bersifat analisis, laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan dalam unit fisik maupun dalam nilai uang, sebab informasi dalam nilai uang mungkin tidak relevan bagi pengawas yang tidak mengerti bahasa akuntansi.

Dasar dalam penyusunan laporan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah manajer bagian
- b. Manajer terbawah yang diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi realisasi biaya, dibandingkan dengan anggaran
- c. Manajer di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan manajer dibawahnya, yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan

- d. Semakin keatas laporan pertanggungjawaban yang disajikan semakin ringkas.

D. Pusat Biaya

Pusat biaya dapat dibagi menjadi dua macam yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

1. Pusat Biaya Teknik (*engineered cost center*)

Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar hubungan antara masukan dan keluarannya dapat ditentukan dengan jelas. Biaya – biaya sesungguhnya yang dikeluarkan oleh pusat biaya ini dibandingkan dengan biaya yang seharusnya dikeluarkan menurut standar. Hasil analisis ini kemudian harus dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat biaya teknik. Disamping itu harus mempertanggungjawabkan efektivitas pengeluaran biaya pusat pertanggungjawabannya. Pusat biaya teknik biasanya ditemukan dalam operasi manufaktur. Pergudangan, distribusi, pengiriman dengan truk, dan unit serupa dalam organisasi dapat digolongkan pusat biaya teknik.

Pusat biaya teknik mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Masukan dapat diukur dengan ukuran biaya
- b. Masukan dapat diukur secara fisik
- c. Biaya standar (menunjukkan jumlah optimal biaya yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran) dapat ditentukan.
- d. Efisiensi dan efektifitasnya dapat diukur.



Gambar 8: Pusat Biaya Teknik

Sumber: (Supriyono 2000:332)

2. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar hubungan antara keluaran dan masukan tidak dapat ditentukan. Oleh karena itu, masukan pusat biaya kebijakan tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan keluarannya, maka tugas pokok manajer pusat biaya kebijakan adalah menetapkan besar pekerjaan yang akan dilaksanakan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya sebagai dasar penyusunan anggaran. Biaya kebijakan ditetapkan dalam tahun anggaran tertentu dengan jumlah tetap menurut kebijakan manajemen.

Alat yang digunakan untuk menilai efisiensi pusat biaya teknik adalah biaya standar. Sedangkan untuk pusat biaya kebijakan, biaya dikendalikan terutama atas dasar besar pekerjaan yang akan dilaksanakan dan tingkat usaha yang harus dikeluarkan untuk pekerjaan tersebut.



Gambar 9: Pusat Biaya Kebijakan

Sumber: (Supriyono 2000:332)

E. Penilaian Kinerja

1. Definisi Penilaian Kinerja

Berdasarkan laporan setiap pusat pertanggungjawaban, manajer puncak melakukan analisa untuk menilai pusat pertanggungjawaban.

Definisi penilaian kinerja menurut Mulyadi (1997:419):

” Penilaian secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

2. Tujuan pokok Penilaian Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah (Purwantini, 1998:85):

- ”Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat biaya dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- Untuk menilai prestasi manajer pusat biaya sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepadanya.

- c. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan.
- d. Untuk membuat saran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali.
- e. Untuk memotivasi para manajer atau karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
- f. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antar divisi di dalam suatu organisasi”.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kerja digunakan manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

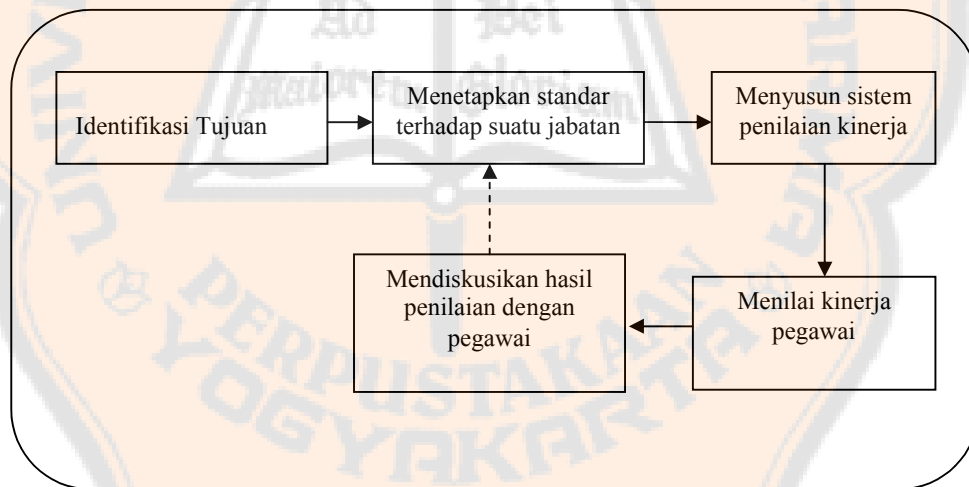
Dalam perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai di masa akan datang. Pelaksanaan rencana memerlukan pengendalian yang efektif. Pengelolaan perusahaan didasarkan pada maksimalisasi motivasi karyawan. Maksimalisasi karyawan berarti memberikan dorongan bagi karyawan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan perusahaan. Jika setiap karyawan paham akan tujuan perusahaan dan terjadi kesesuaian tujuan pribadi maka sasaran secara keseluruhan terjadi.

- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar dalam dua kelompok yaitu penghargaan intrinsik dan ekstrinsik.

4. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja, Mondy & Noe (1993:398) terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar berikut ini:



Gambar 10 : Proses Penilaian Kinerja

Sumber: (Mondy & Noe 1993:398)

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh

organisasi dengan adanya penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini penting karena dengan mengetahui tujuan yang akan dicapai akan lebih mudah menentukan desain penilaian kinerja.

Langkah kedua adalah menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi – dimensi tersebut tentunya terkait dengan pelaksanaan tugas jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan. Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Hasil penilaian kinerja selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

5. Tahap – tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan melalui dua tahap yaitu:

- a. Tahap Persiapan
 - 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

Menerapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya. Penetapan batas tanggungjawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran dan standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya.

- 2) Penetapan kriteria kinerja bagi setiap pusat pertanggungjawaban.

Menentukan dan menetapkan kriteria-kriteria kinerja pada tiap pusat pertanggungjawaban yang dapat digunakan untuk menilai kinerja tiap pusat pertanggungjawaban.

b. Tahap Penilaian

- 1) Perbandingan kinerja yang sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan pelaporan segera hasilnya. Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

- 2) Penentuan penyebab operasional dan keperilakuan penyimpangan yang merugikan.

Penyimpangan kinerja yang sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, sehingga dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya.

- 3) Penegakan perilaku dan tindakan yang diinginkan untuk mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

Penilaian kinerja ditujukan untuk menegakkan perilaku tertentu dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

6. Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Penilaian kinerja manajer pusat beban kebijakan berbeda dengan penilaian kinerja manajer pusat biaya teknis. Dalam pusat biaya teknis, laporan prestasi digunakan untuk menilai efisiensi pusat biaya teknis dan efisiensi tersebut menggambarkan prestasi manajernya. Di lain pihak, dalam pusat biaya

kebijakan, laporan prestasi tidak digunakan untuk menilai efisiensi pusat biaya kebijakan. Anggaran pusat biaya kebijakan merupakan kesanggupan manajernya untuk melaksanakan tugas yang direncanakan dengan biaya yang tidak boleh melebihi anggaran tanpa persetujuan manajemen puncak.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah pada bagian manajer biaya di Hotel Kledung Pass Wonosobo. Penelitian dilakukan pada bulan Februari- Maret 2011.

B. Metode dan Desain Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah studi deskriptif, yaitu menjelaskan karakteristik suatu fenomena yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah bisnis. Penelitian ini berfungsi untuk mengumpulkan informasi dan mengumpulkan data yang diperlukan dalam analisis. Jenis penelitian ini merupakan penelitian terhadap suatu objek tertentu pada suatu perusahaan yang mengumpulkan data dengan menggunakan beberapa elemen yang diselidiki sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan penelitian ini hanya berlaku pada objek yang diteliti. Pusat pertanggungjawaban yang akan diteliti adalah pusat biaya pada bagian *Administration and General*, bagian *Advertising and Promotion*, dan bagian *Maintenance and Repairs*.

C. Teknik Pengumpulan Data

Penulis menggunakan 3 jenis teknik untuk melakukan pengumpulan data, yaitu:

1. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara tanya jawab langsung dengan pejabat berwenang.

2. Teknik Observasi

Teknik observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Observasi digunakan untuk memperoleh data mengenai gambaran umum perusahaan.

3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan pencarian data dan menyalin catatan yang ada hubungannya dengan objek yang diteliti.

D. Teknik Analisis Data

1. Untuk menjawab permasalahan yang pertama, maka akan digunakan analisa deskriptif. Teknik ini akan membandingkan teori dengan hasil temuan di lapangan. Tujuan analisa deskriptif adalah memperoleh deskripsi akuntansi pertanggungjawaban. Langkah - langkahnya adalah sebagai berikut:

a. Deskripsi Akuntansi Pertanggungjawaban

- 1) Mendeskripsikan struktur organisasi perusahaan.
- 2) Mendeskripsikan proses penyusunan anggaran perusahaan.
- 3) Mendeskripsikan klasifikasi dan kode rekening biaya perusahaan.

4) Mendeskripsikan penggolongan biaya perusahaan sesuai dapat tidaknya dikendalikan oleh manajemen.

5) Mendeskripsikan penyusunan laporan pertanggungjawaban

b. Menganalisis akuntansi pertanggungjawaban yang akan diterapkan perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban. Ada lima kriteria yang digunakan untuk membandingkan yaitu:

1) Apakah struktur organisasi telah menetapkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen.

2) Apakah anggaran telah disusun secara jelas oleh setiap tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi.

3) Apakah biaya –biaya telah diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

4) Apakah penggolongan biaya telah dilakukan berdasarkan dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen.

5) Apakah laporan pertanggungjawaban sudah jelas dan dapat memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan.

c. Menyimpulkan hasil analisis

Bila hasil kesimpulan menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan pada Hotel maka akan dianalisis beberapa keuntungan yang akan didapat dari penggunaan akuntansi pertanggungjawaban. Namun bila akuntansi

pertanggungjawaban tidak dapat diterapkan pada Hotel Kledung Pass maka akan diberikan beberapa masukan atau saran.

