

Analysis of the Application of Responsibility Accounting as a Cost Center Performance Assessment Tool at the Sintesa Peninsula Manado Hotel

Nellita Theresya Takalamingan^{1*}, Stanly W. Alexander², Sherly Pinatik³
Universitas Sam Ratulangi

Corresponding Author: Nellita Theresya Takalamingan
teresyanellita@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Responsibility Accounting, Cost Center Performance, Budget Planning

Received : 20, November
Revised : 21, December
Accepted: 22, January

©2024 Takalaming, Alexander, Pinatik: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

Responsibility accounting is a system that recognizes various centers of responsibility throughout an organization by assigning certain income and costs to the center that has the responsibility in question. This research aims to find out how responsibility accounting is implemented in assessing the performance of cost centers at the Sintesa Peninsula Manado Hotel. A qualitative strategy combined with techniques from descriptive analysis was used to perform this study. Interviews and documentation are the methods of data gathering employed in this study. The research's findings demonstrate that although this hotel has adopted responsibility accounting, it is not operating at its best. This is evident from the organizational structure, budget planning, classification of account codes, and accountability reporting. However, the classification of controllable costs and uncontrollable costs has not yet been carried out. The performance of the cost center at the Sintesa Peninsula Manado Hotel is considered quite good because it has worked in the planning process and controlled the costs incurred.

Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada Hotel Sintesa Peninsula Manado

Nellita Theresya Takalamingan^{1*}, Stanly W. Alexander², Sherly Pinatik³

Universitas Sam Ratulangi

Corresponding Author: Nellita Theresya Takalamingan

teresyanellita@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Pusat Biaya, Perencanaan Anggaran

Received : 20, November

Revised : 21, Desember

Accepted: 22, Januari

©2024 Takalaming, Alexander, Pinatik: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban di seluruh perusahaan dan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu untuk masing-masing pusat yang bertanggung jawab. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat biaya pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada hotel ini telah diterapkan akuntansi pertanggungjawaban namun belum maksimal, dapat dilihat dari adanya struktur organisasi, adanya perencanaan anggaran biaya, pengklasifikasian kode rekening serta pelaporan pertanggungjawaban. Namun belum dilakukan penggolongan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Kinerja pusat biaya pada Hotel Sintesa Peninsula Manado dinilai cukup baik karena telah bekerja dalam proses perencanaan, serta pengendalian biaya yang dikeluarkan.

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dalam suatu industri mempunyai tujuan yang ingin dicapai antara lain meningkatkan laba, meningkatkan kualitas produk atau jasa, dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Dalam usaha agar dapat mencapai tujuan ini, dibutuhkan perencanaan strategis yang sesuai dengan keadaan perusahaan serta sumber daya yang digunakan oleh karena itu manajemen dituntut mampu menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan perencanaan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk memperoleh laba, maka perusahaan perlu melakukan upaya untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas kinerja mereka dengan menyusun atau merencanakan strategi serta mengkoordinasikan aktivitas perusahaan dengan baik (Christian, 2019).

Perancangan strategi perlu dilakukan melalui pembagian pekerjaan menurut unit-unit yang dibutuhkan. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dengan membebankan pendapatan dan pengeluaran tertentu ke pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban ada 4 pusat pertanggungjawaban yaitu, pusat investasi, pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba. Dengan dilakukannya pembagian pusat pertanggungjawaban ini, sehingga manajemen dapat menjalankan kegiatan di perusahaan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya secara jelas dan tepat.

Penilaian kinerja pada suatu perusahaan dapat dilihat melalui laporan pertanggungjawaban dari setiap pusat pertanggungjawaban. Pusat biaya merupakan bagian yang difokuskan pada pengendalian biaya-biaya yang dikeluarkan. Manajer pusat biaya bertanggung jawab untuk mengelola dan mengendalikan biaya yang telah dianggarkan untuk mencapai target yang telah direncanakan oleh perusahaan. Anggaran yang sudah direncanakan dapat menjadi dasar penilaian kinerja pusat biaya, apakah biaya yang dikeluarkan telah sesuai dengan perencanaan anggaran atau terjadi penyimpangan.

Dalam industri perhotelan yang memiliki beberapa aktivitas operasional, pembagian pusat pertanggungjawaban menjadi suatu kebutuhan sehingga dapat memungkinkan manajemen untuk secara efektif mengelola dan menilai kinerja berbagai bagian atau departemen di dalam hotel. Dalam istilah keuangan, dapat dilihat bagaimana aktivitas menyebabkan suatu organisasi mencapai tingkat laba atau tidak. Hal ini terlihat pada operasional hotel yang menyediakan makanan atau pelayanan dan menerima pembayaran dari pelayanan tersebut. Lalu membayar gaji kepada karyawan yang telah memberikan jasa atau pelayanan, dan mengalami penurunan nilai terhadap peralatan yang digunakan dari waktu ke waktu (Ginneken, 2019:2).

