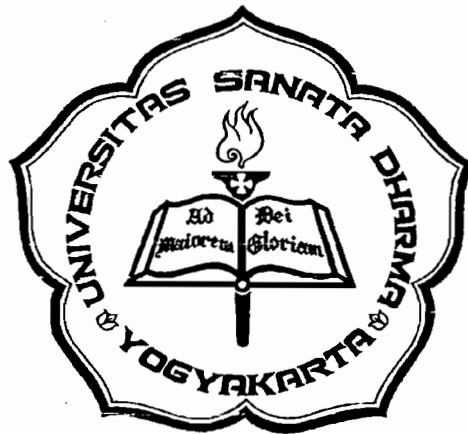


**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT BANTU
PENGENDALIAN BIAYA
PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN
Studi Kasus Pada Hotel Seruni Internasional
Batam**

SKRIPSI

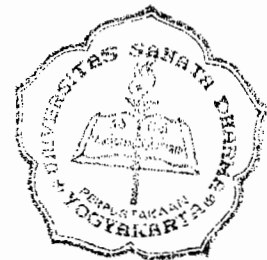


Oleh:

Suhartini

NIM : 992114163

NIRM: 990051121303120163



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2004

Skripsi

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT BANTU PENGENDALIAN BIAYA
PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN
Studi Kasus Pada Hotel Seruni Internasional
Batam**

Oleh:

Suhartini

NIM : 992114163

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I

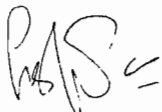
Tanggal: 14 Mei 2004



Fr. Reni Retno A. S.E., M.Si., Akt

Pembimbing II

Tanggal : 9 Juli 2004



Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt

Skripsi

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT BANTU PENGENDALIAN BIAYA
PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN
Studi Kasus Pada Hotel Seruni Internasional Batam**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Suhartini

NIM : 992114163

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 23 Juli 2004

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

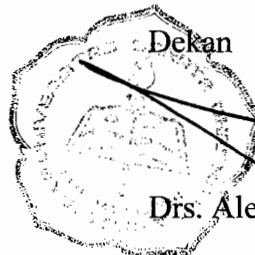
	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua :	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si	
Sekretaris :	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt	
Anggota :	Fr Reni Retno A, S.E., M.Si., Akt	
Anggota :	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt	
Anggota :	Drs. YP Supardiyono, M.Si., Akt	

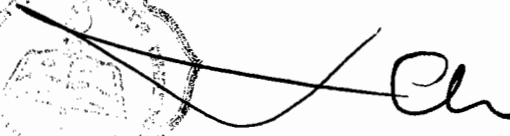
Yogyakarta, 31 Juli 2004

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan





Drs. Alex Kahu Lantum, M.S

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis tidak memuat karya atau bagian orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah

YOGYAKARTA, 15 JULI 2004

Penulis



Suhartini

MOTTO

*Kesabaran dan kepasrahan adalah obat
menghadapi tugas kehidupan*

Kegagalan dalam hidup merupakan cambuk untuk maju.

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

- *Papa dan Mama tercinta yang selalu menyayangiku, memberi semangat, membimbing dan mendoakan aku dalam segala usahaku hingga jenjang kesarjanaaan (S1).*
- *Untuk Ko Ano dan Ci' Lili yang telah mendorong dan mendukung aku sampai terselesainya cita-citaku hingga jenjang kesarjanaaan.*
- *Untuk Bambang Priyono Liem yang setia mendukung dan mendoakan aku terus berusaha hingga jenjang kesarjanaaan.*

ABSTRAK

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT BANTU PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN Studi Kasus Pada Hotel Seruni Internasional Batam

Suhartini
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2004

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan di Hotel Seruni Internasional sebagai alat bantu pengendalian biaya..Penelitian studi kasus ini dilaksanakan pada Hotel Seruni Internasional Batam bulan Januari sampai dengan Maret 2004. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya data yang diperoleh dideskripsikan dengan membandingkan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban menurut teori dengan pelaksanaannya pada Hotel Seruni Internasional Batam.Hasil Penelitian menunjukkan : (1) Perusahaan telah mempunyai struktur organisasi yang terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan terdapat desentralisasi wewenang didalamnya; (2) perusahaan belum menyusun anggaran biaya yang disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi; (3) perusahaan telah menggolongkan biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendalikan yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab; (4) sistem klasifikasi dan kode rekening belum sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban; (5) pelaporan biaya perusahaan belum mencerminkan sistem pelaporan biaya sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban.

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING APPLICATION AS A TOOL IN COSTS CONTROLLING ON HOTELS SERVICE COMPANY A Case Study at International Seruni Hotel, Batam

**Suhartini
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2004**

This research aimed to know whether the responsibility accounting had been applied in Hotel Seruni Internasional as a tool to control its costs. The research of a case study was performed in International Seruni Hotel, Batam from January to March 2004. The data collection techniques used were interview, observation and documentation. The data analysis was comparing the responsibility accounting requirements in theory to the actual implementation in the hotel. The result of this research showed that: (1) The Company had an organizational structure consisting of responsibility centers and there were decentralized authorities within the centers; (2) The Company had not arranged the budget that appropriate to the responsibility centers in organization; (3) The company had categorized the costs into controlled and uncontrolled costs that were connected to the responsible managers; (4) The classification system and account code had not been appropriate to the accounting accountancy; (5) The cost reporting system of the Company had not reflected a suitable system with the responsibility accounting.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala Rahmat dan bimbingan-Nya sehingga penyusunan skripsi yang berjudul Kemungkinan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Jasa Perhotelan, studi kasus pada Hotel Seruni Internasional Batam dapat berjalan dengan lancar.

Penyusunan ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak atas segala bantuan, bimbingan, petunjuk dan nasihat yang telah diberikan dari permulaan sampai selesainya skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada :

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanatha Dharma.
2. Ibu Fr Reni Retno A,SE,.Msi.Akt, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan-masukan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
3. Ibu Lisia Apriani, SE,.Msi.Akt, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan petunjuk dan bimbingan yang sangat berharga sampai penulisan skripsi ini selesai.
4. Drs.YP Supardiyono, Msi..Akt yang telah memberikan masukan-masukan yang sangat berharga bagi penulis.
5. Bapak Greg. Lucas Esong selaku Manajer Personalia Hotel Seruni yang telah memberikan ijin penelitian.

6. Bapak Kevin Lukman, Selaku Accounting Manager Hotel Seruni yang telah memberikan ijin penelitian.
7. Bapak Jumadi, selaku Kepala Administrasi Hotel Seruni yang telah membantu penulis dalam melengkapi data.
8. Bapak Harfalindo, selaku auditor Hotel Seruni yang telah membantu penulis dalam melengkapi data.
9. Seluruh Staf Perpustakaan Sanatha Dharma yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis dalam memperbanyak daftar kepustakaan untuk penyusunan skripsi ini.
10. Papa dan Mama yang selalu memberikan kasih sayang, perhatian dan motivasi kepada penulis sehingga memperlancar dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Ka Ano dan Ci' Lili yang selalu memberikan dukungan.
12. Bambang Liem yang senantiasa memberikan kasih sayang, perhatian dan semangat sehingga penulis termotivasi dalam mengerjakan skripsi ini.
13. Teman-teman semuanya, terutama Lusie Lioe, Herlina (Ahunk), Erliansiana Kailola (epi) yang selalu menemani, mendengarkan, tempat berbagi suka maupun duka.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran sangat penulis harapkan dari semua pihak.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya dan Hotel Seruni Internasional Batam

Yogyakarta, 15 Juli 2004

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SUSUNAN PANITIA PENGUJI	iii
HALAMAN MOTTO	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Batasan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	4
F. Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Akuntansi Pertanggungjawaban	7
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	7
2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban..	8



3. Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi	
Pertanggungjawaban	9
B. Organisasi	12
1. Pengertian Organisasi	12
2. Struktur Organisasi	12
3. Hubungan Organisasi dengan Akuntansi	
Pertanggungjawaban	13
C. Anggaran	14
1. Pengertian Anggaran	14
2. Fungsi Anggaran	14
3. Penyusunan Anggaran	17
D. Klasifikasi dan Kode Rekening	17
1. Pengertian Klasifikasi Rekening	17
2. Pengertian Kode Rekening	20
E. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban	20

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	22
B. Tempat dan Waktu Penelitian	22
C. Obyek dan Subyek Penelitian	22
D. Data Yang Dicari	22
E. Teknik Pengumpulan Data	23
F. Teknik Analisis Data	23

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan	26
B. Kegiatan Operasional Hotel	27

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi Data	29
1. Struktur Organisasi Hotel Seruni Internasional	29
2. Penggolongan Biaya yang Digunakan Hotel Seruni ...	33
3. Klasifikasi dan Kode Rekening yang digunakan hotel Seruni	34
4. Penyusunan Anggaran Hotel Seruni	36
5. Sistem Pelaporan Biaya Pada Hotel Seruni	37
B. Analisis	39
1. Analisis Terhadap Struktur Organisasi Perusahaan	39
2. Analisis Atas Penggolongan Biaya kedalam Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali	41
3. Analisis Klasifikasi dan Kode rekening Yang digunakan	43
4. Analisis Penyusunan Anggaran Hotel Seruni	47
5. Analisis Sistem Pelaporan Biaya Hotel Seruni	55

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	61
B. Keterbatasan Penelitian	63
C. Saran.....	64

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

1. Tabel 4.1 Tarif Sewa Kamar Hotel Seruni Internasional Tahun 2004	28
2. Tabel 5.1 Contoh Usulan Anggaran Front Office Cashier 2002	50
3. Tabel 5.2 Contoh Usulan Anggaran Chief Cashier 2002	51
4. Tabel 5.3 Contoh Usulan Anggaran Front Office Supervisor 2002	52
5. Tabel 5.4 Contoh Usulan Anggaran Front Office Manager 2002	53
6. Tabel 5.5 Contoh Usulan Anggaran Senior Manager 2002	54
7. Tabel 5.6 Contoh Usulan Anggaran Presiden Direktur 2002	55
8. Tabel 5.7 Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Front Office Cashier 2002	58
9. Tabel 5.8 Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Chief Cashier 2002	58
10. Tabel 5.9 Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Front Office Supervisor 2002	59
11. Tabel 5.10 Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Front Office Manager 2002	59
12. Tabel 5.11 Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Senior Manager 2002	60
13. Tabel 5.12 Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Presiden Direktur 2002	60

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 5.1 Bagan struktur organisasi Front Office Department	33
2. Gambar 5.2 Kode Rekening Sesuai Dengan Struktur Organisasi Untuk Fronf Office Department	46
3. Gambar 5.3 Contoh bagan Struktur Organisasi Front Office Departement dari Hotel Seruni Internasional	49

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di tengah krisis moneter yang melanda bangsa Indonesia, bisnis pariwisata justru berkembang dengan pesat. Untuk mendukung pariwisata dibutuhkan pelayan jasa akomodasi. Salah satu jasa yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa akomodasi adalah hotel. Oleh karena itu, salah satu upaya yang harus ditempuh adalah peningkatan mutu pelayanan jasa pada perusahaan perhotelan.