2. Untuk menjawab permasalahan yang kedua maka akan digunakan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Mendeskripsikan Tahap-tahap Penilaian Kinerja

1. Tahap Persiapan

a) Mendeskripsikan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab menurut struktur organisasi.

b) Mendeskripsikan kriteria kinerja bagi pusat biaya

2. Tahap Penilaian

a) Mendeskripsikan kinerja yang sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditentukan

b) Mendeskripsikan penyimpangan kinerja yang terjadi

c) Mendeskripsikan tindakan untuk mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

b. Menganalisis Tahap – tahap Penilaian Kinerja

1. Tahap Persiapan

a) Menganalisis daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab menurut struktur organisasi.

b) Menganalisis kriteria kinerja bagi pusat biaya

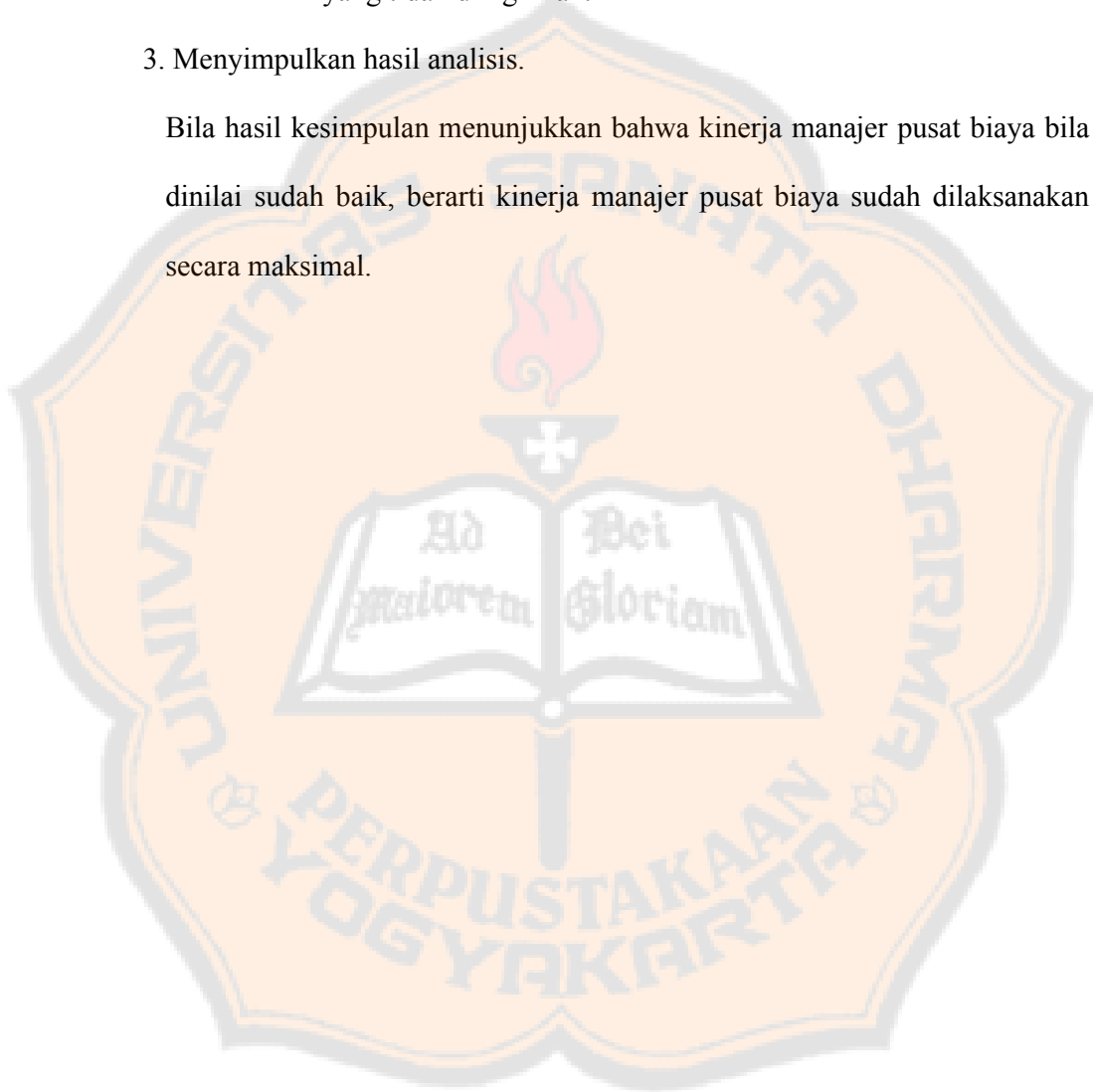
2. Tahap Penilaian

a) Menganalisis kinerja yang sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditentukan

- b) Menganalisis penyimpangan kinerja yang terjadi
- c) Menganalisis tindakan untuk mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

3. Menyimpulkan hasil analisis.

Bila hasil kesimpulan menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat biaya bila dinilai sudah baik, berarti kinerja manajer pusat biaya sudah dilaksanakan secara maksimal.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Umum Perusahaan

Pada tahun 1974 Bapak Agus Tjugiyanto, pemilik Hotel Kledung Pass Wonosobo menyewa sebuah tanah milik Pemerintah Daerah Wonosobo untuk dibangun restoran. Usaha ini cukup berkembang pesat karena banyak wisatawan asing maupun dalam negeri yang datang mengunjungi kota Wonosobo. Dari usaha ini pula pemilik memiliki banyak relasi maupun klien dari berbagai biro travel kemudian timbul keinginan untuk mengembangkan usaha dengan membangun sebuah hotel. Hotel ini diberi nama Kledung Pass karena hotel ini terletak di daerah Kledung dan pengunjung dapat menikmati pemandangan puncak Gunung Sumbing dan Sindoro. Hotel Kledung Pass mulai dibangun pada tahun 1976 dan selesai pada tahun 1976. Hotel dikelola secara sederhana oleh pemilik tanpa manajemen dan hanya memiliki beberapa orang karyawan.

Pada tahun 2007 pemilik memutuskan untuk mengadakan kerjasama dengan El John Indonesia dalam pengelolaan hotel. Kerjasama ini membawa keuntungan yang cukup besar bagi pemilik karena promosi dapat dilakukan dengan cakupan yang lebih luas. Pemilik bersama El John mengembangkan hotel pada bidang manajemen maupun akuntansi. Hotel Kledung Pass ini merupakan Hotel dalam kelas Melati 3.

Pada tahun 2010 pemilik memutuskan untuk menghentikan kerjasama dengan El John namun tetap menggunakan manajemen dan akuntansi yang sama dengan yang diterapkan El John.

Hotel Kledung Pass memiliki fasilitas seperti *water heater, swimming pool*, restoran, dan berbagai paket wisata, paket meeting maupun pernikahan.

B. Letak Perusahaan

Hotel Kledung Pass terletak Jalan Raya Wonosobo - Parakan km.17. Hotel terletak diantara gunung Sumbing dan gunung Sindoro.

C. Tenaga Kerja

Hotel Kledung Pass memberikan fasilitas serta pelayanan yang baik bagi pelanggan. Keberhasilan dalam menjalankan sebuah usaha dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor yang cukup penting dalam mencapai keberhasilan adalah dengan adanya tenaga kerja yang handal.

Jumlah tenaga kerja Hotel Kledung Pass adalah 14 orang yang terbagi dalam beberapa bagian seperti *Operation Manajer, Accounting, Operational Supervisor, Front Office Leader, Housekeeping, Engineering, Security Leader, Reception, Reservation, dan Gardener*.

Tabel 1: Daftar karyawan

No	Nama Karyawan	Jabatan	Pendidikan
1.	PC. Pudjonggo Kristiawan	<i>Operational manajer</i>	Sarjana Ekonomi
2.	Arum Sriartiningsih	<i>Accounting dan Administration</i>	Diploma III
3.	Hartiyah	<i>FO Leader</i>	SMK
4.	Evi Nur Farida	<i>Front Office</i>	SMK
5.	Suratman	<i>Housekeeping leader</i>	SMK
6.	Panca Nugraheni	<i>Housekeeping</i>	SMA
7.	Kosim	<i>Housekeeping</i>	SMP
8.	Agustinus Sugianta	<i>Housekeeping</i>	SMA
9.	Romeli	<i>Engineering leader</i>	STM
10.	Ariyanto	<i>Engineering</i>	SMK
11.	Riyadi	<i>Gardener</i>	SD
12.	Tuwarno	<i>Security leader</i>	SMP
13.	Bayu Tri Susanto	<i>Security</i>	SMK
14.	Wikan Aruni	<i>Casual</i>	SMK

Sumber: Hotel Kledung Pass

Hotel menetapkan jumlah hari kerja dalam seminggu selama enam hari kerja yaitu Senin sampai Sabtu dengan pembagian waktu sebagai berikut :

Back Office :

Hari Senin sampai Jumat : 08.00 - 16.00 WIB

Hari Sabtu : 08.00 - 14.00 WIB

Istirahat Senin sampai Kamis : 12.00 – 13.00 WIB

Hari Jumat : 11.30 – 13.00 WIB

Hari Sabtu : 12.00 – 13.00 WIB

Operational :

Sesuai Jadwal Kerja

Morning (Shift 1) : 07.00 – 16.00 WIB

Middle (Shift 2) : 11.00 – 20.00 WIB

Night (Shift 3) : 19.00 – 07.00 WIB

Istirahat (Saling bergantian selama 1 jam)

Morning (Shift 1) : 12.00 – 13.00 WIB

Middle (Shift 2) : 06.00 – 07.00 WIB

Night (Shift 3) : 08.00 – 09.00 WIB

D. Struktur Organisasi

Dalam menjalankan aktivitasnya, Hotel Kledung Pass tidak lepas dari fungsi dan tanggung jawab. Fungsi dan tanggung jawab tersebut perlu ditentukan secara tegas. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, setiap karyawan dapat melaporkan hasil pekerjaannya kepada yang memberi tugas kepada mereka sehingga dapat terjalin kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berikut ini adalah uraian wewenang dan tanggung jawab masing – masing bagian:

1. *Operation Manager*

Operation manager bertugas dan bertanggungjawab untuk mengawasi pelaksanaan prosedur dari masing – masing bagian dalam organisasi serta membuat keputusan yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. *Assistant Operation Manager*

Tugas dari *assistant operation manager* adalah membantu *operation manager* dalam mengawasi pelaksanaan prosedur masing – masing bagian dalam hotel dan bertanggung jawab langsung kepada *Operation Manager*.

3. *Accounting*

Tugas Pokok :

Accounting bertugas dan bertanggung jawab mengenai pelaksanaan prosedur / administrasi pada umumnya pada semua *bill* dan *voucher* yang ada di lingkungan operation hotel dan melakukan administrasi kepegawaian yang bertanggung jawab langsung kepada *Operation Manajer*.

Tugas Khusus :

- a. Mengawasi kebenaran syah atau tidaknya bukti – bukti penerimaan dan pengeluaran uang.
- b. Mengadakan administrasi penerimaan dan pengeluaran uang serta mengatur penyetoran maupun pengambilan uang.
- c. Menyusun laporan keuangan bulanan secara umum.

- d. Bekerjasama dengan *Operation Manager* dalam penyusunan anggaran perusahaan.
- e. Memeriksa *Housekeeping report* mengenai jumlah *Room Occupied*, *Person Occupied*, *Room Vacant*, *Out of Order Room*.
- f. Merencanakan jumlah, barang/bahan yang akan dibeli, berdasarkan atas rencana kebutuhan dari semua unit kerja dan mengajukan rencana tersebut kepada *Operation manager*.

4. *Operational Supervisor*

Tugas Pokok :

Hotel *supervisor* bertugas dan bertanggungjawab langsung kepada atasan, mengenai penerimaan tamu dan pesanan-pesanan kamar hotel, memberikan informasi dengan service yang cukup memuaskan,serta mengkoordinir kegiatan operational unit-unit kerjanya.

Tugas khusus :

- a. Mengorganisir dan mengkoordinir unit-unit kerja dalam melaksanakan tugas masing-masing agar dapat berdisiplin, bekerjasama, dan mentaati tata tertib perusahaan.
- b. Membimbing anggotanya demi peningkatan layanan yang lebih memuaskan bagi para tamu maupun administrasi yang teratur.
- c. Menyusun laporan harian mengenai situasi tamu, kamar, maupun pesanan kamar kepada atasan maupun department yang bersangkutan.
- d. Melaporkan dan membicarakan dengan atasan mengenai fakta-fakta, *complain-complain* para tamu, usul/ide yang direncanakan.

- e. Melaksanakan pengelolaan dan pengendalian operasional *Front Office* dan *House Keeping* berdasarkan kebijakan manajemen.

5. *Front Office Leader*

Tugas Pokok :

FO Leader bertugas dan bertanggungjawab langsung kepada *Operasional Supervisor*, mengenai penerimaan tamu dan pesanan-pesanan kamar hotel serta memberikan informasi dengan service yang cukup memuaskan.

Tugas Khusus :

- a. Mengorganisir dan mengkoordinir staffnya dalam melaksanakan tugas masing-masing agar dapat berdisiplin, bekerjasama, dan mentaati tata tertib perusahaan.
- b. Membimbing anggotanya demi peningkatan service yang lebih memuaskan bagi para tamu maupun administrasi yang teratur.
- c. Menyelenggarakan administrasi mulai dari waktu datang sampai waktu tamu meninggalkan hotel serta administrasi pesanan-pesanan kamar.
- d. Menyusun laporan harian mengenai situasi tamu, kamar, maupun pesanan kamar kepada *Operasional Supervisor* maupun department yang bersangkutan.
- e. Melaporkan dan membicarakan dengan *Operasional Supervisor*, mengenai fakta-fakta, *complain-complain* para tamu, usul/ide yang direncanakan.

