
**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA PADA HOTEL SUTANRAJA AMURANG**

Paula A.S. da Lopez¹, Stanly W. Alexander², Lady D. Latjandu³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus Bahu, Manado, 95115, Indonesia

E-mail : pauladalopez06@gmail.com

ABSTRACT

The success of a company can be measured through how management can design the right strategy as well as the implementation in the field to obtain the result. The use of responsibility accounting in a company can help in achieving this goal. Research conducted at Hotel Sutanraja Amurang with descriptive qualitative methods shows that this hotel has implemented responsibility accounting but has not been maximized, seen from the organizational structure, budget planning, account code classification, and accounting reporting. However, the classification of controlled costs has not been included in the accountability report and there is no account code for this cost classification. The performance of the cost center at the Hotel Sutanraja Amurang has been considered quite good because it has acted in the planning process, as well as controlling the costs incurred
Keywords: responsibility accounting, cost center

1. PENDAHULUAN

Dalam rangka mencapai keberhasilan perusahaan, perlu dilaksanakan perencanaan strategis yang sesuai dengan target atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Adapun target atau tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan antara lain mencapai tingkat laba, memaksimalkan produk atau jasa, serta mempertahankan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Strategi yang direncanakan harus selaras dengan kondisi perusahaan dan sumber daya yang terdapat di dalamnya, dan dalam proses ini manajemen yang melaksanakan perusahaan perlu untuk mengatur aktivitas perusahaan agar dapat tercapai pula tujuan yang diharapkan.

Manajemen dapat dikatakan berhasil apabila dalam pelaksanaannya manajemen dapat merancang strategi yang tepat, serta pelaksanaannya di lapangan guna memperoleh hasil yang diharapkan. Semakin besar lingkup sebuah perusahaan, semakin besar pula sumber daya yang diperlukan dan untuk mencapai laba, diperlukan aktivitas yang meningkatkan efisiensi serta efektivitas kinerja dan koordinasi yang baik dalam kegiatan perusahaan. (Wilmar, Pangemanan, dan Tirayoh, 2019). Hal ini dapat terwujud jika manajemen mampu untuk menyusun strategi yang efisien serta koordinasi yang terarah.

Manajer puncak tidak dapat menyusun strategi yang maksimal untuk mencakup seluruh aktivitas perusahaan. Agar mencapai target secara maksimal, perlu diberikan tanggung jawab kepada tiap-tiap unit yang ada dalam perusahaan sehingga pembagian kerja ini memungkinkan untuk menggapai tindakan-tindakan yang lebih rinci dengan tujuan yang lebih besar. Akuntansi pertanggungjawaban adalah bagian dari ilmu akuntansi yang mempunyai konsep utama pembagian kerja pada masing-masing unit atau pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan

menimbulkan adanya tanggung jawab. Unit-unit atau pusat pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggungjawaban terbagi atas empat yakni pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, serta pusat investasi. Maka dari itu, dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan lebih mempermudah dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, pelaksanaan, serta evaluasi. Sehingga dengan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara tepat dan sesuai.

Akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapannya dapat menjadi pedoman dalam penilaian kinerja manajemen atas aktivitas yang dilakukan sehubungan dengan mencapai tujuan perusahaan yang telah dirancang. Penilaian kinerja dapat dilihat melalui laporan pertanggungjawaban dari masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pusat biaya yang memiliki tanggung jawab dalam merencanakan dan mengendalikan biaya yang dikeluarkan, kinerjanya dapat dinilai dari laporan realisasi biaya dan anggaran biaya yang telah disusun dalam periode penganggaran. Dalam laporan ini anggaran kemudian menjadi penilaian kinerja bagi pusat biaya dalam melaksanakan aktivitas perusahaan serta biaya sudah digunakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan atau terjadi penyimpangan.

Kinerja dari pusat biaya dapat dikatakan baik jika pusat biaya telah melaksanakan aktivitas operasional perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab serta biaya yang digunakan terindikasi tidak melebihi dari yang dianggarkan atau dapat dikendalikan dengan maksimal selama menjalankan aktivitas perusahaan. Dari uraian ini, akuntansi pertanggungjawaban juga dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengevaluasi kinerja manajerial sehingga proses pengendalian dan penilaian prestasi dapat dilakukan secara optimal baik pada unit terkecil sampai pada unit dengan lingkup yang lebih besar. Dalam proses pengendalian ini tentu saja tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang terjadi. Disini manajer pusat biaya harus dapat menanggulangi hambatan-hambatan tersebut dengan tetap memperhatikan tujuan yang dicapai dan batasan anggaran yang telah disusun.

