

**IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
PENGENDALI BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJER DI HOTEL
DALU SEMARANG**

Oleh:

NUR ALFIYAH

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi

Universitas Dian Nuswantoro Semarang

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pengetahuan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban serta untuk mengetahui efisiensi biaya yang telah dilakukan para manajer untuk mengukur kinerja manajer. Penelitian ini dilakukan di Hotel Dalu Semarang.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif komparatif yaitu dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer terdiri atas hasil wawancara. Data sekunder adalah data laporan keuangan. Unsur-unsur yang diteliti yaitu struktur organisasi, penyusunan anggaran, biaya terkendali dan tidak terkendali, serta perbandingan antara realisasi dengan anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada Hotel Dalu Semarang telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendali biaya. Pengendalian biaya yang dilakukan pada tahun 2012 masih kurang sesuai. Karena semua manajer pusat pada tahun 2012 mempunyai selisih antara realisasi dan anggaran diatas 10%. Sehingga kinerja manajer pada tahun 2012 masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Pada tahun 2013 sudah mengalami peningkatan, yaitu selisih antara realisasi dan anggaran berada dibawah 10%. Namun pada Manajer Pusat Laba masih belum mampu mengendalikan biaya yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Selisih antara realisasi dan anggaran pada Manajer Pusat Laba adalah 16%. Sehingga kinerja manajer pada tahun 2013 belum sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kata kunci: Akuntansi pertanggungjawaban, kinerja manajer dan pengendali biaya

ABTRACT

The purpose from the research is to gived of knowing the application of responsibilityaccounting and to knowing efficiency cost that manager to measure the manager performance. The object of research is Semarang Dalu Hotel.

This research using a quantitative comparative method that is compare between realization and budget. Data used are primary data and secondary data. The primary data used are data form interviews. Secondary data used is financial statement data. Variables were studied in this research are organization structure, budgeting, cost control and uncontrolled cost as well as the comparison between the realization and the budget.

The research results show that in hotel dalu semarang have implemented accounting accountability as controller the cost. Cost-containment who conducted in 2012 still less consistent. Because all central manager in 2012 have the difference between the realization and budget above 10 percent. So that the performance of manager in 2012 it has still not been as expected by the company. By 2013 has made improvements, namely the difference between the realization and budget was below 10 percent. But in central manager profit it has still not been able to control the money that has been budgeted by the company. The difference between the realization and the budget at central manager profit is 16 percent. So that the performance of manager in 2013 not yet consistent with the objectives of the company .

Keyword: Responsibility accounting, performance manager and controlling cost

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perusahaan pada dasarnya memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu untuk memperoleh laba maksimal serta untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan manajemen harus mengambil keputusan dengan tepat. Peran manajer juga dibutuhkan dalam pelaksanaan pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dalam hal ini informasi akuntansi sangat diperlukan untuk menentukan langkah selanjutnya yang harus diambil oleh manajemen. Selain itu, akuntansi juga dapat digunakan sebagai pengendali biaya yang lebih dikenal dengan istilah akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan (Hansen dan Mowen, 2009).

Hotel Dalu Semarang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri perhotelan. Jika hotel ini ingin menggunakan model pertanggungjawaban untuk mengendalikan operasionalnya. Maka gambaran tersebut dapat dilihat dari ciri-cirinya yaitu, struktur organisasi dan sistem akuntansinya berdasarkan departementalisasi, menggunakan sistem anggaran, serta kinerja masing-masing departemen diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya. Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat yang bisa digunakan untuk pengendalian manajemen sehingga dapat digunakan pusat pertanggungjawaban untuk bertanggung jawab terhadap segala aktivitas manajer dan melaporkan atau mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan hotel.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan penjelasan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada Hotel Dalu Semarang serta untuk mengetahui efisiensi biaya yang telah dilakukan para manajer untuk mengukur kinerja manajer Hotel Dalu Semarang.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Manajemen

Menurut Wiyasha (2007) akuntansi manajemen merupakan akuntansi untuk manajemen yang menganalisis laporan keuangan yang dihasilkan oleh akuntansi keuangan. Akuntansi manajemen menyediakan informasi keuangan dan nonkeuangan bagi manajer dan karyawan. Informasi akuntansi manajemen disusun untuk membuat keputusan dan bersifat rahasia.

Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2010) sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen direalisasikan. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi perusahaan, syarat-syarat yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas sesuai wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab.

Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2013) pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung

jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu. Ada empat jenis utama pusat pertanggungjawaban:

1. Pusat biaya (*cost center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya.
2. Pusat pendapatan (*revenue center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan.
3. Pusat laba (*profit center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya.
4. Pusat investasi (*investment center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi.

Hubungan Struktur Organisasi dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada hakikatnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan. Dalam lingkungan yang kompetitif, organisasi dituntut tidak hanya sekedar sebagai institusi pencipta kekayaan, namun jauh lebih dari itu; organisasi dituntut untuk mampu menjadi institusi pelipat ganda kekayaan. Kekayaan organisasi bermotif laba diperoleh dari laba memadai yang dihasilkan dari usaha. Untuk menjamin agar usaha perusahaan mampu menghasilkan laba, maka personel perusahaan harus merencanakan dan mengendalikan dengan baik tiga faktor utama penentu laba memadai: investasi, pendapatan, dan biaya. Informasi biaya mencerminkan seberapa cerdas personel melaksanakan pengelolaan terhadap bisnis suatu organisasi (Mulyadi, 2003).

Hubungan Pengendalian Biaya dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (2005) pengendalian biaya adalah tindakan membandingkan biaya yang telah dikeluarkan dengan rencana yang ada dan kemudian menetapkan

tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengarahkan pelaksanaan berikutnya agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) adalah biaya yang tingkatnya dapat dipengaruhi oleh manajer. Sedangkan biaya yang tidak dapat dikendalikan adalah biaya yang tingkatnya tidak dipengaruhi oleh manajer (Hansen dan Mowen, 2013).

Penyusunan Anggaran

Menurut Ikhsan (2009) anggaran merupakan perencanaan manajerial untuk melakukan suatu tindakan dalam ungkapan-ungkapan keuangan. Anggaran menjadi alat bagi manajerial yang menjamin perolehan terhadap tujuan-tujuan organisasi dan penyediaan dana sebagai salah satu acuan dalam menjalankan operasional sehari-hari.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu proses yang dapat digunakan untuk menilai apakah rencana kerja yang telah ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan (Yuwono, 2004).

Syamsi (2003) mengemukakan bahwa besarnya toleransi secara umum adalah 10%, ini berarti apa bila realisasi dan rencana terdapat selisih maksimal 10% maka dianggap masih termasuk sesuai. Jadi apabila realisasinya itu maksimal 10% di bawah atau di atas rencananya, maka dianggap tidak terjadi penyimpangan.

Pengertian Hotel

Menurut Widanaputra (2009) hotel adalah usaha komersial yang menyediakan tempat menginap, makanan dan pelayanan-pelayanan lainnya untuk umum

Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Stevy Sigar dan Inggriani Elim (2014) “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Bank Sulut Cabang Tonando. Dan Gery Rumengan (2013) “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya di Hotel Quality Manado:. Serta penelitian lain yang dilakukan oleh Rosmiaty Tarmizi, Margaretha Selvyana, dan Agus Purnomo (2010) “Pengendalian Biaya dalam Hubungannya dengan Akuntansi Pertanggungjawaban (Studi Kasus pada Hotel Indra Putri di Bandar Lampung).

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Hotel Dalu Semarang yang beralamat di Jl. Majapahit 282 Semarang.

Jenis dan Sumber Data

Data kualitatif yang didapat dari manajer Hotel Dalu Semarang adalah data-data tentang pembagian pusat pertanggungjawaban dan struktur organisasi. Sedangkan data kuantitatif adalah data laporan keuangan yang diperlukan dalam penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Observasi dilakukan untuk mendapatkan data yang didapat berasal dari hasil pengamatan langsung pada manajer Hotel Dalu Semarang. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi atau hubungan dengan para manajer Hotel Dalu Semarang. Studi kepustakaan dilakukan dengan cara membaca literatur-literatur tentang akuntansi pertanggungjawaban, pengendalian biaya, serta pengukuran kinerja manajer.

Metode Analisis

Langkah-langkah yang dilakukan dalam metode analisis ini adalah sebagai berikut:

1. Studi kasus pada Hotel Dalu Semarang.

Studi kasus yang dilakukan adalah untuk menentukan judul yang sesuai dengan keadaan pada Hotel Dalu Semarang.

2. Mengelompokkan manajer berdasarkan pusat pertanggungjawaban

Berdasarkan tugas dan wewenang manajer yang ada pada Hotel Dalu Semarang, maka manajer terbagi ke tiga pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, dan pusat laba.