6. *Housekeeping Leader*

Tugas Pokok :

HK Leader bertugas dan bertanggung jawab langsung kepada atasan langsung mengenai kebersihan gedung, halaman, kamar-kamar, ruangan, peralatan dan perlengkapan hotel.

Tugas Khusus :

- a. Menyusun rencana anggaran untuk kebutuhan alat-alat , perlengkapan, bahan-bahan guna pemeliharaan kebersihan hotel.
- b. Menyelenggarakan pemeliharaan dan kebersihan peralatan, perlengkapan kamar, ruangan, gedung, dan halaman hotel.
- c. Merencanakan permintaan pembelian dan persediaan perlengkapan hotel, bahan-bahan,dan alat-alat pembersih.
- d. Menyelenggarakan administrasi atas segala kegiatan HK Staff.
- e. Menyusun laporan harian kepada dan unit kerja lain yang bersangkutan mengenai situasi kamar dan jumlah penghuni.

7. *Engineering Leader*

Tugas Pokok :

Engineering bertugas dan bertanggung jawab kepada *Operasional Supervisor* mengenai tetap berfungsinya alat-alat setiap saat serta mengatasi semua masalah- masalah teknis engineering Hotel dan pemeliharaan perabotan Hotel.

Tugas Khusus :

- a. Mengkoordinir dan mengorganisir karyawan bawahannya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

- b. Memimpin dan membimbing semua anggotanya untuk bekerja lebih intensif dalam teknis engineering, maupun berdisiplin sesuai dengan tata tertib perusahaan.
- c. Menyusun anggaran biaya kebutuhan bahan-bahan / *spare parts* untuk *stock* maupun rencana kerja untuk *Engineering*.
- d. Menyelenggarakan administrasi dan menyusun laporan atas segala keadaan *Engineering* serta aktivitas peralatan teknis / instalasi maupun kegiatan-kegiatan *Engineering*.
- e. Menganalisa atas hasil kerja / pengeluaran biaya dengan budget yang direncanakan.

8. *Security Leader*

Tugas Pokok :

Security bertugas dan bertanggung jawab langsung kepada atasan mengenai pengawasan terhadap pelaksanaan dan keamanan pada umumnya.

Tugas Khusus :

- a. Mengkoordinir dan mengorganisir anggota-anggotanya dan mengatur tata laksana tugas *Security*.
- b. Membimbing tugas anggotanya untuk selalu meningkatkan kewaspadaan terhadap segala kemungkinan yang merugikan dan mengganggu keamanan Hotel, baik preventif maupun represif.
- c. Mengawasi secara langsung dan tidak langsung pelaksanaan tugas-tugas rutin anggotanya, serta situasi daerah lingkungan pada umumnya.

- d. Menyusun rencana biaya dan rencana kerja dengan mengikuti perkembangan keadaan.
- e. Mengamankan peraturan tata tertib perusahaan yang berlaku.
- f. Mengadakan penelitian dan penggarapan terhadap peristiwa / perkara yang terjadi dalam perusahaan.

9. *Reception*

Tugas Pokok :

Reception bertugas dan bertanggung jawab langsung kepada FO Leader, mengenai penerimaan tamu yang datang c/I dan pelayanan tamu-tamu yang c/o.

Tugas Khusus :

- a. Membantu tamu dalam mengisi *Registration Card*.
- b. Memeriksa apakah semua pertanyaan-pertanyaan pada *registration card* terisi dengan lengkap.
- c. Memberi sambutan kepada tamu.
- d. Menjawab pertanyaan tamu dengan ramah dan sopan.
- e. Menjaga *room rack* dalam *perfect condition* dan *up to date*
- f. Membantu tugas-tugas *reservation*, operator,dll.
- g. Berkonsultasi dengan FO Leader, apabila ada hal-hal yang tidak dapat diatasi sendiri.
- h. Mengawasi tamu-tamu yang tidak diinginkan.

- i. Melaporkan segala kelainan-kelainan seperti : *do not arrive (DNA)*, *cancellation (XX)*, *extension of stay*, *revisions* kepada *reservation sub section* untuk menjaga agar *room control* dapat tetap *up to date*.

10. *Security*

Tugas Pokok :

Security bertugas dan bertanggung jawab langsung kepada atasan mengenai pengawasan terhadap pelaksanaan dan keamanan pada umumnya.

Tugas Khusus :

- a. Mengkoordinir dan mengorganisir anggota-anggotanya dan mengatur tata laksana tugas *security*.
- b. Membimbing tugas anggotanya untuk selalu meningkatkan kewaspadaan terhadap segala kemungkinan yang merugikan dan mengganggu keamanan hotel, baik preventif maupun represif.
- c. Mengawasi secara langsung dan tidak langsung pelaksanaan tugas-tugas rutin anggotanya, serta situasi daerah lingkungan pada umumnya.
- d. Menyusun rencana biaya dan rencana kerja dengan mengikuti perkembangan keadaan.
- e. Mengamankan peraturan tata tertib perusahaan yang berlaku.

11. *Gardener*

Tugas Pokok :

Gardener bertugas dan bertanggung jawab langsung kepada *Engineering Leader* mengenai pelaksanaan dan penyelesaian segala pembuatan,

pemeliharaan dan pengadaan material pertamanan halaman hotel dan *Swimming Pool*.

Tugas Khusus :

- a. Mempersiapkan perencanaan pembuatan, pemeliharaan dan pengadaan material pertamanan serta *pool*.
- b. Memeriksa perlengkapan, peralatan dan tempat yang harus dipelihara.
- c. Membicarakan dengan *Engineering Leader* apabila terdapat kesulitan dalam masalah-masalah teknis.
- d. Mengajukan permintaan kebutuhan materials yang diperlukan.
- e. Melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh rasa tanggung jawab

E. Kegiatan Operasional Hotel

Kegiatan operasional hotel Kledung Pass dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Kegiatan Operasional Pokok

Kegiatan pokok dari sebuah perusahaan jasa seperti hotel adalah jasa yang merupakan penghasilan utama bagi perusahaan tersebut. Sarana pokok dari hotel Kledung Pass adalah jasa penginapan.

Hotel Kledung Pass memiliki kapasitas 34 kamar yang dijual dengan tarif sebagai berikut :

Tabel 2 : Tarif Sewa Kamar Hotel Kledung Pass Tahun 2011

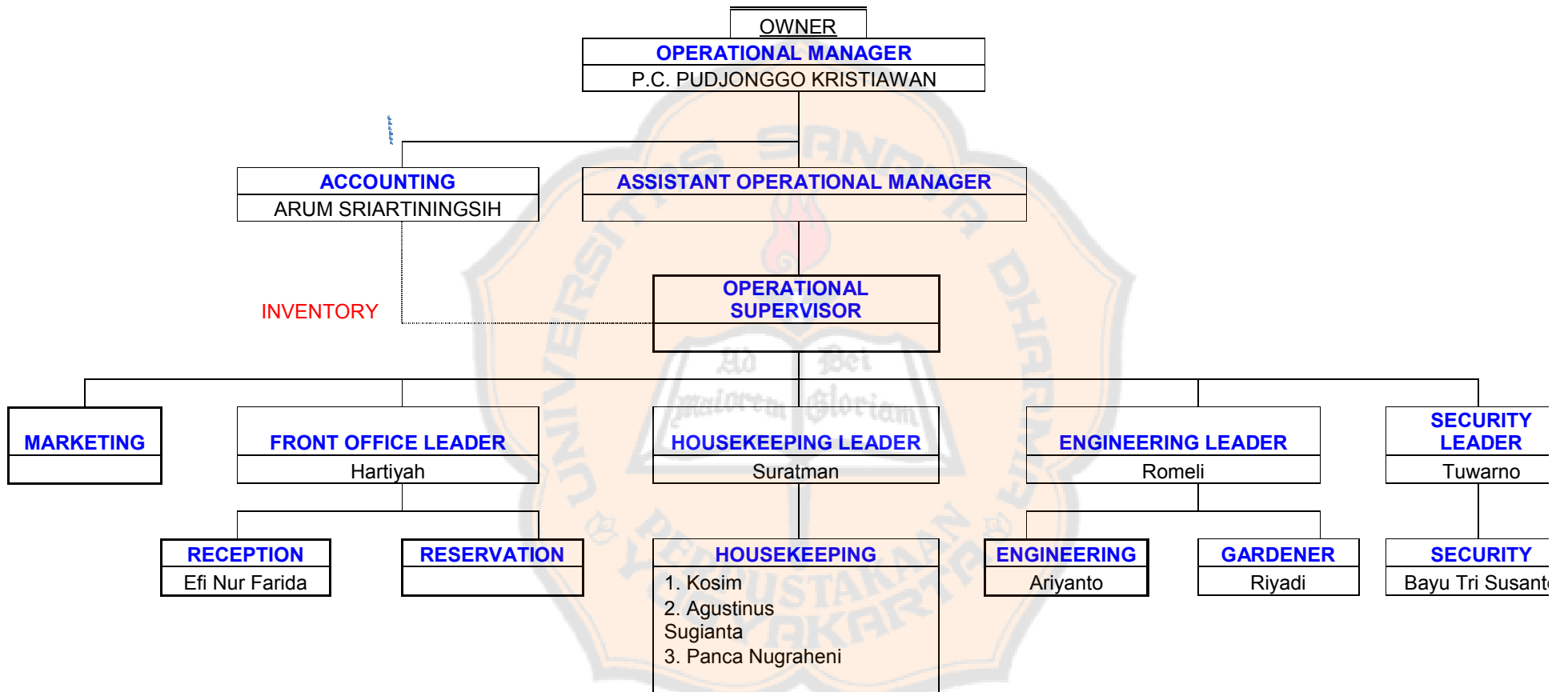
Room Type	Room Rate
Standard	Rp 275.000 ++
Family	Rp 425.000 ++
Kembang	Rp 425.000 ++
Dieng	Rp 525.000 ++
Sindoro - Sumbing	Rp 600.000 ++

Sumber : Hotel Kledung Pass

2. Kegiatan Operasional Penunjang

Kegiatan operasional penunjang adalah jasa sampingan yang disediakan hotel Kledung Pass yang dapat menghasilkan pendapatan. Hotel Kledung Pass memberikan jasa operasional penunjang seperti *breakfast, Srikandi meeting room, restaurant, gazebo and garden party, swimming pool, public hall, room service, car rental, television 21", water heater, meeting package, wedding package, Dieng plateau tour and car parking.*

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



Gambar 11: Struktur Organisasi Hotel Kledung Pass

Sumber: Hotel Kledung Pass

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data untuk menjawab rumusan masalah pertama

Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk mengendalikan biaya dan menghubungkan langsung dengan orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Apabila akuntansi pertanggungjawaban diterapkan pada hotel maka akan membantu manajemen dalam mengendalikan biaya dan dapat digunakan untuk menilai kinerja manajer. Tahap – tahap yang dilakukan untuk menganalisis apakah akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan atau tidak pada hotel adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi Perusahaan

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan perlu memenuhi lima syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya struktur organisasi yang menggambarkan adanya wewenang dan tanggungjawab yang jelas, anggaran dan klasifikasi kode rekening yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen, penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali serta adanya laporan pertanggungjawaban. Deskripsi untuk kelima syarat tersebut adalah sebagai berikut:

a. Struktur Organisasi Hotel Kledung Pass Wonosobo

Dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat beberapa syarat dan salah satu syarat tersebut adalah adanya organisasi yang membagi pusat pertanggungjawaban dengan jelas dan tegas. Dalam

pendelegasian wewenang dari manajer puncak dengan manajer tingkat yang lebih rendah harus jelas sehingga manajer puncak dapat menerima laporan pertanggungjawaban dari manajer tingkat bawah. Laporan pertanggungjawaban ini dapat digunakan untuk proses penyusunan anggaran bagi perusahaan.