Hotel merupakan suatu bentuk badan usaha yang bergerak di bidang jasa penginapan yang dikelola secara komersial dan memerlukan pengelolaan secara profesional terhadap sumber dana dan sumber daya manusia dalam menghasilkan jasa dengan biaya yang efisien. Karena alasan ini penting bagi industri perhotelan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Begitu pula dengan Hotel Sutanraja Amurang yang terletak di wilayah Minahasa Selatan yang menawarkan berbagai macam pelayanan jasa. Dalam proses pemberian jasa kepada pelanggan, hotel mesti memberikan pelayanan semaksimal mungkin namun juga harus mempertimbangkan biaya yang dikeluarkan sehingga tetap efektif dan efisien. Dalam pemenuhan ini, manajemen dituntut untuk dapat merancang strategi yang sesuai serta juga dapat melaksanakannya. Hotel dengan berbagai macam pendapatan dan biaya yang dikeluarkan, perencanaan secara terperinci dan tepat sasaran dapat meningkatkan tingkat pelayanan hotel namun juga efisiensi dalam pengeluaran biaya untuk kegiatan tersebut. Dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang sesuai, maka ada pelimpahan wewenang atau tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Dan jika dilaksanakan dengan maksimal maka akuntansi pertanggungjawaban dapat menjadi acuan untuk penilaian kinerja bagi masing-masing pusat pertanggungjawaban sehubungan dengan keputusan yang diambil dan pelaksanaannya dalam kegiatan operasional hotel.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi. Akuntansi dapat didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari proses penggolongan, peringkasan, dan pencatatan yang menghasilkan suatu informasi ekonomi

yang berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi ini. Sebuah informasi dapat dikatakan berkualitas jika informasi tersebut dapat menambah pengetahuan, keyakinan serta dapat menjadi acuan untuk evaluasi serta pengambilan keputusan. Pengguna utama dari informasi akuntansi ini dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen (Zamzami dan Nusa, 2016:5).

Akuntansi Manajemen. Akuntansi manajemen ialah bagian dari akuntansi yang menghasilkan informasi dengan fungsi perencanaan, fungsi pengarahan dan motivasi karyawan, fungsi koordinasi, fungsi pengendalian dan pengawasan, fungsi penilaian kerja, dan fungsi pembuatan keputusan. Akuntansi manajemen menekankan pada keputusan yang mempengaruhi masa depan, relevansi, ketepatan waktu, serta kinerja pada masing-masing segmen. Segmen yang dimaksud merujuk pada bagian dari perusahaan atau organisasi dimana manajemen berfokus pada biaya, laba, dan pendapatan (Brewer, Garrison, Noreen, 2019).

Akuntansi Pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban mengacu pada bagaimana laporan akuntansi dapat menyajikan hal-hal yang dilakukan oleh manajer dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kebijakan yang telah diatur. Akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan salah satu bagian dari akuntansi dan akuntansi manajemen yang dihubungkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi (Bahia dan Retnani, 2017). Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai sumber informasi evaluasi atas pengambilan keputusan dan sebagai evaluasi kemampuan manajer dalam menjalankan aktivitas usaha. Dengan wewenang dan tanggung jawab tersebut akan memudahkan dalam pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. (Sumual, Alexander, Rondonuwu, 2018).

Adapun karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban antara lain terdapat pusat pertanggungjawaban, standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat tanggung jawab tertentu, kinerja manajer diukur dengan realisasi dan anggaran yang ditetapkan, masing-masing manajer diberikan penghargaan atau hukuman sesuai dengan kebijakan manajer yang lebih tinggi.

Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban. Ada lima syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawab antara lain:

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi diperlukan dalam sebuah perusahaan dimana struktur organisasi ini menggambarkan alur peran, serta tugas dari masing-masing bagian yang ada perusahaan. Hal ini dapat mencapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

2. Anggaran biaya

Anggaran dan realisasi memiliki keterkaitan dimana memberikan gambaran apakah suatu perusahaan dapat dikatakan efektif dalam penyerapan anggaran atas kegiatan dari perusahaan tersebut. Jika tujuan anggaran dipandang tidak realistis atau tidak dapat dicapai, maka anggaran tersebut dapat memberikan efek negatif terhadap kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. (Warren, Reeve, Duchac, 2018).