3. Analisis pengendalian biaya:

Pengendalian biaya yang dilakukan adalah dengan membagi antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali menurut manajemen Hotel Dalu Semarang.

4. Mengevaluasi efisiensi biaya:

Evaluasi efisiensi yang dilakukan adalah dengan membandingkan antara rencana anggaran dengan realisasi anggaran yang telah dibagi-bagi kedalam kelompok menurut manajemen Hotel Dalu Semarang.

Rupiah = rencana anggaran – realisasi anggaran

5. Mengukur kinerja manajer Hotel Dalu Semarang

Pengukuran kinerja manajer dapat dilihat berdasarkan efisiensi biaya yang telah dilakukan oleh masing-masing manajer di setiap departemen.

6. Kesimpulan

Setelah dilakukan olah data dengan berbagai aspek tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mungkin ada satu pusat pertanggungjawaban yang pengendalian biaya belum maksimal, sehingga efisiensi biayanya masih kurang. Dan ini menunjukkan bahwa kinerja dari pusat pertanggungjawaban tersebut masih belum efektif.

7. Saran

Dari kesimpulan diatas maka manajer diharapkan untuk lebih teliti dan terperinci dalam menyusun anggaran biaya agar anggaran yang disusun lebih efisien. Sehingga kinerja manajer pada setiap pusat pertanggungjawaban akan semakin meningkat dan tujuan perusahaan pun akan tercapai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi

Hotel Dalu Semarang sebagai suatu organisasi sudah melengkapi dirinya dengan gambar struktur organisasi, sehingga melalui gambar tersebut dapat lebih jelas dalam penggambaran fungsi dari masing-masing departemen yang dihubungkan dengan garis wewenang dan tanggung jawab. Pembagian wewenang dan tanggung jawab sudah dilaksanakan dengan baik. Fungsi-fungsi dalam organisasi telah diadakan pemisahan antara fungsi operasional, pencatatan, penyimpanan dan pengawasan, dengan demikian dari persyaratan struktur organisasi memungkinkan

bagi manajemen untuk mengadakan pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban.

Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran sudah menggunakan azas partisipasi, yaitu setiap departemen diberikan kewenangan untuk menyusun anggaran masing-masing departemen.

Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Klasifikasi biaya terkendali dan tidak terkendali telah diadakan secara tepat. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali dilaksanakan berdasarkan pedoman wewenang dan tanggung jawab dari setiap manajer.

Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali pada Manajer Pusat Biaya Hotel Dalu Semarang

BIAYA	TERKENDALI	TIDAK TERKENDALI	PIHAK YANG DAPAT MENGENDALIKAN BIAYA
HRD			
Gaji Karyawan	√	-	Hotel Manajer
Telepon	-	√	HRD Manajer
Biaya Trainee	-	√	HRD Manajer
Biaya Jasa Pengelolaan Hotel	-	√	HRD Manajer
Front Office			
Gaji Karyawan	√	-	Hotel Manajer
Telepon	-	√	FO Manajer
Biaya Sumbangan	-	√	FO Manajer
Biaya Pengiriman dan Pos	-	√	FO Manajer
Biaya Operasional Hotel	-	√	FO Manajer
Biaya Jasa pengelolaan Hotel	-	√	FO Manajer
House Keeping			
Gaji Karyawan	√	-	Hotel Manajer
Laundry	-	√	HK Manajer
Biaya Keamanan dan Kebersihan	-	√	HK Manajer
Biaya Operasional Hotel	-	√	HK Manajer
Biaya Jasa Pengelolaan Hotel	-	√	HK Manajer
Engineering			
Gaji Karyawan	√	-	Hotel Manajer

Biaya Energi	-	√	Chief Engineering
Biaya Operasional Hotel	-	√	Eng Manajer
Biaya Maintenance	-	√	Chief Engineering

Sumber: Hotel Dalu Semarang (Data diolah)

Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali pada Manajer Pusat Pendapatan Hotel Dalu Semarang

