

## EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA HOTEL GRAN PURI MANADO

*THE EVALUATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS IMPLEMENTATION AT  
GRAN PURI HOTELS MANADO*

Oleh:

**Oktriani Kadsita Lakumani  
Jenny Morasa**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi

email: [oktrianilakumani@yahoo.co.id](mailto:oktrianilakumani@yahoo.co.id)  
[Jennymorasa@hotmail.com](mailto:Jennymorasa@hotmail.com)

**Abstrak:** Hotel merupakan suatu jenis usaha yang menyediakan sesuatu dalam bentuk barang dan jasa serta salah satu unsur pariwisata yang berperan penting dalam memberikan pelayanan penginapan, makan dan minum, serta hiburan dan menyediakan fasilitas-fasilitas lainnya bagi para wisatawan. Industri perhotelan seiring dengan perkembangan pariwisata juga semakin berkembang dengan baik sehingga menimbulkan persaingan yang sangat ketat. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada Hotel Gran Puri. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen seperti budaya, gaya manajemen, organisasi informasi, persepsi dan komunikasi sudah diterapkan dengan baik. Sebaiknya manajemen hotel Gran Puri Manado, tetap memperhatikan faktor-faktor internal yang sangat mempengaruhi sistem pengendalian manajemen, bahkan sangat diharapkan agar lebih meningkatkan sistem pengendalian sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

**Kata kunci:** *evaluasi, penerapan, sistem pengendalian manajemen*

**Abstract:** *Hotel is a type of business that provide things in the form of goods and services and also as one of the element in tourism that plays important role in providing accomodation, food and drink, entertainment and other facilities for the tourists. The hospitality industry has growing well due to the development of tourism which result to a tight competition between the indistry players. The purpose of this research is to determine the implementation of management control systems in Gran Puri Hotel Manado. The method used is descriptive qualitative. The result shows that the factors that influence the management control system such as culture, management style, organizational information, perception and communication has been implemented well. The management of Gran Puri Hotel Manado should be concern about the internal factors which influence the management control system, even more it is expected to improve the control systems for the accomplishment of the company objectives.*

**Keywords:** *evaluate, implementation, management control system*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dunia pariwisata semakin berkembang dengan baik, dan menjadikan pariwisata suatu komoditas yang diperlukan oleh hampir setiap individu. Karena dalam suatu aktifitas kepariwisatawan dapat memberikan relaksasi dan memanjakan diri kita dengan segala objek pariwisatanya, bahkan sekarang kegiatan pariwisata tidak hanya dilakukan sebagai kegiatan liburan semata tapi kegiatan pariwisata dapat dilakukan peluang bisnis.

Kegiatan pariwisata dapat berpengaruh bagi penerimaan devisa dan Pajak Negara serta dapat meningkatkan pendapatan penduduk setempat, potensi suatu objek pariwisata dan sumber daya manusia yang dapat dikelola dengan baik merupakan pendukung utama dan berkembangnya suatu pariwisata, karena dengan potensi yang baik dapat menarik minat dari wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Industri hotel pun berlomba-lomba menawarkan dan memberikan berbagai fasilitas dan pelayanan yang terbaik. Upaya itu dilakukan agar dapat bertahan di tengah-tengah persaingan yang sangat ketat dan tetap menjadi pilihan bagi wisatawan

Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai laba yang optimum, baik perusahaan dagang, manufaktur maupun perusahaan jasa. Tujuan tersebut tentunya bisa tercapai jika terdapat strategi pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif agar hasil yang dicapai perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan suatu alat untuk mengimplementasikan strategi perusahaan yang disebut sebagai sistem maupun pengendalian manajemen.

Kondisi persaingan yang semakin ketat pada saat ini menyebabkan *profit margin* dari sebuah perusahaan akan semakin berkurang. Perusahaan dituntut melakukan efisiensi dalam segala bidang, sehingga hal ini dapat menjadikan perusahaan mampu bersaing dan tetap survive. Persaingan tetap survive tidak saja menyangkut kualitas jasa, tetapi juga menyangkut efisiensi usaha. Karena efisiensi salah satu cara yang harus dilaksanakan oleh perusahaan dengan mengoptimalkan sistem pengendalian manajemen.