Untuk mencapai keberhasilan, suatu perusahaan perhotelan membutuhkan sumber daya manusia yang handal, dalam hal ini manajemen. Kemampuan manajemen dalam membuat keputusan dan menetapkan kebijakan baik jangka pendek maupun jangka panjang merupakan salah satu faktor keberhasilan suatu perusahaan perhotelan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu perencanaan yang baik sejak dini.

Pada perusahaan perhotelan yang relatif kecil masih memungkinkan pimpinan perusahaan untuk menjalankan fungsi pengawasan langsung, baik pengawasan terhadap operasionalnya maupun akuntansinya. Dengan persaingan yang semakin ketat dan perkembangan perusahaan semakin kompleks mengakibatkan tugas-tugas yang dihadapi pimpinan semakin kompleks juga, maka pimpinan tidak dapat mengawasi secara langsung terhadap operasionalnya maupun akuntansinya. Dilain pihak manajer tidak

selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan.

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi suatu perusahaan perhotelan dan untuk mempermudah pengendalian manajemen terutama pengendalian biaya maka diperlukan adanya desentralisasi. Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang pembuatan keputusan pada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Pembagian tugas dan pelimpahan wewenang yang jelas dan tegas sangat dibutuhkan perusahaan. Dalam ruang lingkup organisasi, pelimpahan wewenang mengalir dari manajemen tingkat atas ke tingkat-tingkat manajemen dibawahnya, sebaliknya tanggung jawab untuk melaporkan biaya mengalir dari manajemen tingkat bawah ke manajemen tingkat diatasnya.

Dalam melaksanakan proses pengendalian, manajemen harus melaksanakan evaluasi terhadap hasil kegiatan. Hal ini berarti membandingkan antara hasil kegiatan yang sesungguhnya dicapai dengan hasil yang direncanakan. Penggunaan anggaran dalam pengendalian manajemen dapat lebih efektif jika dikaitkan dengan struktur organisasi. Hal ini berarti pengawasan terhadap biaya dapat dilakukan jika terdapat pemisahan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas. Oleh karena itu pengawasan terhadap biaya harus dihubungkan dengan konsep pertanggungjawaban. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban dari setiap departemen, manajemen dapat mengukur pelaksanaan kegiatan masing-masing pusat pertanggungjawaban dan diketahui pula pihak-pihak yang

bertanggungjawab atas terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap biaya dan pendapatan yang telah dianggarkan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem yang mempunyai berbagai macam pusat pembuatan keputusan sesuai dengan struktur organisasi dan mengendalikan biaya melalui orang-orang terhadap terjadinya biaya tersebut (Horngren, Charles T 1978).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka permasalahan yang perlu dikaji adalah :

1. Apakah struktur organisasi telah menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen
2. Apakah anggaran biaya telah disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban
3. Apakah biaya telah digolongkan sesuai dengan yang dapat dikendalikan dan tidaknya oleh manajemen pusat pertanggungjawaban
4. Apakah biaya-biaya sudah diberi kode rekening sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban
5. Apakah sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab telah diterapkan perusahaan.

C. Batasan Masalah

Mengingat pentingnya pengendalian biaya dalam mencapai tujuan perusahaan dan akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat

pengendalian biaya, maka penulis membatasi masalah pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya .pada kelima syarat akuntansi pertanggungjawaban. Kelima syarat tersebut digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh.

D. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu pengendalian biaya pada perusahaan jasa perhotelan dihotel Seruni Internasional Batam

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Membantu manajemen mengadakan pengawasan pelaksanaan kegiatan bawahannya. Bila terdapat penyimpangan dalam pelaporannya maka dapat diketahui sebab-sebabnya untuk kemudian ditentukan cara pemecahannya. Disamping itu dapat dijadikan bahan pertimbangan manajemen dalam usaha perbaikan serta penyempurnaan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2. Bagi Penulis

- a. Memperoleh kesempatan untuk menerapkan teori yang diperoleh di universitas ke dalam praktik dunia usaha.
- b. Memperoleh gambaran yang nyata tentang dunia perusahaan sehingga lebih mantap dalam mendalami ilmu yang dipelajarinya.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Sebagai salah satu sarana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang diajarkan ke dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

F. Sistematika Penulisan

Dalam pembahasan ini penulis menggunakan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dikemukakan teori-teori yang dipakai untuk membahas masalah dalam penelitian. Teori-teori tersebut antara lain pengertian akuntansi pertanggungjawaban, tujuan dan manfaat akuntansi pertanggungjawaban, syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini disajikan mengenai gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah dan perkembangan perusahaan, operasional utama dan operasional penunjang perusahaan.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai deskripsi, analisis serta pembahasan terhadap data-data yang telah diperoleh dalam penelitian dengan menggunakan analisis data.

BAB VI PENUTUP

Dalam bab ini diuraikan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian serta saran-saran yang diajukan pada perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

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 bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan (Mulyadi, 1989).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu-individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara untuk menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut (Slamet Sugiri, 1994).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang mempunyai berbagai macam pusat pembuatan keputusan sesuai dengan struktur organisasi dan mengawasi biaya melalui pimpinan yang bertanggungjawab atau pembuatan keputusan tersebut (Horngren, Charles T, 1978).

2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

a. Dasar penyusunan anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditentukan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan aktifitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan oleh pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakannya.

b. Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan dasar analisis prestasi manajer dan memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana perusahaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian efektivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Pengendalian yang dapat dilakukan dengan memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk

melaksanakan peran manajemen tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

c. **Pemotivasi Manajer**

Anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan tolok ukur prestasi manajer yang diberi tanggungjawab untuk menyusun anggaran tersebut. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam anggaran dapat berfungsi untuk memberi motivasi bagi manajer yang bersangkutan untuk mencapai tolok ukur tersebut (Abdul dan Bambang, 1997).

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem informasi akuntansi yang dapat digunakan untuk pengendalian biaya. Tujuan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah pengendalian terhadap biaya.

3. Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.

Penetapan secara tegas wewenang dan tanggungjawab dapat dilakukan dengan desentralisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan organisasi formal perusahaan. Dalam penerapannya akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pemisahan wewenang dan tanggungjawab secara tegas, dengan tujuan agar setiap

tingkatan manajemen dalam perusahaan mempunyai wewenang untuk mengatur unit-unitnya sendiri-sendiri, menghindari adanya duplikasi wewenang dengan tanggungjawab yang telah dijabarkan dengan jelas serta dapat menjadi pedoman bagi suatu pusat pertanggungjawaban memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

b. Penyusunan anggaran biaya untuk setiap tingkatan manajemen.

Untuk pengendalian biaya, anggaran harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan biaya-biaya yang berada di bawah tanggungjawab masing-masing. Rancangan-rancangan anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh komisi anggaran.

c. Penggolongan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali oleh seorang pejabat tertentu diperlukan agar konsep pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik. Masalah ini sangat penting agar tidak terjadi tanggungjawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggungjawabnya.

Biaya terkendali adalah biaya yang secara signifikan dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang secara signifikan tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh seorang manajer (Mulyadi, 1990). Tidak adanya pengolongan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali mengakibatkan sulitnya penilaian prestasi manajemen pusat pertanggungjawaban dan juga pengendalian biaya.

d. Sistem akuntansi yang disesuaikan dengan struktur organisasi.

Sistem akuntansi adalah organisasi formulir, catatan dan laporan yang dikoordinir sedemikian rupa sehingga menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen guna memudahkan pengelolaan perusahaan. Sedangkan sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan pengumpulan sistem, pengumpulan biaya untuk kepentingan pengendalian yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggungjawab terjadinya biaya

e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dipakai sebagai alat pengendalian biaya menghendaki adanya laporan pertanggungjawaban yang dapat memberikan informasi biaya kepada pimpinannya. Informasi biaya tersebut digunakan untuk pengambilan keputusan kebijakan yang perlu untuk kegiatan yang akan datang.

2. Organisasi

a. Pengertian organisasi

Organisasi merupakan salah satu syarat untuk menentukan apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan atau tidak pada suatu perusahaan.

Menurut Boone dan Kurtz organisasi didefinisikan sebagai suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan (Basu Swasta, 1990).

Organisasi adalah suatu interaksi kegiatan usaha antara dua individu atau lebih yang diarahkan dalam rangka untuk mencapai tujuan tertentu (Supriyono, 1995).

Berdasarkan definisi-definisi organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa :

- a. Organisasi dalam arti bagan atau struktur adalah gambaran secara skematis tentang hubungan dan kerjasama dari orang-orang dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan.
- b. Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan.

b. Struktur organisasi

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

Cara lain memandang struktur organisasi yaitu berdasarkan kadar wewenang yang didelegasikan karena alat pertanggungjawaban hanya diterapkan pada organisasi yang jelas wewenang dan tanggungjawab maka perlu pendelegasian secara desentralisasi.

c. Hubungan organisasi dengan akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu sistem akuntansi yang menekankan pada tanggungjawab perseorangan. Untuk mencapai hal tersebut maka dibutuhkan struktur organisasi yang telah memisahkan atau menetapkan secara jelas dan tegas garis wewenang dan tanggungjawab untuk masing-masing tingkatan manajemen. Adapun wewenang dan tanggungjawab yang dimaksud adalah dalam hal pembuatan keputusan atas biaya, pendapatan yang terjadi atau diperoleh pada bagian yang dipimpinnya.

Unit kerja atau bagian yang dipimpin oleh seorang manajer dari wewenang dan tanggungjawab seperti diatas disebut pusat pertanggungjawaban. Menurut Anthony dan Dearden, 1989 pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Selanjutnya pusat pertanggungjawaban ini akan dijadikan dasar bagi pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam organisasi. Melalui pusat pertanggungjawaban ini manajemen dapat menilai prestasi manajer atas biaya-biaya terkendali yang menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban karena masing-masing pusat pertanggungjawaban akan dimintakan

tanggungjawab atas biaya-biaya sebanding dengan wewenang atas pengeluaran biaya yang diterimanya.

3. Anggaran

a. Pengertian anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 1989). Dalam anggaran, setiap program yang disusun diterjemahkan ke setiap pusat pertanggungjawaban sehingga prestasi pertanggungjawaban tersebut dapat diukur.

b. Fungsi anggaran

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul.

