JURNAL Akuntansi & Keuangan
Vol. 1, No. 1, September 2010
Halaman 95 - 108

PENGENDALIAN BIAYA DALAM HUBUNGANNYA DENGAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

(Studi Kasus pada Hotel Indra Puri di Bandar Lampung)

Rosmiaty Tarmizi
Margaretha Selvyana
Agus Purnomo

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the implementation of cost control in conjunction with the hotel operational responsibility accounting in each department, are also able to compare the practices of companies that implemented the existing theories in hotel operating cost control in relation to responsibility accounting. The usefulness of this study is to contribute ideas and materials comparisons on cost control in conjunction with the accounting responsibility on Hotel Indra Puri. Hotel Indra Puri equip themselves with the organizational structure in the form of line and staff. Structure owned quite clear with the separation of functions and the division of authority and responsibility firmly. But in reporting costs, separation costs into controllable costs and uncontrollable costs have not been done properly. Existing cost reporting system can not be used directly to assess the performance and efficiency of the work of each department head by management. Management through its Chief Accountant must process the data in order to direct "digested". Thus it can be said that the hypothesis has been proven and accepted.

Keywords: *Cost control, Corporate responsibility, Accounting*

1. LATAR BELAKANG

Pembangunan Nasional dilaksanakan dalam rangka membangun manusia dan masyarakat Indonesia seutuhnya. Titik berat pembangunan pada saat ini adalah di bidang ekonomi, yang berarti bahwa sebagian besar dari usaha pembangunan diarahkan pada pembangunan ekonomi. Sedangkan bidang lain hanya bersifat menunjang. Salah satu sektor ekonomi yang diunggulkan adalah industri pariwisata.Perkembangan industri pariwisata Indonesia saat ini mengalami kemajuan yang sangat pesat, akibat adanya dukungan dari berbagai pihak antara lain, pihak pemerintah dan pihak swasta. Kemajuan ini dicapai karena pemerintah dan pihak swasta menyadari bahwa, industri ini merupakan salah satu sumber devisa non migas dan peluang usaha yang potensial, yang dapat memberikan sumbangan berarti bagi Negara. Salah satu sarana pokok dari industri pariwisata adalah tersedianya fasilitas perhotelan sebagai tempat berakomodasi yang menyediakan fasilitas- fasilitas yang dibutuhkan bagi para wisatawan, baik wisatawan lokal maupun wisatawan mancanegara. Pada umumnya suatu perusahaan memiliki manajemen yang berfungsi untuk mengelola perusahaan. Demikian pula dengan hotel. Keberhasilan hotel tergantung pada kemampuan manajemen dalam mengelola hotel tersebut sehingga apa yang menjadi tujuan dari perusahaan dapat tercapai seperti yang telah direncanakan.

Tujuan dari pada perusahaan adalah memperoleh laba semaksimal mungkin dengan memperkecil biaya. Namun demikian, laba yang maksimal tersebut pada kenyataannya dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu : biaya, volume penjualan dan harga jual. Dari ketiga faktor tersebut, harga jual dan volume penjualan termasuk dalam faktor ekstern, sedangkan faktor biaya termasuk dalam faktor intern. Dalam hal ini tugas manajemen yang lebih berkompeten dalam mengawasi biaya-biaya yang timbul di dalam perusahaan.

Dalam pengendalian biaya, manajemen berperan sebagai pengawas terhadap biaya-biaya yang terjadi di dalam perusahaan. Pengawasan biaya pada perusahaan yang kecil tentu tidak menjadi masalah yang rumit bagi manajemen, akan tetapi apabila perusahaan tersebut telah berkembang dan memiliki banyak departemen maka permasalahan yang timbul akan beraneka ragam dan sangat kompleks, sehingga seorang pimpinan tidak mungkin seorang diri menangani semua transaksi-transaksi keuangan serta kegiatan operasional perusahaan. Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Biaya dapat digolongkan menurut pengendaliannya yaitu sebagai berikut :

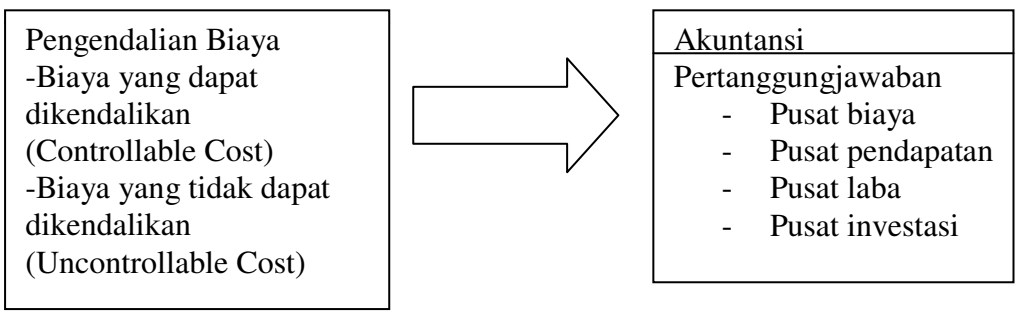
1. Biaya yang dapat dikendalikan (Controllable Cost)
   Biaya-biaya yang pengeluarannya bisa diawasi atau diatur (dikendalikan) oleh seseorang berdasarkan wewenang yang dimilikinya.
2. Biaya yang tidak dapat dikendalikan (Uncontrollable Cost)
   Biaya-biaya yang pengeluarannya tidak dapat diawasi atau diatur (dikendalikan) oleh seseorang berdasarkan wewenang yang dimilikinya.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan pada setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya penghasilan yang dianggarkan.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban yaitu :

