

SISTEM AKUNTANSI PERTAGGUNGJAWABAN PADA HOTEL D'BUGIS OCEAN MAKASSAR

Ikhwan Purnama¹, Neng Indriyani², Astuty Hasti³

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPUP Makassar

¹Ichwanpurnama@gmail.com, ²Nengindriyani16@gmail.com, ³Astuty.hasti@gmail.com

ABSTRACT

This aimed of this research was to find out whether the implementation of accountiing accountability at D'Bugis Ocean hotel had been done properly as cost control. The method of the research was qualitative method. The technique of data collection was observation, interview, and documents. The three sources of data used to draw conclusion. The result of the research showed that D'Bugis Ocean Hotel Makassar has implemented the accounting conditions for accountability such as: (1) the organization structure to explain firmly that the rights and responsibility in every level of management. (2) D'Bugis Ocean Hotel Makassar constructed budged based on the occountability aspects. (3) D'Bugis Ocean Hotel Makassar has seperated control cost and uncontrollable cost optimall. (4) based on the report of head management of every departement was succesful to controll the cost properly.

Keywords: *Accounting Accoutability, Cost Management, Accounting Management.*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis menjadi salah satu risiko besar yang harus dihadapi para pelaku bisnis. Minat untuk menjalankan bisnis saat ini sangat besar bahkan ada banyak yang menjalankan bisnis dibidang yang sama. Tentu hal tersebut tidak dapat dipungkiri dan dicegah oleh mereka yang menjalankan bisnis, karena kreatifitas dan inovasi juga terus berkembang. Persaingan bisnis selain karena adanya seseorang yang menjalankan bisnis dibidang yang sama dengan yang lainnya, juga dapat disebabkan karena berbagai hal. Seperti, ketidakmampuan pelaku bisnis sebelumnya untuk menciptakan produk atau jasa yang lebih memenuhi kebutuhan konsumen. Seorang pesaing muncul karena ia dapat menemukan celah untuk masuk, menciptakan produk atau jasa yang lebih unggul dari yang sudah ada sebelumnya dan tentunya lebih memenuhi kebutuhan konsumen. D'bugis Ocean merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri perhotelan. Bangunan yang letaknya strategis menjadikan hotel D'bugis Ocean Makassar sebagai tempat penginapan yang cocok untuk mereka yang sedang dan ingin mengelilingi kota makassar. Namun dengan banyaknya hotel yang bermunculan, tidak menjamin bagi D'bugis Ocean Makassar untuk terus bertahan dan juga

berkembang di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif seperti saat ini.

Agar dapat bertahan dan bersaing dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, strategi manajemen yang tepat sangat dibutuhkan. Manajemen perlu melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Dan untuk mencapai tujuan tersebut, suatu perusahaan membutuhkan pengendalian biaya yang efektif. Pengendalian biaya ini penting untuk menekan biaya-biaya yang seharusnya bisa dihindari dan tidak perlu terjadi, dengan demikian perusahaan dapat bekerja lebih efisien.

Secara logis dalam kondisi perusahaan berkembang, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai inovasi dan menugaskan manajer dibawahnya untuk menangani keadaan departemennya. Salah satu alat pengendalian biaya yang digunakan oleh manajemen dalam pengendalian biaya adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban memerlukan syarat atau kriteria tertentu agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan, Bidang (2013).

Berdasarkan uraian diatas, mengingat betapa pentingnya pengendalian biaya pada suatu organisasi atau perusahaan, penulis

tertarik untuk menjadikannya sebagai penelitian dengan memusatkan perhatian pada pusat pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dengan judul: “Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada Hotel D’Bugis Ocean Makassar”

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah diaplikasikan dengan baik sebagai alat pengendalian biaya pada Hotel D’Bugis Ocean Makassar?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran terhadap pengendalian biaya pada Hotel D’Bugis Ocean Makassar.

TINJAUAN LITERATUR

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur dan menilai kinerja manajemen dalam satu periode dengan membagikan anggaran dan realisasinya. Pada umumnya manajer di masing-masing pusat pertanggungjawaban diberi otonomi yang dapat dipertanggungjawabkan, secara esensial mengoperasikan fasilitas perusahaan. Semakin besar struktur organisasi maka semakin banyak atau panjang garis pertanggungjawabannya, Mutia (2016).

Ada beberapa pendapat yang berbeda dari para ahli akuntansi mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban, tetapi pada prinsipnya maksud dan tujuannya adalah sama. Menurut Hansen, Mowen (2009), akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja (*benchmarking*), evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan.