Menurut Supriyono, 1995. Fungsi-fungsi anggaran antara lain :

a. Fungsi perencanaan

Manajemen dalam menyusun anggaran harus memperhatikan kondisi di masa yang akan datang yang kemungkinan akan berubah dan harus diperhatikan langkah-langkah apa yang harus ditempuh. Untuk

mengatasi perubahan tersebut, fungsi anggaran sebagai perencanaan menjamin masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menjaga keseimbangan antara pusat pertanggungjawaban tersebut.

b. Fungsi komunikasi

Anggaran sebagai fungsi komunikasi merupakan sarana penghubung antar masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan, sehingga kebijakan yang akan diambil dapat menguntungkan berbagai pihak dalam perusahaan. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran.

c. Fungsi motivasi

Anggaran merupakan alat motivasi manajer pusat pertanggungjawaban untuk bekerja agar tujuan perusahaan secara keseluruhan dan tujuan pusat pertanggungjawaban dapat tercapai. Masing-masing pusat pertanggungjawaban akan bekerja keras agar yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik. Sehingga anggaran merupakan alat motivasi yang kuat bagi manajer untuk melaksanakan tindakan dan menetapkan kebijakan agar sasaran yang diharapkan tercapai.

d. Fungsi pengendalian.

Anggaran sebagai alat pengendalian karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut serta didalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya

adalah membandingkan antara rencana dengan realisasinya sehingga dapat dijadikan dasar penilaian prestasi guna perbaikan di masa yang akan datang.

e. Fungsi koordinasi.

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja ke arah pencapaian tujuan.

f. Fungsi pendidikan.

Sebagai alat untuk mendidik, anggaran bermanfaat untuk melatih kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar di masa depan mampu melakukan hal yang lebih baik.

Syarat-Syarat Anggaran (Supriyono, 1989).

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat merupakan organisasi yang membagi tugas dengan jelas dan menetapkan wewenang dan tanggungjawab secara jelas dan tegas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi :

- a) Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui penyimpangannya.
- b) Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
- c) Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analisis

Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat digunakan untuk menganalisis prestasi.

4. Adanya dukungan para pelaksana.

Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendali yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana, baik dari tingkat atas maupun bawah.

c. Penyusunan Anggaran

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban anggaran disusun secara partisipatif. Proses anggaran diawali dengan penyusunan anggaran di masing-masing unit organisasi yang dibuat berdasarkan pembagian tugas yang jelas kemudian anggaran disesuaikan dan disusun oleh komite anggaran.

Tujuan penyusunan anggaran adalah untuk menjamin agar rencana yang telah disusun untuk bagian perusahaan tertentu selaras dengan bagian lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

D. Klasifikasi Dan Kode Rekening

1. Pengertian Klasifikasi Rekening

Klasifikasi rekening merupakan penggolongan secara sistematis menurut suatu aturan berdasarkan jenis dan sifatnya, sedangkan dalam arti luas klasifikasi rekening adalah pemberian identitas pos-pos sejenis dan

kemudian menyusunnya secara sistematis menurut ciri-ciri yang umum. Klasifikasi rekening diperlukan agar data keuangan yang dapat dipisahkan sesuai dengan jenis atau golongannya.

Dalam penyusunan klasifikasi rekening ada beberapa langkah yang diperlukan :

1. Rekening-rekening buku besar dibagi menjadi dua kelompok yaitu rekening-rekening neraca (*Rill*) dan rekening-rekening rugi laba (nominal)
2. Rekening-rekening neraca dibagi menjadi kelompok –kelompok yang bersifat berbeda seperti aktiva, hutang, modal
3. Masing-masing kelompok seperti no.2 dibagi lagi menjadi golongan-golongan sebagai berikut :

Aktiva

Aktiva lancar

Investasi jangka panjang

Aktiva tidak berwujud

Hutang

Hutang jangka panjang

Hutang jangka pendek

Modal

Modal yang disetor

Modal lain

4. Golongan yang ada diperinci lagi mungkin dalam bentuk sub golongan atau langsung ke rekening-rekeningnya.

5. Rekening-rekening rugi laba dibagi-bagi menjadi kelompok-kelompok yang sejenis seperti hasil penjualan, harga pokok penjualan, biaya produksi, biaya administrasi.
6. Masing-masing kelompok bisa dibagi lagi menjadi golongan atau bisa juga langsung ke rekeningnya.
7. Memberi nomor kode kepada setiap masing-masing rekening dalam klasifikasi.

2. Pengertian Kode Rekening

Merupakan suatu kerangka yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi keduanya untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang telah dibuat sebelumnya. Kode ini memudahkan identifikasi dan pembebanan elemen-elemen yang ada dalam suatu kualifikasi (Mulyadi, 1989).

Dalam pembuatan kode rekening perlu diperhatikan beberapa syarat:

1. Pembuatan kode rekening hendaknya memungkinkan adanya perluasan rekening .
2. Hendaknya memudahkan bagi pihak-pihak yang akan menggunakan sehingga kode rekening harus mudah diingat.

E. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban.

Laporan pertanggungjawaban ini dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi. Laporan ini disusun dengan dasar sebagai berikut: (Mulyadi, 1993)

1. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya
2. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
3. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Untuk kepentingan pengumpulan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi diberi kode (kode organisasi) dengan struktur kode sebagai berikut :

1. Jenjang organisasi di bagi menjadi 3 tingkat : tingkat direksi, departemen dan bagian oleh karena itu, jenjang organisasi diberi kode dengan memakai 3 angka.
2. Angka kesatu menunjukkan jenjang direksi, angka kedua menunjukkan jenjang departemen, sedangkan angka ketiga menunjukkan jenjang bagian.

Sistem pelaporan pertanggungjawaban bermanfaat untuk tujuan pengendalian biaya karena :

1. Mengetahui siapa yang bertanggungjawab atas terjadinya penyimpangan.
2. Memberikan informasi tentang apa yang terjadi dan sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan serta bagian-bagian yang perlu diperbaiki.
3. Penyusunan laporan pertanggungjawaban yang rutin dan teratur untuk masing-masing tingkat manajemen. Hal ini berarti perusahaan telah melaksanakan pengawasan administrasi secara efektif.

Informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi historis bermanfaat untuk menilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Adapun laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut ini:

- a. Nomor kode rekening biaya.
- b. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
- c. Realisasi biaya bulan ini.
- d. Anggaran biaya bulan ini.
- e. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.
- f. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini
- g. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
- h. Penyimpangan biaya sampai bulan ini.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu mengadakan penelitian di hotel Seruni Internasional Batam, untuk memperoleh data yang berkaitan dengan praktik akuntansi dalam hubungannya dengan pengendalian biaya.

B. Tempat dan Waktu Penelitian.

Tempat : Hotel Seruni Internasional Batam

Waktu : Penelitian akan dimulai bulan Januari 2004

C. Objek dan Subjek Penelitian

1. Objek Penelitian

Yang menjadi objek penelitian adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban di hotel Seruni Internasional Batam.

2. Subjek penelitian

a. *Front office department*

b. *Accounting department*

c. *Cost and control department*

D. Data Yang Dicari

1. Sejarah dan latar belakang hotel
2. Kegiatan operasional Utama

3. Kegiatan operasional penunjang
4. Struktur organisasi dan uraian diskripsi jabatan
5. Penyusunan anggaran.
6. Pengolongan biaya yang dilakukan hotel
7. Klasifikasi dan kode rekening yang digunakan hotel
8. Sistem pelaporan biaya.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Observasi, yaitu pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan dan peninjauan secara langsung pada objek yang diteliti.
2. Teknik Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara tanya jawab secara langsung kepada subjek penelitian.
3. Teknik Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan melihat catatan yang tersedia di perusahaan.

F. Teknik Analisis Data.

- i. Untuk menjawab masalah yang pertama, yaitu apakah organisasi perusahaan terdiri dari pusat pertanggungjawaban dan terdapat pendelegasian wewenang di dalamnya, digunakan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Mendeskripsikan organisasi perusahaan dan pendelegasian wewenang di dalamnya
 - b. Membandingkan struktur organisasi perusahaan dengan struktur organisasi menurut teori akuntansi pertanggungjawaban.

- c. Menarik kesimpulan apakah organisasi perusahaan terdiri dari pusat pertanggungjawaban dan terdapat pendelegasian wewenang di dalamnya.
2. Untuk menjawab masalah yang kedua, yaitu apakah anggaran biaya hotel Seruni Internasional Batam telah disusun menurut pusat pertanggungjawaban biaya, digunakan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Mendeskripsikan penyusunan anggaran biaya
 - b. Membandingkan antara penyusunan anggaran biaya dengan penyusunan anggaran biaya dari hasil kajian teori.
 - c. Menarik kesimpulan apakah anggaran biaya perusahaan telah sesuai dengan teori.
3. Untuk menjawab masalah yang ketiga, yaitu apakah penggolongan biaya telah sesuai dengan dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen pusat pertanggungjawaban biaya, digunakan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Mendeskripsikan penggolongan biaya perusahaan.
 - b. Membandingkan antara penggolongan biaya yang disusun perusahaan dengan penggolongan biaya dari hasil kajian teori.
 - c. Menarik kesimpulan apakah penggolongan biaya perusahaan telah sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajemen pusat pertanggungjawaban biaya.

4. Untuk menjawab masalah yang keempat, yaitu apakah biaya-biaya sudah diberi kode rekening sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, digunakan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Mendeskripsikan pengklasifikasian kode rekening perusahaan.
 - b. Membandingkan antara pengklasifikasian kode rekening perusahaan dengan pengklasifikasian kode rekening menurut kajian teori.
 - c. Menarik kesimpulan apakah biaya-biaya sudah diberi kode rekening sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban atau tingkatan manajemen.

5. Untuk menjawab masalah kelima, yaitu apakah sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab telah diterapkan perusahaan, digunakan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Mendeskripsikan sistem pelaporan biaya yang diterapkan perusahaan.
 - b. Membandingkan antara sistem pelaporan biaya yang diterapkan perusahaan dengan sistem pelaporan biaya dari hasil kajian teori.
 - c. Menarik kesimpulan apakah sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab telah diterapkan perusahaan.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Semenjak Batam ditetapkan sebagai kawasan berantai segitiga pertumbuhan (*Trial Growth*) antara Singapura, Johor bahu dan Riau (Batam), pada saat itu Pulau Batam masih merupakan lahan kosong, sementara para investor melihat adanya peluang bisnis yang sangat baik untuk kawasan ini, sehingga kunjungan para pelaku bisnis dari manca negara maupun nasional terus meningkat jumlahnya.

Termasuk didalamnya *owner* dari perusahaan ini yang melihat keadaan Pulau Batam yang semakin ramai dikunjungi para pelaku bisnis sementara kondisi pada waktu itu, sarana dan prasarana untuk menyediakan jasa akomodasi masih sangat minim dibandingkan dengan tingkat kunjungan wisatawan, melihat adanya peluang bisnis yang sangat baik dibidang penyediaan jasa akomodasi maka didirikanlah hotel dengan nama PT Hotel Seruni Internasional. PT Hotel Seruni Internasional didirikan pada tanggal 26 September 1995 melalui akta notaris Maria Hilaria Salim, SH no 56/1995 yang berlokasi dipusat kota di Nagoya Garden Phase II.