1. Pusat biaya
   Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan masukannya.
2. Pusat pendapatan
   Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan keluarannya.
3. Pusat laba
   Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan selisih antara keluaran dan masukan (laba).
4. Pusat investasi
   Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan perbandingan antara laba yang diperoleh dengan investasi di dalam pusat pertanggungjawaban tersebut.

Berdasarkan hubungan tersebut diatas, dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Pengendalian biaya merupakan salah satu usaha yang dilakukan manajemen dalam sistem pelaporan yang diselenggarakan dapat memenuhi penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dengan harapan dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya, maka laporan yang dibuat memuat anggaran dan realisasi serta selisih antara anggaran dan realisasi. Langkah-langkah dalam menyusun akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

1. Anggaran
   Memisahkan anggaran ke dalam kelompok biaya terkendali dan biaya tak terkendali untuk masing-masing tiap departemen.
2. Laporan biaya
   Laporan biaya digunakan untuk melaporkan realisasi biaya yang terjadi.
3. Analisa
   Melakukan analisa penyimpangan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi yang terjadi.

2. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTENSI

2.1 Pengertian biaya

Pengertian biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan mata uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.dari definisi tersebut tidak semua pengeluaran adalah biaya dan tidak semua biaya merupakan pengeluaran. Yang menentukan ada tidaknya biaya adalah apakah proses produksi yang telah mengorbankan alat-alat produksi tersebut mempunyai nilai atau tidak. Pengorbanan tersebut merupakan sumbangan ekonomis yang bertujuan untuk memproduksi barang dan jasa. Jika

Penggolongan biaya menurut pengendalian

Terjadinya biaya pada pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban bersangkutan. Karena itu, tidak semua biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer bersangkutan, maka dalam pengumpulan biaya terkendali dan biaya tak terkendali penggolongan biaya disesuaikan dengan perilaku biaya-biaya yang akan menafsirkan biaya masa depan, dan bermanfaat untuk :

1. Perencanaan biaya
2. Keputusan pembuatan manajemen.
3. Pengendalian manajemen.

Definisi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, yaitu :

1. Biaya yang dapat dikendalikan (Controllable cost)
   Biaya-biaya yang pengeluarannya bisa diawasi dan diatur (dikendalikan) oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban serta kebijaksanaan pimpinan pusat pertanggungjawaban bisa mempengaruhi biaya tersebut. Biaya semacam ini yang menjadi tanggung jawab penuh dari pimpinan pusat pertanggungjawaban.
2. Biaya yang tidak dapat dikendalikan (Uncontrollable cost)
   Biaya-biaya yang tidak dapat diawasi dan diatur (dikendalikan) oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan serta kebijaksanaan pimpinan pusat pertanggungjawaban tidak akan mempengaruhi pengeluaran biaya tersebut.

2.2 Pengertian dan pembagian akuntansi pertanggungjawaban

2.2.1Pengertian akuntansi pertanggungjawaban

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah : suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya penghasilan yang dianggarkan.

2.2.2 Pembagian akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban, yaitu :

1. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pengendalian pengeluaran biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
2. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang tingkat keluarannya diukur dalam bentuk nilai uang, tetapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengaitkan masukan atau biaya dengan keluaran yang dihasilkannya. Pusat pendapatan terutama dapat ditemui pada organisasi pemasaran.
3. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang mempunyai pengendalian baik atas biaya maupun atas pendapatan, baik masukan maupun keluarannya diukur dengan satuan uang. Masukan tersebut adalah biaya-biaya yang dipergunakan, sedangkan keluarannya adalah pendapatan oleh perusahaan.
4. Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang ada didalam suatu organisasi yang mempunyai pengendalian atas biaya dan atas pendapatan serta mempunyai pengendalian juga atas dana investasi.

2.3 Tujuan dan manfaat sistem akuntansi pertanggungjawaban

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban yaitu menyediakan informasi keuangan yang berguna bagi para manajer harus mengambil keputusan atas dasar pendapatan dan biaya yang ada di bawah pengawasannya. Atas alasan ini, biaya-biaya tersebut akan dibebankan ke departemen-departemen tertentu. Sedangkan biaya-biaya yang tidak berkaitan dengan biaya-biaya departemen tertentu akan dibebankan sebagai biaya hotel secara keseluruhan. ” Melalui sistem akuntansi biaya pertanggungjawaban, sasaran pengendalian biaya dapat lebih dimaksimalkan lagi. Dengan sistem akuntansi biaya pertanggungjawaban, organisasi perusahaan akan membagikan wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan tegas terhadap biaya-biaya.