Struktur organisasi Hotel telah disusun dengan jelas dan tegas sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab masing – masing bagian. Garis wewenang tersebut dapat diidentifikasi melalui bagan organisasi dan *job description* masing – masing bagian di hotel. *Job description* yang ada diharapkan dapat digunakan untuk melakukan pengendalian terhadap bagian bawah dalam mempertanggungjawabkan tugas dan wewenang kepada manajer tingkat atas yang telah memberi tugas dan wewenang.

Bentuk organisasi Hotel adalah fungsional, dimana kekuatan perusahaan terdapat di puncak organisasi yaitu manajer operasional. Hotel mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab kepada masing – masing bagian untuk mengambil keputusan sendiri terkait dengan wewenang dan tanggung jawab mereka. Semua keputusan yang diambil oleh masing – masing bagian dilaporkan kepada manajer operasional hotel. Pendelegasian tugas dan wewenang ini bertujuan untuk mempercepat pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh bagian bawah sesuai batas dan wewenang yang terdapat dalam struktur organisasi.

Semua wewenang dan tanggung jawab telah dilakukan oleh setiap bagian dalam perusahaan, namun dalam kegiatan operasional perusahaan, pembagian wewenang dan tanggung jawab tersebut tidak dapat dilakukan secara maksimal meskipun *job description* telah dibuat karena setiap bagian dapat menjadi bagian yang multi fungsi, misalnya *front office leader* dapat bertindak sebagai bagian *reservation*. Struktur organisasi hotel dapat terlihat pada gambar 11.

Pendelegasian wewenang dapat digambarkan sebagai berikut :

- 1) Manajer operasional memberikan wewenang kepada bagian *accounting* untuk mengendalikan keuangan hotel. Bagian ini harus bertanggung jawab dalam pelaksanaan dan administrasi pada semua *bill* dan *voucher* yang ada di lingkungan operasional hotel. Fungsi keuangan juga diberikan wewenang untuk mengendalikan biaya – biaya yang terjadi dalam perusahaan. Bagian *accounting* juga bertugas memenuhi persediaan barang untuk operasional hotel serta membuat semua laporan dari setiap bagian dalam perusahaan.
- 2) Manajer operasional memberikan wewenang kepada *Front Office Leader* untuk mengkoordinir mengenai penerimaan tamu serta menyelenggarakan administrasi mulai dari waktu datang sampai waktu tamu meninggalkan hotel serta administrasi pesanan kamar.

- 3) Manajer operasional memberikan wewenang kepada *housekeeping leader* untuk menyusun rencana anggaran untuk kebutuhan alat, perlengkapan guna pemeliharaan kebersihan hotel. Bagian ini juga menyelenggarakan pemeliharaan dan kebersihan peralatan, perlengkapan, kamar, gedung dan halaman hotel.
- 4) Manajer operasional memberikan wewenang kepada *engineering leader* untuk mengatasi masalah teknis *engineering* hotel.
- 5) Manajer operasional memberikan wewenang kepada *security leader* untuk melakukan pengawasan terhadap keamanan hotel serta meningkatkan kewaspadaan terhadap segala kemungkinan yang merugikan atau mengganggu keamanan hotel baik preventif maupun represif.

b. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran Hotel dilakukan satu tahun sekali pada awal tahun. Hotel membuat ramalan anggaran tahun yang akan datang dengan cara membandingkan anggaran biaya tahun lalu dengan anggaran tahun berjalan. Anggaran tersebut dibuat dengan melihat neraca, laporan rugi laba, *cash flow* serta *sales activity*. Anggaran pendapatan dilihat dari *market segmen* seperti *walk in*, *school*, *government*, *corporate*, *travel agent*, *meeting*, dan *religious*. Anggaran dibuat oleh bagian *accounting* bersama *operational manager*. Semua

anggaran untuk biaya gaji, pemasaran, administrasi, perlengkapan, peralatan serta persediaan dibuat oleh *accounting*. Anggaran untuk tahun yang akan datang biasanya dibuat 10% dari anggaran tahun berjalan. Dalam proses penyusunan anggaran, setiap kali anggaran dibuat langsung disetujui oleh pemilik. Anggaran dibuat oleh manajer operasional serta dilaksanakan sendiri oleh manajer tersebut bersama semua bagian dalam perusahaan.

Dalam merealisasikan anggaran, bagian *accounting* bertugas mengawasi pemakaian barang. Setiap pemakaian barang dicatat sehingga ditemukan hasil akhir persediaan barang. Apabila persediaan telah habis maka bagian yang membutuhkan tambahan persediaan harus melaporan pada bagian *accounting* untuk melakukan pembelian barang untuk kebutuhan operasional perusahaan.

c. Klasifikasi dan Kode Rekening Biaya Perusahaan

Klasifikasi terhadap rekening biaya dilakukan agar data dapat dikelompokkan sesuai dengan karakteristik masing – masing. Kode rekening digunakan untuk meringkas data. Hotel mengklasifikasikan rekening baik rekening riil (neraca) maupun rekening nominal (laba rugi). Pengkodean rekening dibuat secara sistematis dan dapat disisipkan bila terdapat penambahan rekening baru. Pemberian kode rekening baik riil maupun nominal dilakukan menggunakan kode angka blok.

Berikut ini contoh pemberian kode rekening yang diterapkan oleh Hotel Kledung Pass :

Tabel 3: Klasifikasi dan Kode Rekening Hotel Kledung Pass

No Akun	Keterangan	No Akun	Keterangan
AKTIVA		LIABILITIES	
01 - 0001	Kas Kecil	02- 0100	ACCOUNT PAYABLE
01 - 0002	Kas Besar	02- 0101	Trade Creditor
01- 0100	BANK	02- 0200	TAXE PAYABLE
01- 0101	Bank Central Asia	02- 0201	Sales Tax
01- 0200	RECEIVABLE	02- 0202	Tax Payable PPh 21 (Employee)
01- 0201	Guest in Transient	02- 0203	Tax Payable PPh 25/29 (Badan)
01- 0202	City Ledger	02- 0204	Tax Payable PPh 23
01- 0203	Other Receivable	02- 0205	PPN
01- 0250	BAD DEBT PROVISSIONS AR TRADE	02- 0300	ACCRUED PAYABLE
01- 0300	INVENTORIES	02- 0301	Accruals - Audit Fee
01- 0301	Food	02- 0302	Accruals - Telephone & Fax
01- 0302	Beverage	02- 0303	Accruals - Salary
01- 0303	Drug Store	02- 0304	Accruals - Electricity
01- 0304	Guest Room Supplies	02- 0400	SHORT TERM LOAN
01- 0305	F & B Supplies	02- 0500	OTHER CURRENT LIABILITIES
01- 0306	Printing Stationary	02- 0501	Service Charge Payable
01- 0307	Maintainance Supplies	02- 0502	Allowance for Service Payable
01- 0308	Engineering Supplies	02- 0503	Employee Welfare Fund
01- 0309	Chemical & Other Supplies	02- 0504	Guest Deposit
01- 0400	PREPAID EXPENSES	02- 0508	Others Payable
01- 0500	DEPOSIT ON PURCHASES CONT	02- 0600	DIFFERED INCOME
01- 0600	OTHER CURRENT ASSETS	02- 0700	RESERVES
01- 0700	AFFILIATED COMPANY	02- 0701	TUNJANGAN HARI RAYA
01- 0800	INVESMENT IN PROGRESS	02- 0702	WELFARE FUND
01- 0900	LONG TERM INVESTMENT	02- 0703	MEDICAL ALLOWANCE
01- 0901	Stock	02- 0704	ROOM LINEN
01- 0902	Obligation	02- 0705	FB LINEN
01- 0903	Others	02- 0706	CHINA WARE-ROOM
01- 1000	FIXED ASSET	02- 0707	CHINA WARE- FB
01- 1001	Land	02- 0707	GLASS WARE

Tabel 3: Klasifikasi dan Kode Rekening Hotel Kledung Pass (lanjutan)

01- 1002	Building		02- 0708	SILVER WARE
01- 1003	Machinery & Installation		02- 0709	UTENSIL
01- 1004	Furniture, Fixture Equipment		02- 0710	CURTAIN
01- 1005	Vehicle		02- 0711	UNIFORM
01- 1006	Others Operating Equipment		02- 0712	TRAVELLING EXPENSES
01- 1100	ACCUMULATED DEPRECIATION		02- 0713	OTHERS
01- 1101	Land		02- 0800	DUE TO OWNING COMPANY
01- 1102	Building		02- 0900	DUE TO AFFILIATED COMPANY
01- 1103	Machinery & Installation		02- 1000	LONG TERM LOAN
01- 1104	Furniture, Fixture Equipment		02- 1001	Bank
01- 1105	Vehicle		02- 1002	Instalment other of Loan
01- 1106	Others Operating Equipment		03- 1100	EKUITAS / NET WORTH
01- 1200	OTHER ASSET		03- 1101	Capital
01- 1201	Pre Opening		03- 1102	Revaluations of Fixed Asset
01- 1202	Goodwill		03- 1103	Accm.Retained Earning 2006
01- 1203	Share Issues		03- 1104	Beginning of The Year
01- 1300	AMORTIZATION		03- 1105	Profit & Loss Current Year
01- 1301	Pre Opening		03- 1106	Prior Year Adjusment
01- 1302	Goodwill			REVENUE
01- 1303	Share Issues		04- 0100	ROOM REVENUE
05- 0000	COST OF SALES		04- 0101	Room Sales
05- 0001	Food Cost		04- 0102	Additional / Day Use/ Others
05- 0002	Beverage Cost		04- 0200	F & B REVENUE
05- 0003	Drug Store Cost		04- 0201	Food Sales
05- 1000	ROOM EXPENSES		04- 0202	Beverage Sales
05- 1010	Payroll		04- 0300	MINOR OPERATING DEPT
05- 1011	Employee Meals		04- 0900	OTHER INCOME
05- 1012	Jamsostek			ADM & GENERAL EXP
05- 1013	Gratification		05- 6010	Payroll
05- 1014	Other Benefit		05- 6011	Employee Meals
05- 1015	Uniform		05- 6012	Jamsostek
05- 1016	Laundry		05- 6013	Gratification
05- 1017	Commission Travel Agent		05- 6014	Other Benefit
05- 1018	Extermaminating / Disinfection		05- 6015	Uniform
05- 1019	China Ware		05- 6025	Printing & Stationary
05- 1020	Glass ware		05- 6027	Transportation Local

Tabel 3: Klasifikasi dan Kode Rekening Hotel Kledung Pass (lanjutan)

05-1021	Silver ware	05-6029	Entertainment
05-1022	Linen	05-6042	Telephone
05-1023	Guest Supplies	05-6044	Bank Charge
05-1024	Cleaning Supplies	05-6045	Business Relation
05-1025	Printing & Stationery	05-6046	Commission Credit Card
05-1026	Guest Transportation Exp	05-6047	Donation
05-1027	Local Transportation Exp	05-6048	Executive Expenses
05-1042	Telephone	05-6049	General Insurance
05-1098	Miscellaneous	05-6050	Licence & Inspection
	F & B EXPENSES	05-6051	Postage
05-2010	Payroll	05-6052	Audit Fee
05-2011	Employee Meals	05-6098	Miscellaneous
05-2012	Jamsostek	ADV & PROMOTION	
05-2013	Gratification	05-7010	Payroll
05-2014	Other Benefit	05-7011	Employee Meals
05-2015	Uniform	05-7012	Jamsostek
05-2016	Laundry	05-7013	Gratification
05-2018	Extermaminating / Disinfection	05-7014	Other Benefit
05-2019	Chinaware	05-7015	Uniform
05-2020	Glassware	05-7025	Printing & Stationary
05-2022	Linen	05-7027	Transportation Local
05-2023	Guest Supplies	05-7029	Entertainment
05-2024	Cleaning Supplies	05-7042	Telephone
05-2025	Printing & Stationary	05-7051	Postage
05-2027	Transportation Local	05-7053	Advertising
05-2028	Decorations & Painting	05-7054	Brochure, Magazine
05-2029	Entertainment	05-7055	Market Survey
05-2030	Food Testing	05-7056	Photography
05-2031	Kichen Fuel	05-7057	Promotion Material
05-2032	Market Survey	05-7058	Trade Show
05-2033	Menu & Beverage List	05-7098	Miscellaneous
05-2034	Music & Entertainment	MAINTANANCE & UTILITY EXP	
05-2035	Promotional Expenses	05-8510	Payroll
05-2036	Kitchen Utensil	05-8511	Employee Meals
05-2037	Spoilage	05-8512	Jamsostek
05-2039	Rent Equipment	05-8513	Gratification
05-2042	Telephone	05-8514	Other Benefit
05-2051	Postage		
05-2098	Miscellaneous	05-8515	Uniform
UTILITIES EXPENSES		05-8524	Cleaning Supplies
05-8576	Water & Sewage	05-8525	Printing & Stationary
05-8577	Electricity	05-8528	Decoration & Painting
05-8578	Fuel & Steam	05-8540	Chemical
		05-8559	Audio / Visual