Pada awalnya Hotel Seruni Internasional memiliki 68 kamar, seiring dengan perkembangan pulau Batam yang semakin banyak dikunjungi wisatawan dari Singapura dan Malaysia yang berlibur ke Batam maka Hotel Seruni mendirikan gedung *discoteque* yang diberi nama *discotheque* SPHINX

sebagai operasional penunjang bagi perusahaan yang diatas gedung tersebut dibangun KTV & karaoke serta 8 kamar lagi untuk penambahan kapasitas kamar di hotel Seruni International dengan keseluruhan jumlah karyawan sebanyak 226 orang untuk karyawan hotel maupun discoteque.

Sebagai hotel dikawasan pusat kota dipulau Batam, hotel Seruni merupakan hotel berbintang 3 yang dilengkapi dengan fasilitas dan tenaga yang cukup terampil, saat ini hotel Seruni Internasional mengoperasikan 76 buah kamar, terdiri dari 2 kamar Seruni Suites, 2 kamar Junior Suites, 3 kamar Executive, 16 kamar Deluxe, 45 kamar Standar A dan 8 kamar standard B yang semua dilengkapi dengan karpet, AC, kamar mandi air panas atau dingin, telepon, kulkas, televisi dengan 15 program TV, video dan *bath tub*.

B. Kegiatan Operasional Hotel.

Kegiatan operasional hotel Seruni Internasional dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

1. Kegiatan operasional pokok

Kegiatan operasional pokok suatu perusahaan jasa seperti hotel adalah jasa utama (*main service*) yang merupakan penghasilan utama bagi perusahaan jasa tersebut.

Hotel Seruni Internasional sebagai sarana pokok operasionalnya adalah jasa penginapan. Hotel Seruni mempunyai kapasitas 76 kamar yang dijual dengan tarif sebagai berikut:

Tabel 4.1
Tarif Sewa Kamar Hotel Seruni International
Tahun 2002

Tipe Kamar	Jumlah Kamar	Tarif (S\$)
Seruni suite	2	128
Junior suite	2	90
Executive	3	73
Deluxe	16	50
Standard B	45	39
Standard A	8	31
Total	76 kamar	

2. Kegiatan operasional penunjang

Kegiatan operasional penunjang merupakan jasa sampingan yang disediakan oleh hotel yang dapat mendatangkan pendapatan. Hotel Seruni Internasional sebagai perusahaan jasa di samping menyediakan jasa akomodasi, juga menyediakan jasa penunjang kegiatan operasionalnya yaitu pada bidang ; makanan dan minuman, *discotheque*, *KTV& karaoke*, *fitness centre*, *tea house*, *telephone/telex*, *laundry*, transportasi, *money changer*, *massage*, *valet*.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi Data

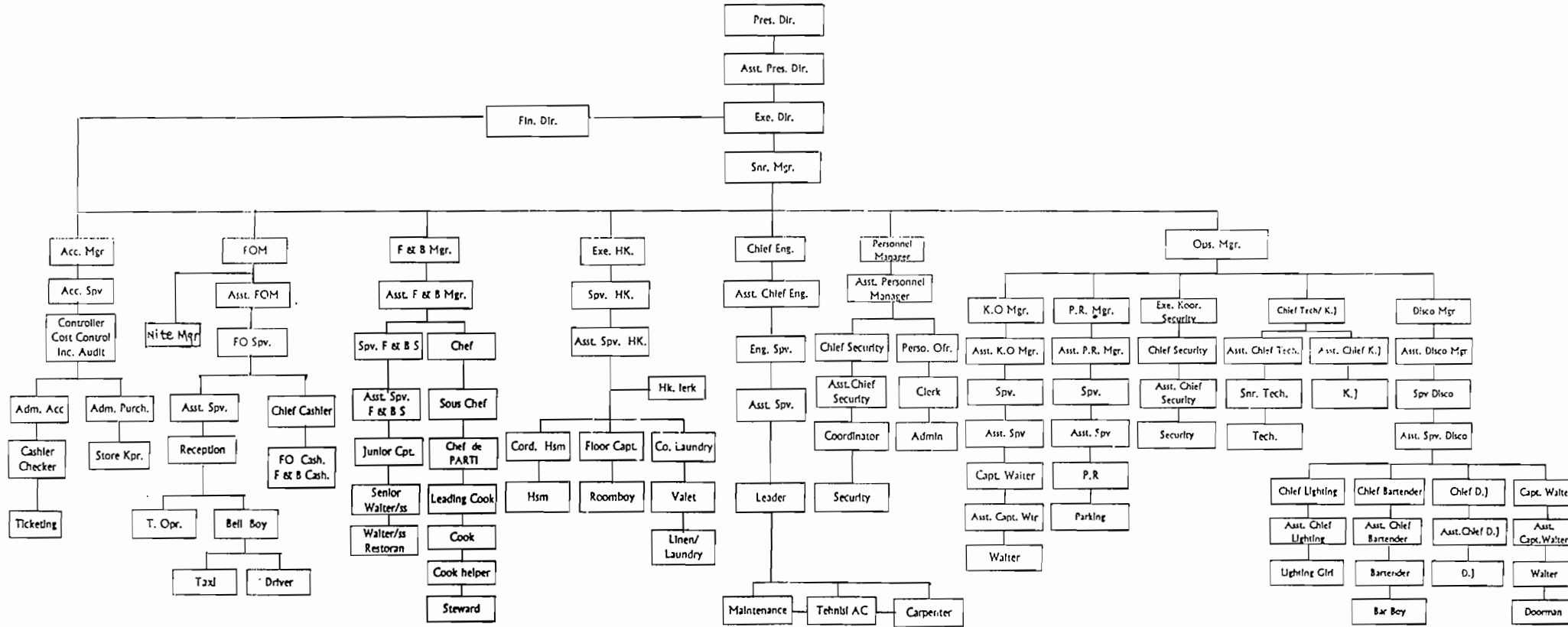
1. Struktur Organisasi Hotel Seruni Internasional

Struktur organisasi yang digunakan hotel Seruni adalah struktur organisasi garis atau lini yaitu struktur organisasi dimana setiap bagian yang ada dalam perusahaan tersebut bertanggungjawab langsung pada atasannya.

Secara struktural, Hotel Seruni International terdiri dari 7 departemen, yaitu :

- a. Accounting Department
- b. Front Office Department
- c. Food & Beverage Department
- d. House Keeping Department
- e. Engineering Department
- f. Personnel Department
- g. Operational Department

ORGANIZATION CHART PT. HOTEL SERUNI INTERNASIONAL



Gambar 5.1.
Struktur Organisasi Hotel Seruni Internasional Batam

Hotel Seruni International telah memisahkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggungjawab, Adapun tugas dan wewenang dari setiap department seperti yang ada pada struktur organisasi Hotel Seruni adalah sebagai berikut :

1. PRESIDEN DIREKTUR

Sebagai pimpinan tertinggi diperusahaan, presiden direktur adalah koordinator yang memimpin perencanaan, pengelolaan serta pengendalian aktivitas bisnis perusahaan serta mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bagian-bagian yang ada di perusahaan dan memberikan instruksi-instruksi kepada manajer departmen serta mewakili perusahaan untuk menghadiri seminar-seminar.

2. ASISTEN PRESIDEN DIREKTUR

Sebagai wakil presiden direktur bertugas membantu presiden direktur menjalankan tugasnya, memberikan sumbangan pemikiran kepada presiden direktur dan mewakili presiden direktur jika sedang berhalangan.

3. EXECUTIVE DIRECTOR dan FINANCIAL DIRECTOR

Bertanggungjawab untuk membina hubungan baik dengan lembaga-lembaga keuangan, maupun relasi bisnis.

4. SENIOR MANAGER

Membawahi seluruh *head department* yang ada di perusahaan.

5. ACCOUNTING MANAGER

Bertanggungjawab atas perumusan kebijaksanaan teknis, pengendalian, pembinaan, analisis, evaluasi dan administrasi pengelolaan akuntansi. *Accounting manager* bertugas menyusun, mengawasi, memeriksa, menandatangani, serta menyetujui seluruh aktivitas yang menyangkut keuangan perusahaan.

6. FRONT OFFICE MANAGER

Koordinator yang memimpin dan mengawasi kegiatan-kegiatan kantor depan, bertanggungjawab memelihara citra hotel didalam usaha memenuhi kepuasan tamu.

7. FOOD AND BEVERAGE MANAGER

Koordinator yang memimpin langsung kegiatan perencanaan, pengelolaan serta pengendalian penyajian makanan (*food service/restaurant*) dan penyajian minuman (*bar*), pengelolaan-pengelolaan barang dan peralatan kerja ketiga bagian tersebut (*stewarding*) didalam usaha memenuhi kebutuhan serta kepuasan tamu.

8. EXECUTIVE HOUSEKEEPER

Memimpin langsung kegiatan penyediaan serta pengelolaan akomodasi berupa kamar serta fasilitas-fasilitas lain dalam memenuhi selera tamu serta ikut serta memelihara citra hotel.

9. CHIEF ENGINEER

Memimpin langsung kegiatan pengelolaan "*Energy/Power*", pemeliharaan dan perbaikan mesin dalam usaha kelancaran kegiatan usaha serta efisiensi biaya.

10. PERSONEL MANAGER

Bertanggungjawab atas pengelolaan sumber daya manusia dari proses *recruitment*, administrasi kepegawaian, pelatihan serta kegiatan-kegiatan lain yang menyangkut karyawan.

11. OPERATIONAL MANAGER

Bertanggungjawab langsung kegiatan operasional perusahaan, baik operasional utama perusahaan maupun operasional penunjang perusahaan.

2. Penggolongan Biaya Yang Digunakan Seruni Internasional Hotel

Penggolongan biaya merupakan proses pengelompokan biaya secara sistematis kedalam golongan-golongan tertentu yang lebih ringkas untuk dapat dipakai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan ataupun tujuan-tujuan tertentu.

Seruni Internasional Hotel mengolongkan biaya-biaya yang terjadi menjadi biaya yang didistribusikan dan biaya yang tidak didistribusikan.

Contoh biaya yang didistribusikan adalah sebagai berikut :

- Kamar
- Makanan dan minuman
- Laundry
- Diskotik

Contoh biaya yang tidak didistribusikan adalah :

- Biaya Administrasi dan Umum
- Biaya Pemasaran
- Biaya POMEK
- Beban operasional lainnya
- Guest entertainment
- Biaya tetap

3. Klasifikasi dan Kode Rekening yang digunakan Seruni Internasional

Hotel

Sistem perkiraan dari perkiraan-perkiraan buku besar disusun sistematis dan praktis dengan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Memudahkan dan mempercepat proses pembukuan.
2. Memudahkan dan mempercepat penyusunan laporan akuntansi.
3. Mudah diingat
4. Disusun selengkap mungkin
5. Disusun secara fleksibel

Pengkodean yang digunakan hotel Seruni secara teknis dibuat agar dapat disisipkan rekening baru jika ada penambahan rekening.