Caranya yaitu dengan menyusun anggaran masing-masing tingkatan manajemen, melaksanakan dan melaporkannya. Dari laporan yang diterima manajemen ini dapat diketahui hal-hal yang telah ditetapkan sebelumnya, apakah telah dilaksanakan dengan baik atau belum. Apabila terjadi suatu penyimpangan berarti, maka akan dapat diselidiki dan dapat diketahui hal-hal yang telah menyebabkannya dan siapa yang bertanggungjawab untuk memperbaikinya. Dengan menekankan pentingnya pertanggungjawaban seseorang, maka dapat dinilai prestasi serta efisiensi pekerjaan masing-masing tingkatan manajemen.

2.4 Syarat-syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban

Suatu organisasi yang telah dibagi-bagi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban merupakan syarat mutlak diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban, karena struktur organisasi merupakan titik tolak untuk mencapai maksud dari sistem akuntansi ini.Dari setiap

pusat pertanggungjawaban, maka disusun anggaran untuk masing-masing departemen dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran-anggaran ini merupakan alat ukur pelaksanaan kegiatan dan alat penilaian prestasi untuk setiap pusat pertanggungjawaban, dengan cara membandingkan antara keduanya.Untuk memudahkan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan, dibutuhkan penyusunan sistem akuntansi yang baik, yang akan digunakan untuk mengumpulkan biaya yang betul-betul dikeluarkan dan penghasilan yang diperoleh setiap pusat pertanggungjawaban. Dalam hal pelaporan biaya karena tidak semua biaya yang terjadi di setiap pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan. Untuk selanjutnya penyajian laporan biaya tersebut dapat dimintakan pertanggungjawaban dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Adapun syarat untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tindakan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (Controlibility) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab (Responsibility Reporting).

Anggaran

Pengertian anggaran adalah : Anggaran adalah kegiatan operasi yang ditentukan di muka, sebelum operasi sesungguhnya berjalan dan kegiatan tersebut dijabarkan dalam bentuk keuangan (financial). Anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan perencanaan dan pengawasan kegiatan mempunyai kegunaan sebagai berikut :

1. Perwujudan dari rasa tanggung jawab pada perencanaan, akan memaksa manajemen untuk selalu berpikir ke depan.
2. Membantu manajemen didalam mengkoordinir kegiatan-kegiatannya, sehingga tujuan masing-masing bagian dalam organisasi selaras dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Dengan anggaran, manajemen dapat mengukur prestasi yang telah dicapai setiap tingkatan manajemen, dengan membandingkan antara anggaran dan realisasinya.

Untuk pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi perusahaan. Anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat untuk menilai pelaksanaan dari bagian-bagian yang ada dalam perusahaan yang dijabarkan dalam struktur organisasi.

2.5 Sistem pelaporan untuk akuntansi pertanggungjawaban

Sistem pelaporan manajemen yang efektif adalah tersedianya data atau aliran informasi untuk mengontrol kegiatan perusahaan, agar sesuai dengan tujuan dan rencananya. Adanya sistem pelaporan yang baik akan membantu manajer didalam membuat keputusan dengan lebih baik, lebih cepat dan dapat mengembangkan koordinasi secara luas, dan sistem pelaporan yang baik harus berguna dalam :

1. Membantu manajer didalam membuat keputusan.
2. Menunjuk hasil pelaksanaan dan prestasi.
3. Membantu manajer didalam membuat rencana dan menetapkan standar.
4.

Karakteristik dan kualitas laporan pertanggungjawaban harus mempunyai :

1. Laporan harus disesuaikan dengan struktur organisasi. Maksudnya, penyusunan laporan dihubungkan dengan individu yang bertanggungjawab terhadap biaya-biaya yang menjadi wewenang.
2. Laporan harus cepat dan tepat waktu. Pengeluaran laporan yang diminta harus cepat, agar informasi dapat digunakan saat dibutuhkan.
3. Laporan harus dibuat secara teratur.
4. Laporan harus mudah dimengerti. Istilah-istilah akuntansi harus diterangkan atau diubah sesuai dengan pemakai.
5. Laporan harus memuat keterangan yang cukup memadai.
6. Laporan harus merupakan perbandingan. Misalnya perbandingan antara realisasi dengan anggaran atau antara standar yang telah ditetapkan dengan kenyataannya dan pemisahan selisihnya.
7. Laporan harus dianalisis.
8. Laporan untuk operasi atau kegiatan manajemen sedapat mungkin dinyatakan dalam unit fisiknya.
9. Laporan harus mampu digunakan untuk memperkirakan departemen mana yang efektif dan tidak efektif.

Penyusunan laporan pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkat manajemen terendah laporan pertanggungjawaban biaya berisi :

1. Jenis biaya yang dianggarkan pada bulan tertentu.
2. Realisasi tiap-tiap jenis biaya terkendali antara anggaran dan realisasinya pada bulan tertentu.
3. Selisih tiap-tiap biaya terkendali antara anggaran dan realisasinya pada bulan tertentu.