Hotel Sintesa Peninsula Manado merupakan salah satu hotel ternama di Kota Manado yang memiliki beberapa kegiatan operasional seperti penjualan kamar, restoran, ballroom dan meetingroom, serta produk jasa yang lain. Akuntansi pertanggungjawaban perlu diterapkan agar dalam pendelegasian wewenang tersebut, akan ada tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh

manajer tersebut kepada atasannya. Manajer tingkat bawah akan bertanggung jawab atas semua aktivitas operasional tersebut. Dengan dilaksanakannya akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menjadi penilaian kinerja kepada pusat-pusat pertanggungjawaban atas segala keputusan yang diambil sehubungan dengan tanggung jawabnya, serta pelaksanaan guna mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan dari latar belakang tersebut, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul "Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado".

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi

Akuntansi adalah seni mengidentifikasi, mencatat, mengklasifikasikan, dan meringkas secara signifikan sehubungan dengan uang, transaksi, dan peristiwa yang ada, setidaknya yang bersifat keuangan, dan menafsirkan hasilnya, yang setidaknya sebagian dari a karakter keuangan dan interpretasi hasilnya, menurut AICPA (American Institute of Certified Public Accountants). Daria (2019:4).

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen menurut Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai proses mengidentifikasi, mengukur, mengumpulkan, menganalisis, menyusun, menafsirkan, dan menyebarkan data yang digunakan manajemen untuk merencanakan, menilai, dan juga mengendalikan operasi internal. sebagai jaminan sumber daya digunakan dengan patuh dan bertanggung jawab.

Tipe Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Mulyadi dalam Wilmar (2019:2) dijelaskan bahwa informasi manajemen adalah informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen yang kemudian digunakan untuk pengambilan keputusan oleh para manajer. Maka informasi tersebut dibagi menjadi beberapa tipe informasi akuntansi manajemen antara lain:

1. Informasi akuntansi lengkap, yang mencakup informasi tentang aktiva, pendapatan, dan atau biaya serta informasi tentang informasi akuntansi masa lalu dan masa depan.
2. Informasi akuntansi diferensial menunjukkan perbedaan aktiva, pendapatan, dan biaya dalam satu tindakan dibandingkan dengan tindakan lain.
3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan aktiva, pendapatan, dan biaya yang terkait dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Supriyono (2018:73), akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

para manajernya. Jadi akuntansi pertanggungjawaban ini memperjelas tanggung jawab, wewenang seorang manajer dan biaya-biaya apa saja yang dipengaruhi oleh seorang manajer.

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2007:186) yang dikutip dalam Watung menyebutkan bahwa dalam akuntansi pertanggungjawaban, terdapat beberapa karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban antara lain:

1. Terdapat penggolongan pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer dinilai dengan perbandingan realisasi dan anggaran yang ditetapkan.
4. Masing-masing manajer diberikan penghargaan atau hukuman sesuai dengan kebijakan dari manajer yang lebih tinggi.

Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mendorong para karyawan melakukan pekerjaan mereka secara akurat dan mengambil tanggung jawab atas perbedaan dalam biaya dan pendapatan perusahaan (Hanzel dkk, 2021).

Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan (Mulyadi, 2016:174) yang dikutip dalam Riziky, antara lain:

1. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manajer.
4. Akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pengelolaan aktivitas.
5. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas.

Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Kholmi (2019:145), ada lima syarat untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

1. Struktur organisasi (job description) yang jelas.
2. Terdapat anggaran biaya pada tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya didasarkan pada apakah manajemen operasi tertentu dapat dikendalikan atau tidak dapat dikendalikan
4. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (responsibility reporting).

Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Supriyono (2018:73), pusat pertanggungjawaban adalah unit dalam organisasi yang manajernya diberi wewenang dan tanggung jawab untuk memengaruhi terjadinya dan besarnya secara berdiri sendiri (individual). Menurut Supriyono (2018:75-78) pusat-pusat pertanggungjawaban dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Pusat beban (expense center) adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang dan tanggung jawab terhadap beban dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Manajer pusat beban tidak diberi wewenang untuk mengontrol pendapatan.
2. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan. Manajer dipusat pendapatan ini tidak mempunyai kendali terhadap investasi aset atau biaya produksi dari produk atau jasa yang dijual.
3. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang dan tanggung jawab untuk mengendalikan laba (pendapatan dikurangi beban) pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dengan demikian, secara periodik, biasanya setiap bulan, kinerja manajer pusat laba dinilai atas dasar perbandingan dan analisis antara laba aktual atau laba sesungguhnya dibandingkan anggarannya untuk dianalisis efisiensi dan efektivitasnya.
4. Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberikan wewenang dan tanggung jawab atas laba dan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Manajer pusat investasi dinilai kerjanya secara periodik, biasanya setiap bulan, dengan ukuran kembalian investasi (return on investment (ROI)) atau nilai tambah ekonomi (*economic value added (EVA)*) yang dikembangkan dari laba residual (*residual income (RI)*).

Penilaian Kinerja

Menurut Haryono (2018:57), proses penilaian kinerja dimulai dengan menetapkan tujuan yang ingin dicapai antara lain target, persyaratan standar dan kompetensi. Namun, langkah awal dalam upaya peningkatan kinerja dan program pengembangan harus dimulai dengan pemahaman mengenai tingkat kinerja saat ini dalam hal hasil dan kompetensi yang dicapai. Penilaian kinerja merupakan ukuran bagi pimpinan dan manajer dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, sehingga penilaian kinerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk dilakukan.

Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Menurut Haryono (2018), penilaian kinerja pusat biaya dalam sebuah perusahaan yang dilakukan oleh manajer tingkat atas pada pusat biaya perlu dilakukan karena dalam penilaian ini akan terlihat sejauh mana manajer pusat biaya telah melaksanakan tanggung jawabnya. Hal ini bisa dilakukan apabila tersedia alat atau instrument pengukuran yang reliable dan disepakati sesuai kriteria pengukuran standar.

METODOLOGI

Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif deskriptif dilakukan untuk mengetahui penggunaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya di Hotel Sintesa Peninsula Manado.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Sintesa Peninsula Manado yang berlokasi Jl. Jend Sudirman, Gunung Wenang, Pinaesaan Wenang, Kec. Wenang, Kota Manado, Sulawesi Utara. Penelitian ini dilakukan pada 02 November 2023 – 15 November 2023.

Jenis dan Sumber Data

Data kualitatif digunakan dalam penelitian ini, yang mencakup wawancara langsung dengan manajer pusat biaya Hotel Sintesa Peninsula Manado dan struktur organisasi. Data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini, yang pertama diperoleh langsung dari perusahaan melalui wawancara, dan yang kedua diperoleh dari perusahaan sebagai subjek.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara merupakan salah satu proses pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun oleh penulis untuk memperoleh data yang relevan. Wawancara ini dilakukan pada *Accounting Departement* dan beberapa departemen pada Hotel Sintesa Peninsula Manado.
2. Dokumentasi dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan dokumendokumen terkait berupa laporan anggaran dan realisasi, serta dokumendokumen lain yang mendukung penelitian.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Melalui penelitian ini, penulis menjelaskan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. Metode deskriptif ini dilakukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan pelaksanaan syarat-syarat di dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu: penetapan tanggung jawab dalam struktur organisasi, pembuatan standar anggaran, kode rekening dan penggolongan biaya, serta pelaporan akuntansi pertanggungjawaban.

Proses Analisis Data

Adapun yang menjadi langkah-langkah dalam penelitian yang dilakukan agar menjawab rumusan masalah yaitu dilakukan dengan cara berikut:

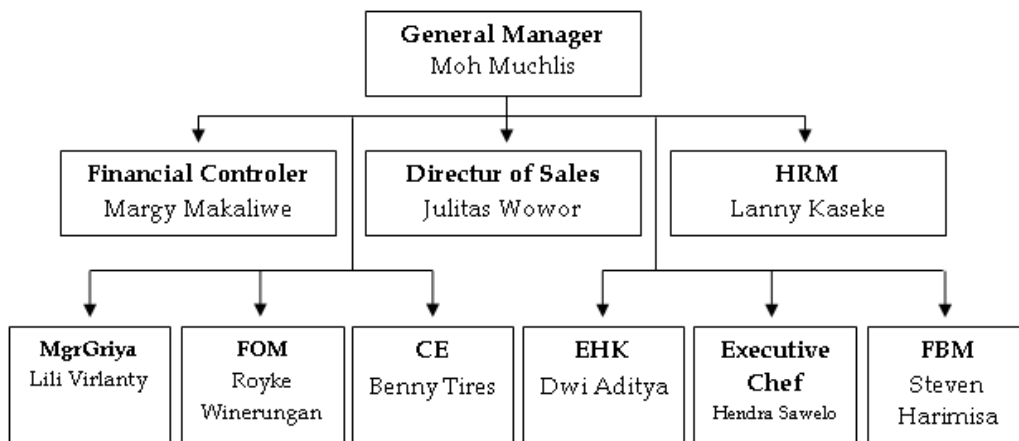
1. Langkah pertama, mempersiapkan hal-hal yang perlu dilakukan sebelum melakukan penelitian, mengajukan surat permohonan penelitian dari fakultas ke Hotel Sintesa Peninsula Manado.

2. Langkah kedua, mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian. Data yang dibutuhkan terkait dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat biaya kemudian dikumpulkan, dapat melalui observasi, wawancara ataupun dokumentasi.
3. Langkah ketiga, data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan melihat penerapan akuntansi pertanggungjawaban serta menganalisis anggaran biaya dan realisasi dari pusat biaya untuk penilaian kinerja.
4. Langkah keempat, setelah data telah terkumpul dan diolah, kemudian ditarik kesimpulan dari data yang telah dianalisis tersebut dan memberikan saran terkait dengan penelitian yang telah dilakukan.

HASIL PENELITIAN

Struktur Organisasi

Adanya struktur organisasi dalam perusahaan dapat terlihat dengan jelas setiap posisi atau jabatan, fungsi dan wewenang dari masing-masing pusat pertanggungjawaban pada perusahaan. Dengan batasan ini, diharapkan setiap departemen dapat lebih fokus pada tugasnya. Struktur organisasi perusahaan ini merupakan salah satu persyaratan untuk menggunakan akuntansi pertanggungjawaban. Struktur organisasi pada Hotel Sintesa Peninsula Manado telah menunjukkan dengan jelas tugas dan tanggung jawab dari masing-masing tingkatan manajer dan karyawan.