BIAYA	TERKENDALI	TIDAK TERKENDALI	PIHAK YANG DAPAT MENGENDALIKAN BIAYA
F&B Product			
Gaji Karyawan	√	-	Hotel Manajer
Biaya Makanan	-	√	Chef De Party
Biaya Pembelian Peralatan	-	√	Chef De Party
Makanan	-	√	Chef De Party
Biaya Survey Menu			
F&B Product			
Gaji Karyawan	√	-	Hotel Manajer
Biaya Makanan	-	√	Chef De Party
Biaya Perlengkapan Makanan	-	√	Chef De Party
Marketing			
Gaji Karyawan	√	-	Hotel Manajer
Telepon	-	√	Sales Manajer
Biaya Transport	-	√	Sales Manajer
Iklan	-	√	Sales Manajer
Promosi	-	√	Sales Manajer
Biaya Makan	-	√	Sales Manajer

Sumber: Hotel Dalu Semarang (Data diolah)

Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali pada Manajer Pusat Laba Hotel Dalu Semarang

BIAYA	TERKENDALI	TIDAK TERKENDALI	PIHAK YANG DAPAT MENGENDALIKAN BIAYA
Accounting			
Gaji Karyawan	√	-	Hotel Manajer
Telepon	-	√	ACCT
Biaya Pembelian ATK	-	√	ACCT

Sumber: Hotel Dalu Semarang (Data diolah)

Laporan Petanggungjawaban

Hotel Dalu Semarang telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pada laporan pertanggungjawaban dapat dilihat berapa

besarnya perbandingan antara anggaran dan realisasi serta selisihnya. Pertanggungjawaban disetiap departemen, dilakukan oleh masing-masing manajer yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi kepada Hotel Manajer.

Pengendalian Biaya dan efisiensi Biaya

Untuk mengetahui pengendalian biaya dan efisiensi biaya yang telah dilakukan oleh Hotel Dalu Semarang dapat dilihat pada tabel berikut:

Anggarandan Realisasi Biaya pada Manajer Pusat Biaya Hotel Dalu Semarang Tahun 2012 dan 2013

Departemen	Tahun 2012		Selisih	Tahun 2013		Selisih
	Anggaran	Realisasi		Anggaran	Realisasi	
HRD	78.856.051	135.726.976	56.870.925	367.976.764	374.101.764	6.125.000
-Gaji karyawan	49.570.825	53.497.094	3.926.269	85.033.995	86.288.875	1.254.880
-Telepon	2.534.786	8.319.093	5.784.307	6.345.890	7.940.584	1.594.694
-Biaya trainee	19.058.438	64.083.733	45.025.295	158.966.370	161.175.994	2.209.624
-Biaya jasa pengelolaan hotel	7.665.002	9.800.056	2.135.054	17.630.511	18.696.311	1.065.800
Engineering	287.942.090	347.267.557	59.325.467	544.087.527	552.150.692	8.063.165
-Gaji karyawan	49.570.825	53.497.094	3.926.269	85.033.995	86.288.875	1.254.880
-Biaya energy	180.305.797	229.686.730	49.380.933	280.124.589	285.989.512	3.864.923
-Biaya operasional hotel	14.002.765	16.847.974	2.485.209	158.825.969	161.175.994	2.350.025
-Biaya maintenance	53.502.758	57.035.814	3.533.056	18.102.974	18.696.311	593.337
House Keeping	109.359.283	133.610.883	24.251.600	270.014.048	272.361.180	2.347.132
-Gaji karyawan	49.570.825	53.497.094	3.926.269	85.033.995	86.288.875	1.254.880
-Laundry	3.405.094	6.230.000	2.824.906	6.008.790	6.200.000	191.210
-Biaya keamanan dan kebersihan	4.840.000	6.230.000	1.390.000	0	0	0
-Biaya operasional hotel	41.990.589	57.035.814	15.045.225	160.285.669	161.175.994	890.325
-Biaya jasa pengelolaan hotel	15.782.774	16.847.974	1.065.200	24.805.828	24.896.311	90.483
Front Office	126.900.801	137.392.376	10.491.575	373.835.252	375.604.264	1.769.012
-Gaji karyawan	49.570.825	53.497.094	3.926.269	85.033.995	86.288.875	1.254.880
-Telepon	7.865.423	8.318.093	452.670	7.890.435	7.940.584	50.149
-Biaya sumbangan	550.000	550.000	0	0	0	0
-Biaya pengiriman & pos	263.100	263.100	0	0	0	0
-Biaya operasional hotel	51.343.794	57.035.814	5.692.020	160.725.569	161.175.994	450.425
-Biaya jasa pengelolaan hotel	16.427.358	16.847.974	420.616	18.682.753	18.696.311	13.558
Total	603.058.225	753.997.792	150.939.567	1.564.145.879	1.582.450.188	18.304.309