2.6 Hubungan pengendalian biaya dengan akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang menekankan pada tanggung jawab perseorangan, baik dari tingkat manajemen atas, menengah maupun bawah. Untuk mencapai hal itu, dibutuhkan suatu bentuk organisasi yang telah memisahkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap pimpinan. Adapaun wewenang dan tanggung jawab yang dimaksud adalah dalam hal pengambilan keputusan atas biaya, pendapatan yang terjadi pada bagian yang dipimpinnya. Bagian atau bidang yang dipimpin oleh seorang pemimpin dengan wewenang dan tanggung jawab seperti tersebut diatas dapat disebut dengan pusat pertanggungjawaban. Melalui pusat pertanggungjawaban ini, manajemen menilai setiap pimpinan atas biaya-biaya terkendali yang menjadi tanggung jawabnya, dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggarannya.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Sumber data

1. Data primer, diperoleh dengan penelitian langsung pada objek yang diteliti dengan cara wawancara, pengamatan langsung dan dokumentasi.
2. Data sekunder, diperoleh dari data-data dokumentasi perusahaan yang ada di perusahaan.

Teknik pengumpulan data

1. Library Research, diperoleh dari literatur-literatur dan bacaan lainnya yang erat kaitannya dengan penulisan skripsi ini.
2. Field Research, diperoleh dari meneliti secara langsung di tempat penelitian untuk memperoleh data primer.
   a. Observasi, adalah dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang berlangsung di dalam perusahaan.
   b. Wawancara, adalah dengan cara mengadakan tanya jawab terhadap pimpinan perusahaan dan staff karyawan yang terikat dengan skripsi ini.
   c. Dokumentasi, adalah metode pencatatan terhadap data intern perusahaan terutama data yang berhubungan erat dengan skripsi ini.

3.2 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif. Berdasarkan pembahasan pemisahan terhadap sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya yang diterapkan oleh hotel Indra Puri Bandar Lampung, penulis membandingkan penerapannya di hotel dengan teori-teori yang diperoleh dalam perkuliahan. Namun apabila dalam penulisan terdapat angka-angka yang dikemukakan, angka tersebut bukanlah angka mutlak, melainkan hanya sebagai pendukung pembuktian permasalahan.

Di tengah arus pariwisata yang makin berkembang, Indra Palace Hotel hadir guna menunjang program-program pemerintah. Indra Palace Hotel berlokasi di Jalan Wolter Monginsidi No. 70 Teluk Betung, Bandar Lampung. Pada bulan Juni 1986 hotel ini mulai dibangun, peletakan batu pertama dilakukan oleh Bapak Wali Kota Bandar Lampung yang saat itu dijabat oleh H. Nurdin Muhayat.Sharing dengan Bank Pembangunan Indonesia, pemilik hotel yaitu H. Nazaruddin Indrawan Direktur Utama PT. Kwarta Sarana Utama, memberanikan diri, berjuang untuk dapat melaksanakan pembangunan fisik hotel ini dengan Konsultan dari PT. Sigma Disain Jakarta. Dalam pembangunan hotel tersebut, banyak tantangan yang dihadapi, antara lain devalusi rupiah pada tahun 1986. Namun dengan tekad dan semangat yang tinggi akhirnya hotel ini dapat berdiri juga menghiasi Kota Bandar Lampung. Dipilihnya Kota Bandar Lampung dikarenakan Bandar Lampung merupakan pintu gerbang yang menghubungkan antara Pulau Sumatera dan Pulau-pulau lainnya.Dengan motto: “Your Feeling is Ours”, menunjukkan betapa pihak pengelola ingin mengabdikan dirinya terhadap kepuasan tamu. Pada tahun 1995 sesuai dengan anjuran pemerintah, hotel ini berganti nama menjadi HOTEL INDRA PURI agar lebih memberi citra Indonesia.

3.2.1 Struktur organisasi perusahaan

Dalam suatu perusahaan diperlukan adanya struktur organisasi yang baik dan jelas sehingga semua karyawan akan mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan. Dengan struktur organisasi yang baik, maka akan dapat diatur pula hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan.Pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam suatu perusahaan terletak dalam bagian atau struktur organisasi. Pemahaman tentang wewenang dan tanggung jawab adalah penting dalam suatu perusahaan bagi kebutuhan informasi untuk menetapkan struktur aktivitas pengumpulan dan pengolahan data.Struktur organisasi juga penting untuk keefektifan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perusahaan dan untuk tercapainya pengendalian yang baik dalam suatu organisasi.

Adapun fungsi dari struktur organisasi adalah:
1. Menggambarkan tugas dan kedudukan masing-masing.
2. Untuk menciptakan suatu sistem organisasi yang baik.
3. Untuk menciptakan suatu sistem kerja yang efisien.

Selain itu, manfaat struktur organisasi adalah:
1. Untuk mengetahui besar kecilnya suatu organisasi.
2. Untuk mengetahui garis saluran wewenang.
3. Untuk mengetahui berbagai macam satuan organisasi yang ada.
4. Untuk mengetahui perincian aktifitas tiap satuan organisasi.
5. Untuk mengetahui jabatan yang ada.
6. Untuk mengetahui perincian tugas pejabat.