Tabel 3: Klasifikasi dan Kode Rekening Hotel Kledung Pass (lanjutan)

05-9000	NON OPERATING EXP		05- 8560	Building Repair
05-9001	Operation Fee		05- 8561	Electrical Equipment
05-9002	Management Fee		05- 8562	Furniture & Fixture
				Mecahnical Equipment
05-9003	Incentive		05- 8563	
05-9004	Owners Expenses		05- 8564	Kitchen Equipment
05-9005	Amortisasi Expenses		05- 8565	Refrigerator
05-9006	Depretiation Expenses		05- 8566	Vehicle
05-9007	Tax Expenses (PPh Psl 25)		05- 8567	Plumbing & Heating
			05- 8568	Swimming Pool
			05- 8569	Laundry Equipment
			05- 8570	TV & Sound System
			05- 8571	Water Treatment
			05- 8572	Office Equipment
			05- 8573	Repair & Maintenance
			05- 8574	Engineering Supplies

d. Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya merupakan proses pengelompokan biaya menjadi biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan.

Penggolongan biaya ini merupakan salah satu syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Hotel menggolongkan biaya menjadi biaya operasional dan biaya ini dianggap oleh manajemen sebagai biaya yang dapat dikendalikan.

Berikut pengklasifikasian biaya dalam perusahaan :

Klasifikasi Biaya

Biaya operasional, meliputi :

- a) Gaji karyawan
- b) Makan karyawan
- c) *Other benefit*

- d) THR
- e) *Local transport*
- f) *Bussiness relation*
- g) *Telephone and postage*
- h) *Printing and stationery*
- i) *Materil promotion*
- j) *Advertising*
- k) *Gardening*
- l) Perbaikan dan pemeliharaan
- m) *Engineering supplies*
- n) *Water treatment*
- o) *Fuel and oil*
- p) *Electricity*

e. Penyusunan Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban Hotel dibuat oleh manajer operasional hotel dan bagian akuntansi. Dalam meningkatkan efisiensi dan pengawasan kegiatannya hotel Kledung Pass menyajikan berbagai macam laporan yang mencerminkan prestasi dari tiap tingkatan manajemen dalam melaksanakan kegiatannya.

Laporan – laporan yang dibuat terdiri dari tiga jenis, yaitu :

1. *Daily Report*: laporan harian yang dibuat oleh bagian tertentu dalam hotel.

Laporan harian berisi antara lain:

a) *Daily Sales Report*: laporan harian penjualan yang berisikan informasi mengenai seluruh penjualan yang ada di hotel baik berupa kas maupun piutang pada hari tersebut.

b) *Daily Cash Report*: laporan harian penerimaan kas yang terjadi pada hari tersebut.

2. *Weekly Report*: laporan mingguan yang dibuat oleh bagian akuntansi yang berisi penjualan dan biaya yang merupakan ringkasan dari laporan harian.

3. *Monthly Report*: laporan bulanan yang menyangkut *balance sheet*, *profit and loss statement*, *inventory report*, *drugstore report*, serta *cash flow*.

Balance sheet merupakan neraca yang disusun oleh bagian akuntansi dan setiap akhir bulan dilaporkan kepada *operational manager*. *Profit and loss statement* adalah laporan yang berisi laporan rugi laba bulanan dan akhir tahun. *Inventory report* berisi jumlah persediaan inventaris kantor dan kebutuhan operasional hotel. *Drugstore report* berisi laporan persediaan barang dagangan seperti rokok serta makanan kecil. *Cash flow* merupakan laporan yang berisi aliran kas berupa penerimaan dan pengeluaran kas.

Berdasarkan laporan rugi laba yang dibuat oleh bagian akuntansi, laporan tersebut merupakan *performance report* yaitu

laporan yang berisi anggaran dan realisasi biaya – biaya serta varian – varian yang terjadi. Berikut ini adalah contoh laporan pertanggungjawaban yang disusun oleh Hotel .



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 3: Laporan Anggaran dan Realisasi Hotel Kledung Pass 2010

DESCRIPTIONS	Year To date					
	Budget		Actual		VARIANCE	
	Rp.		Rp	%	Rp	%
Operating Revenue :						
Room Divisions	851.239.670	97,3%	688.841.447	94,3%	(162.398.224)	-3,0%
Other Income	24.000.000	2,7%	41.663.268	5,7%	17.663.268	3,0%
Total Nett Operating Revenue	875.239.670	100,0%	730.504.714	100,0%	(144.734.956)	0,0%
Departmental Expenses :						
Room Divisions	165.647.181	18,9%	122.060.533	16,7%	(43.586.649)	-2,2%
Other Income	-	0,0%	0	0,0%	-	0,0%
Total Departmental Expenses	165.647.181	18,9%	122.060.533	16,7%	(43.586.649)	-2,2%
Departmental Profit	709.592.489	81,1%	608.444.182	83,3%	(101.148.308)	2,2%
Undistributed Expenses :						
Administration & General	127.259.720	14,5%	77.458.334	10,6%	(49.801.386)	-3,9%
Advertising & Promotions	15.770.567	1,8%	7.499.938	1,0%	(8.270.629)	-0,8%
Maintenance & Energy	131.389.560	15,0%	96.786.907	13,2%	(34.602.654)	-1,8%
Total Undistributed Expenses	274.419.847	31,4%	181.745.178	24,9%	92.674.669	-6,5%
Total Cost & Expenses	440.067.028	50,3%	303.805.711	41,6%	136.261.317	-8,7%
Gross Operating Profit	269.525.462	30,8%	426.699.004	58,4%	157.173.542	27,6%
Non Operating Expenses :						
Denda Eljohn			13.719.668			
Management Fee	14.236.364	1,6%	7.338.442	1,0%	6.897.923	-0,6%
Operation Fee	30.079.044	3,4%	9.205.621	1,3%	20.873.423	-2,2%
Incentive	3.169.368	0,4%	1.392.502	0,2%	1.776.866	-0,2%
Municipal tax		0,0%			-	0,0%
Depretiation Expenses		0,0%	157.532.080	21,6%	(157.532.080)	21,6%
Owning Expenses		0,0%	3.000.000	0,4%	(3.000.000)	0,4%
Total Non Operating Expenses	47.484.776	5,4%	192.188.313	26,3%	(144.703.536)	20,9%
Profit Before Tax	222.040.685	25,4%	234.510.691	32,1%	12.470.006	6,73%

2. Analisis Data

Setelah syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dideskripsikan, akan disajikan analisisnya. Berikut ini adalah analisis data perusahaan berdasarkan hasil wawancara dan selanjutnya akan dibandingkan dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dari hasil perbandingan akan diambil kesimpulan apakah syarat – syarat tersebut telah sesuai atau belum.

Tabel 5: Perbandingan Data yang Diperoleh dari Perusahaan dengan Teori Akuntansi Pertanggungjawaban

Kriteria	Hasil temuan	Teori akuntansi pertanggungjawaban	Keterangan
a. Struktur Organisasi	Struktur organisasi perusahaan berbentuk fungsional	Terdapat tiga bentuk struktur organisasi yaitu fungsional, matriks, dan divisional	Sesuai
b. Penyusunan anggaran	Anggaran disusun untuk semua bagian dalam perusahaan Anggaran disusun secara <i>top down</i>	Penyusunan dilaksanakan untuk tiap tingkatan manajemen Melibatkan setiap bagian dalam organisasi	Tidak sesuai
c. Klasifikasi dan kode rekening	Perusahaan sudah mengklasifikasikan dan memberi kode rekening biaya dalam perusahaan tetapi belum diklasifikasikan berdasar tingkatan manajemen yang bertanggungjawab	Pengklasifikasian dan pemberian kode rekening berdasarkan tingkatan manajemen yang bertanggungjawab	Tidak Sesuai tetapi karena kode sudah ada maka dapat disusun menurut akuntansi pertanggungjawaban

d. Penggolongan biaya	Perusahaan tidak menggolongkan biaya menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali	Penggolongan biaya menurut biaya dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan	Tidak Sesuai tetapi biaya yang ada dapat digolongkan terkendali dan tidak terkendali karena tersedianya data biaya
e. Laporan pertanggungjawaban	Laporan berisi perbandingan antara anggaran dengan realisasi	Laporan harus berisi perbandingan antara anggaran dan realisasi serta disusun menurut tingkatan manajemen	Sesuai

Berdasarkan tabel 5, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Hotel termasuk ke dalam struktur organisasi fungsional sehingga struktur ini sudah sesuai dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dapat dilihat bahwa tiap bagian dalam organisasi sudah mengetahui tugas dan wewenang masing – masing melalui *job description* yang telah dibuat, namun dalam pelaksanaannya pembagian tugas dan wewenang tersebut tidak dilaksanakan secara tegas. Beberapa contoh ketidaksesuaian pelaksanaan wewenang dan tanggungjawab pada Hotel adalah sebagai berikut :

- 1) Bagian *front office leader* bertindak sebagai bagian *reception* dan *reservation* sehingga wewenang dan tanggung jawab tersebut menjadi kurang terkendali.
- 2) Bagian *accounting* telah melakukan tugas dan wewenangnya tetapi bagian ini juga bertugas untuk menyusun semua laporan setiap bagian lain seperti membuat laporan persediaan bagian *housekeeping*, *drugstore*, *engineering*, serta *marketing*. Bagian ini juga bertanggung jawab untuk melakukan *stock* terhadap semua kebutuhan operasional hotel. Bagian *accounting* hanya terdapat satu orang saja karena keterbatasan sumber daya manusia sehingga pengendalian terhadap bagian ini kurang maksimal, bila terjadi penyimpangan akan cukup sulit terdeteksi.
- 3) Bagian *housekeeping* kurang memperhatikan tugasnya untuk melakukan pencatatan *stock* barang yang ada sehingga ketika terjadi kekurangan *stock* untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, semua dilakukan secara mendadak. Bagian *accounting* kemudian harus melakukan pengecekan ulang dan hal ini membuat persediaan barang menjadi kurang terkendali.
- 4) Bagian pemasaran tidak dapat bekerja secara maksimal untuk melakukan promosi sehingga *room rate* atau tingkat hunian hotel menjadi kurang maksimal sehingga keuntungan perusahaan menjadi kurang maksimal.

b. Penyusunan Anggaran

Berikut ini akan disajikan analisis data mengenai perbedaan penyusunan anggaran menurut perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.

Tabel 6: Perbandingan Anggaran menurut Perusahaan dengan Teori Akuntansi Pertanggungjawaban.