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang dipengaruhi oleh faktor-faktor untuk tingkat pencapaian dalam meraih tujuan dari perusahaan tersebut. Adapun faktor-faktor yang dimaksud yaitu faktor eksternal yang meliputi perilaku/sikap, keuletan, semangat dan kebanggaan dan faktor internal yang meliputi budaya, gaya manajemen, organisasi informal, persepsi dan komunikasi. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang ada di Hotel Gran Puri Manado diharapkan telah dilaksanakan sesuai dengan teori tentang sistem pengendalian manajemen.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui: Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada Hotel Gran Puri Manado.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi

Akuntansi adalah sebuah sistem informasi yang menyediakan laporan-laporan kepada para pengguna mengenai aktivitas dan kondisi bisnis-bisnis yang ada. Akuntansi meliputi 3 (tiga) aktivitas dasar identifikasi, pencatatan dan mengkomunikasikan peristiwa ekonomi dari sebuah organisasi kepada para pengguna yang berkepentingan. Akuntansi adalah sebuah sistem informasi yang dirancang oleh sebuah organisasi untuk mengidentifikasi (analisis, mencatat, dan meringkas) aktifitas-aktifitas yang mempengaruhi kondisi dan kinerja keuangannya, kemudian mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan, baik dari internal maupun eksternal organisasi. (Pontoh 2013:1-2). Akuntansi adalah sebuah sistem informasi yang menghasilkan informasi keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi suatu perusahaan. Rudianto (2009:4) menyatakan akuntansi merupakan sistem informasi yang didapat dari proses pengidentifikasi, sehingga memungkinkan adanya pengambilan keputusan dari para pengguna informasi. kesimpulan akuntansi adalah suatu disiplin ilmu yang menyajikan informasi berupa data-data atau laporan keuangan yang dibutuhkan pihak-pihak yang berkepentingan terkait kondisi keuangan perusahaan tersebut.

## **Akuntansi Manajemen**

Handoko (2009:8) menyatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang lebih ditetapkan. Hansen (2007:6) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai suatu proses pengidentifikasi, pengukuran, pengakumulasian, penganalisaan, penyiapan, penginterpretasikan dan pengkomunikasian informasi financial organisasi serta untuk menjamin bahwa sumber daya digunakan secara tepat dan akuntabel. Informasi internal harus akurat dan relevan untuk kebutuhan keputusan manajer. Informasi akuntansi manajemen disajikan kepada manajemen perusahaan dalam berbagai laporan, seperti anggaran, laporan penjualan, laporan biaya produksi, laporan biaya menurut pusat pertanggungjawaban, laporan biaya menurut aktivitas.

Mulyadi (2010:1) menyatakan akuntansi manajemen memiliki dua arti, akuntansi manajemen sebagai suatu tipe akuntansi dan akuntansi manajemen merupakan suatu proses untuk mengolah informasi keuangan untuk memenuhi keperluan para manajer dalam perencanaan dan pengendalian aktifitas organisasi, Sebagai suatu tipe informasi, informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan dua fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan dan pengendalian aktifitas perusahaan. Informasi akuntansi manajemen ini dihasilkan oleh sistem pengolahan informasi keuangan yang disebut akuntansi manajemen. Kesimpulan akuntansi manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi.

## **Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Sumarsan (2013:2) menyatakan sistem adalah suatu kesatuan dan perangkat hubungan-hubungan satu sama lain. Kriteria dari sistem sebagai berikut:

1. Sistem dirancang untuk mencapai tujuan.
2. Elemen dari sistem harus mempunyai rencana yang ditetapkan.
3. Elemen dalam sistem harus berhubungan dan berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi pada umumnya dan pencapaian divisi atau departemen pada khususnya.
4. Unsur dasar dari proses (arus informasi, energi, material) lebih penting dari pada elemen sistem.
5. Tujuan organisasi lebih penting dari pada tujuan divisi atau tujuan departemen.

Sumarsan (2013:4) menyatakan sistem pengendalian manajemen suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen sangat penting dilakukan oleh perusahaan. Anthony dan Govindarajan (2012:109) menyatakan sistem pengendalian yang baik mempengaruhi perilaku sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras; artinya tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang harus dirancang sedemikian rupa sehingga tindakan-tindakan setiap anggota perusahaan untuk meraih kepentingannya sendiri selaras dengan kepentingan perusahaan.