Sumber: Hotel Dalu Semarang (Data diolah)

Anggarandan Realisasi Biaya pada Manajer Pusat Pendapatan Hotel Dalu Semarang Tahun 2012 dan 2013

Departemen	Tahun 2012		Selisih	Tahun 2013		Selisih
	Anggaran	Realisasi		Anggaran	Realisasi	
F&B Product	63.689.535	127.380.883	63.718.348	256.082.167	266.161.180	10.079.013
-Gaji karyawan	49.570.825	53.497.094	3.926.269	85.033.995	86.288.875	1.254.880
-Biaya makanan	10.654.760	57.035.815	46.381.055	156.884.791	161.175.994	4.291.203
-Biaya pembelian peralatan makan	47.160.610	57.035.815	9.875.205	8.010.000	10.190.000	2.180.000
-Biaya survey menu	13.312.158	16.847.974	3.535.816	6.153.381	8.506.311	2.352.930
F&B Restorant	77.577.872	127.380.883	49.830.011	315.408.624	266.161.180	(49.247.444)
-Gaji karyawan	49.570.825	53.497.094	3.926.269	85.033.995	86.288.875	1.254.880
-Biaya makanan	25.674.943	57.035.815	31.360.872	220.653.748	161.175.994	(59.477.754)
-Biaya perlengkapan makanan	2.332.104	16.874.974	14.542.870	9.710.881	18.686.311	8.975.430
Marketing	90.011.219	211.589.719	121.578.500	379.218.864	358.195.764	(21.023.100)
-Gaji karyawan	49.570.825	53.497.094	3.926.269	85.033.995	86.288.875	1.254.880
-Telepon	15.375.814	18.319.093	12.357.814	6.665.154	7.940.584	1.275.430
-Biaya transport	3.082.515	18.288.215	15.205.700	68.364.955	84.094.000	15.729.045
-Iklan	21.766.275	44.267.000	22.500.725	64.359.781	58.671.894	(5.687.887)
-Promosi	21.178.708	53.334.600	32.155.892	72.127.424	68.977.579	(3.149.845)
-Biaya makan	10.403.771	26.835.871	16.432.100	54.170.055	53.725.331	(444.724)
Total	232.278.626	466.351.485	235.126.859	950.709.655	890.518.124	(60.191.531)

Sumber: Hotel Dalu Semarang (Data diolah)

Anggaran dan Realisasi Biaya pada Manajer Pusat Laba Hotel Dalu Semarang Tahun 2012 dan 2013

Departemen	Tahun 2012		Selisih	Tahun 2013		Selisih
	Anggaran	Realisasi		Anggaran	Realisasi	
Accounting	145.813.926	213.626.916	67.812.990	299.659.206	370.226.896	50.021.916
-Gaji karyawan	49.570.825	53.497.094	3.926.269	85.033.995	86.288.875	1.254.880
-Telepon	6.776.203	8.319.093	1.542.890	6.705.894	7.940.584	1.234.690
-Biaya pembelian ATK	89.466.898	151.810.729	62.343.831	132.339.959	179.872.305	47.532.346
Total	145.813.926	213.626.916	67.812.990	299.659.206	370.226.896	50.021.916

Sumber: Hotel Dalu Semarang (Data diolah)

Analisis Kinerja Manajer

Berdasarkan Tabel 4.4, Tabel 4.5 dan Tabel 4.6 diatas maka dapat diketahui

kinerja manajer pada Tahun 2012 Hotel Dalu Semarang:

1. Manajer Pusat Biaya:

Berdasarkan data analisis diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja Manajer Pusat Biaya masih kurang sesuai karena ada selisih lebih 25%. Berarti Manajer Pusat Biaya belum mampu mengendalikan biaya agar sesuai dengan yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Semua departemen belum mampu untuk mengendalikan biaya yang telah dianggarkan pada tahun 2012. Hal ini dikarenakan Hotel Dalu Semarang masih baru. Sehingga belum ada gambaran mengenai perhitungan anggaran untuk menjalankan operasional hotel.

2. Manajer Pusat Pendapatan:

Berdasarkan data analisis diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada tahun 2012 masih kurang sesuai karena ada selisih lebih 101% dari biaya yang telah dianggarkan, hal ini terjadi karena belum mampu mengendalikan biaya dan mengefisiensikan biaya yang telah dianggarkan oleh Manajer Pusat Pendapatan. Hal ini dikarenakan Hotel Dalu Semarang masih baru. Sehingga belum ada gambaran mengenai perhitungan anggaran untuk menjalankan operasional hotel.