Meski hanya satu periode, anggaran memiliki keunggulan yaitu mendorong mananjer untuk membuat rencana, menyediakan informasi, alat evaluasi kinerja, dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi (Altaf, Biswan, 2018).

3. Kode rekening

Kode rekening adalah kombinasi angka, huruf, atau angka dan huruf yang memberikan tanda atas klasifikasi yang sebelumnya dibuat. Kode rekening memudahkan dalam proses pencarian perkiraan yang dibutuhkan, pencatatan, dan pengklasifikasian, dan laporan akuntansi.

4. Penggolongan biaya

Biaya dalam pengertian luas dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber daya, tolak ukur yang akan dan sudah terjadi secara potensial untuk mencapai tujuan tersebut. (Wijaya, Amah, dan Novitasari, 2019). Penggolongan biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban dibagi atas biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang dalam aktivitasnya dapat dipengaruhi oleh keputusan manajer terkait. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya tidak terpengaruh oleh segala keputusan manajer yang bersangkutan.

5. Laporan Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dan manajer yang bertanggungjawab atas perencanaan dan pengendalian. Penerapan akuntansi yang baik, dengan adanya peranan anggaran dan laporan pertanggungjawaban dapat digunakan untuk menilai kinerjanya (Ruchan, Sanusi, 2019).

Pusat Pertanggungjawaban. Pada akuntansi pertanggungjawaban juga terdapat pembagian unit-unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pusat pertanggungjawaban tersebut adalah:

1. Pusat biaya

Manajer pada pusat pertanggungjawaban ini memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan biaya dan mengambil keputusan terkait dengan biaya-biaya tersebut. Pusat biaya menimbulkan biaya tanpa langsung menghasilkan pendapatan. (Wild, Shaw, Chiappetta, 2018:988) Manajer pusat biaya dievaluasi atas efisiensi pengendalian biaya dalam kegiatan usaha perusahaan. Dari seorang manajer hanya akan diminta tanggung jawab terhadap biaya-biaya yang dapat dipengaruhi olehnya (Harianja dan Meriyani, 2020).

2. Pusat pendapatan

Pusat pendapatan memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan pendapatan sesuai dengan target penjualan yang telah disusun baik barang maupun jasa. Kinerja pusat pendapatan dievaluasi atas pencapaian penjualan tanpa memperhatikan biaya yang dikeluarkan.

3. Pusat laba

Pusat laba memiliki tanggung jawab atas biaya-biaya yang dikeluarkan dan pendapatan yang diterima. Cakupan tanggung jawab dari pusat laba lebih luas dibandingkan dengan pusat biaya dan pusat pendapatan.

4. Pusat investasi

Pusat pertanggungjawaban ini bertanggung jawab atas biaya yang dikeluarkan, pendapatan yang diterima, serta laba yang dikaitkan dengan investasi (aktiva atau modal).

Dengan pembagian pusat pertanggungjawaban ini, setiap tugas dan wewenang dapat lebih jelas dan terarah. Pusat biaya sebagai bagian yang bertanggungjawab mengendalikan dan melakukan perencanaan untuk setiap biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam aktivitas perusahaan. Kinerja dari pusat biaya dapat diukur melalui laporan pertanggungjawabann realisasi biaya dan anggaran yang telah disusun dalam periode yang bersangkutan.

Penilaian Kinerja. Ada beberapa hal dalam proses penilaian kinerja yang harus diidentifikasi terlebih dahulu yaitu target, persyaratan standar, dan kompetensi. (Haryono, 2018:57). Penilaian kinerja penting untuk dilakukan karena penilaian kinerja dapat menjadi tolak ukur sudah sejauh mana manajer telah berupaya mencapai tujuan atau target yang dirancang oleh perusahaan itu sendiri. Dan apabila tidak terjadi sesuai yang diharapkan,

maka akan dilakukan evaluasi faktor-faktor penyebabnya. (Fauzi, Hidayat, Nugroho, 2020:57).

Penilaian kinerja memiliki tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi agar mampu melakukan tindakan dan memperoleh hasil yang diinginkan. (Khairil, Faridah, dan Thanwain, 2019).