## **Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Sumarsan (2013:7) menyatakan tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen.

1. Diperolehnya keandalan dan integritas.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen.
3. Melindungi harta perusahaan, pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien, sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomi.

## **Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen**

Sumarsan (2013:9) menyatakan Suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan (*reliable*) harus memenuhi unsur-unsur berikut:

1. keahlian karyawan sesuai dengan tanggungjawabnya.  
Faktor yang paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggungjawabnya.
2. Pemisahan tugas  
Terdapat tiga jenis tanggung jawab yang fungsi yang harus dilaksanakan oleh bagian atau paling tidak orang yang berlainan, yaitu:
  1. Otoritas untuk melaksanakan transaksi.
  2. Pencatatan transaksi
  3. Penyimpanan aktiva
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang penerimaan dan pengeluaran.  
Setiap manajemen bertanggungjawab untuk menentukan pemberian wewenang tujuan dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasinya. Manajemen harus menentukan ukuran besaran (jumlah) tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Sistem pemberian wewenang tersebut dapat bersifat umum dan dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Tetapi wewenang yang sifatnya sangat penting masih perlu dipegang oleh manajemen tertinggi.
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.  
Pengendalian ini memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dan ketidak beresan dari karyawan yang tidak bertanggungjawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada karyawan tertentu. Sedangkan untuk menghindari adanya penyalahgunaan, dilakukan dengan melaksanakan penyimpanan secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.
5. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan, manajemen yang sering melakukan perbandingan secara periode akan memiliki kesempatan lebih banyak dalam menentukan kesalahan dalam pencatatan dan melakukan tindakan koreksi atau perbaikan dengan cepat.

### **Faktor-faktor Informal yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Manajemen**

Anthony & Govindarajan (2012:110) menyatakan 2 faktor yang mempengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen, faktor eksternal dan internal.

#### **1. Faktor-faktor Eksternal**

Baik sistem formal maupun proses informal mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi perusahaan, konsekuensinya, kedua hal tersebut akan berpengaruh pada tingkat pencapaian keselarasan tujuan, namun yang juga diperhatikan oleh para perancang sistem pengendalian formal adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan proses informal, seperti etos kerja, gaya manajemen, dan budaya melingkupi, karena untuk menjalankan strategi organisasi secara efektif mekanisme formal harus berjalan seiring dengan mekanisme informal, baik yang bersifat internal maupun eksternal, yang memainkan peranan kunci dalam rangka meraih tujuan perusahaan.

Faktor-faktor eksternal adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan dalam masyarakat, dimana organisasi menjadi bagiannya. Norma-norma ini mencakup sikap yang secara kolektif sering juga disebut etos kerja, keuletan, semangat, dan kebanggaan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas secara tepat waktu.

#### **2. Faktor-Faktor Internal**

##### **a. Budaya**

Faktor internal yang terpenting adalah budaya di dalam organisasi itu sendiri, yang meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku serta asumsi-asumsi yang implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Norma-norma budaya sangatlah penting karena

hal tersebut bisa menjelaskan mengapa dua perusahaan dengan sistem pengendalian manajemen formal yang sama, bervariasi dalam hal penengendalian aktual.

#### **b. Gaya Manajemen**

Faktor internal yang barangkali memiliki dampak yang paling kuat terhadap pengendalian manajemen adalah gaya manajemen. Biasanya, sikap-sikap bawahan mencerminkan AO yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka, dan sikap para atasan itu pada akhirnya berpijak pada apa yang menjadi sikap CEO. Para manajer memiliki kualitas dan gaya yang beragam. Beberapa diantaranya memiliki kharisma dan ramah, sementara yang lain ada yang bergaya agak santai. Ada manajer yang banyak melewatkan waktunya dengan melihat-lihat dan berpicara pada banyak manajemen dengan cara berkeliling (*management by walking around*) sementara ada juga manajer yang menyibukkan dirinya dengan menulis laporan.