Pembeda	Anggaran menurut perusahaan	Anggaran menurut teori akuntansi pertanggungjawaban	Hasil analisis
Definisi	Anggaran merupakan suatu rencana kerja selama satu tahun yang dibuat berdasarkan <i>market segmen</i> serta <i>sales activity</i> dan berdasarkan realisasi anggaran tahun lalu	Suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun	Berbeda
Penyusunan anggaran biaya	Penyusunan anggaran dilaksanakan oleh <i>accounting</i> dan <i>operation manajer</i>	Penyusunan anggaran dilaksanakan oleh tiap – tiap tingkatan manajemen dan melibatkan partisipasi bagian organisasi di bawahnya	Berbeda

Tabel6:Perbandingan Anggaran menurut Teori Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran menurut Perusahaan (lanjutan)

Karakteristik anggaran	Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan	Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan	Sesuai
	Anggaran umumnya mencakup waktu satu tahun	Anggaran dibuat dalam kurun waktu satu tahun	Sesuai
	Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yaitu berarti para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran	Anggaran dibuat oleh manajer dan manajer bertanggungjawab untuk mencapai target yang telah ditetapkan	Sesuai
	Usulan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi	Usulan anggaran disetujui oleh manajer operasional dan didiskusikan bersama <i>owner</i> namun <i>owner</i> kurang melakukan <i>review</i>	Tidak Sesuai
	Anggaran dapat diubah dalam kondisi tertentu	Anggaran dapat diubah sewaktu – waktu sesuai dengan <i>market segmen</i>	Sesuai

Tabel6:Perbandingan Anggaran menurut Teori Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran menurut Perusahaan (lanjutan)

	Kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan	Anggaran dan realisasi dianalisis untuk menilai kinerja manajer	Sesuai
--	---	---	--------

Berdasarkan tabel di atas, terdapat beberapa ketidaksesuaian mengenai penyusunan anggaran menurut Hotel dengan anggaran menurut teori akuntansi pertanggungjawaban antara lain adalah:

- 1) *Review* terhadap anggaran kurang dilakukan oleh *owner*
- 2) Penyusunan anggaran dilaksanakan oleh *accounting* dan *operation manager* sehingga Hotel belum melibatkan seluruh bagian dalam tingkatan manajemen dalam menyusun anggaran biaya.

c. Klasifikasi dan Kode Rekening Biaya Perusahaan

Kode rekening pada Hotel adalah kode angka blok. Dalam penyusunan kode tersebut hotel belum menghubungkan struktur organisasi yang ada sehingga klasifikasi dan kode rekening belum sesuai dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Agar penggunaan kode rekening tersebut dapat disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi dan sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka sebaiknya hotel Kledung menggunakan kode

angka kelompok, sehingga kode rekening tersebut dapat dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban dalam setiap tingkatan manajemen yang bersangkutan.

Berikut ini adalah contoh kode rekening yang dapat diterapkan agar dapat disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada pada hotel. Rekening buku besar biaya dibagi menjadi lima kelompok dan diberi kode rekening sebagai berikut :

- 01 Aktiva
- 02 *Liabilities*
- 03 Ekuitas
- 04 *Revenue*
- 05 *Expenses*

Kode rekening pusat pertanggungjawaban untuk tingkat *operational manager* :

Kelompok biaya _____ 05 X X X X

Kode rekening untuk *operational manager* _____

Kode rekening untuk pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab langsung di bawah *operational manager* _____

Kode rekening untuk pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab langsung di bawah *operational supervisor* _____

Kode rekening	Nama Rekening
100	<i>Operational Manager</i>
200	<i>Accounting</i>
300	<i>Operational Supervisor</i>

310	<i>Marketing</i>
320	<i>Front Office Leader</i>
330	<i>Housekeeping Leader</i>
340	<i>Engineering Leader</i>
350	<i>Security Leader</i>

d. Penggolongan Biaya

Salah satu syarat dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya penggolongan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali oleh manajemen pusat pertanggungjawaban. Biaya yang dapat dipertanggungjawabkan dalam laporan pertanggungjawaban hanya biaya yang mampu dikendalikan oleh manajemen pusat pertanggungjawaban.

Biaya yang terjadi pada Hotel tidak memisahkan biaya dalam biaya terkendali dan tidak terkendali sehingga tidak sesuai dengan syarat dalam akuntansi pertanggungjawaban namun hotel dapat menerapkannya karena data biaya sudah tersedia. Hotel menggolongkan biaya hanya pada biaya operasional saja dan biaya ini dianggap biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer operasional. Biaya terkendali dapat diketahui siapa pihak yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Penggolongan dimaksudkan supaya bila terjadi penyimpangan akan diketahui bagian mana yang bertanggungjawab sehingga pengendalian biaya mudah dilakukan.

e. Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban

Salah satu unsur terpenting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya laporan pertanggungjawaban dari manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban. Menurut Mulyadi (1997:190) laporan pertanggungjawaban disajikan dengan dasar sebagai berikut:

- 1) Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggungjawaban adalah manajer bagian.
- 2) Manajer terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya, dibandingkan dengan anggaran.
- 3) Manajer di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer – manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing – masing manajer yang bersangkutan.
- 4) Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban yang disajikan semakin ringkas.

Hotel sudah membuat laporan pertanggungjawaban biaya dan laporan tersebut sudah mencakup laporan setiap bagian dalam organisasi.

Beberapa kesesuaian dengan dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban antara lain:

- 1) Laporan pertanggungjawaban ditujukan kepada manajer bagian.
- 2) Laporan pertanggungjawaban biaya disusun berdasar tingkatan manajemen seperti bagian *marketing, front office leader, housekeeping leader, engineering leader dan security leader.*

c. Hasil analisis

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan menurut syarat akuntansi pertanggungjawaban, hotel belum menerapkan kelima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban tersebut karena biaya dalam perusahaan belum digolongkan ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali. Penyusunan anggaran belum melibatkan seluruh bagian dalam organisasi. Penggolongan kode rekening telah dibuat oleh hotel namun belum mencerminkan kode rekening untuk tiap pusat pertanggungjawaban. Hanya dua syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang terpenuhi oleh hotel sehingga akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat diterapkan. Akuntansi pertanggungjawaban mungkin diterapkan karena perusahaan hanya perlu menyesuaikan klasifikasi kode rekening sesuai pusat biaya, penyusunan anggaran disusun untuk tiap bagian dalam perusahaan, serta penggolongan biaya disesuaikan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

B. Analisis data untuk menjawab rumusan masalah kedua

Pada tahap penilaian kinerja, laporan akuntansi pertanggungjawaban akan digunakan untuk menilai kinerja manajer. Anggaran, realisasi dan *variance* akan mencerminkan kinerja manajer sehingga bila *variance*-nya menguntungkan maka kinerja manajer sudah baik dan tahap penilaian kinerja sudah sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.

Tahap – tahap dalam mengevaluasi penilaian kinerja manajer pusat biaya adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan Tahap Penilaian Kinerja

Tahap penilaian kinerja meliputi tahap persiapan dan penilaian. Berikut ini akan disajikan deskripsi tahap – tahap tersebut:

a. Deskripsi Tahap Persiapan

Langkah pertama dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah penetapan dengan jelas daerah atau pusat pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab menurut struktur organisasi perusahaan. Manajer bagian *Administration and General*, bagian *Advertising and Promotion*, dan bagian *Maintenance and Repairs* sebagai manajer yang bertanggungjawab terhadap biaya yang terjadi dalam perusahaan mempunyai tugas dan tanggungjawab yang jelas sesuai struktur organisasi.

b. Deskripsi Tahap Penilaian

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban yang telah dibuat, manajer puncak dapat melakukan analisa untuk menilai prestasi manajer. Pada hotel ini, salah satu cara penilaian kinerja manajer adalah dengan melakukan analisa terhadap perbandingan anggaran dengan realisasi. Dari penilaian kinerja tersebut, akan terlihat persentase mana yang paling besar diantara ketiga departemen.

Penyimpangan kinerja perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan sehingga dapat direncanakan cara untuk mengatasinya.

Penyimpangan yang terjadi pada hotel adalah kurangnya pengawasan penggunaan barang di gudang, pada *front office* ketika melakukan penjualan tamu tidak melakukan *record*, bagian marketing tidak berjalan secara maksimal, pada bagian *housekeeping* beberapa persediaan untuk renovasi masing terbatas.

Tindakan yang telah dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan kembali adalah dengan cara melakukan pengecekan ulang terhadap jumlah persediaan di gudang, untuk bagian pemasaran sebaiknya meningkatkan kerjasama dengan biro travel, memastikan bahwa setiap pergantian shift, semua penjualan tamu telah di *record* serta memberikan anggaran yang cukup untuk pemenuhan fasilitas untuk renovasi bangunan.

2. Analisis Tahap Penilaian Kinerja

Setelah tahap penilaian kinerja dideskripsikan maka akan dianalisis penilaian kinerja manajer pusat biaya sebagai berikut:

a. Tahap Persiapan

Penilaian kinerja diawali dengan penetapan garis batas tanggungjawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggungjawab yang sesuai ini dapat digunakan sebagai standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya.

Pada hotel ini, telah ditetapkan dengan tegas tanggungjawab bagi manajer pusat biaya yaitu manajer bagian *Administration and General*, bagian *Advertising and Promotion*, dan bagian *Maintenance and Repairs* yang akan dinilai kinerjanya.

Tugas dan wewenang manajer bagian sangat jelas sehingga kinerjanya dapat dinilai. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan analisa terhadap anggaran dan realisasi. Bila terdapat selisih anggaran merupakan selisih lebih maka kinerja manajer masing kurang, sedangkan bila selisihnya kurang maka kinerja manajer sudah baik.

b. Tahap Penilaian

Penilaian prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dimaksudkan untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari pusat pertanggungjawaban tersebut. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai ukuran kinerja pusat biaya adalah biaya.

Pusat biaya di Hotel Kledung Pass terdiri dari Departemen *Administration and General*, bagian *Advertising and Promotion*, dan bagian *Maintenance and Repairs*. Penilaian kinerja manajer pada Hotel Kledung Pass dapat dikatakan cukup baik dan sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban. Pada ketiga pusat biaya, anggaran dan realisasi, yang selisihnya paling kecil adalah yang paling baik. Persentase realisasi anggaran biaya terhadap penjualan yang terkecil pada ketiga departemen menunjukkan persentase yang paling baik. Anggaran yang dibuat sudah dapat digunakan untuk menilai kinerja manajer meskipun peran bagian bawah dalam perusahaan belum maksimal karena tidak ikut dalam proses penyusunan anggaran.

Langkah pertama yang dilakukan untuk menilai kinerja manajer adalah membandingkan persentase realisasi anggaran total biaya tiap departemen dengan *gross operating revenue*. Realisasi pada ketiga departemen akan terlihat bagian yang persentasenya paling kecil.

Berikut ini akan disajikan persentase biaya ketiga departemen dibandingkan dengan *gross operating revenue*:

Tabel7: Persentase Anggaran dan Realisasi terhadap Gross Operating Revenue

	Description	Budget (Rp)	%	Actual (Rp)	%	Variance (Rp)	%
	Gross Operating Revenue	877,024,795	100%	730,504,714	100%	146,520,080	0.0%
<i>Administration and General</i>	Total Departemental Expenses	127,259,720	14.4 %	77,458,334	16.0%	49,801,386	1.6%
<i>Advertising and Promotion</i>	Total Departemental Expenses	15,770,567	5.0%	7,499,938	3.3%	8,270,629	1.7%
<i>Maintenance and Repairs</i>	Total Departemental Expenses	131.389,560	15.0%	96,786,907	13.2%	34,602,654	1.7%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, persentase biaya pada departemen *Maintenece and Repairs* yaitu anggaran biayanya 15% dan realisasinya sebesar 13.2% terhadap GOR. Pada departemen *Advertising and Promotion* anggaran biaya sebesar 5.0% dan realisasinya 3.3%, sedangkan pada departemen *Administration and General* anggaran biayanya 14.4% dan realisasinya 16% terhadap GOR. Persentase yang paling kecil adalah pada departemen *Advertising and Promotion*, persentase ini menunjukkan persentase yang paling baik.