Gambar 1. Struktur Organisasi Sintesa Peninsula Hotel Manado

1. General Manager memiliki tugas dan wewenang antara lain melakukan pemeriksaan pada semua kegiatan operasional perhotelan; membuat kebijakan dan keputusan tentang arah dan tujuan yang sesuai dengan visi dan misi hotel; pengawasan terhadap pemilihan sumber daya manusia dan pelatihan staf; penetapan anggaran operasional dan pengadaan barang; evaluasi anggaran belanja; pengawasan segala bentuk peraturan yang berkaitan dengan hukum; pembuatan peraturan internal yang tidak bertentangan dengan peraturan yang ada; dan penetapan prosedur operasi hotel.; mengawasi dan memberikan masukan kepada setiap manajer departemen untuk terus meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan hotel.

2. Financial Control (Accounting) memiliki tugas dan wewenang antara lain menjaga dan mengontrol pemasukan keuangan hotel; berkoordinasi dengan general manager; memastikan ketersediaan barang di store, untuk kebutuhan dari semua departemen; mengadakan training secara berkala; bertanggung jawab atas schedule staff; memastikan untuk pembayaran ke vendor, supplier, salary dan lain-lain tidak terlambat; mengontrol dan mengelola keuangan perusahaan dengan baik, dan akurat; mengontrol semua transaksi di sistem, baik yang sudah terbayar ataupun yang masih out standing; menganalisa harga barang-barang yang ada di pasar; mengecek setiap barang masuk dan keluar; mengontrol semua jenis pembayaran; bekerja sama dengan semua departemen.
3. Sales & Marketing memiliki tugas dan wewenang antara lain menjaga serta memperhatikan perkembangan bisnis; Reporting ke general manager; memastikan setiap booking-an event selalu deal dan fix; mengadakan training secara berkala; membuat banquet event order; membuat fore cast event setiap minggu; maintenance relationship dengan client; berkoordinasi dengan semua HOD di masing-masing departemen; melaksanakan rapat koordinasi dengan departemen menyangkut pelaksanaan event-event; membuat promo-promo setiap bulan, baik promo makanan, room, meeting room, dan fasilitas yang ada di hotel.
4. Human Resource Manager (HRM) memiliki tugas dan wewenang antara lain bertanggung jawab atas kehadiran staf di area kerja; mengontrol attitude dan standard grooming dari semua staf; reporting ke general manager; berkoordinasi dengan HOD; pengurus dan mengatur akan hak-hak karyawan salary, service, jamsostek, ketenagakerjaan; mengadakan training secara berkala; melaksanakan kegiatan-kegiatan sosial dan juga kesejahteraan ke karyawan; menjaga SOP berjalan dengan baik.
5. Front Office (FOM) memiliki tugas dan wewenang antara lain front office manager (FOM) bertanggung jawab dalam operasional front office dan conggiere; memastikan kesiapan kamar pada saat tamu check-in, berkerja sama dengan department housekeeping dan enggenering department; mengontrol semua payment dari tamu, baik payment tamu yang menginap dan juga payment event-event yang berlangsung; bertanggung jawab atas schedule atau jadwal staff in charge; mengontrol sistem setiap hari pada saat datang dan sebelum pulang; Reporting selalu ke General Manager; berkoordinasi dengan semua HOD di masing-masing departemen; melaksanakan training secara berkala; memastikan proses check-in dan check-out tamu sesuai SOP yang ada.
6. Food & Beverage (FBM) memiliki tugas dan wewenang antara lain bertanggung jawab atas kelancaran operasional departemen FBS; Reporting selalu ke General Manager; mengontrol dan memastikan untuk kesiapan dan kelancaran dari setiap event-event yang dilaksanakan termasuk meeting room, sound system, kebersihan meeting room serta makanan dan minuman; memastikan semua event berjalan dengan lancar; memastikan semua event yang berlangsung billnya ter-settle dengan benar; bertanggung jawab untuk pembuatan schedule atau jadwal staf; mengontrol semua

parstock, baik linen, supplies, dan lain-lain; selalu berkoordinasi dengan semua HOD di masing-masing departemen; memastikan semua outlet yang ada di FBS (Gardenia, Lounge, Room Service, Banquet) sudah selesai; mengontrol pemakaian barang supplies dan lain-lain; melaksanakan program training sesuai dengan jadwal yang dibuat; membuat work planning secara berkala; menjaga konsistensi sesuai SOP.