#### **c. Organisasi Informasi**

Garis-garis dalam bagan organisasi menggambarkan hubungan-hubungan formal yaitu. Pemegang otoritas resmi dan bertanggungjawab dari setiap manajer. Kenyataan-kenyataan yang ditemui selama berlangsungnya proses pengendalian manajemen tidak bisa dipahami tanpa mengenali arti penting dari hubungan-hubungan yang menyusun di organisasi yang bersifat informal.

#### **d. Persepsi dan Komunikasi**

Upaya untuk meraih tujuan-tujuan organisasi, para manajer operasi harus mengetahui tujuan dan tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencapainya. Mereka menyerap informasi ini dari berbagai jalur, baik itu jalur formal (seperti anggaran dan dokumen-dokumen resmi lainnya) ataupun jalur informal seperti dari bahan obrolan yang tidak resmi.

#### **Evaluasi Kinerja**

Simajuntak (2011:107) Menyatakan evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut.

#### **PenelitianTerdahulu**

Uhise (2013) dengan judul Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Penyaluran Kredit Pada BRI Kota Manado. Jenis penelitian yang digunakan penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan PT BRI cabang Manado telah memenuhi unsur lingkungan pengendalian seperti nilai integritas yang ditunjukkan melalui kepatuhan pada standart operasional prosedur yang berlaku. Adapun persamaan penelitian ini yaitu sama-sama membahas penerapan sistem pengendalian manajemen sedangkan perbedaannya penelitian sebelumnya membahas tentang penyaluran kredit pada Bank sedangkan peneliti membahas Sistem Pengendalian Manajemen Hotel. Musa (2013) dengan judul Evaluasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan (studi kasus pada PT. Hasjrat Abadi Manado). Metode penelitian yang digunakan yaitu metode Deskriptif Komparatif. Hasil penelitian menunjukkan Sistem Pengendalian Manajemen sudah terbukti dengan pendelegasian wewenang, pelaksanaan program yang mengacu pada rencana sebelumnya. Adapun persamaan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang sistem pengendalian manajemen dan metode yang digunakan. Sedangkan perbedaannya penelitian terdahulu membahas tentang evaluasi kinerja PT Hasjrat Abadi.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian deskriptif.

#### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian dilakukan di Hotel Gran Puri Manado. Waktu penelitian dimulai dari bulan maret - juli 2015.

### **Prosedur Penelitian**

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu; Mulai, Identifikasi Masalah, Menentukan Tujuan Penelitian, Tinjauan Pustaka, Penelitian Lapangan, Analisis Data, Pembahasan, Kesimpulan.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan dengan wawancara (interview) dan observasi data yang dikumpulkan untuk penelitian terdiri dari:

1. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari perusahaan, data primer ini antara lain berupa perilaku manajemen, penilaian prestasi, input dan output dari masing-masing bagian.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah diolah dan disajikan oleh perusahaan, antara lain berupa sejarah singkat perusahaan, data struktur organisasi, deskripsi jabatan.

### **Metode Analisis Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yaitu dengan menguraikan dan memberi gambaran selengkapnya tentang objek yang diteliti, kemudian dianalisis berdasarkan data yang diperoleh dari Hotel Gran Puri Manado dan didasarkan pada landasan teoritis.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Perusahaan**

Sejarah Hotel Gran Puri Manado dimulai dengan pembangunan gedung bertingkat sebelas yang dilakukan oleh PT. Gapura Utarindo International selaku pemegang saham tunggal. Pembangunan tersebut selesai pada tahun 1997 dan diresmikan oleh Gubernur Sulawesi Utara Bapak E.E Mangindaan pada tanggal 29 September dengan nama Century Hotel dan menjadi satu-satunya jaringan Century yang ada di Manado. Hotel ini dioperasikan oleh Century International Hotel yang berpusat di Hongkong dengan sistem *management contract* sehingga membuat hotel ini menjadi salah satu hotel bertaraf International yang berada di Manado pada saat itu. Antonio O'Neil yang berkewarganegaraan Irlandia menjadi General Manager pertama di hotel ini. Hanya berselang satu tahun kemudian, pada tahun 1998 ia digantikan oleh Ibu Lusiana Endang Parimurti, S.E sebagai General Manager kedua. Namun karena krisis ekonomi yang dilanda Negara Indonesia pada naiknya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat yang digunakan oleh pihak manajemen Century membuat PT. Gapura Utarindo International selaku pemegang saham tidak mampu lagi memperpanjang kontrak dengan Century International Hotel. Sehingga pada tanggal 1 Januari tahun 2001, Century Hotel Manado berganti nama menjadi Hotel Gran Puri Manado dan secara otomatis sudah tidak berada di bawah naungan manajemen Century dan menjadi hotel yang berdiri sendiri dengan kepemilikan dari PT. Gapura Utarindo. Dipilih nama Gran Puri karena selain memiliki bangunan yang besar sebagai tempat penginapan, kata Gran juga berasal dari kata Gapura Utarindo yang tidak lain sebagai satu-satunya pemilik saham dari Hotel Gran Puri Manado. Jabatan General Manager pun diserahkan kepada Ibu Tina Pintowati sampai pada tahun 2006 dan digantikan oleh Bapak Januar Sitorus yang menjabat sebagai General Manager sampai saat ini.