Hotel Seruni Internasional mengklasifikasikan rekening-rekeningnya baik rekening riil (neraca) maupun rekening nominal (laba/rugi) diklasifikasikan secara sistematis dan konsisten. Rekening riil

diklasifikasikan menurut likuiditasnya, sedangkan rekening nominal diklasifikasikan atas dasar jenis atau pendapatan dan pengeluarannya.

Rekening-rekening riil (neraca) maupun rekening-rekening nominal (rugi/laba) dikelompokkan kedalam rekening pembantu. Sistem pemberian kode terhadap seluruh rekening, baik rekening riil maupun rekening nominal dilaksanakan menurut kode blok.

Berikut ini contoh pemberian kode rekening kontrol yang diterapkan hotel Seruni :

Kode Rekening Kontrol

- 10-0 Assets
- 11-0 Current Assets
- 11-1 Cash & Bank
- 12-0 Long Term Investment
- 20-0 Liabilities
- 21-0 Current Liabilities
- 22-0 Long Term Liabilities
- 23-0 Other Liabilities
- 30-0 Equity
- 40-0 Revenue
- 41-0 Room Revenue
- 42-0 Discotheque Revenue
- 43-0 KTV Revenue
- 44-0 Others Revenue

- 45-0 Service Charges
- 50-0 Distributed Cost
- 51-0 Hotel Expense
- 61-0 Administration and General Expense
- 70-0 Undistributed Cost
- 90-0 Money in Transfer

Kode rekening pembantu masing-masing rekening kontrol riil merupakan lanjutan dari kode rekening kontrol tersebut sehingga merupakan suatu blok. Sedangkan untuk sub rekening tambahan dapat dilakukan penambahan jika diperlukan.

Contohnya adalah sebagai berikut :

Kode Rek Kontrol	Kode Rek.Pembantu	Nama Rekening
11	111	Cash – SGD
11	112	Cash – IDR
11	120	Petty Cash
11	131	Bank Permata SGD
11	132	Bank Permata IDR

4. Penyusunan Anggaran Hotel Seruni Internasional

Hotel Seruni Internasional melaksanakan penyusunan anggaran setahun sekali setiap awal tahun dalam suatu rapat kerja tentang anggaran. Rapat kerja tersebut dipimpin oleh *Financial director* . Dalam rapat tersebut dibahas tentang penyusunan anggaran tahun yang akan datang

atas dasar realisasi anggaran tahun lalu yang diwakilkan melalui realisasi anggaran periode Januari-Desember tahun lalu.

Sebelum rapat anggaran dibuat, *financial director* meminta anggaran neraca, rugi-laba, *cash flow*, dan estimasi kedatangan tamu sehingga dalam rapat anggaran nanti dapat benar-benar sesuai dengan yang diharapkan.

Awalnya dibuat tim anggaran yang terdiri dari seluruh *head department*, yang diketuai oleh *financial director*. Oleh tim anggaran tersebut *accounting department* ditugasi untuk menyusun anggaran tersebut. Khusus anggaran gaji dibuat oleh bagian personalia. Apabila anggaran yang telah dibuat disetujui oleh departemen-departemen lain maka anggaran tersebut dipakai sebagai pedoman untuk setahun kedepan.

Dalam merealisasikan anggaran, departemen akan mengawasi yang berkenaan dengan pemakaian barang. Setiap barang yang dibutuhkan oleh suatu departemen harus membuat suatu *Purchase Requestition* yang diserahkan oleh departemen yang berkepentingan kepada bagian *purchasing*, setelah permintaan direalisasikan nota pembelian dan *Purchase Requestition* tersebut akan diserahkan bagian *purchasing* ke *Accounting Department*.

5. Sistem Pelaporan Biaya Pada Seruni Internasional Hotel

Didalam meningkatkan efisiensi dan pengawasan kegiatannya, Seruni Internasional Hotel menyajikan berbagai macam laporan yang

mencerminkan prestasi dari setiap tingkatan manajemen didalam melaksanakan kegiatannya.

Laporan-laporan yang dibuat itu terdiri dari tiga jenis, yaitu :

1. *Daily Report* : Merupakan laporan harian yang dibuat oleh bagian-bagian tertentu didalam hotel.

Laporan harian ini berisi antara lain :

- *Daily Sales Report* : Merupakan laporan harian penjualan yang berisikan informasi mengenai seluruh penjualan yang ada di departemen baik berupa kas maupun piutang pada hari itu.
- *Daily Food & Beverage Report* : Merupakan laporan harian yang berisi rincian penjualan perunit makanan dan minuman yang meliputi seluruh penjualan hari itu.
- *Daily Cash Report* : Merupakan laporan harian penerimaan kas yang terjadi pada hari ini.
- *Daily Cost Control Report* : Merupakan laporan harian yang berisikan informasi mengenai pengawasan terhadap penggunaan bahan.

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

3. *Monthly Report* : Merupakan laporan bulanan yang menyangkut *balance sheet, profit and loss statement*, dan *inventory report*, serta *cost control*.

Balance sheet merupakan neraca yang disusun oleh *Accounting manager* setiap akhir bulan dan melaporkannya kepada *Financial director*. *Profit & loss Statement* berisi laporan rugi laba bulanan dan setiap akhir bulan dilaporkan kepada *Financial director*, sedangkan *Monthly Inventory Report* berisi laporan bulanan mengenai persediaan makanan dan minuman dan inventaris kantor yang ditujukan kepada *Financial director*.

Berdasarkan Laporan R/L bulanan departemen yang dibuat oleh *Accounting department* maka disusun laporan R/L secara keseluruhan. Laporan tersebut merupakan *performance report* yaitu laporan perbandingan hasil pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, yang menggambarkan atau membandingkan pelaksanaan untuk tahun yang bersangkutan dengan tahun sebelumnya.

B. Analisis

1. Analisis Terhadap Struktur Organisasi Perusahaan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dirancang untuk mengendalikan laba, pendapatan maupun biaya melalui masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban suatu perusahaan dapat diketahui dengan melihat struktur organisasinya. Dalam penerapannya sistem ini mensyaratkan adanya struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab masing-masing pusat pertanggungjawaban, serta hubungan antar manajer dalam perusahaan.

Penetapan secara tegas wewenang dan tanggungjawab dapat dilakukan dengan desentralisasi. Dengan desentralisasi sebagian wewenang dan tanggungjawab manajemen puncak didelegasikan kepada bawahannya atas wewenang yang didelegasikan kepadanya. Jadi penetapan secara tegas wewenang dan tanggung jawab suatu perusahaan mengandung makna bahwa dengan adanya pelimpahan wewenang akan dituntut adanya pertanggungjawaban oleh pemberi wewenang. Uraian mengenai wewenang dan tanggungjawab suatu organisasi biasanya diungkapkan dalam deskripsi jabatan. Dalam pengendalian biaya, wewenang dan tanggungjawab yang dimaksud adalah dalam hal pengambilan keputusan atas biaya pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Struktur organisasi Seruni Internasional Hotel telah memisahkan secara tegas dan jelas wewenang dan tanggungjawab masing-masing pusat pertanggungjawaban. Struktur organisasi yang digunakan di Seruni Internasional hotel bila dilihat dari teori organisasi dapat dikatakan bahwa organisasi ini menggunakan bentuk organisasi garis dimana setiap bagian yang ada di perusahaan bertanggungjawab pada atasannya. Disamping itu juga, organisasinya telah mencerminkan pemisahan fungsi penyimpanan dan pencatatan pembelian yang dibawahi oleh *Cost Control Internal Auditor*, sehingga dapat menunjang pengendalian di dalam perusahaan atau hotel itu sendiri.

Diskripsi jabatan yang diterapkan pada hotel Seruni Internasional dibuat secara tertulis dan telah menguraikan wewenang dan tanggungjawab dalam uraian tugas.

Manfaat yang diperoleh dengan adanya deskripsi jabatan antara lain:

1. Membantu pihak-pihak pemberi tugas sebagai petugas sejauh mana tugas-tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh bawahannya sesuai dengan tingkat kedudukan dalam organisasi
2. Menghindari adanya duplikasi tugas diantara unit-unit di perusahaan.
3. Menghindari kesalahpahaman antar bawahan dengan pimpinan karena setiap tugas, wewenang dan tanggungjawab telah dijabarkan dengan jelas.

Dengan adanya deskripsi jabatan secara terinci memungkinkan manajemen untuk melaksanakan pengendalian, penilaian dan efisiensi kerja dengan akuntansi pertanggungjawaban.

2. Analisis Atas Penggolongan Biaya Ke dalam Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Salah satu syarat dapat diterapkannya sistem 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 tersebut. Untuk itu maka biaya-biaya yang terjadi harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali oleh manajemen suatu pusat pertanggungjawaban. Dalam kenyataannya untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sering menemui kesulitan. Tidak semua biaya yang terjadi menjadi tanggungjawab seseorang. Harus dicari dasar yang logis untuk membebankan biaya kepada seorang manajer. Jika seseorang manajer memiliki wewenang, dan secara berarti dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, serta oleh manajemen puncak menghendaki demikian maka manajer yang bersangkutan yang harus dibebani tanggungjawab atas terjadinya biaya tersebut.

Biaya-biaya yang terjadi di Hotel Seruni Internasional telah digolongkan ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali sesuai dengan yang diisyaratkan dalam akuntansi pertanggungjawaban. Deskripsi jabatan yang dibuat secara tertulis sangat membantu dalam penggolongan biaya.

Biaya-biaya yang terjadi di Hotel Seruni dibedakan menjadi biaya terdistribusi dan tidak terdistribusi. Untuk biaya terdistribusi dapat diketahui siapa yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Penggolongan seperti diatas dimaksudkan apabila terjadi perbedaan dapat diketahui secara jelas departemen mana yang harus bertanggungjawab. Dengan demikian pengendalian biaya dapat mudah dilaksanakan.

Berikut contoh biaya terkendali di Hotel Seruni Internasional :

Departemen	Jenis Biaya	Pusat Pertanggungjawaban
Front Office	Perlengkapan Tamu	Front Office Manager
	Perlengkapan Kebersihan	
Food&Beverage	Perlengkapan Tamu	Food&Beverage Manager
	Perlengkapan Kebersihan	
Laundry	Perlengkapan Kebersihan	Executive Housekeeper
Discoteque	Perlengkapan Tamu	Disco Manager
	Perlengkapan Kebersihan	

3. Analisis Klasifikasi Dan Kode Rekening Yang Digunakan

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan tingkatan manajemen yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Tujuannya untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban guna pengendalian biaya. Maka di dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya-biaya yang terjadi untuk setiap tingkatan akan dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Pengelompokan dan pemberian kode rekening harus disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan manajemen dalam struktur organisasi yang bersangkutan.