7. Food & Beverage Product (Executive Chef) memiliki tugas dan wewenang antara lain bertanggung jawab menyediakan produk yang bersih dan bermutu; Reporting ke general Manager; mengontrol food cost (Biaya); bertanggung jawab atas kebersihan dan higienitas produk yang di sajikan ke tamu; menjaga kualitas produk; mengatur penerimaan barang dan penyimpanan secara FIFO; berkoordinasi dengan semua HOD di departemen yang lain; bertanggung jawab atas cleaning area kitchen dan steward; memastikan makanan pada stall yang ada selalu ada dan tidak kurang, baik breakfast, lunch, dinner, dan juga untuk event-event yang ada; membuat training kepada staf secara berkala; menjaga SOP berjalan dengan baik.
8. House Keeping (EHK) memiliki tugas dan wewenang antara lain menyediakan layanan kamar untuk tamu; memastikan kamar yang akan di jual selalu dalam keadaan bersih dan rapih; Reporting ke general manager; membuat schedule staff; berkoordinasi dengan departemen yang lain; bertanggung jawab atas operasional department housekeeping, baik di kamar, laundry, linen dan landscape serta pool; selalu meng-update kamar-kamar yang siap untuk dijual ke bagian front office; bertanggung jawab atas par-stock supplies dan chemical; memastikan barang-barang yang ketinggalan di simpan dan di atur administrasinya; memastikan area lobby, restroom, kamar selalu dalam keadaan bersih; menjaga kebersihan hotel sesuai SOP.
9. Security memiliki tugas dan wewenang antara lain bertanggung jawab akan keamanan area hotel; mengecek jika ada hal-hal yang mencurigakan; melakukan check body bagi semua staf yang akan masuk kerja dan akan pulang setelah kerja; Reporting ke general manager; memastikan tidak ada pencurian dan hal-hal yang mengganggu keamanan dan kenyamanan tamu pada saat stay di hotel; berkoordinasi dengan departement lain.

Penyusunan Anggaran pada Pusat Biaya

Penyusunan anggaran pada setiap pusat pertanggungjawaban di Hotel Sintesa Peninsula disusun setiap tahunnya yang mana pada periode semester kedua, departemen keuangan diwajibkan untuk telah menyelesaikan susunan anggaran untuk tahun berikutnya. Tujuan dari penetapan anggaran ini secara umum untuk mencapai tujuan perusahaan, selain itu adalah agar dapat menjadi pedoman kerja bagi seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan operasional di perusahaan, menjadi alat pengendalian dan menghindari kesalahan pada saat proses pelaksanaan. Sistem penganggaran pada pusat biaya didasarkan pada target penjualan jasa seperti penjualan kamar, sewa gedung, ruang pertemuan, restoran, dan fasilitas jasa yang lain selama periode tersebut, sehingga dapat memperkirakan berapa besar dana yang akan dianggarkan untuk menunjang operasional hotel. Penyusunan anggaran dilakukan oleh

departemen keuangan atau pusat biaya bersama departemen lain. Anggaran disusun setiap bulan agustus dengan melihat histori ditahun yang sebelumnya dan fore cash ditahun yang sementara berjalan.

Penggolongan Biaya Terkendali maupun Tidak Terkendali

Hotel Sintesa Peninsula Manado telah melakukan penggolongan biaya sesuai dengan chart of account yang ditetapkan dengan standar perusahaan, namun perusahaan belum melakukan penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali. Biaya tidak terkendali antara lain biaya operasional makanan dan minuman tergolong dan untuk biaya gaji, biaya energi, serta biaya lain-lain tergolong pada biaya yang terkendali.

Tabel 1. Penggolongan Biaya Hotel Sintesa Peninsula Manado

No.	Jenis Biaya	Biaya Terkendali (Rp)	Biaya Tidak Terkendali (Rp)
1)	Biaya Operasional		
	Makanan	-	6.652.171.299
	Minuman	-	1.765.295.549
	Lain-lain	-	1.183.298.076
2)	Biaya Gaji		
	Divisi Kamar	1.394.141.017	-
	Divisi makanan & minuman	2.070.565.209	-
	Divisi administrasi & umum	784.152.493	-
	Divis HRD	561.015.927	-
	Divisi sales & marketing	205.089.565	-
	Divisi engineering	378.562.080	-
Direksi	589.178.061	-	
3)	Biaya Energi		
	Listrik	1.378.500.242	-
	Pengolahan Air/PDAM	275.567.821	-
	BBM, gas, pelumnas	320.003.497	-
4)	Biaya Lain-lain	4.215.327.514	-
Total Anggaran		12.172.103.426	9.600.764.924

Pengklasifikasian atau Pemberian Kode Rekening

Hotel Sintesa Peninsula Manado telah melakukan pengklasifikasian kode rekening sesuai dengan biaya yang dikeluarkan. Pengklasifikasian kode rekening dilakukan dengan menggunakan *chart of account* (COA) yang sudah standar perusahaan. Perusahaan ini memiliki empat hotel dan dalam keempat hotel tersebut memiliki chart of account yang sama, contohnya listrik nama kelompok biayanya *electricity energy cost*, sedangkan kertas, pulpen nama kelompok biayanya yaitu *printing and stationery*. Misalnya *printing and stationery* kode COA-nya 6001, jadi secara otomatis ketika menerima barang

'kertas' maka akan dicatat dalam akun tersebut. Dalam konteks ini perusahaan tidak memfasilitasi akses data berupa dokumen terkait sistem kode rekening. Meskipun demikian, peneliti tetap berusaha menggali informasi sebanyak mungkin melalui wawancara dengan pihak terkait dan pengamatan langsung terhadap praktik akuntansi yang ada.