### **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor internal yang berperan dalam sistem pengendalian manajemen pada Hotel Gran Puri Manado adalah :

#### **1. Budaya**

Penelitian ini faktor internal yang berperan yaitu budaya yang dijalankan oleh manajer/pimpinan Hotel Gran Puri Manado meliputi adanya keyakinan bersama yang dimiliki oleh seluruh karyawan untuk memajukan perusahaan, dan adanya nilai-nilai hidup yang dimiliki oleh setiap karyawan, serta adanya norma-norma perilaku dan asumsi-asumsi yang implisit diterima oleh setiap karyawan dan secara eksplisit dimanifestasikan oleh seluruh karyawan di seluruh jajaran organisasi perusahaan. Kesemuanya itu menjadi faktor yang berperan dalam mencapai tujuan pengendalian manajemen yang dilakukan oleh segenap elemen organisasi dalam setiap tingkatan menurut sistem yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## 2. Gaya Manajemen

Faktor internal lainnya yang berperan dalam pencapaian tujuan sistem pengendalian manajemen adalah gaya manajemen. Para manajer memiliki kualitas dan gaya yang beragam, namun oleh karena adanya gaya manajemen yang diterapkan di perusahaan ini yaitu gaya manajemen kooperatif yang mengutamakan kerjasama dibawah kepemimpinan dari seorang manajer yang kharismatik dan ramah. Oleh karena faktor gaya manajemen tersebut, maka pencapaian tujuan sistem pengendalian manajemen di perusahaan ini dapat dicapai secara efektif dan efisien.

## 3. Organisasi Informasi

Faktor ini menjelaskan tentang peranan garis-garis dalam bagan organisasi yang menggambarkan hubungan-hubungan formal yaitu setiap pemegang otoritas resmi, bertanggungjawab sesuai dengan jabatan yang ditugaskan oleh perusahaan kepada setiap manajer. Kenyataan-kenyataan yang ditemui selama berlangsungnya proses pengendalian manajemen yang dijalankan oleh perusahaan ini ternyata telah memberikan peranan dalam pencapaian tujuan sistem pengendalian manajemen.

## 4. Persepsi dan Komunikasi

Faktor persepsi dan komunikasi menjelaskan bahwa adanya upaya untuk meraih tujuan-tujuan organisasi, maka para manajer operasi harus mengetahui tujuan dan tindakan-tindakan apa yang harus diambil untuk mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menyerap informasi tersebut dari berbagai jalur, baik itu jalur formal (seperti anggaran dan dokumen-dokumen resmi lainnya) maupun jalur informal (seperti dari bahan obrolan yang tidak resmi). Untuk faktor persepsi dan komunikasi yang terjadi dalam perusahaan Hotel Gran Puri Manado nampaknya telah terjalin dengan baik sehingga komunikasi yang terjadi senantiasa berjalan dengan lancar dan terhindar dari kesalah pahaman diantara setiap karyawan yang ada di Hotel Gran Puri Manado.