Penilaian Kinerja Pusat Biaya. Penilaian kinerja pusat biaya yang dilakukan oleh manajer tingkat atas pada pusat biaya dalam suatu perusahaan penting untuk dilakukan karena dalam penilaian ini dapat terlihat sudah sejauh mana keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan oleh pusat biaya dalam menjalankan aktivitas perusahaan.

Dalam tahap ini, penilaian kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan anggaran yang disusun dan realisasi yang terjadi dalam menjalankan aktivitas usahanya. Hal ini terdapat dalam laporan pertanggungjawaban sehingga dalam penilaian ini juga diketahui penyimpangan yang terjadi dan kemudian dilakukan evaluasi. (Mawarni, Retnani, 2016).

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, menggambarkan bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Hotel Sutanraja Amurang dan menilai kinerja pusat biaya dengan melihat realisasi dan anggaran pada tahun 2018-2021 Hotel Sutanraja Amurang.

Tempat dan Waktu Penelitian. Penelitian dilakukan di Hotel Sutanraja Amurang berlokasi di Jalan Trans Sulawesi, Kelurahan Pondang, Kecamatan Amurang Timur, Kabupaten Minahasa Selatan, Provinsi Sulawesi Utara. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Maret 2021 sampai selesai.

Jenis, sumber, dan metode pengumpulan data. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif dan jenis data kualitatif. Data kuantitatif dalam penelitian ini berupa laporan anggaran dan realisasi biaya Hotel Sutanraja Amurang pada tahun 2018-2020. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab dari masing-masing departemen, serta wawancara langsung kepada manajer pusat biaya Hotel Sutanraja Amurang. Sumber data dari penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini berupa yang berupa struktur organisasi beserta tugas dan tanggung jawab dari masing-masing departemen, laporan anggaran dan realisasi biaya, serta hasil wawancara dengan manager keuangan Hotel Sutanraja Amurang.

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi
Dilakukan dengan mengamati langsung proses aktivitas yang terjadi di Hotel Sutanraja Amurang.
2. Wawancara
Peneliti menyiapkan daftar pertanyaan terkait dengan penelitian yang dilakukan kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan tersebut pada narasumber.
3. Dokumentasi
Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data-data terkait dengan penelitian ini.

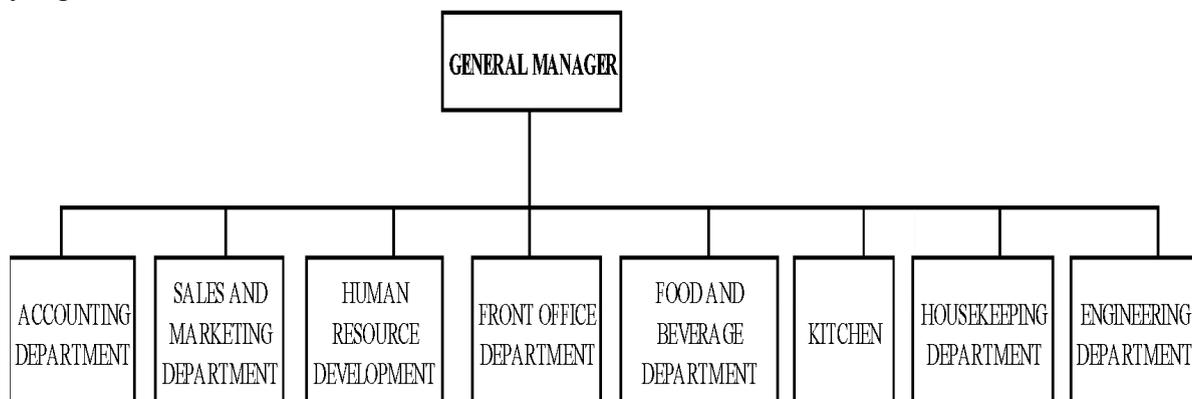
Metode analisis dan Proses Analisis. Penelitian ini dilakukan dengan metode analisis deskriptif. Analisis deskriptif kualitatif dilakukan untuk mengidentifikasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Analisis deskriptif kuantitatif digunakan dalam mengidentifikasi laporan anggaran dan realisasi biaya pada tahun 2018-2020 pada Hotel Sutanraja Amurang. Proses analisis diawali dengan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan sehubungan