Pelaporan Biaya oleh Manajer yang Bertanggungjawab atau Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Hotel Sintesa Peninsula dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban telah membuat laporan pertanggungjawaban, dan laporan tersebut dilakukan untuk internal perusahaan sampai kepada pemimpin tertinggi dan juga sampai kepada pemilik perusahaan. Dalam hal ini bagian keuangan harus memberikan laporan baik laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan, itu harus dilaporkan sampai ke kantor pusat. Pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada Hotel Sintesa Peninsula Manado dimulai dari akuntansi, dalam akuntansi terbagi dalam beberapa bagian yaitu bagian logistik, dan dalam logistik pun terbagi dalam beberapa bagian juga yaitu receiving, purchasing, controlling atau cost control, dan ada juga store untuk penyetokan barang. Kemudian ada juga yang di bagian account receivable atau yang menangani piutang ada juga yang di bagian account payable atau yang menangani hutang perusahaan, kemudian ada yang dibagian kasir, ada yang dibagian income audit.

Jadi masing-masing bagian tersebut mempunyai tugas atau tanggung jawab yang harus dijalankan dan pertanggungjawabannya nanti harus dilaporkan kepada kepala departemen keuangan setiap harinya. Hotel Sintesa Peninsula Manado telah melakukan pengendalian biaya setiap hari dan ditinjau setiap bulan. Dalam departemen keuangan perusahaan memiliki bagian cost controller yang bertugas setiap hari untuk mengecek sampai ke outlet. Sementara itu untuk ketidakselarasan antara anggaran biaya dan realisasi anggaran namun itu dianggap hal yang wajar karena perusahaan memang mempunyai acuan anggaran yaitu budget tetapi realisasinya tidak semua yang dianggarkan terjadi sesuai dengan yang dianggarkan

Tabel 2. Anggaran dan Realisasi Biaya Hotel Sintesa Peninsula Manado Tahun 2022

Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Presentase
Biaya Operasi				
Harga Pokok Penjualan				
Makanan & Minuman				
Makanan	6.652.171.299	6.015.042.962	637.128.337	9%
Minuman	1.765.295.549	778.167.210	987.128.339	55%
Lain-lain	1.183.298.076	685.457.013	497.841.063	42%
Gaji dan				

Biaya Terkait				
Divisi Kamar	1.394.141.017	1.251.382.029	142.758.988	10%
Divisi Makanan & Minuman	2.070.565.209	2.014.950.232	55.614.977	2%
Divisi Administrasi & Umum	784.152.493	745.022.319	39.130.174	4%
Divisi HRD	561.015.927	531.626.011	29.389.916	5%
Divisi <i>sales & Marketing</i>	205.089.565	193.928.032	11.161.533	5%
Divisi <i>Engineering</i>	378.562.080	356.721.090	21.840.990	5%
Direksi	589.178.061	541.899.101	47.278.960	8%
Biaya Lain-Lain				
Divisi Kamar	1.087.014.265	1.020.023.901	66.990.364	6%
Divisi Makanan dan Minuman	1.819.007.084	1.129.127.607	689.879.477	37%
Divisi administrasi & Umum	540.154.692	436.033.811	104.120.881	19%
Divisi HRD	147.529.702	115.897.501	31.632.201	21%
Divisi <i>Sales & Marketing</i>	273.121.581	202.523.719	70.597.862	25%
Divisi Engineering	348.500.193	289.520.937	58.979.256	16%
Divisi Lain-lain (Minor)	0	0	0	
Biaya Energi				
Listrik	1.378.500.242	1.030.899.012	347.601.230	25%
Pengolahan Air/PDAM	275.567.821	269.750.211	5.817.610	2%
BBM, Gas, dan Pelumas	320.003.497	205.901.323	114.102.174	35%

Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Kinerja pusat biaya pada Hotel Sintesa Peninsula Manado diukur dengan membandingkan antara biaya-biaya yang telah dianggarkan dengan realisasi atas pengeluaran biaya telah diterapkan sebelumnya. Evaluasi terhadap kinerja pusat biaya pada Hotel Sintesa Peninsula dilakukan setiap bulan setelah kepala departemen keuangan mengeluarkan laporan keuangan (profit and loss), pada evaluasi tersebut membahas mengenai masalah keuntungan dan kerugian yang terjadi pada perusahaan. Besarnya selisih atau penyimpangan yang terjadi dapat diketahui dengan membandingkan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya.

Hotel Sintesa Peninsula terdapat departemen keuangan yang bertanggung jawab dalam menggunakan biaya-biaya atau mengendalikan biaya yang ada, sehingga ini merupakan manajer pusat biaya pada perusahaan. Penilaian kinerja Hotel Sintesa Peninsula Manado juga dimotivasi dengan pemberian sistem penghargaan atau hukuman. sistem penghargaan atau reward and punishment diupayakan semaksimal mungkin agar manajer maupun karyawan dapat termotivasi meningkatkan kinerja merek

PEMBAHASAN

Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menggambarkan susunan pola hubungan antar unit dalam suatu organisasi, yang didalamnya menunjukkan kedudukan atau posisi, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang ada pada suatu perusahaan. Struktur organisasi pada Hotel Sintesa Peninsula secara jelas menunjukkan peran dan tanggung jawab untuk setiap unit departemen serta adanya pembagian tugas yang sudah cukup baik yang diterapkan pada perusahaan. Dengan adanya pembagian tugas berdasarkan fungsinya, maka setiap unit kerja yang ada dalam perusahaan dapat mengetahui dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga tidak merasa bingung atas apa yang harus dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa struktur organisasi yang ada pada Hotel Sintesa Peninsula Manado sudah dikatakan cukup baik dan sesuai dengan teori konsep akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang dirancang telah menunjukkan secara jelas pendelegasian tugas, wewenang dan tanggungjawab untuk tiap departemen atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Maka perusahaan sudah memenuhi syarat pertama dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi.