## Pembahasan

Dalam menerapkan pengendalian manajemen, Mulyadi (2010:5) menyatakan Harus terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok sistem pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Dalam penelitian ini, penulis membahas hanya pada proses pengendalian manajemen.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Hotel Gran Puri Manado, maka dapatlah ditarik suatu pembahasan mengenai faktor-faktor internal yang mempengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen di Hotel Gran Puri Manado adalah sebagai berikut :

### 1. Budaya

Faktor budaya memegang peranan penting dalam penerapan sistem pengendalian manajemen di dalam perusahaan jasa yang dalam hal ini adalah bisnis perhotelan. Mengingat bisnis perhotelan adalah aktivitas bisnis yang langsung berhadapan dengan konsumen yang akan menikmati jasa dari hotel/penginapan tersebut. Untuk itu faktor budaya dari setiap karyawan yang bekerja pada bisnis perhotelan haruslah mempunyai cara dan gaya yang ramah pada saat melayani para tamu, sehingga dapat membuat tamu merasa nyaman dan betah dengan pelayanan yang dilakukan oleh karyawan/karyawati di hotel tersebut dalam hal ini Hotel Gran Puri Manado. Dengan membuat para tamu merasa betah menginap di Hotel Gran Puri Manado, akan menyebabkan tamu tersebut apabila datang berkunjung di Manado akan mampir ataupun menginap di Hotel Gran Puri Manado tersebut. Untuk itu setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya harus datang tepat waktu dan disiplin serta ulet. Hal ini merupakan misi dari setiap karyawan, karena setiap karyawan memiliki 1 (satu) misi yaitu untuk memajukan perusahaan.

### 2. Gaya Manajemen

Faktor internal yang lain yaitu gaya manajemen yang sangat kuat mempengaruhi sistem pengendalian manajemen di Hotel Gran Puri Manado yang menjadi objek penelitian ini, maka pimpinan perusahaan mengharuskan agar setiap para manajer memiliki kualitas, kharisma dan gaya yang beragam, namun pada prinsipnya manajer tersebut harus mampu berinteraksi dengan karyawannya secara baik. Setiap manajer Hotel Gran Puri Manado dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab penuh atas apa yang dilakukan oleh setiap bawahannya, karena setiap manajer Hotel Gran Puri secara langsung memperhatikan keadaan dilapangan yang

dikerjakan oleh karyawannya. Apabila ada masalah yang dihadapi oleh karyawannya, maka karyawan tersebut bisa langsung memberitahukan pada manajernya atau atasannya, sehingga tidak terjadi masalah yang lebih lanjut. Dengan adanya komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan hal ini menyebabkan terjadinya efisiensi dan efektivitas dalam perusahaan dalam hal ini pada Hotel Gran Puri Manado yang menjadi objek penelitian ini.

### 3. Organisasi Informal

Faktor internal yang lain yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen adalah organisasi informal yang tidak kalah pentingnya. Faktor ini memperhatikan atau menggambarkan hubungan-hubungan formal dari setiap pemegang otoritas resmi dan tanggung jawab dari setiap manajer. Dalam proses kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan faktor organisasi informal ini tidak bisa dipahami oleh karyawan. Untuk itu setiap manajer yang ada di Hotel Gran Puri Manado berusaha untuk dapat berinteraksi dengan para manajernya maupun dengan para karyawan atau bawahannya. Sehingga suasana kerja yang dijalankan di Hotel Gran Puri Manado dapat terjalin dengan baik antar manajer dan karyawan yang ada di Hotel Gran Puri.

### 4. Persepsi dan komunikasi

Faktor internal yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen yang tidak boleh diabaikan adalah persepsi dan komunikasi. Dalam penelitian di Hotel Gran Puri Manado, para manajer maupun karyawannya harus lebih dulu mengetahui tujuan dari perusahaan dan tindakan-tindakan apa yang harus diambil dalam proses pengambilan keputusan. Untuk itu setiap manajer harus mengetahui program apa yang akan dijalankan oleh perusahaan, sesuai dengan bidang yang dibebankan pada manajer tersebut. Dalam hal komunikasi setiap manajer dan karyawannya harus memiliki keterbukaan satu dengan yang lainnya agar tidak terjadi kesalahpahaman dikarenakan adanya perbedaan pandangan mengingat banyak tenaga kerja yang tersebar di berbagai bagian dengan beraneka ragam suku, bahasa, serta karakter dari tiap-tiap karyawan tersebut. Namun dalam hal itu tiap manajer harus menyadari akan hal tersebut, oleh karena itu adanya komunikasi yang baik dari tiap-tiap manajer kepada bawahannya sangatlah diharapkan oleh pimpinan perusahaan dan selanjutnya manajer harus berperan penting untuk setiap informasi yang masuk baik secara formal maupun non formal, sehingga persoalan yang terjadi dapat diatasi.