Tahap kedua yang dilakukan untuk menilai kinerja manajer adalah dengan membandingkan anggaran dan realisasi serta *variance* dari tiap departemen. Berikut ini akan disajikan analisis penilaian kinerja manajer bagian *Administration and General*, bagian *Advertising and*

Promotion, dan bagian *Maintenance and Repairs* berdasarkan laporan pertanggungjawaban seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 8: Laporan Pertanggungjawaban Administration and General

Description	Budget (Rp)	%	Actual (Rp)	%	Variance Budget dan Actual (Rp)	%
Gross Operating Revenue	877,024,795	100%	730,504,74	10%	146,520,08	16.7%
Total Departmental Expenses	127,259,720	14.5%	77,458,334	16.0%	49,801,386	39,1%
Payroll & Related						
Payroll	71,160,000	8.2%	55,168,053	10.5%	15,991,947	22,4%
Employee Meal	7,360,000	0	4,625,000	0.0%	2,735,000	37,1%
Jamsostek	3,479,724	0.4%	-	0.0%	3,479,724	
Gratification	5,929,998	0.7%	4,464,996	0.8%	1,465,002	24,7%
Other Benefit	5,929,998	0.7%	10,000	0.0%	5,919,998	99,8%
Total Payroll & Related	93,859,720	10.8%	64,268,049	11.3%	29,591,671	31,5%
Other Expenses						
Uniform	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Bank Charges	600,000	0.1%	614,997	0.1%	(14,997)	-97,5%
Business Relation	5,300,000	0.6%	2,600,000	0.9%	2,700,000	50,9%
Commission credit card	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Donation	2,400,000	0.3%	550,000	0.0%	1,850,000	77%
Executive Expenses	4,800,000	0.6%	2,343,000	0.9%	2,457,000	51,1%
Entertainment	-	0.0%	-	0.0%	-	-
General Insurance	-	0.0%	-	0.0%	-	-
License & Inspection	-	0.0%	204,100	0.0%	204,100	-
Postage	1,100,000	0.1%	248,228	0.1%	851,772	77,4%
Rent Expenses	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Traveling Expense	12,000,000	9.6%	1,086,000	13.1%	10,914,000	90,9%
Printing & Stationary	1,200,000	0.1%	718,750	0.0%	481,250	40%
Telephone	3,100,000	0.3%	3,085,436	0.5%	14,564	0,46%
Transportation Local	600,000	0.1%	1,269,679	0.1%	669,679	-89,5%
Miscellaneous	2,300,000	0.2%	470,095	0.0%	1,829,905	79,5%
Total Other Expenses	33,400,000	3.6%	13,190,285	4.6%	20,209,715	60,5%
Total Departmental Expenses	127,259,720	14.5%	77,458,334	10.6%	49,801,386	39,1%
% A & G Dept. Expenses To GOR	14.5%		10.6%			3,9%

Berdasarkan tabel 8 di atas, total anggaran biaya pada departemen *Administration and General* hotel Kledung Pass adalah Rp 127.259.720 sedangkan realisasinya sebesar Rp 77.458.334. Selisih biaya pada departemen ini merupakan selisih yang menguntungkan sebesar Rp 49.801.386. Selisih yang menguntungkan ini menunjukkan bahwa kinerja departemen ini sudah baik, karena realisasi tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan sebelumnya.

Tabel 9: Laporan Pertanggungjawaban bagian *Advertising and Promotion*

Description	Budget (Rp)	%	Actual (Rp)	%	Variance Budget dan Actual (Rp)	%
Gross Operating Revenue	877,024,795	100.0%	730,504,714	100.0%	146,520,080	16,7%
Total Departemental Expenses	15,770,567	5.0%	7,499,938	3.3%	8,270,629	52,4%
Payroll & Related						
Payroll	12,000,000	1.4%	9,305,100	1.6%	2,694,900	22,4%
Employee Meal	1,780,000	0.2%	1,310,000	0.0%	470,000	26,4%
Jamsostek	586,800	0.1%	-	0.0%	586,800	-
Gratification	1,000,000	0.1%	750,000	0.1%	250,000	25%
Other Benefit	1,000,000	0.1%	500,000	0.6%	500,000	50%
Total Payroll & Related	15,366,800	1.9%	11,865,100	2.3%	3,501,700	22,7%
Other Expenses						
Uniform	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Advertising	2,800,000	1.4%	300,000	0.0%	2,500,000	89,2%
Brochure, Magazine	800,000	0.0%	65,000	0.0%	735,000	91,8%
Entertainment	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Market Survey	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Photography	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Postage	1,050,000	0.1%	525,464	0.2%	524,536	49,9%

Tabel 9: Laporan Pertanggungjawaban bagian *Advertising and Promotion* (lanjutan)

Travel Expenses	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Decoration	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Commision	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Promotion Material	4,300,000	0.4%	800,000	0.0%	3,500,000	81,3%
Printing & Stationary	850,000	0.1%	433,075	0.1%	416,925	49%
Rental	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Photocopy	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Telephone	4,200,000	1.4%	3,997,124	0.7%	202,876	4,8%
Trade Show	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Transportation Local	-	0.0%	-	0.0%	-	-
Miscellaneous	400,000	0.5%	8,708	0.0%	391,292	97,8%
Total Other Expenses	14,400,000	3.1%	6,129,371	1.0%	8,270,629	57,3%
Total Departmental Expenses	15,770,567	5.0%	7,499,938	3.3%	7,914,237	50%
% AP Dept. Expenses To GOR	5.0%		3.3%			

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, total anggaran biaya pada departemen *Advertising and Promotion* adalah Rp15.770.567 sedangkan realisasinya sebesar Rp7.499.938. Selisih biaya pada departemen ini merupakan selisih yang menguntungkan sebesar Rp7.914.237. Selisih yang menguntungkan ini menunjukkan bahwa kinerja departemen ini sudah baik, karena realisasi tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan sebelumnya.

**Tabel 10: Laporan Pertanggungjawaban bagian
Maintenance and Repairs**

Description	Budget (Rp)	%	Actual (Rp)	%	Variance Budget dan Actual(Rp)	%
Gross Operating Revenue	877,024,795	100.0%	730,504,714	100.0%	-	16,7%
Total Departemental Expense	131,389,560	15%	96,786, 907	13.2%	34,602,654	26,3%
Payroll & Related						
Payroll	8,580,000	1.0%	8,834,431	1.2%	254,431	2,96%
Employee Meal	1,810,000	0.2%	1,870,000	0.3%	60,000	3,3%
Jamsostek	419,568	0.0%	-	0.0%	419,568	-
Gratification	714,996	0.1%	699,996	0.1%	15,000	2,09%
Other Benefit	714,996	0.1%	181,150	0.0%	533,846	74,6%
Total Payroll & Related	12,239,560	1.4%	11,585,577	1.6%	653,984	5,34%
Other Expenses						
Uniform	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Decoration & Painting	-	0.0%	29,500	0.1%	29,500	-
Audio / Visual	-	0.0%	310,000	0.7%	310,000	-
Building Repairs	12,000,000	27.4%	3,953,100	9.0%	8,046,900	67%
Electrical Equipment & Bulb	6,000,000	13.7%	4,453,640	10.2%	1,546,360	25,7%
Furniture & Fixture	-	0.0%	27,000	0.1%	27,000	-
Mechanical Equipment	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Kitchen Equipment	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Refrigerator,AC	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Vehicle	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Plumbing & Heating	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Swimming Pool	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Laundry Equipment	-	0.0%	35,000	0.1%	35,000	-
TV & Sound System	200,000	0.5%	956,600	2.2%	(756,6000)	26,4%
Water Treatment	8,600,000	19.6%	4,170,000	9.5%	4,430,000	51,5%
Office Equipment	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Repair & Maintenance	6,000,000	13.7%	6,954,500	15.9%	954,500	15,9%
Cleaning Supplies	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Engineering Supplies	12,000,000	27.4%	170,000	0.4%	11,830,000	98,5%
Printing & Stationary	-	0.0%	-	0.0%	0	-

**Tabel 10: Laporan Pertanggungjawaban bagian
Maintenance and Repairs (lanjutan)**

Ground & Landscape	4,800,000	11.0%	2,365,500	5.4%	-2,434,500	50.7%
Waste Matter	-	0.0%	-	0.0%	0	-
Miscellaneous	50,000	0.1%	174,000	0.4%	(124,000)	-40%
Total Other Expenses	49,650,000	5.7%	23,598,840	3.2%	26,051,160	52.4%
Total Other Expenses	61,889,560	7.1%	35,184,417	4.8%	26,705,144	43%
Utilities Expenses						
Water & Sewage	-	0.0%	-		-	-
Electricity	60,000,000	6.8%	52,235,490	7.2%	7,764,510	1.2%
Fuel & Steam	9,500,000	1.1%	9,367,000	1.3%	133,000	1.4%
Total Utilities Expenses	69,500,000	7.9%	61,602,490	8.4%	7,897,510	11.3%
Credit to Electricity						
Total Utilities Expenses	69,500,000	7.9%	61,602,490	8.4%	7,897,510	11.36%
Total Maintenance & Utilities Exps	131,389,560	15.0%	96,786,907	13.2%	34,602,654	26%
% AP Dept. Expenses To GOR	15.0%		13.2%		1.7%	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, total anggaran biaya pada departemen *Maintenance and Repairs* adalah Rp131.389.560 sedangkan realisasinya sebesar Rp 96.786.907. Selisih biaya pada departemen ini merupakan selisih yang menguntungkan sebesar Rp34.602.654. Selisih yang menguntungkan ini menunjukkan bahwa kinerja departemen ini sudah baik, karena realisasi tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan sebelumnya.

Pada laporan pertanggungjawaban tiap departemen di atas, terdapat beberapa selisih yang tidak menguntungkan. Selisih yang bersifat tidak menguntungkan bagi perusahaan timbul karena:

- a. Kurang tepatnya nilai anggaran yang telah disusun. Terdapat anggaran yang disusun terlalu tinggi sehingga terdapat pencapaian target yang jumlahnya melebihi anggaran.
- b. Pimpinan tertinggi kurang memberikan wewenang kepada bawahan untuk menyusun anggaran sehingga terdapat selisih yang tidak menguntungkan.
- c. Manajer pusat biaya harus merasa bahwa anggaran tersebut adalah anggaran yang telah mereka susun sendiri sehingga merupakan tanggungjawab mereka untuk mencapainya.

Setelah melakukan penilaian terhadap *variance* anggaran dan realisasi, untuk menilai kinerja, perlu diperhatikan penyimpangan yang terjadi pada perusahaan. Penyimpangan yang terjadi perlu dianalisis untuk dapat menemukan penyebab penyimpangan dan mencari tindakan untuk mengatasinya.