Proses Penyusunan Anggaran yang Dilakukan pada Perusahaan

Penganggaran menjadi tolak ukur untuk mengeluarkan biaya dalam setiap aktivitas yang akan dilaksanakan pada perusahaan, sehingga penganggaran sangat diperlukan oleh perusahaan atau organisasi agar dapat mencapai sasaran yang diinginkan secara efektif dan efisien. Pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam proses penyusunan anggaran, agar pusat pertanggungjawaban merasa bertanggungjawab terhadap anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan menimbulkan anggaran yang lebih rasional.

Selain itu, untuk menilai kinerja dari pimpinan pusat pertanggungjawaban, perusahaan juga dapat menggunakan anggaran sebagai dasar untuk menilai kinerja manajer dengan membandingkan biaya yang direncanakan dengan biaya yang terealisasi. Berdasarkan hasil penelitian, proses penyusunan anggaran pada Hotel Sintesa Peninsula telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, karena penyusunan anggaran telah melibatkan tiap pusat pertanggungjawaban atau kepala-kepala departemen lain yang akan melaksanakan anggaran tersebut, sehingga anggaran yang dihasilkan lebih rasional sebab telah disusun sesuai dengan anggaran yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Penggolongan Biaya Terkendali maupun Tidak Terkendali

Salah satu syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban penggolongan biaya, yang dibagi menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang menjadi tanggung jawab dan dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan, biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak menjadi tanggung jawab dan tidak dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh manajer

melalui kebijakannya. Pemisahan biaya ini sangat penting karena dapat membantu manajer mengetahui biaya mana yang menjadi tanggung jawabnya dan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya. Berdasarkan hasil penelitian, Hotel Sintesa Peninsula Manado belum melakukan penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, akan tetapi perusahaan hanya menggolongkan biaya menjadi empat bagian diantaranya beban operasional yang secara pengertian dapat dikatakan sebagai biaya tidak terkendali dikarenakan biaya operasional tidak dapat ditentukan penggunaannya dalam jangka waktu tertentu contohnya beban bahan makanan berupa biaya beras dan ikan biaya yang dikeluarkan sesuai dengan yang diperlukan hari itu, dan biayanya dapat berubah sesuai dengan tamu yang datang hari itu. Selanjutnya untuk biaya terkendali terdapat pada beban gaji, beban energi, dan beban lain – lain yang nama penggunaannya dapat ditentukan dan diketahui dalam jangka waktu tertentu contohnya beban gaji, dan beban energi berupa beban listrik. Maka perusahaan perlu segera membuat penggolongan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Pengklasifikasian atau Pemberian Kode Rekening

Dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban salah-satu syaratnya terdapat penerapan klasifikasi dan susunan pengkodean rekening. Hal ini untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban guna pelaksanaan pengawasan dan pengendalian biaya. Pengkodean rekening ini akan menunjukkan jenis biaya sehingga berfungsi untuk memudahkan dalam penyajian laporan keuangan karena sudah mengklasifikasi kode rekening sesuai jenis perkiraannya. Pengklasifikasian kode rekening dilakukan dengan menggunakan chart of account (COA) yang sudah standar perusahaan dimana perusahaan ini memiliki empat hotel dan dalam keempat hotel tersebut memiliki chart of account yang sama. Berdasarkan hasil penelitian, Hotel Sintesa Peninsula Manado telah melakukan klasifikasi kode rekening sesuai dengan salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban karena perusahaan sudah melakukan pemberian kode-kode rekening pada masing-masing biaya yang terjadi, sehingga memudahkan dalam menyusun laporan dengan baik serta memudahkan mencari perkiraan yang dibutuhkan.

Pelaporan Biaya oleh Manajer yang Bertanggungjawab atau Laporan Pertanggungjawaban

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban harus membuat sebuah laporan pertanggungjawaban yang berisi perbandingan antara biaya-biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya yang sudah dikeluarkan. Laporan pertanggungjawaban digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja manajer pusat biaya sekaligus untuk memberikan informasi kepada atasan tentang hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil penelitian, Hotel Sintesa Peninsula Manado telah membuat laporan pertanggungjawaban untuk internal perusahaan sampai kepada pemimpin tertinggi dan juga sampai kepada pemilik perusahaan.

Dalam hal ini bagian keuangan harus memberikan laporan baik laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan, itu harus dilaporkan sampai ke kantor pusat. Hotel Sintesa Peninsula Manado telah menetapkan masing-masing pusat pertanggungjawaban yang bertugas menjalankan dan mempertanggungjawabkannya kepada kepala departemen keuangan perhari. Selain itu, sering terjadi ketidakselarasan antara anggaran biaya dan realisasi anggaran namun itu dianggap hal yang wajar. Karena perusahaan memang mempunyai acuan anggaran yaitu budget tetapi pada realisasinya, tidak semua yang dianggarkan terjadi sesuai dengan yang dianggarkan. Cara perusahaan menghadapi masalah tersebut dengan backup data yang ada, bagian keuangan akan melaporkan hal tersebut ke pemilik perusahaan, mengenai penyebab biaya perusahaan meningkat di bulan oktober.