Wewenang dan tanggung jawab masing-masing posisi atau departemen diuraikan sebagai berikut:

1. General Manager (GM)
   Tugas dan tanggung jawabnya:
   a. Memimpin dan mengawasi segala kegiatan dalam hotel.
   b. Membuat perencanaan mengenai kebijaksanaan operasional hotel secara keseluruhan.
   c. Mengesahkan segala sesuatu yang berhubungan dengan kelancaran kegiatan perusahaan.
   d. Mewakili perusahaan dari segala urusan dengan kelancaran kegiatan perusahaan.
   e. Memimpin dan memotivasi para Departemen Head.
   f. Menerima laporan pertanggungjawaban dari para Departemen Head.
   g. Menjaga kelangsungan hidup perusahaan.
   h. Membuat laporan pertanggungjawaban keseluruhan tentang operasional hotel.
2. Chief Accountant (Kepala Bagian Keuangan)
   Tugas dan tanggung jawabnya:
   a. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan administrasi dan pembukuan hotel.
   b. Menyiapkan dan menyimpan surat-surat dan dokumen hotel.
   c. Menyelenggarakan proses pembayaran gaji karyawan.
   d. Melakukan pembayaran atas biaya-biaya yang menjadi tanggungan hotel.
   e. Menerima pembayaran dari hasil usaha hotel serta dari pihak luar lainnya.
   f. Membuat laporan keuangan secara berkala.
   g. Membuat laporan pertanggungjawaban tentang pekerjaannya kepada GM.
3. Food and Beverage Manager (Kepala Bagian Makanan dan Minuman)
   Tugas dan tanggung jawabnya:
   a. Merencanakan dan menyelenggarakan segala kegiatan yang dapat meningkatkan pendapatan hotel.
   b. Bekerjasama dengan chef dalam meningkatkan kualitas makanan dan minuman yang disediakan.
   c. Bekerjasama dengan sales dan marketing manager dalam mengkoordinasikan event-event yang berpeluang meningkatkan pendapatan.
   d. Membuat laporan pertanggung-jawaban tentang pekerjaannya kepada GM.
4. Sales & Marketing Manager (Kepala bagian pemasaran)
   Tugas dan tanggung jawabnya:
   a. Merencanakan dan melakukan kebijaksanaan pemasaran untuk dapat meningkatkan pendapatan hotel melalui penjualan jasa penginapan kamar, catering serta usaha-usaha lain yang menghasilkan pemasukan bagi hotel.

b. Memantau keadaan pasar.
c. Menjalin hubungan antara hotel dengan konsumen potensial.
d. Membuat laporan pertanggungjawaban tentang pekerjaannya kepada GM.

5. Front Office Manager (Kepala bagian kantor depan)
   Tugas dan tanggung jawabnya:
   a. Merencanakan dan melakukan kebijaksanaan dalam meningkatkan mutu pelayanan terhadap pengunjung.
   b. Mengkoordinasikan informasi receptionist, telephone operator, front office cashier dalam melayani penginapan sejak check in hingga check out dari hotel.
   c. Membuat laporan pertanggungjawaban tentang pekerjaannya kepada GM.

6. Personnel & Security (Kepala bagian personalia dan keamanan)
   Tugas dan tanggung jawabnya:
   a. Membuat peraturan perusahaan hotel (house rule) untuk kemudian disahkan oleh Depnaker.
   b. Membuat peraturan kepegawaian hotel mengenai perpindahan karyawan, pertukaran status karyawan maupun kondite karyawan.
   c. Membuat struktur organisasi (organization chart) hotel.
   d. Mengadakan hubungan menyangkut masalah ketenagakerjaan dengan Depnaker, Dinas Tenaga Kerja, Jamsostek, dan Kanwil Depnaker Propinsi Lampung.
   e. Membuat laporan pertanggungjawaban tentang pekerjaannya terutama kondisi karyawan dan perkembangannya kepada GM.

7. Chief Engineering (Kepala bagian mesin-mesin)
   Tugas dan tanggung jawabnya:
   a. Merencanakan dan melakukan kebijaksanaan pemeliharaan sarana gedung dan mesin-mesin perlengkapan serta peralatannya.
   b. Membuat laporan pertanggungjawaban tentang pekerjaannya kepada GM.

3.2.3 Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Hotel Indra Puri Bandar Lampung

Pada dasarnya seorang pimpinan ingin mengetahui hasil kerja bawahannya pada periode tertentu. Laporan pekerjaan dari bawahan ini merupakan suatu wujud tanggung jawab dari seorang bawahannya kepada atasannya. Melalui laporan dari bawahannya ini, maka pimpinan dapat mengambil langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan departemen serta orang-orang yang terlibat di dalamnya maupun yang berkaitan dengan operasional hotel secara umum. Efektifitas dan efisiensi kerja yang sudah dilakukan dapat dicermati, dievaluasi dan ditanggapi dengan strategi atau taktik usaha seperlunya.Sistem pelaporan semacam ini pula yang diterapkan oleh Hotel Indra Puri Bandar Lampung. Sistem pelaporan atau sistem akuntansi pertanggungjawaban (responsibility accounting) ini harus dilaksanakan oleh setiap departemen di Hotel Indra Puri Bandar Lampung.