dengan penelitian ini. Selanjutnya data-data yang telah terkumpul kemudian dianalisis sesuai dengan teori-teori yang telah dikumpulkan. Setelah dianalisis, kemudian diberi kesimpulan atas penelitian yang sudah dilakukan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Struktur Organisasi Perusahaan. Adanya struktur organisasi dalam perusahaan dapat mencerminkan dengan jelas aliran peran, masing-masing tugas dan tanggung jawab serta wewenang pada setiap unit organisasi di dalamnya. Struktur organisasi pada Hotel Sutanraja Amurang telah menggambarkan pembagian setiap unit organisasi dengan masing-masing tugas, wewenang dan tanggungjawab dengan jelas dan tepat. Dengan adanya pembagian tanggung jawab ini diharapkan tidak terjadi tanggung jawab ganda dan semua bagian dapat melaksanakan tugas dan dengan fokus mengendalikan pekerjaannya. Berikut adalah struktur organisasi dari Hotel Sutanraja Amurang yang dipimpin oleh seorang general manager yang mengepalari delapan unit atau departemen dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda.



Gambar 1. Struktur Organisasi Hotel Sutanraja Amurang

Sumber: Data diolah

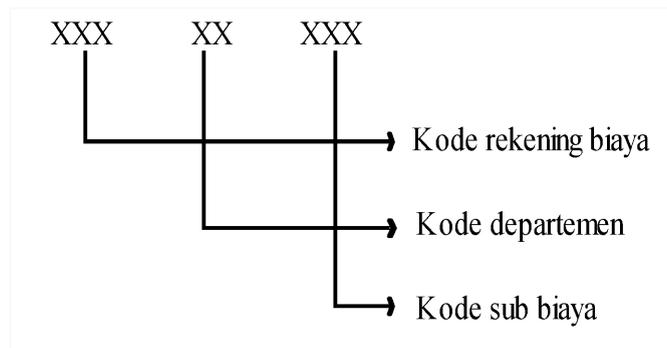
Penyusunan Anggaran Biaya. Pusat biaya sebagai bagian dari akuntansi pertanggungjawaban yang bertanggungjawab atas perencanaan dan pengendalian biaya pada Hotel Sutanraja Amurang telah menyusun anggaran biaya sebagai gambaran rencana kerja yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Tujuan dilakukannya penyusunan anggaran ini agar menjadi pedoman bagi semua bagian yang terlibat dalam operasional dan sebagai alat pengendalian serta mencegah adanya penyimpangan yang terjadi dalam setiap prosesnya.

Sistem penganggaran pada Hotel Sutanraja Amurang ditetapkan berdasarkan target penjualan jasa kamar, restoran, sewa *ballroom* dan *meeting room*, dan fasilitas jasa lain pada periode yang dianggarkan. Penganggaran ini juga ditetapkan berdasarkan perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan pada periode penganggaran, serta evaluasi dari pelaksanaan operasional yang telah berjalan sebelumnya.

Penyusunan anggaran ini berdasarkan hasil wawancara, dilakukan oleh departemen keuangan atau pusat biaya bersama departemen-departemen terkait dan dilakukan dengan metode *bottom-up budgeting* atau manajer tingkat bawah mempertanggungjawabkan anggaran yang telah disusun pada manajer tingkat atas.

Klasifikasi Kode Rekening dan Penggolongan Biaya. Kode rekening adalah kumpulan angka, huruf atau gabungan dari keduanya yang menandai suatu klasifikasi atau

pembagian akun-akun tertentu. Pengklasifikasian kode rekening pada Hotel Sutanraja Amurang dapat memudahkan manajemen dalam menelusuri informasi terkait dengan alur biaya-biaya yang dikeluarkan dengan departemen atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Kode rekening pada Hotel Sutanraja Amurang mengklasifikasikan kode rekening dengan bagian kode rekening biaya, departemen biaya tersebut digunakan dan sub atau bagian lebih rinci dari biaya tersebut. Bukan hanya kode rekening untuk biaya saja, namun kode rekening ini berlaku untuk semua akun yang terdapat pada data pembukuan Hotel Sutanraja Amurang. Kode rekening pada Hotel Sutanraja Amurang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. Klasifikasi Kode Rekening Hotel Sutanraja Amurang