Seruni Hotel mengklasifikasikan kode rekening buku besarnya ke dalam rekening neraca dan rugi laba. Rekening neraca diklasifikasikan secara sistematis menurut likuiditasnya. Sedangkan rekening rugi laba

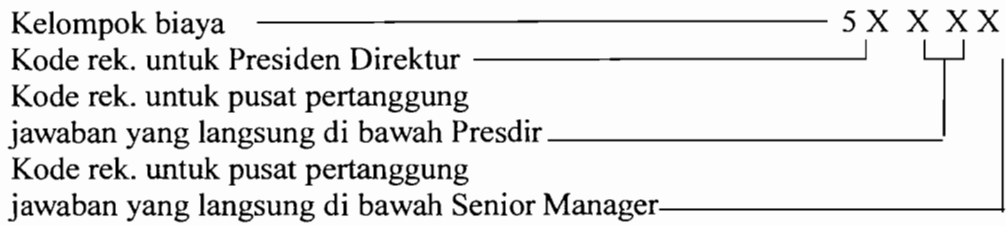
dklasifikasikan atas dasar jenis atau sumber pendapatan maupun pengeluarannya.

Penyusunan kode rekening pada hotel Seruni menggunakan kode blok. Dalam penyusunan kode tersebut Seruni hotel belum menghubungkan menurut struktur organisasi yang ada. Agar penggunaan kode rekening dapat disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan manajemen dalam struktur organisasi dan sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka sebaiknya hotel Seruni menggunakan kode rekening angka kelompok, sehingga pelaksanaan kode rekening tersebut dapat dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban atau pimpinan yang bertanggungjawab dalam setiap tingkatan manajemen pada perusahaan yang bersangkutan.

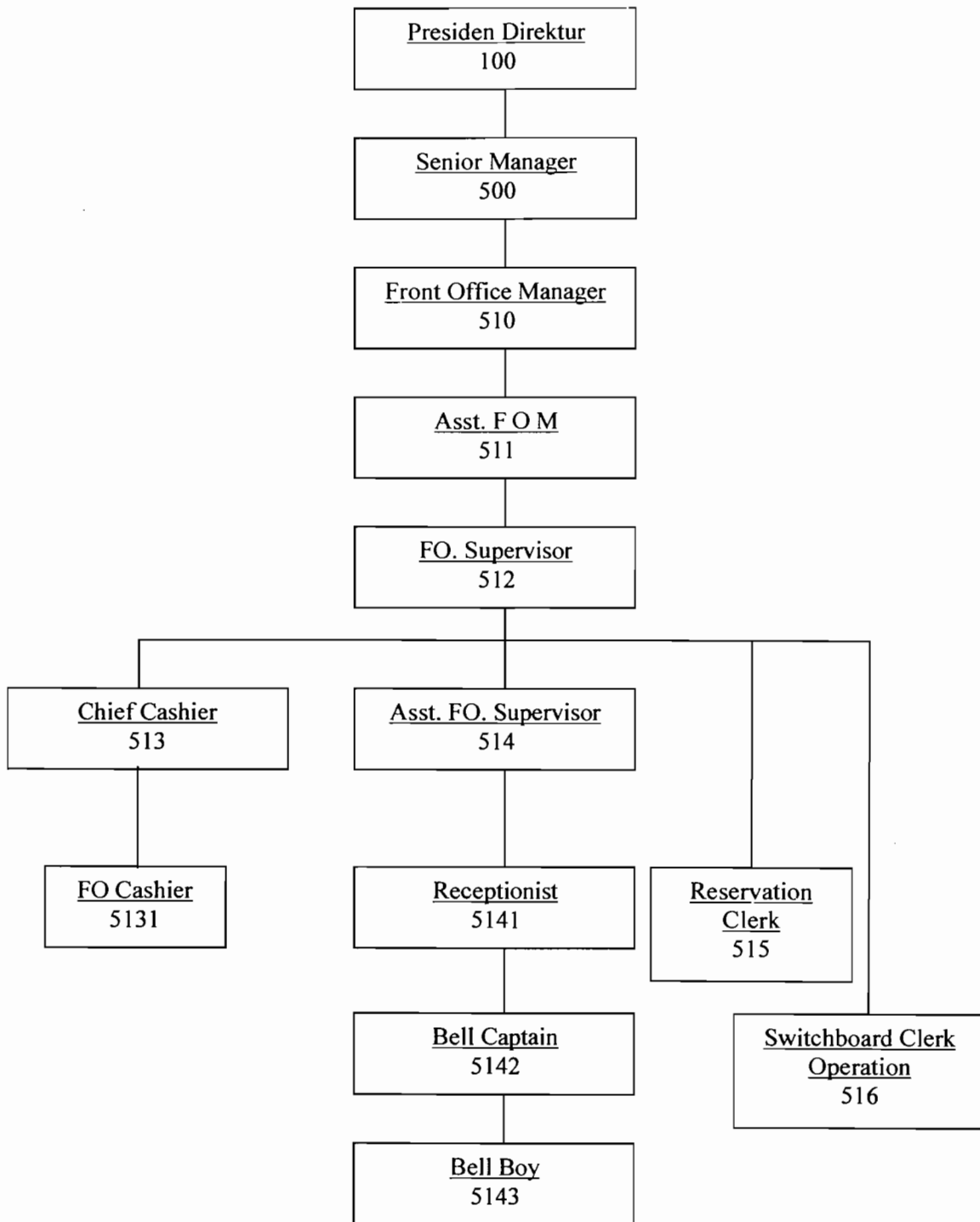
Berikut ini dicoba memberikan contoh kode rekening untuk biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada pada Hotel Seruni Internasional. Rekening buku besar biaya dibagi menjadi enam kelompok dan diberi kode rekening seperti berikut ini :

1. Aktiva
2. Utang
3. Modal
4. Pendapatan
5. Biaya
6. Penghasilan diluar usaha

Kode rekening pusat pertanggungjawaban untuk tingkat direktur :



Kode Rekening	Nama Rekening
100	Presiden Direktur
200	Assisten Presiden Direktur
300	Executive Direktur
400	Financial Direktur
500	Senior Manager
510	Front Office Manager
520	Food & Beverage Manager
530	Executive Housekeeping
540	Chief Engineering
550	Personnel Manager
560	Operational Manager
410	Accounting Manager
411	Accounting Supervisor



Gambar 5.2
Kode Rekening Sesuai Dengan Struktur Organisasi Untuk Front Office
Department Hotel Seruni Internasional.

Untuk kepentingan pengumpulan dan pengendalian biaya, biaya perlu dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Kode rekening yang menentukan terkendali tidaknya biaya adalah :

- 1 (satu) : berarti biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan
- 2 (dua) : berarti biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas, maka akan diberikan contoh penerapannya.

Biaya gaji pegawai Front Office Department, kode rekeningnya

5.510.230.1

			5.510.230.1
Kode rekening biaya			
Kode rekening untuk FOM			
Biaya gaji dan upah			
Terkendali			

Biaya beban perjalanan 5.510.033.2

			5.510.033.2
Kode rekening biaya			
Kode rekening untuk FOM			
Biaya beban perjalanan			
Terkendali			

4. Analisis Penyusunan Anggaran Hotel Seruni Internasional

Salah satu persyaratan agar dapat diterapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah anggaran biaya yang disusun menurut pusat

pertanggungjawaban dan mengikutsertakan seluruh pusat pertanggungjawaban di perusahaan. Anggaran biaya yang diusulkan merupakan anggaran biaya dan pendapatan yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.

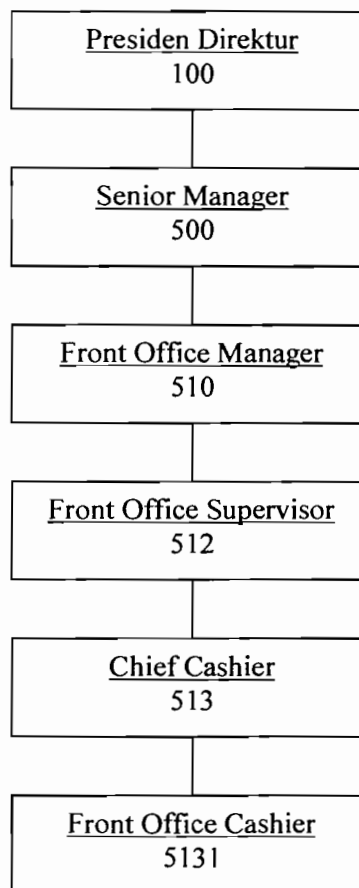
Untuk tujuan pengendalian biaya, anggaran disusun sesuai dengan tingkatan manajemen di dalam organisasi. Setiap manajer di dalam perusahaan mengajukan rancangan anggaran biaya, meliputi biaya yang ada di bawah tanggung jawabnya masing-masing. Dengan turut sertanya masing-masing pimpinan pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran, diharapkan dapat dimintai pertanggungjawaban. Jadi pengendalian dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manajer untuk merencanakan biaya yang menjadi pertanggungjawabannya. Kemudian realisasi biaya tersebut disajikan dalam laporan pertanggungjawaban biaya.

Proses penyusunan anggaran di hotel Seruni belum sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu tidak mengikutsertakan semua tingkatan manajemen yang ada. Selain itu Seruni tidak menyusun anggaran-anggaran biaya menurut pusat-pusat pertanggungjawaban.

Agar prosedur penyusunan anggaran di Hotel Seruni sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban maka penyusunan anggaran yang diselenggarakan selama ini perlu disesuaikan dengan struktur organisasinya. Struktur organisasi dijadikan sebagai titik tolak pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban. Penyusunan anggaran dimulai dengan

menentukan terlebih dahulu biaya-biaya yang menjadi tanggungjawab masing-masing pusat pertanggungjawaban biaya pada semua jenjang organisasi. Pembebanan biaya ini harus berdasarkan pada dapat tidaknya biaya tersebut dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan yang berpedoman pada wewenang dan tanggungjawab atau deskripsi jabatan yang ada.

Berikut ini diberikan contoh penyusunan anggaran dengan mendasarkan pada struktur organisasi Hotel Seruni Internasional



Gambar 5.3
Contoh Bagan Struktur Organisasi Front Office Departemen dari
Hotel Seruni Internasional

Proses pengajuan dan penyusunan anggaran dari tiap-tiap bagian atau dari masing-masing pusat pertanggungjawaban adalah melalui beberapa tahapan berikut :

TAHAP I

Pada tahap ini merupakan penyusunan anggaran dari *Front Office Cashier*, yaitu dengan mengajukan usulan anggaran biaya-biaya yang menjadi tanggungjawabnya. Tabel 5.1 menunjukkan biaya-biaya yang dianggarkan oleh *Front Office Cashier* yang kemudian diajukan kepada *Chief Cashier*.