3. Manajer Pusat Laba:

Berdasarkan data analisis diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja Manajer Pusat Laba pada tahun 2012 masih kurang sesuai. Karena ada selisih 46,5% dari anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Manajer Pusat Laba belum mampu untuk mengendalikan biaya dan mengefisiensikan biaya yang telah dianggarkan pada tahun 2012. Hal ini dikarenakan Hotel Dalu Semarang masih baru. Sehingga belum ada gambaran mengenai perhitungan anggaran untuk menjalankan operasional hotel.

Berdasarkan Tabel 4.4, Tabel 4.5 dan Tabel 4.6 diatas maka dapat diketahui kinerja manajer Hotel Dalu Semarang pada tahun 2013 sebagai berikut:

1. Manajer Pusat Biaya:

Berdasarkan analisis tersebut maka dapat diketahui bahwa kinerja Manajer Pusat Biaya pada tahun 2013 sudah sesuai, karena antara anggaran dan realisasi hanya selisih 1,2 %. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, kinerja Manajer Pusat Biaya sudah mengalami peningkatan. Semua departemen sudah mulai mampu untuk mengendalikan biaya yang dianggarkan. Namun masih perlu meningkatkan pengendalian biaya dan efisiensi biaya, agar kinerja Manajer Pusat Biaya lebih sesuai.

2. Manajer Pusat Pendapatan:

Berdasarkan analisis tersebut maka dapat diketahui bahwa kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada tahun 2013 sudah sesuai, karena hanya ada selisih 6% dari anggaran. Manajer Pusat Pendapatan telah mampu mengendalikan biaya yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Pada Manajer Pusat Pendapatan Departemen *Food & Beverage Restorant* sudah mampu mengendalikan biaya khususnya untuk biaya makanan. Pada Departemen Marketing sudah mampu mengendalikan biaya untuk biaya lain-lain. Namun demikian Manajer Pusat Pendapatan masih harus mengefisiensikan biaya yang telah dianggarkan.

3. Manajer Pusat Laba:

Berdasarkan analisis tersebut dapat diketahui bahwa kinerja Manajer Pusat Laba pada tahun 2013 kurang sesuai karena terdapat selisih sebesar 16,7%. Manajer Pusat Laba belum mampu mengendalikan dan mengefisiensikan biaya yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Terutama untuk biaya lain-lain yang masih ada

selisih paling besar. Hal ini dikarenakan adanya pengeluaran biaya tak terduga yang cukup besar.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada Hotel Dalu Semarang telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendali biaya. Pengendalian biaya yang dilakukan pada tahun 2012 masih kurang sesuai. Karena semua manajer pusat pada tahun 2012 mempunyai selisih antara realisasi dan anggaran diatas 10%. Sehingga kinerja manajer pada tahun 2012 masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Pada tahun 2013 sudah mengalami peningkatan, yaitu selisih antara realisasi dan anggaran berada dibawah 10%. Namun pada Manajer Pusat Laba masih belum mampu mengendalikan biaya yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Selisih antara realisasi dan anggaran pada Manajer Pusat Laba adalah 16%. Sehingga kinerja manajer pada tahun 2013 belum sesuai dengan tujuan perusahaan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan adalah untuk lebih meningkatkan konsep akuntansi pertanggungjawaban dalam mengambil kebijakan pada masa yang akan datang yaitu, untuk melakukan pengendalian biaya dan efisiensi biaya pada setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Serta memberikan hadiah bagi manajer pusat pertanggungjawaban yang mampu mengendalikan dan mengefisiensikan biaya yang telah dianggarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 7. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Buku 1. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan. 2009. *Akuntansi Manajemen Perusahaan Jasa*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mulyadi. 2003. *Activity Based Costing*. Edisi 6. Yogyakarta: UPD AMP YKPN
- _____. 2005. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2010. *Sistem Akuntansi*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Syamsi, Ibnu. 2003. *Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Jakarta: Bina Aksara.
- Widanaputra, AA G P. 2009. *Akuntansi Perhotelan Pendekatan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wiyasha, IBM. 2007. *Akuntansi Manajemen untuk Hotel dan Restoran*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Yuwono. dkk. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.