Sumber: Data diolah

Penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali sesuai dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah dilakukan oleh manajemen dalam Hotel Sutanraja Amurang pada saat proses penyusunan anggaran sehingga pihak manajemen dalam praktik kegiatan perusahaan sudah lebih maksimal dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan. Berdasarkan hasil wawancara, yang termasuk dalam biaya terkendali adalah biaya energi, biaya gaji, biaya penyusutan, dan biaya lain-lain yang masih dapat dikendalikan oleh pusat biaya. Dalam proses operasionalnya, bukan tidak mungkin jika biaya-biaya terkendali dapat dikendalikan oleh manajemen namun masih dapat disesuaikan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Laporan Pertanggungjawaban. Informasi yang diperoleh dari laporan akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atas perencanaan yang telah disusun dan aktivitas-aktivitas perusahaan dalam pencapaian rencana kerja ini. Dalam pelaksanaannya pihak manajemen pada Hotel Sutanraja Amurang telah melaporkan aktivitas atau pencapaian yang telah dilakukan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Laporan ini dibuat berdasarkan informasi yang dibutuhkan dengan periode-periode yang juga telah ditentukan. Terkait biaya, laporan pertanggungjawaban dibuat oleh pusat biaya. Laporan pertanggungjawaban ini yang nantinya akan menjadi informasi dalam penilaian kinerja manajemen terkait dengan tugas dan tanggungjawabnya. Pelaporan biaya yang dikeluarkan oleh pusat biaya ini terkait dengan biaya langsung maupun biaya tidak langsung dan hubungannya dengan departemen terkait dengan acuan anggaran biaya yang telah disusun. Laporan pertanggungjawaban pada hotel ini tidak memiliki format khusus sehingga laporan yang disajikan disesuaikan dengan informasi yang dibutuhkan oleh pihak internal hotel.

Pembahasan

Penting bagi suatu perusahaan dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban untuk memperhatikan syarat-syarat penerapannya. Hotel Sutanraja Amurang telah menerapkan lima syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Struktur organisasi pada Hotel Sutanraja Amurang menggambarkan lingkup kerja serta bagian yang menjadi

tanggung jawab masing-masing manajer serta siapa saja yang terlibat dalam proses pertanggungjawaban tersebut. Struktur organisasi pada Hotel Sutanraja Amurang juga menunjukkan aliran peran masing-masing bagian pusat pertanggungjawaban sehingga pada tiap departemen atau pusat pertanggungjawaban dapat melaksanakan tugas sesuai dengan alur tanggung jawab yang tergambar dalam struktur organisasi hotel. Proses penganggaran biaya pada Hotel Sutanraja Amurang dilakukan secara berkesinambungan dengan acuan dalam proses penganggaran ini adalah hasil evaluasi atas penganggaran periode sebelumnya, biaya-biaya mana saja yang perlu diberi perhatian lebih, atau biaya yang sudah tidak sesuai dengan tujuan agar diberikan kebijakan yang sesuai. Proses penganggaran ini juga mengacu pada target atau rencana kerja yang hendak dicapai pada periode yang dianggarkan. Dalam proses pengendalian biaya Hotel Sutanraja Amurang telah digolongkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sehingga lebih proses pengendalian biaya lebih maksimal dan dapat mencegah adanya penyimpangan yang terjadi. Biaya terkendali merupakan biaya yang dapat dipengaruhi oleh keputusan manajemen bersangkutan sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh keputusan manajemen bersangkutan. Sehingga dengan penggolongan biaya ini manajer dapat lebih berfokus pada biaya yang dapat dikendalikan saja. Selain itu, terdapat klasifikasi kode rekening yang memudahkan dalam proses pencarian, pengendalian, serta evaluasi pada bagian-bagian yang tidak sesuai dengan perencanaan. Penggolongan biaya pada Hotel Sutanraja Amurang terdiri atas kumpulan angka-angka dengan rincian yang telah diterangkan pada hasil penelitian. Selain itu pada Hotel Sutanraja Amurang juga telah membuat laporan pertanggungjawaban dimana laporan ini memuat serangkaian informasi yang dibutuhkan oleh manajemen hotel sebagai evaluasi atas pekerjaan yang telah dilakukan dan sebagai pedoman untuk evaluasi maupun perencanaan pada masa yang akan datang. Dari informasi pada laporan inilah yang menjadi alat penilaian atas kinerja departemen-departemen yang ada di hotel termasuk pusat biaya.