Laporan pertanggungjawaban pada tahun 2022 dinilai cukup baik karena hampir seluruh jumlah biayanya tidak melebihi dari target atau anggaran. Meskipun telah membuat laporan pertanggungjawaban, namun penerapan laporan akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada Hotel Sintesa Peninsula Manado masih jauh dari konsep syarat akuntansi pertanggungjawaban karena belum memisahkan biaya-biaya yang diluar tanggung jawabnya, sehingga manajer bertanggung jawab atas seluruh biaya yang terjadi. Maka dapat dikatakan bahwa Hotel Sintesa Peninsula belum menyusun laporan pertanggungjawaban dengan baik, sebab belum sesuai dengan syarat akuntansi pertanggungjawaban.

Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Tujuan diadakannya penilaian kinerja adalah untuk menilai kinerja manajer guna dalam meningkatkan keefisienan dan keefektivitasan kinerja dan mendorong kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Anggaran biaya dapat digunakan sebagai indikator dalam menilai kinerja pusat biaya, yakni dengan membandingkan antara biaya-biaya yang telah dianggarkan dengan realisasi atas pengeluaran biaya telah diterapkan sebelumnya. Dari hasil perbandingan tersebut akan mendapat gambaran mengenai penyimpangan. Penilaian kinerja pusat biaya dikatakan berkinerja dengan baik apabila mampu menggunakan biaya-biaya yang ada sesuai rencana.

Perusahaan menjadikan laporan pertanggungjawaban berupa anggaran dan realisasi biaya untuk menilai kinerja pusat biaya yakni dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran biaya yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Setelah mengetahui selisih tersebut perusahaan akan menganalisis lebih lanjut untuk mengetahui apa penyebab timbulnya penyimpangan tersebut. Penilaian kinerja Hotel Sintesa Peninsula Manado juga dimotivasi dengan pemberian sistem penghargaan atau hukuman. Penghargaan dapat berupa piagam maupun uang tunai yang adalah bentuk apresiasi jika mencapai target pekerjaan yang disepakati serta untuk karyawan yang melakukan pelanggaran dalam pekerjaannya akan diberikan hukuman atau punishment berupa surat peringatan (SP1,SP2,SP3) bahkan pemecatan.

Cara ini dinilai cukup efektif dalam memotivasi manajerial atau karyawan dalam meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, proses penilaian kinerja pusat biaya pada Hotel Sintesa Peninsula Manado sudah cukup memadai karena perusahaan telah melakukan penilaian kinerja yang didasarkan pada anggaran dan realisasi biaya dalam laporan akuntansi pertanggungjawaban serta perusahaan telah menjalankan pemberian penghargaan atau reward secara maksimal dan punishment atau hukuman yang diberikan secara tegas dan menyeluruh.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Hasil penelitian tentang penggunaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada Hotel Sintesa Peninsula Manado menunjukkan bahwa hotel telah melakukan atau memenuhi semua persyaratan akuntansi pertanggungjawaban, termasuk struktur organisasi, penyusunan anggaran, klasifikasi kode rekening, laporan pertanggungjawaban, dan penilaian kinerja manajer pusat biaya.

Namun, penggolongan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali masih belum dilakukan. Hotel Sintesa Peninsula harus segera melakukannya untuk membantu dalam penyusunan anggaran dan pengkodean rekening, karena ini akan lebih mudah untuk mengevaluasi jika terjadi penyimpangan dalam pengeluaran dan pengendalian biaya akan lebih baik dan lebih terencana. Oleh karena itu, Hotel Sintesa Peninsula Manado perlu lebih melibatkan setiap pusat-pusat pertanggungjawaban yang lain sehingga pertanggungjawaban dari biaya tersebut lebih jelas serta kemungkinan adanya penyimpangan lebih sedikit pada saat pengeluaran biaya.

PENELITIAN LANJUTAN

Peneliti menyadari bahwa, karena pengetahuan dan kemampuan peneliti sendiri yang terbatas, ada banyak kekurangan dalam penulisan, bahasa, dan bentuk penyajian artikel ini. Karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak untuk membuat artikel ini sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Darya, I. G. P. V. 2019. Akuntansi Manajemen. Cetakan Pertama: Uwais Inspirasi Indonesia, Ponorogo.
- Favian, H., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2021). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1).
- Fitriani, K. (2018). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada Hotel Dinasti Makassar (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS BOSOWA).
- Haryono, S. 2018. Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi. Cetakan I. Luxima Metro Media.

- Kholmi, Masiyah. 2019. Akuntansi Manajemen. Universitas Muhammadiyah Malang. Surabaya.
- Mulyadi. 2016. Akuntansi manajemen: konsep, manfaat, dan rekayasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Supriyono, R. A. 2018. Akuntansi Keperilakuan. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Watung, T. D., Saerang, D. P., & Mawikere, L. (2014). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban untuk Penilaian Kinerja Manajerial pada PT. Tirta Investama (Dc) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(2).