Melalui laporan pertanggungjawaban yang disiapkan oleh para Departemen Head pada setiap departemen ini, manajemen dapat menilai prestasi, efisiensi serta sejauh mana target yang telah diterapkan tercapai atau belum, apakah sudah sesuai dengan anggaran biaya dan pendapatan yang telah diterapkan sebelumnya. Setiap departemen dalam Hotel Indra Puri Bandar Lampung dituntut untuk melaksanakan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik dan benar. Untuk lebih jelasnya, laporan pertanggung-jawaban masing-masing departemen di Hotel Indra Puri Bandar Lampung tercantum dalam lampiran A sampai dengan lampiran G.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Terhadap Pemisahan Biaya Terkendali Dan Tak Terkendali

Perlunya pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan tak terkendali untuk pengumpulan dan pelaporan biaya pada tiap bidang pertanggungjawaban karena tidak semuanya biaya yang terjadi dapat dikendalikan.Hotel Indra Puri Bandar Lampung belum tepat mengadakan pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali untuk setiap pusat biaya atau pusat pertanggungjawaban.Untuk kepentingan penyusunan anggaran bagi manajer tiap tingkatan pertanggungjawaban, hanya biaya-biaya yang bisa dikendalikan berdasarkan pedoman wewenang kepala departemen yang dipertanggungjawabkan.

Karena setiap Departemen Head yang mempertanggungjawabkan anggaran yang disusunnya supaya laporan pertanggungjawaban biaya tersebut bisa diketahui bagian mana yang memang tanggung jawab cost center dan bagian mana yang ditanggung oleh manajemen. Secara umum, harus ada pemisahan antara biaya yang terkendali dan biaya yang tak terkendali. Sehingga jelas bagi manajemen departemen head bersangkutan mengenai bagian mana yang harus dipertanggung jawabkan. Contoh dari pemisahan biaya terkendali dan biaya tak terkendali dapat dibuka dari data-data pada lampiran A sampai dengan lampiran G. Data ini dibuat berdasarkan cost-cost center yang ada di Hotel Indra Puri Bandar Lampung.

4.2 Analisis Struktur Organisasi di dalam Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Struktur organisasi yang dipakai oleh hotel Indra Puri Bandar Lampung adalah organisasi garis dan staff. Dalam organisasi ini wewenang dari general manager didelegasikan kepada personalia atau security, accounting, house keeping, front office, sales, engineering, food and beverage departement.Sedangkan dalam hal pembagian atau pemisahan fungsi dalam organisasi yaitu pemisahan antara fungsi operasional, pencatatan, penyimpanan dan pengawasan sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Hal ini dapat dilihat pada struktur organisasinya, fungsi operasional dilaksanakn oleh front office, food and beverage, sales and marketing dan house keeping departement. Fungsi pencatatan dilaksanakan oleh chief accountant yang mempunyai seksi general cashier dan restaurant & bar cashier, sedangkan fungsi pengawasan dilaksanakan oleh audit intern yang dirangkap oleh chief accountant. Ditinjau dari rentang kekuasaan dalam struktur organisasi tersebut, tiap pimpinan departemen mempunyai bawahan langsung.

Sedangkan dengan adanya deskripsi jawaban secara tertulis, maka tugas dan wewenang serta tanggung jawab dari setiap departemen menjadi jelas dan tegas. Dengan demikian akan memungkinkan bagi manajemen melakukan pengawasan atas hasil dan efisiensi kerja sesuai dengan maksud akuntansi pertanggungjawaban. Dari segi prosedur pengajuan anggaran atau pelaporan realisasi pendapatan dan biaya dapat diperhatikan sebagaimana uraian di bawah ini.Setelah chief accountant mengolah angka-angka hasil dari operasional hotel dalam periode tertentu, kemudian memberikan angka estimasi pendapatan kepada cost-cost center yang ada, sebagai sample diambil front office departement. Front office departement melalui front office manager mengajukan anggaran untuk pendapatan dan biaya kepada general manager. Anggaran pendapatan front office departement seperti disinggung diatas didapatkan berdasarkan informasi dari chief accountant yang didistribusikan ke setiap departemen. Sedangkan untuk anggaran biaya, didapatkan berdasarkan pengalaman periode yang telah lalu. Setelah setiap departemen menyelesaikan anggaran atau laporan pendapatan dan biaya, sebelum diserahkan ke general manager, chief accountant menyusun atau merekap anggaran, laporan-laporan pendapatan dan biaya

tersebut. Anggaran atau laporan pendapatan dan biaya yang direkap oleh chief accountant selanjutnya diajukan atau dilaporkan kepada general manager.

4.3 Analisis Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan di dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Bagi manajemen, anggaran disamping sebagai alat perencanaan juga sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian biaya. Karena dengan membandingkan antara anggaran dan realisasinya maka prestasi dari setiap departemen dapat dinilai. Hotel Indra Puri Bandar Lampung dalam penyusunan anggaran sudah menggunakan azas partisipasi, dengan pengertian setiap departemen dapat mengajukan usul untuk anggaran masing-masing. Hanya saja partisipasi tersebut belum meliputi semua jenjang organisasi yang ada. Anggaran yang ada saat ini terbatas pada tiap tingkatan manajemen saja. Manajer pada tiap tingkatan manjemen hanya menyampaikan anggaran yang sudah disusun kepada bawahannya dengan memberikan informasi dan pengertian agar anggaran yang telah disusun pada tiap tingkatan manajemen dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sedangkan hubungannya dengan pengawasan biaya, sebagai alat pengawasan biaya, hal ini karena biaya-biaya dikelompokkan menurut pusat pertanggungjawaban. Dalam penyusunan anggaran digunakan taksiran-taksiran berdasarkan anggaran tahun sebelumnya. Anggaran tahun lalu dapat digunakan sebagai efisiensi sebagai pedoman.