Terkait dengan penilaian kinerja pusat biaya dapat dilihat dari realisasi dan anggaran biaya pada Hotel Sutanraja Amurang pada tahun 2018 sampai tahun 2020 yang diuraikan sebagai berikut. Pada tahun 2018 terdapat selisih dimana realisasi yang melebihi anggaran yang disusun terbanyak terjadi pada biaya umum yakni sebesar Rp. 171.659.376 atau sebesar 21% dari biaya yang dianggarkan. Tahun 2018 juga terdapat biaya energi yang dimana realisasinya melebihi anggaran sebesar 19%. Pada tahun 2019 selisih terbesar dimana realisasi melebihi anggaran terjadi pada biaya makanan dan minuman dimana selisih ini terjadi karena pada proses penganggaran tidak dianggarkan namun pada aktivitas perusahaan biaya ini dikeluarkan sebesar Rp. 17.203.912. Hal serupa juga terjadi pada biaya divisi lain-lain (minor), dimana biaya ini tidak dianggarkan namun dikeluarkan sebesar Rp. 194.535.936. Pada tahun ini juga terdapat biaya yang realisasinya melebihi anggaran yakni biaya lain-lain pada departemen HRD yang selisihnya sebesar Rp. 29.437.080. Pada departemen pemasaran dan penjualan juga mengalami hal serupa dengan selisih sebesar Rp. 37.064.875. Selisih yang terjadi ini diakibatkan karena pada proses penganggaran, pusat biaya tidak memprediksi kondisi pasar di masa yang akan datang sehingga terjadi peningkatan harga. Namun karena hal tersebut adalah salah satu penunjang kualitas pelayanan di hotel, sehingga pada saat kegiatan operasional hotel biaya tersebut harus dikeluarkan lebih besar dari yang dianggarkan. Selain dari biaya ini, sebagian besar realisasi biaya tidak melebihi dari yang dianggarkan. Pada tahun 2020, hampir semua realisasi biaya yang dikeluarkan tidak melebihi dari biaya yang dianggarkan. Hal ini dikarenakan kondisi pandemi yang mengharuskan pusat biaya untuk dapat menekan atau mengendalikan biaya

yang dikeluarkan agar proses operasional hotel bisa tetap berjalan untuk waktu yang lebih lama. Selain hambatan-hambatan yang dijelaskan di atas, ada beberapa hambatan lain dalam proses kinerja manajemen pusat biaya dalam pengendalian biaya. Namun hal-hal ini dapat segera dievaluasi dan dilakukan pembaharuan rencana skala kecil untuk menanggulangnya sehingga target pada periode berjalan dapat tercapai serta sesuai dengan anggaran biaya yang telah disusun.

Dilihat dari anggaran yang telah disusun dan realisasi biaya yang terjadi, pusat biaya dapat diindikasikan telah cukup baik dalam merencanakan maupun mengendalikan biaya agar tetap sesuai dengan yang telah dianggarkan namun aktivitas perusahaan dalam pelayanan jasa di hotel tetap dilakukan dengan maksimal. Hal ini dilihat dari pada aktivitas pelayanan hotel, laporan anggaran dan realisasi biaya pada tahun 2018 sampai pada tahun 2020 yang sebagian besar biaya yang dikeluarkan dalam proses operasional tidak melebihi dari biaya yang telah dianggarkan. Namun ada juga beberapa biaya yang diklasifikasikan dalam masing-masing departemen ini yang melebihi anggaran biaya yang telah disusun oleh pusat biaya dalam Hotel Sutanraja Amurang. Walaupun terdapat kendala-kendala dalam aktivitasnya namun pusat biaya pada Hotel Sutanraja Amurang masih mampu untuk mengatasi kendala-kendala yang terjadi. Dengan demikian, kegiatan operasional dari hotel dan anggaran biaya yang telah disusun sama-sama dapat saling mengendalikan dan dapat mencapai tujuan dari hotel.