Tabel 5.1
Usulan Anggaran Tahun 2002
Front Office Cashier
No.Rek. 5131

No.Rekening	Jenis Biaya	Jumlah
5131.114	Komisi Kamar	100.000.000
5131.221	Perlengkapan Tamu	40.000.000
5131.222	Perlengkapan Kebersihan	150.000.000
5131.223	Alat Tulis dan Cetak	8.000.000
5131.224	LPG, Gasoline, Dll	10.000.000
5131.225	Pecah belah dan Seragam	1.250.000
5131.275	Koran, Majalah, Dll	300.000
Total		309.550.000

F.O Cashier

(.....)



TAHAP II

Pada tahap ini *Chief Cashier* menyusun anggaran biaya yang menjadi tanggungjawabnya, ditambah dengan anggaran biaya dari bagian lain yang menjadi bawahannya. Pada tabel 5.2 dapat dilihat bahwa jumlah anggaran dari *Front Office Cashier* merupakan total dari anggaran biaya dari *Chief Cashier*, yang kemudian jumlah ini diajukan ke tingkat di atasnya, yaitu *Front Office Supervisor*

Tabel 5.2
Usulan Anggaran Tahun 2002
Chief Cashier
No.Rek. 513

No Rekening	Jenis Biaya	Jumlah
5131	Front Office Cashier	309.550.000
513.221	Perlengkapan Tamu	20.000.000
513.222	Perlengkapan Kebersihan	25.000.000
513.223	Alat Tulis dan Cetak	10.000.000
513.275	Koran, Majalah, Dll	500.000
513.299	Beban Lain-lain	800.000
Total		365.850.000

Chief Cashier

(.....)

TAHAP III

Pada tahap ini *Front Office Supervisor* menyusun anggaran biaya yang menjadi tanggungjawabnya, ditambah dengan anggaran biaya dari

pusat/bagian lain yang menjadi bawahannya. Pada tabel 5.3, dapat dilihat bahwa jumlah anggaran dari *Chief Cashier* merupakan bagian total dari anggaran biaya *Front Office Supervisor*, yang kemudian jumlah ini diajukan ke tingkat manajemen di atasnya, yaitu *Front Office Manager*.

Tabel 5.3
Usulan Anggaran Tahun 1997
Front Office Supervisor
No. Rek. 512

No Rekening	Jenis Biaya	Jumlah
513	Chief Cashier	365.850.000
512.221	Perlengkapan Tamu	18.000.000
512.222	Perlengkapan Kebersihan	25.000.000
512.223	Alat Tulis dan Cetak	15.000.000
512.275	Koran, Majalah, Dll	800.000
512.299	Beban Lain-lain	800.000
	Total	425.450.000

F.O. Supervisor

(.....)

TAHAP IV

Pada tahap ini *Front Office Manager* menyusun anggaran biaya yang menjadi tanggungjawabnya, ditambah dengan anggaran biaya dari bagian/pusat biaya lain yang menjadi bawahannya. Tabel 5.4 memperlihatkan biaya-biaya yang dianggarkan oleh *F.O Supervisor* yang

merupakan bagian total dari anggaran *front Office Manager*, yang kemudian jumlah tersebut diajukan ketingkat manajemen di atasnya, yaitu Senior Manager.

Tabel 5.4
Usulan Anggaran Tahun 2002
Front Office Manager
No. Rek. 510

No. Rekening	Jenis Biaya	Jumlah
512	Front Office Supervisor	425.450.000
510.221	Perlengkapan Tamu	15.000.000
510.223	Alat tulis dan Cetak	15.000.000
510.265	Entertainment	5.000.000
510.275	Koran, Majalah, Dll	1.500.000
510.299	Beban Lain-lain	1.000.000
Total		458.750.000

F.O Manager

(.....)

TAHAP V

Pada tahap ini *Senior Manager* bertugas untuk menampung dan meringkas semua rancangan anggaran dari departemen-departemen lain yang berada di bawahnya dan selanjutnya rancangan tersebut ditambah dengan rancangan angrarannya sendiri yang kemudian diajukan ke tingkat manajemen yang

lebih tinggi, yaitu *Financial Direktor*. tabel 5.5 memperlihatkan rancangan anggaran yang dibuat oleh *Senior Manager*.

Tabel 5.5
Usulan Anggaran Tahun 2002
Senior Manager
No. Rek. 500

No. Rekening	Jenis Biaya	Jumlah
510	Front Office Manager	458.750.000
520	Food & Beverage Manager	237.046.000
530	Executive Housekeeping	68.256.000
500.223	Alat Tulis dan Cetak	15.000.000
500.265	Entertainment	1.000.000
500.275	Koran, Majalah, Dll	1.500.000
Total		781.552.000

Senior Manager

(.....)

TAHAP VI

Tahap ini, merupakan tahap terakhir di dalam pengajuan rancangan anggaran, yang sesuai dengan struktur organisasi yang diterapkan pada Hotel Seruni. Pada tahap ini Presiden Direktur menampung seluruh ringkasan jumlah anggaran dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban yang berada dibawahnya. Presiden Direktur juga

menyusun anggaran biaya yang akan terjadi pada bagiannya sendiri, sehingga di dalam rancangan anggaran yang dibuat oleh Presdir termuat ringkasan jumlah total anggaran dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban serta anggarannya sendiri. Tabel 5.6 memperlihatkan rancangan anggaran yang dibuat oleh Presiden Direktur

Tabel 5.6
Usulan Anggaran Tahun 2002
Presiden Direktur
No. Rek 100

No. Rekening	Jenis Biaya	Jumlah
200	Asisten Presiden Direktur	125.000.000
300	Executive direktur	87.500.000
400	Financial direktur	200.000.000
100	Senior Manager	781.552.000
100.223	Alat Tulis dan Cetak	15.000.000
100.265	Entertainment	5.000.000
100.275	Koran, Majalah, Dll	1.500.000
100.854	Telepon, telex, Fax	15.000.000
	Total	1.230.552.000
		Presiden Direktur
		(.....)

5. Analisis Sistem Pelaporan Biaya Hotel Seruni Internasional

Sistem akuntansi pertanggungjawaban, pada dasarnya merupakan sistem pelaporan informasi keuangan menurut tingkatan manajemen atau pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab atas terjadinya

informasi keuangan tersebut. Informasi keuangan yang dimaksud adalah informasi biaya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya menghendaki adanya laporan pertanggungjawaban yang mampu memberikan informasi biaya kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban atas pelaksanaan unit-unit di bawahnya.

Supaya laporan pertanggungjawaban mampu memberikan informasi biaya kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban maka sistem pelaporan biaya tersebut harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Hal ini dilaksanakan apabila ada penyimpangan dapat dengan langsung dengan personil yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya terkendalikan yang menjadi tanggungjawabnya. Laporan tersebut pada akhirnya dipakai sebagai alat manajemen di dalam pengendalian biaya dan sebagai media untuk menilai prestasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Dengan adanya pelaporan yang lengkap dari semua pusat pertanggungjawaban diharapkan seluruh biaya yang terjadi didalam perusahaan dapat terkendali oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban akan bermanfaat jika prestasi sesungguhnya dibandingkan dengan standar atau anggarannya, oleh karena itu laporan pertanggungjawaban harus memuat anggaran, realisasi dan selisihnya. Dengan demikian dapat ditelusuri penyebabnya.

Dari hasil penelitian, laporan-laporan biaya yang diselenggarakan di hotel Seruni belum dibuat sesuai dengan tingkatan manajemen.

Berikut ini akan diberi contoh cara pelaporan pertanggungjawaban biaya menurut akuntansi pertanggungjawaban dengan menggunakan bagan struktur organisasi Front Office Department Hotel Seruni Internasional, yang tampak ada gambar 5.2 diatas.

Prosedur pembuatan laporan biaya pada dasarnya hampir sama dengan prosedur pembuatan anggaran. Pertama laporan dibuat dari tingkatan manajemen yang paling bawah di dalam organisasi, yang di dalam contoh gambar 5.3 dimulai dari *Front Office Cashier*. Sedangkan untuk tingkatan manajemen yang di atasnya, yaitu *Chief Cashier* berisi biaya-biaya yang terjadi di manajemen yang menjadi bawahannya, tetapi dalam bentuk ringkasannya saja, ditambah dengan biaya yang terjadi pada bagiannya sendiri, kemudian laporan tersebut dikirim ke tingkat manajemen di atasnya lagi. Demikian seterusnya sampai pada tingkatan manajemen yang paling atas, yaitu Presiden direktur, sehingga pada akhirnya terkumpul laporan biaya secara keseluruhan.

Selanjutnya supaya lebih memahami prosedur pembuatan laporan pertanggungjawaban biaya menurut akuntansi pertanggungjawaban, maka dengan dasar struktur organisasi *Front Office* diatas dapat dibuat contoh laporan pertanggungjawaban biaya perpusat pertanggungjawaban dengan melalui tahap-tahap berikut ini :

Tabel 5.7
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Front Office Cashier
No. Rek. 513.1
Bulan Desember 2002

Kode Rek.	Jenis Biaya	Bulan Ini			Sampai dengan bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Selisih	Realisasi	Anggaran	Selisih
5131.144	Komisi Kamar	12.000.000	11.000.000	(1.000.000)	138.225.000	100.000.000	(38.225.000)
.221	Perlengkapan tamu	3.500.000	3.500.000	0	40.000.000	40.000.000	0
.222	Perlengkapan kebersihan	14.000.000	12.000.000	(2.000.000)	160.000.000	150.000.000	(10.000.000)
.223	Alat tulis dan cetak	1.000.000	1.000.000		8.000.000	8.000.000	0
.224	LPG, Gasoline, dll	1.000.000	850.000	(150.000)	12.000.000	10.000.000	(2.000.000)
.225	Pecah belah dan seragam	-	-	-	1.000.000	1.250.000	250.000
.227	Koran, majalah dll.	25.000	25.000	0	300.000	3.000.000	0
	Total	31.525.000	28.375.000	13.150.000	13.150.000	309.550.000	(49.975.000)

FO. Cashier

(.....)

Tabel 5.8
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Chief Cashier
No. Rek. 513
Bulan Desember 2002

Kode Rek.	Jenis Biaya	Bulan Ini			Sampai dengan bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Selisih	Realisasi	Anggaran	Selisih
5131	Front office cashier	31.525.000	28.375.000	(3.150.000)	359.525.000	309.550.000	(49.975.000)
513.221	Perlengkapan tamu	1.200.000	1.500.000	300.000	15.000.000	20.000.000	5.000.000
222	Perlengkapan kebersihan	2.300.000	2.000.000	(300.000)	28.000.000	25.000.000	(3.000.000)
223	Alat tulis dan cetak	750.000	800.000	50.000	9.000.000	10.000.000	1.000.000
275	Koran, majalah dll.	41.500	41.500	0	500.000	500.000	0
299	Beban lain-lain	83.000	67.000	(16.000)	1.000.000	800.000	(200.000)
	Total	35.899.500	32.783.500	(3.116.000)	413.025.000	365.850.000	(47.175.000)

Chief Cashier

(.....)