4.4 Analisis Pengendalian Biaya dan Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban

Ada dua cara penggolongan pengendalian biaya yang bersangkutan dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

1. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi atau diawasi seseorang berdasarkan wewenang yang dimilikinya.
2. Biaya tak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi atau diawasi seseorang berdasarkan wewenang yang dimilikinya.

Sedangkan berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya dan hubungan diantara keduanya, pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi 4 macam, yaitu:

1. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan masukannya.
2. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan keluarannya.
3. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan selisih antara keluaran dan masukan (laba).
4. Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan perbandingan antara laba yang diperoleh dengan investasi di dalam pusat pertanggungjawaban tersebut.

Responsibility accounting information merupakan informasi biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarangan, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sehingga biaya tersebut merupakan biaya yang tak terkendalikan bagi manajer tersebut.

Tabel 2
Alokasi biaya dan pertanggungjawabannya per departemen

No	Description	Forecast	Actual	Variance
1	Rooms Departement	18.425.694	22.102.144	3.676.450
2	Administrative & General	26.896.832	30.580.422	3.683.590
3	Advertising & Sales Promotion	7.647.200	6.417.892	(1.229.308)
4	Food & Beverage Departement	50.707.778	60.118.411	9.410.633
5	Heat, Light & Power	28.578.400	29.483.794	905.394
6	Guest Laundry & Valet Departement	1.249.475	1.320.143	70.668
7	Swimming Pool	472.750	234.975	(237.775)

Sumber : Hotel Indra Puri, data diolah

Dari data diatas dapat diketahui bahwa:
1. Terjadinya variance antara actual dan forecast di dalam Rooms Departement dikarenakan adanya penurunan jumlah tamu hotel, peningkatan biaya hiburan, peningkatan biaya telephone & telegraph serta biaya-biaya lain yang tak terduga.
2. Terjadinya variance antara actual dan forecast di dalam Administrative & General dikarenakan adanya penambahan gaji karyawan, peningkatan pelayanan keamanan, peningkatan biaya manajemen serta biaya-biaya lain yang tak terduga.
3. Terjadinya selisih keuntungan antara actual dan forecast di dalam Advertising & Sales Promotion dikarenakan tidak dipakainya biaya-biaya lain yang sudah dianggarkan.
4. Terjadinya variance antara actual dan forecast di dalam Food & Beverage Departement dikarenakan adanya peningkatan biaya makanan, peningkatan gaji karyawan dan peningkatan biaya penggantian barang pecah belah serta biaya-biaya lain yang tak terduga.
5. Terjadinya variance antara actual dan forecast di dalam Heat, Light & Power dikarenakan adanya peningkatan bahan bakar, peningkatan penggantian bola lampu atau bola pijar dan biaya-biaya lain yang tak terduga.
6. Terjadinya variance antara actual dan forecast di dalam Guest Laundry & Valet Departement dikarenakan adanya peningkatan gaji karyawan, menurunnya jumlah tamu hotel dan biaya-biaya lain yang tak terduga.
7. Terjadinya selisih keuntungan antara actual dan forecast di Swimming Pool karena peningkatan pengunjung kolam renang dan hanya sedikit terpakai biaya lain yang tak terduga.

Pengklasifikasian biaya-biaya yang dipakai per departemen dalam hubungannya dengan pusat-pusat pertanggungjawaban dapat dilihat sebagai berikut:
1. Pusat biaya; yang terdiri dari Rooms Departement, Administrative & General, Advertising & Sales Promotion dan Heat, Light & Power.
2. Pusat pendapatan; yang terdiri dari Food & Beverage Departement, Guest Laundry & Valet Departement dan Swimming Pool.
3. Pusat laba; yang terdiri dari Rooms Departement, Guest Laundry & Valet Departement, Food & Beverage Departement dan Swimming Pool.
4. Pusat investasi; yaitu Heat, Light & Power.