Untuk menunjang peningkatan kinerja pada seluruh manajer, Hotel Sutanraja Amurang juga menerapkan sistem penghargaan dan hukuman. Sistem penghargaan dapat berupa bonus atau apresiasi dalam bentuk lain jika mencapai target pekerjaan yang telah disepakati. Cara ini dinilai cukup efektif dalam memotivasi bukan hanya manajer namun juga karyawan dalam meningkatkan kinerja. Penghargaan atau hukuman ini diberikan dalam kurun waktu yang juga telah ditetapkan sebelumnya yang diharapkan peningkatan kinerja dari pihak manajemen maupun karyawan tetap berkelanjutan selama menjalankan operasional perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan di Hotel Sutanraja Amurang dilihat dari syarat penerapannya. Namun penerapan akuntansi pertanggungjawaban dinilai belum maksimal dimana pada kode rekening tidak memuat klasifikasi untuk penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali. Selain dari itu, sudah dilaksanakan dengan baik dilihat dengan adanya struktur organisasi dengan gambarkan tanggung jawab yang jelas, anggaran biaya yang telah disusun dengan pembagian biaya terkendali dan tidak terkendali, adanya klasifikasi kode rekening, serta adanya laporan pertanggungjawaban dari masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Pada pusat biaya dalam penilaian kinerja berdasarkan laporan anggaran realisasi biaya pada tahun 2018 sampai 2020 dapat dinilai cukup baik. Hal ini ditinjau dari proses penganggaran dimana pusat biaya melakukan penganggaran sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh hotel dan pengendalian yang dilakukan oleh pusat biaya pada saat terjadi hal-hal di luar kendali Hotel Sutanraja Amurang.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan sebelumnya, maka dapat diberikan saran dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian kinerja pusat biaya sebagai berikut:

1. Lebih memaksimalkan salah satu syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali yang akan lebih mudah

dievaluasi jika dilampirkan dalam laporan pertanggungjawaban. Dengan ditambahkannya penggolongan biaya ini, proses pengevaluasian untuk masa yang akan datang akan lebih maksimal dan perencanaan anggaran biaya akan lebih berfokus pada biaya-biaya yang mungkin membutuhkan perencanaan yang lebih matang.

2. Pada kode rekening akan lebih mempermudah dalam mendapatkan informasi terkait pengeluaran biaya jika terdapat klasifikasi kode rekening untuk penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali.
3. Dalam proses penganggaran akan lebih sesuai jika pusat biaya memprediksi kondisi pasar untuk periode penganggaran yang akan datang sehingga realisasi pada saat menjalankan aktivitas hotel dapat sesuai dengan anggaran yang telah disusun. Kondisi pasar seringkali dapat berbeda dari apa yang telah direncanakan, sehingga manajer dapat menyusun strategi yang tepat dalam mengatasi hal ini. Dengan demikian proses penganggaran disusun dengan tepat dan efisien serta dapat menunjang segala aktivitas dari Hotel Sutanraja Amurang.

DAFTAR PUSTAKA

- Altaf, & Biswan, A. T. (2018). *Short & Brief: Akuntansi Manajemen Terapan pada Dunia Bisnis dan Sektor Publik*. Tangerang Selatan: Ihsan Media.
- Bahia, & Retnani, E. D. (2017). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 6(7), 1-22.
<http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/494/505>
- Brewer, P., Garrison, R., & Noren., E. (2019). *Introduction to Managerial Accounting* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Fauzi, A., & A, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Fitriani, K., Thanwain, & Faridah. (2019). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada Hotel Dinasti Makassar. *Economics Bosowa Journal*, 5(003), 160-171.
<http://www.economicsbosowa.unibos.id/index.php/eb/article/view/205/206>
- Harianja, R., & Meriyani. (2020). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Bpr. Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. *Pareso Jurnal*, 2(4), 373-386.
<https://ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/PJ/article/view/241/240>
- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*. Jakarta Timur: Luxima Metro Media.
- J., J., W., W. K., & Chiappetta, S. B. (2018). *Financial & Managerial Accounting Information for decisions* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mawarni, Z., & Retnani, E. D. (2016). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 5(2), 1-20.
<http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/1602/1618>
- Riyadi, S. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Sumual, J. R., Alexander, S. W., & Rondonuwu, S. (2018). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Evaluasi Kinerja Manajemen Terhadap Klaim BPJS di
-

- Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13(3), 428-435.
doi:<https://doi.org/10.32400/gc.13.03.20295.2018>
- Warren, C., Reeve, J. M., & Duchac, J. (2018). *Financial & Managerial Accounting*. Mason: South Westren / Cengage Learning.
- Wijaya, R. B., Amah, N., & Novitasari, M. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Po. Maju Lancar Yogyakarta. *SEMINAR INOVASI MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI I*, 1, 125-136.
<http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SIMBA/article/view/1138/854>
- Wilmar, C. D., Pangemanan, S. S., & Tirayoh, V. Z. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada Pt. Wahana Wirawan Manado Nissan Datsun Martadinata. *Jurnal EMBA*, 7(1), 1041-1050.
doi:<https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.23222>
- Zamzami, F., & Nussa, N. D. (2016). *Akuntansi Pengantar I*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press .