Tabel 5.9
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Front Office Supervisor
No. Rek. 512
Bulan Desember 2002

Kode Rek.	Jenis Biaya	Bulan Ini			Sampai dengan bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Selisih	Realisasi	Anggaran	Selisih
513	Chief cashier	35.899.500	32.783.500	(31.160.000)	413.025.000	365.850.000	(47.175.000)
512.221	Perlengkapan tamu	1.500.000	1.500.000	0	18.000.000	18.000.000	0
222	Perlengkapan kebersihan	1.500.000	1.500.000	0	15.500.000	25.000.000	9.500.000
223	Alat tulis dan cetak	1.200.000	1.250.000	50.000	13.500.000	15.000.000	1.500.000
275	Koran, majalah dll.	50.000	67.000	17.000	600.000	800.000	200.000
299	Beban lain-lain	130.000	70.000	(60.000)	1.500.000	800.000	(700.000)
	Total	40.229.500	37.170.500	(3.059.000)	462.125.000	425.450.000	36.675.000

Front Office Supervisor

(.....)

Tabel 5.10
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Front Office Manager
No. Rek. 510
Bulan Desember 2002

Kode Rek.	Jenis Biaya	Bulan Ini			Sampai dengan bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Selisih	Realisasi	Anggaran	Selisih
512	Front office supervisor	40.229.500	37.170.500	(3.059.000)	462.125.000	425.450.000	(36.675.000)
510.221	Perlengkapan tamu	1.085.000	1.250.000	165.000	13.000.000	15.000.000	2.000.000
223	Perlengkapan kebersihan	1.290.000	1.250.000	(40.000)	15.500.000	15.000.000	(500.000)
265	Alat tulis dan cetak	400.000	450.000	50.000	600.000	800.000	200.000
275	Koran, majalah dll.	100.000	125.000	25.000	1.500.000	1.500.000	0
299	Beban lain-lain	100.000	100.000	0	1.000.000	1.000.000	0
	Total	43.204.500	40.345.500	(2.859.000)	493.725.000	458.750.000	(34.975.000)

Front Office Manager

(.....)

Tabel 5.11
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Senior Manager
No. Rek. 500
Bulan Desember 2002

Kode Rek.	Jenis Biaya	Bulan Ini			Sampai dengan bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Selisih	Realisasi	Anggaran	Selisih
510	Front office manajer	43.204.500	40.345.500	(2.859.000)	493.725.000	458.750.000	(34.975.000)
520	Food & Beverage Manager	25.870.000	19.800.000	(60.700.000)	310.541.776	237.046.000	(73.495.776)
530	Executive housekeeping	7.040.000	5.680.000	(1.360.000)	84.553.523	68.256.000	(16.297.523)
500.223	Alat tulis dan cetak	1.250.000	1.250.000	0	15.000.000	15.000.000	0
500.265	Entertainment	60.000	90.000	30.000	800.000	1.000.000	200.000
500.275	Koran, Majalah, dll.	100.000	125.000	25.000	1.200.000	1.500.000	300.000
	Total	77.524.500	67.290.500	(10.234.000)	905.820.299	781.552.000	(124.268.299)

Senior Manager

(.....)

Tabel 5.12
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Presiden Direktur
No. Rek. 100
Bulan Desember 2002

Kode Rek.	Jenis Biaya	Bulan Ini			Sampai dengan bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Selisih	Realisasi	Anggaran	Selisih
200	Assisten Presiden Direktur	13.000.000	12.000.000	(1.000.000)	110.400.000	125.000.000	14.600.000
300	Executive Direktur	9.000.000	7.300.000	(1.700.000)	98.100.000	87.500.000	(10.600.000)
400	Financial Direktur	20.000.000	16.700.000	(3.300.000)	192.600.000	200.000.000	7.400.000
500	Senior Manajer	77.524.50	67.290.500	(10.234.000)	905.820.299	7.815.52.000	(124.268.299)
1000.22	Alat tulis dan cetak	1.500.000	1.250.000	(250.000)	11.000.000	15.000.000	4.000.000
3	Entertainment	600.000	450.000	(150.000)	6.000.000	5.000.000	(1.000.000)
265	Koran, majalah dll.	125.000	125.000	0	1.500.000	1.500.000	0
275	Telephone, Telex, fax	1.800.000	1.500.000	(300.000)	12.500.000	15.000.000	2.500.000
854							
	Total	1223.549.500	106.615.500	(16.934.000)	1.337.920.299	1.230.552.000	107.368.299

Presiden Direktur

(.....)

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan mengenai analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada Hotel Seruni Internasional. Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa :

1. Hotel Seruni telah mempunyai struktur organisasi yang telah memisahkan wewenang dan tanggungjawab secara tegas. Deskripsi jabatan hotel Seruni lengkap sampai jenjang manajemen yang ada. Selain itu Hotel Seruni telah membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban dalam unit organisasinya melalui desentralisasi wewenang dan tanggung jawab. Dengan adanya deskripsi jabatan diharapkan seorang manajer suatu pusat pertanggungjawaban mengetahui secara jelas wewenang dan tanggungjawabnya, sehingga mempermudah dalam pengendalian biaya.
2. Hotel Seruni Internasional telah menggolongkan biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendalikan yang dihubungkan manajer yang bertanggungjawab, dengan adanya pemisahan biaya akan mempermudah dalam pengumpulan biaya untuk keperluan pengendalian.
3. Hotel Seruni Internasional belum menyusun anggaran biaya yang disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Selain itu dalam penyusunannya tidak melibatkan semua manajer pusat

pertanggungjawaban yang ada di perusahaan. Untuk pengendalian biaya seharusnya anggaran biaya dibuat untuk setiap pusat pertanggungjawaban untuk mengetahui tempat-tempat terjadinya biaya.

4. Sistem klasifikasi dan kode rekening yang digunakan hotel Seruni belum disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Kode rekening yang digunakan adalah kode blok yang hanya menjelaskan biaya saja tanpa menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya yang diterapkan di Hotel Seruni belum mencerminkan sistem pelaporan biaya sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban. Untuk pengendalian biaya seharusnya biaya disesuaikan dengan tingkat pertanggungjawaban dalam organisasi supaya apabila ada penyimpangan dapat langsung dihubungkan dengan personil yang bertanggungjawab.

Berdasarkan penelitian dan analisis data yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di hotel Seruni sebagai alat pengendalian biaya belum seperti yang diharapkan. Hal tersebut disebabkan karena tidak semua elemen persyaratan akuntansi pertanggungjawaban terpenuhi. Di hotel Seruni Internasional Batam terdapat dua syarat yang terpenuhi maka sistem ini belum sepenuhnya diterapkan perusahaan. Agar dapat dilaksanakannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik maka kelima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban harus terpenuhi.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Penulis hanya meneliti satu departemen yaitu departemen *front office* karena keterbatasan waktu, sehingga kesimpulan penelitian hanya di dasarkan pada *Front office department*.
2. Data biaya yang terjadi di perusahaan sudah dirangkum dalam laporan keuangan selama satu periode, sehingga sulit untuk menentukan biaya bulanan yang terjadi di *front office* maupun departemen lainnya.
3. Penggunaan angka-angka biaya dalam contoh kurang didasarkan pada data yang amat mendetail sehingga terdapat kemungkinan angka tersebut kurang tepat.

C. Saran

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu cara pengendalian biaya yang efektif. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik menuntut terpenuhinya kelima syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut diatas. Oleh karena itu untuk mendukung agar dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik di Hotel Seruni Internasional maka penulis mengajukan saran sebagai berikut :

1. Dalam Penyusunan anggaran sebaiknya melibatkan setiap manajer pusat pertanggungjawaban dan disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban, sehingga anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya.
2. Masing-masing rekening perusahaan sebaiknya diberikan penjelasan atau keterangan untuk menghindari salah penafsiran. Klasifikasi dan pemberian

kode rekening harus disesuaikan dengan struktur organisasi atau menurut pusat-pusat pertanggungjawaban. Metode yang paling sesuai untuk pemberian kode rekening yang diisyaratkan oleh akuntansi pertanggungjawaban adalah metode kelompok. Dengan menggunakan metode kelompok akan tampak hubungan biaya dengan pusat pertanggungjawaban dan jenis biaya.

3. Perlunya penyusunan laporan pertanggungjawaban untuk setiap pusat pertanggungjawaban supaya mudah diketahui siapa yang bertanggungjawab terhadap suatu penyimpangan biaya dan untuk mengetahui prestasi pusat pertanggungjawaban tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N and Dearden, John, *Management Cost Accounting, fifth edition home Illinois : Richard D. Irwin Inc, 1989.*
- Halim, Abdul dan Supomo, Bambang, 1997, *Akuntansi Manajemen* edisi kedua cetakan pertama, Yogyakarta : AA YKPN, 1981
- Hornigren, Charles T, *Cost Accounting a Managerial Emphasis*, Prentice hall, 1978
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat Dan Rekayasa*, Yogyakarta : BPFE dan STIE YKPN, 1989
- , : *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta : BPFE 1990
- Sugiri, Slamet (1994), *Akuntansi Manajemen*, edisi pertama, cetakan pertama, Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Supriyono, *Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Dan Proses Perencanaan*, Edisi I, cetakan pertama, Yogyakarta: BPFE dan STIE YKPN, 1989.
- , (1995) *Anggaran Perusahaan Perencanaan Dan Pengendalian Laba*, Edisi I, cetakan pertama, Yogyakarta : STIE, YKPN
- Swastha, Basu, *Pengantar Bisnis Modern (Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern)*, Edisi 3, Liberty Yogyakarta 1993.
- Utarsih, Yuliana, 2000, *Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Pengendalian Biaya Produksi Air Minum Dalam Kemasan Pada PT Trio Bromo Oetomo*, skripsi S1, Yogyakarta : USD.

Batam, 01 Maret 2004

No. : 12/Pers-Out/HSI-BTM/III/04
Lamp. : -
Hal : Keterangan Izin Penelitian

Kepada
Yth. Pembantu Dekan I
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta

Dengan hormat.

Sehubungan dengan surat dari Bapak nomor 032/PD I/FE/II/04 tanggal 23 Februari 2004 tentang permohonan izin penelitian dalam rangka persiapan penyusunan skripsi atas nama mahasiswi :

Nama : **Suhartini**
NIM : 99 2114 163
Program Studi : Akuntansi

Dengan ini kami sampaikan mahasiswi tersebut telah kami izinkan untuk melaksanakan penelitian sesuai dengan kebutuhan persiapan penyusunan skripsinya pada perusahaan kami, PT Hotel Seruni Intenasional yang beralamat di Nagoya Garden Phase II Batam, terhitung mulai tanggal 02 Maret 2004 sampai April 2004.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.

Hormat kami




Greg. Lucas Esong
Personalia