4.5 Analisis Atas Laporan Keuangan Hotel Indra Puri Bandar Lampung di dalam Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan pelaksanaan laporan keuangan yang diselenggarakan Hotel Indra Puri Bandar Lampung sekarang ini, bahwa laporan-laporan tersebut dititik beratkan pada tempat terjadinya biaya. Laporan-laporan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sampai dimana realisasi pengeluaran biaya dan penerimaan per bulan, per semester atau per tahun.Dalam penyajian laporan-laporan keuangan baik realisasi maupun pendapatan dari masing-masing departemen, penyajian laporan tersebut belum menyertakan dan membandingkannya dengan anggaran atau realisasi periode yang lalu. Hal ini dapat berakibat sulitnya bagi manajemen dalam mengantisipasi fluktuasi biaya dan pendapatan yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat atau realisasi periode yang lalu. Sehingga manjemen akan lambat dalam mengambil keputusan sebagai tindakan-tindakan kemungkinan terjadinya penyimpangan. Sebagaimana diketahui bahwa laporan yang diselenggarakan untuk setiap tingkatan manajemen atau jenjang organisasi adalah syarat penting dalam akuntansi pertanggungjawaban. Namun karena praktek pelaporan yang dipertimbangkan antara realisasi dengan yang dianggarkan serta selisihnya belum diadakan, ini berarti laporan keuangan tersebut belum digunakan sebagai alat penilaian efisiensi dari perencanaan yang telah ditetapkan.

Supaya sistem laporan keuangan yang diselenggarakan dapat memenuhi penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dengan harapan dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya, maka laporan keuangan yang dibuat memuat anggaran dan realisasi serta selisih antara anggaran dan realisasi. Dengan kata lain, laporan keuangan yang dibuat oleh para departemen

head itu sudah dapat disajikan secara cepat atau siap untuk dianalisis oleh manajemen. Praktek yang terjadi saat ini adalah chief accountant selain merekap laporan anggaran dan biaya dari departemen-departemen lain, dia juga harus mengolah laporan keuangan tersebut supaya sungguh-sungguh siap untuk disajikan kepada manajemen. Chief accountant harus membuat perbandingan antara anggaran dan realisasi serta selisih antara anggaran dan realisasinya. Dengan demikian laporan keuangan tersebut akan dapat digunakan untuk menilai dan mengukur prestasi masing-masing departemen yang ada di dalam perusahaan, sehingga pengendalian biaya benar-benar bekerja secara efektif dan efisien. Sebagai jawaban maka diperlukan kerangka penyusunan laporan yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada hotel Indra Puri Bandar Lampung.

Pada awalnya laporan keuangan disiapkan oleh tingkatan manajemen paling rendah dalam organisasi perusahaan, berdasarkan operasional hotel sehari-hari. Laporan ini berisi jenis-jenis biaya yang sama seperti yang telah diusulkan dalam anggaran. Sedangkan laporan untuk tingkat yang lebih atas, berisi biaya-biaya yang terjadi dalam bagian dibawahnya dalam bentuk totalnya saja. Total dari biaya-biaya ini lalu dilaporkan ke accounting departement yang diolah oleh cost controller dan akhirnya sampai kepada chief accountant. Laporan-laporan biaya tersebut terkumpul seluruhnya yang akan dijadikan bahan sebagai penyusunan laporan keuangan. Bentuk laporan tersebut masih bersifat umum, sehingga cara pengisiannya tergantung dari tingkatan manajemen yang memakainya. Berdasarkan pembahasan diatas, maka dapat dikatakan hipotesis yang telah diajukan terbukti dan dapat diterima.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan dari pembahasan bab-bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali belum diadakan secara tepat, pemisahan biaya dilaksanakan berdasarkan pedoman wewenang dan tanggung jawab dari setiap manajer.
b. Hotel Indra Puri Bandar Lampung 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 saluran wewenang dan tanggung jawab. Pembagian wewenang dan tanggung jawab sudah dilaksanakan dengan baik, hal ini karena adanya pembagian tugas secara tertulis sehingga masing-masing staff akan jelas dalam bekerja dan bertindak. Fungsi-fungsi dalam organisasi telah diadakan pemisahan antara fungsi operasional, pencatatan, penyimpanan dan pengawasan, dengan demikian dari persyaratan segi struktur organisasi memungkinkan bagi manajemen untuk mengadakan pengawasan biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban.
c. Di dalam penyusunan anggaran sudah menggunakan azas partisipasi, karena bagian-bagian yang ada diberi kesempatan mengajukan usul yang menjadi anggaran masing-masing. Penyusunan anggaran menggunakan taksiran-taksiran berdasarkan tahun-tahun lalu.

5.2 Saran

Sebaiknya pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali dilakukan dengan tepat guna mengetahui biaya-biaya mana yang terkendali dan biaya-biaya mana yang tak terkendali, sehingga ruang lingkup pengawasan dapat dipersempit.

DAFTAR PUSTAKA

Cote, Raymond, 2005 "Understanding Hospitability Accounting II", Education Institute American Hotel & Motel Assosiation.

D. Mooney, James, 2007 "The Principles of Organisation", 4 Edition.

Higgings, John A, 2003 "Responsibility Accounting Reading Cost Accounting Budgeting and Control, Penerbit South Western Public Co. 4 Edition, New York.

Hongren, Charles T, 2001 "Introduction to Management Accounting", 6 Edition

Ikatan Akuntansi Indonesia, 2004 "Standar Akuntansi Keuangan", Yokyakarta.

Mas'ud, 2004 "Akuntansi Manajemen", Penerbit BPFE, Yokyakarta.

Matz, Adolph and Milton Eusry, 2006 "Cost Accounting Planning and Control" 7 Edition.

Mulyadi, 2001 "Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Penerbit BPFE UGM, Edisi 7