Hasil pembahasan yang dijelaskan diatas, maka Hotel Gran Puri Manado dalam mencapai tujuannya telah menerapkan sistem pengendalian manajemen yang menjadi faktor yang sangat mempengaruhinya secara internal yaitu faktor budaya, gaya manajemen, organisasi informal serta persepsi dan komunikasi secara efektif dan efisien di dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Karena faktor-faktor tersebut diatas tidaklah berdiri sendiri tetapi mempunyai keterkaitan satu dengan yang lainnya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Musa (2013) yang meneliti mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Hasjrat Abadi Manado dalam hasil penelitian menunjukkan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik, tujuan perusahaan tercapai.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan yang diambil dalam penelitian ini berkaitan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen pada Hotel Gran Puri Manado:

1. Dalam menjalankan bisnisnya Hotel Gran Puri Manado sangat memperhatikan faktor internal yang mempengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen yaitu faktor budaya. Dimana setiap manajer dan karyawannya menjalankan tugasnya melayani tamu dengan ramah dan sopan. Sehingga hal ini tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
2. Faktor internal yang mempengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen adalah gaya manajemen, dimana para manajer yang ada di Hotel Gran Puri Manado memiliki kharisma untuk menjalankan tugasnya dengan bersikap ramah kepada karyawan dan pengunjung/ tamu hotel. Hal ini sejalan dengan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
3. Faktor internal yang lain yang mempengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen adalah organisasi informal, dimana dalam menjalankan tugasnya setiap manajer mempunyai interaksi yang baik antar manajer



dan bawahannya. Sehingga tidak ada terjadi perbedaan pandangan dan hal ini menyebabkan tujuan dari perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien .

4. Dan untuk faktor internal persepsi dan komunikasi dalam penerapan sistem pengendalian manajemen, Hotel Gran Puri Manado menyatukan persepsi dari setiap manajer dan karyawannya untuk mencapai tujuan dari perusahaan, walaupun karyawan yang ada di perusahaan mempunyai karakter dan latar belakang yang berbeda.

### Saran

Saran yang dapat diberikan adalah manajemen perusahaan dalam hal ini Hotel Gran Puri Manado tetap menjalankan aktivitas bisnisnya dengan tetap memperhatikan faktor-faktor internal yang sangat mempengaruhi sistem pengendalian manajemen yang ada, bahkan sangat diharapkan agar faktor internal ini yang berupa, budaya, gaya manajemen, organisasi informal serta persepsi dan komunikasi dapat lebih ditingkatkan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert dan Govindarajan. Vijay 2012. *Management Control System*. Eight Edition. Irwin. Chicago, Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen, Mowen. 2007. *Akuntansi Manajemen*. Diterjemahkan oleh Ancella. Hermawan, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, Hani. 2009. *Manajemen*, edisi 2. BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2010. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Salemba Empat, Jakarta.
- Musa, Sitti. 2013. Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Penjualan (Studi Kasus pada PT. Hasjrat Abadi Manado). *JURNAL EMBA*. Vol 1 No.4 (2013). <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/3381/2926>. Diakses 4 Feb 2015, Halaman 1790-1798.
- Pontoh, Winston, 2013. *Akuntansi konsep dan aplikasi*. Halaman Moeka, Jakarta Barat.
- Rudianto, 2009. *Pengantar Akuntansi*. Erlangga, Jakarta.
- Simajuntak, Payaman. 2011. *Manajemen & Evaluasi Kinerja* Edisi 3, LPFEUI, Jakarta.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, Dan Pengukuran Kinerja*, Edisi 2, Indeks, Jakarta.
- Uhise, Jeaneth. 2013. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Penyaluran Kredit Pada BRI Kota Manado, *JURNAL EMBA*. Vol 1 No.3 (2013). <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2136/1697>. Diakses 4 Feb 2015, Halaman 680-690.