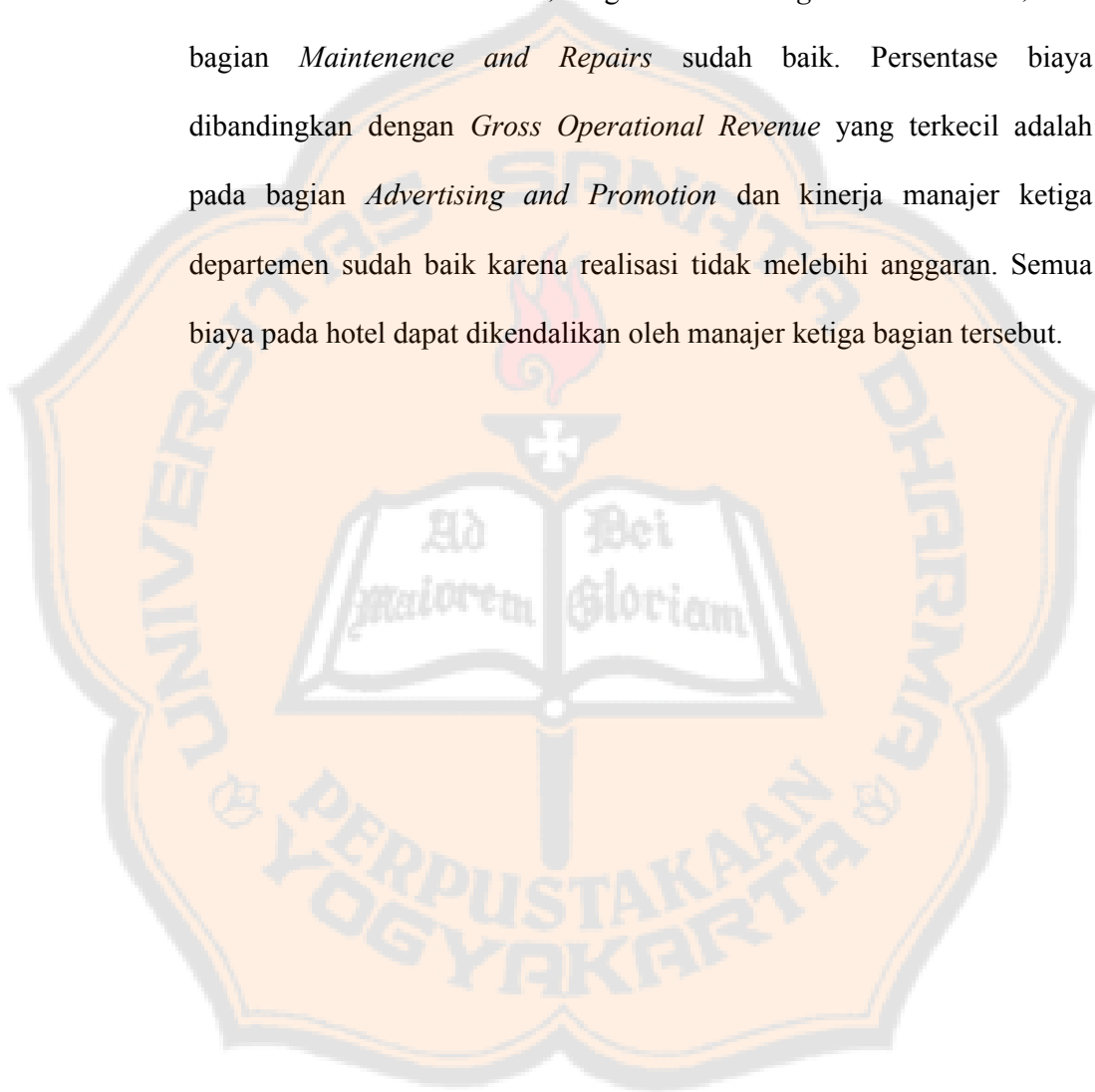
Penyimpangan yang terjadi pada hotel Kledung Pass adalah kurangnya pengawasan penggunaan barang di gudang. Pengawasan di gudang ini kurang diawasi oleh bagian *housekeeping* sehingga ketika persediaan untuk tamu telah habis maka tidak segera dilaporkan kepada bagian *accounting* supaya diadakan *stock* kembali. Pada *front office* ketika melakukan penjualan tamu tidak melakukan *record*. Bagian *front*

office terkadang melakukan kesalahan dalam pencatatan pendapatan tamu karena tidak melakukan *record* pada hasil rekap pada akhir *shift*, sehingga pengendalian untuk pemasukan tidak maksimal. Bagian *marketing* tidak berjalan secara maksimal karena sumber daya yang masih belum maksimal. Bagian *marketing* pada Hotel Kledung Pass belum terisi karena belum adanya tenaga yang handal dalam bidang ini sehingga menyebabkan pemasukan hotel tidak sesuai target. Pada bagian *housekeeping* beberapa persediaan untuk renovasi masih terbatas. Anggaran biaya untuk renovasi masih rendah sehingga bagian ini menjadi kurang maksimal dalam melakukan renovasi hotel.

Beberapa tindakan yang dapat dilakukan oleh Hotel Kledung Pass untuk mencegah terulangnya penyimpangan yang terjadi adalah dengan cara melakukan pengecekan ulang terhadap jumlah persediaan di gudang sehingga persediaan mencukupi untuk kebutuhan operasional hotel. Untuk bagian pemasaran sebaiknya meningkatkan kerjasama dengan biro travel serta meningkatkan pengetahuan bagi karyawan hotel dalam bidang pemasaran sehingga pemasukan hotel dapat meningkat dan melakukan promosi ke sekolah – sekolah, kantor, maupun organisasi. Untuk bagian *front office* harus memastikan bahwa setiap pergantian shift, semua penjualan tamu telah di *record* sehingga tidak terjadi kesalahan. Untuk bagian *housekeeping* sebaiknya memberikan anggaran yang cukup untuk pemenuhan fasilitas untuk renovasi bangunan.

c. Hasil Analisis

Berdasarkan analisis terhadap penilaian kinerja manajer bagian *Administration and General*, bagian *Advertising and Promotion*, dan bagian *Maintenance and Repairs* sudah baik. Persentase biaya dibandingkan dengan *Gross Operational Revenue* yang terkecil adalah pada bagian *Advertising and Promotion* dan kinerja manajer ketiga departemen sudah baik karena realisasi tidak melebihi anggaran. Semua biaya pada hotel dapat dikendalikan oleh manajer ketiga bagian tersebut.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data perusahaan yang telah dibandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban, terdapat beberapa kesimpulan bagi hotel Kledung Pass yaitu :

1. Akuntansi Pertanggungjawaban dapat diterapkan pada hotel. Perusahaan memenuhi semua syarat dari lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban antara lain :
 - a. Hotel memiliki struktur organisasi yang berbentuk fungsional dimana kekuatan perusahaan terdapat pada manajer operasional. Pemisahan tugas dan wewenang dalam struktur organisasi sudah jelas dan terdapat *job description* namun dalam pelaksanaannya pembagian wewenang tersebut tidak dapat dilakukan secara maksimal karena kurangnya sumber daya yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi perusahaan sudah sesuai dengan syarat akuntansi pertanggungjawaban.
 - b. Hotel telah menyusun anggaran yang dibuat dalam waktu satu tahun, namun penyusunan anggaran disusun berdasarkan *market segmen* dan *sales activity*. Penyusunan anggaran kurang melibatkan partisipasi setiap bagian organisasi di bawahnya.

- c. Hotel sudah mengklasifikasikan biaya dan memberi kode pada rekening biaya namun pengklasifikasian kode sudah cukup baik namun perlu disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.
 - d. Hotel belum memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan tak terkendali. Perusahaan hanya menggolongkan biaya ke dalam biaya operasional namun karena data sudah ada maka dapat disesuaikan.
 - e. Hotel sudah membuat laporan pertanggungjawaban berdasarkan anggaran dan realisasi.
2. Hotel dalam menilai kinerja manajer pusat biaya sudah tepat. Penilaian kinerja hanya terlihat dari selisih antara anggaran dan realisasi pusat biaya. Bila hasilnya menguntungkan berarti kinerja manajer sudah cukup maksimal, sedangkan bila merugikan berarti terdapat hal yang harus disesuaikan kembali. Kinerja manajer pusat biaya sudah baik karena hasil temuan menunjukkan bahwa banyak selisih yang menguntungkan.

B. Keterbatasan Penelitian

Biaya terkendali dan tidak terkendali belum dipisahkan karena berdasarkan penjelasan dari perusahaan semua biaya yang dibawah manajer pusat pertanggungjawaban dianggap terkendali semua.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik mengharuskan untuk terpenuhinya kelima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Oleh karena itu penulis memberikan beberapa saran kepada hotel sebagai berikut:

1. Pembagian tugas dan wewenang dalam struktur organisasi sebaiknya dilaksanakan secara tegas sehingga kegiatan operasional hotel berjalan lancar terutama beberapa bagian yang masih kosong dapat segera diisi oleh karyawan yang handal sehingga dapat meningkatkan kinerja dan promosi hotel.
2. Penyusunan anggaran hendaknya melibatkan seluruh bagian dalam organisasi sehingga dapat diketahui dengan jelas jumlah anggaran yang dibutuhkan untuk masing – masing bagian hotel.
3. Pengklasifikasian kode rekening perlu disesuaikan dengan penggolongan pusat pertanggungjawaban.
4. Penggolongan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali sebaiknya disusun agar perusahaan mengetahui apakah biaya tersebut telah dapat terkendali oleh manajer pusat biaya atau tidak.
5. Dalam penyusunan anggaran, pimpinan perlu melakukan *review* terhadap anggaran sebelum anggaran tersebut disetujui.

6. Perusahaan perlu melakukan pemahaman terhadap akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan syarat – syarat penerapannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Hongren, Charles T. 1990. *Pengantar Akuntansi Manajemen*. (Moh Badjuri Kusnaedi, penerjemah). Jilid I. Edisi keenam. Yogyakarta : Penerbit Erlangga.
- Martanti, Ratih Dwi.2009.” Evaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya”.*Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Mondy, Wayne. R and Noe, Robert. M, 1993. *Human Resources Management* fifth Edition. Allyn and Bacon, USA.
- Mulyadi.1983. *Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta : BPFE.
- _____.1984. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta : BPFE dan STIE YKPN.
- _____.1997. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- _____.1993.*Sistem Akuntansi*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan BPFE.
- Panggara, Novalin. 2004. ”Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer”. *Skripsi Tidak Dipublikasikan*.Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Purwantini.1998. *Informasi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer*. Yogyakarta : Widyamandala.
- Rambe, Syahrul.2004. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer. *Jurnal Akuntansi Sumatera Utara*, 1 : 1-5.
- Siwi, K. 2007. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya. *Jurnal Arthavidya*,1 : 114
- Sugiri, Slamet.1994. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Supriyono. 1989. *Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi dan Proses Perencanaan*.Edisi I.Yogyakarta : BPFE dan STIE YKPN.

Supriyono.2000. *Akuntansi Manajemen : Konsep Dasar Akuntansi dan Proses Perencanaan*. Yogyakarta : BPFE dan STIE YKPN.

Zein, Jihan Azizah dan Siregar, Hasan Sakti.2009. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Yasa Mitra Perdana Medan. *Jurnal Akuntansi*, 36 : 1-10.



DAFTAR PERTANYAAN

I. Gambaran Umum Perusahaan

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

1. Siapakah yang mendirikan perusahaan, kapan berdiri ?
2. Dimana letak perusahaan ?
3. Hotel berbintang berapa atau kelas apa?
4. Apakah tujuan didirikan perusahaan, visi, misi ?

B. Tenaga Kerja

1. Berapa jumlah tenaga kerja di hotel ?
2. Bagaimana pengaturan jam kerja ?

C. Struktur Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi hotel?
2. Apa saja tugas dan fungsi masing – masing bagian dalam hotel?

II. Bagian Operasional Hotel

A. Fasilitas Hotel

1. Berapa jumlah kamar serta apa saja tipe kamar hotel?
2. Fasilitas apa saja yang diberikan hotel bagi pelanggan?

B. Penyusunan Anggaran

1. Bagaimana proses penyusunan anggaran perusahaan?
2. Kapan penyusunan anggaran dilakukan ?

3. Bagaimana peran manajer pusat biaya dalam proses penyusunan anggaran ?
4. Apakah definisi anggaran menurut perusahaan?

C. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Apakah perusahaan telah menggolongkan biaya menurut dapat dikendalikan maupun tidaknya biaya oleh manajemen pusat biaya?
2. Bila biaya sudah digolongkan, bagaimana cara penggolongannya ?
3. Apakah terdapat kesulitan dalam penggolongan biaya?
4. Siapakah yang menyusun laporan pertanggungjawaban?
5. Untuk siapa laporan pertanggungjawaban dibuat?
6. Apa saja isi laporan pertanggungjawaban ?
7. Apakah hotel sudah mengklasifikasikan kode rekening?
8. Bagaimana cara mengklasifikasi kode rekening?
9. Apakah terdapat kesulitan dalam pengkodean rekening?

III. Penilaian Kinerja Manajer

1. Bagaimana cara penilaian kinerja manajer?
2. Kriteria apa yang digunakan dalam penilaian kinerja manajer hotel?
3. Apabila terjadi penyimpangan kinerja manajer, faktor apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut?
4. Langkah apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menghadapi penyimpangan kinerja tersebut?