Menurut Mulyadi (2004), akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Simamora (2012), adalah sebagai berikut: akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklasifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban didalam sebuah organisasi dan melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggung jawab.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Ikhsan (2009), akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan-pengetahuan umum, dimana kegagalan-kegagalan bisnis dapat diefektifkan dengan cara mengndalikan tanggung jawab orang-orang untuk membawanya keluar operasionalisasi.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengelompokkan anggota-anggota organisasi dalam perusahaan berdasarkan tanggung jawab masing-masing bagia. Setiap bagian harus bisa mempertanggungjawabkan laporan-laporan yang mereka buat. Oleh karena itu terdapat pula kelompok yang bertugas untuk mengawasi penggunaan dana dan mengawasi apabila terjadi penyelewengan. Kelompok inii akan memanggil anggota yang melakukan kesalahan sehingga bisa diketahui dengan pasti penyebab kesalahan tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban biasa juga disebut sebagai bentuk laporan akuntansi khusus yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan suatu perusahaan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen dapat direalisasikan. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi perusahaan, syarat-syarat yang harus dipenuhi menurut Mulyadi (2001), adalah sebagai berikut: a). Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas sesuai wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen. b). Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban. c). Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban. d). Sistem akuntansi

biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi. e). Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Secara umum anggaran adalah suatu perencanaan dalam perusahaan atau organisasi yang disusun secara terpadu dan dijelaskan dalam satuan unit moneter pada periode tertentu atau jangka waktu yang sudah ditentukan.

Menurut Rudiantoro (2013), anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dengan demikian anggaran merupakan rencana kerja organisasi dimasa mendatang.

Menurut mulyadi (2001), anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam penyusunan program.

Anggaran harus disusun untuk tiap tingkat manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya-biaya yang berada dibawah tanggung jawabnya masing-masing. Rancangan-rancangan anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lainnya oleh komisi anggaran. Setiap perubahan harus dirundungkan dan diberitahukan pada manajer dalam penyusunan anggaran biaya menimbulkan partisipasi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian masing-masing manajer akan merasa bahwa anggaran biaya untuk bagiannya adalah anggarannya dan bersedia dinilai atas dasar anggaran tersebut. Imam Jarkoni (2010).

Biaya merupakan uang atau jenis transaksi yang dilakukan dan sifatnya mengurangi keuntungan sebagai manfaat untuk perusahaan itu sendiri, seperti alat tulis kantor secara fisik merupakan sebuah pengeluaran uang tetapi menambah manfaat lain untuk perusahaan. Biaya dapat diukur melalui satuan uang atas pendapatan barang atau jasadengan tujuan jangka panjang, kecuali biaya manfaat yang bisa menyebabkan kerugian yang berujung pada pemborosan.

Biaya yang timbul dalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh

manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang terjadi itu dapat dikendalikan olehnya. Maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendali yang perlu dimintai pertanggungjawabannya dari manajer pusat pertanggungjawabannya itu.

Menurut Mulyadi (2001), biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang tidak secara langsung dipengaruhi oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu.

Fungsi pengendalian biaya merupakan fungsi penting di perusahaan sehingga wajib dilakukan dengan pengawasan agar biaya-biaya yang dikeluarkan dapat dicatat secara efektif dan efisien. Untuk melakukan pengendalian biaya disuatu perusahaan bisa dilihat biaya pembantu sebagai penekanan biaya-biaya yang berupa manfaat dan merupakan evaluasi biaya untuk perencanaan biaya atau anggaran diperiode berikutnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didesain menggunakan model kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian kualitatif bertumpu pada latar belakang alamiah secara holistik, memposisikan manusia sebagai alat, melakukan analisis data secara induktif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, serta hasil penelitian yang dilakukan disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian.

Lokasi penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah Hotel D'Bugis Ocean Makassar yang terletak di Jl. Penghibur No. 51 Kelurahan Maluku, Kecamatan Ujung Pandang, Kota Makassar. Adapun waktu

penelitian ini dilakukan kurang lebih selama dua bulan.

Data dalam penelitian dapat dikelompokkan dalam dua jenis data yaitu jenis data kualitatif dan jenis data kuantitatif:

Jenis data kualitatif merupakan data yang berbentuk kata-kata dan bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya observasi yang telah dituangkan kedalam catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi.

Jenis data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka dan bilangan. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika.

Data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung oleh sumber datanya. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan antara lain dengan cara observasi dan wawancara. Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai seperti buku, laporan, jurnal, dan lain-lain.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Observasi adalah proses penelitian dalam melihat situasi penelitian. Manfaat dari observasi ini antara lain peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi, jadi akan diperoleh pandangan holistik atau menyeluruh, dengan observasi akan diperoleh pengalaman langsung, sehingga memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan induktif, jadi tidak dipengaruhi oleh konsep atau pandangan sebelumnya.

Wawancara merupakan alat *rechecking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, dimana pewawancara dan orang yang

diwawancarai terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Dokumentasi merupakan sumber data yang digunakan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis maupun gambar yang semua itu memberikan informasi bagi proses penelitian.

HASIL PEMBAHASAN

Struktur Organisasi

Organisasi dibangun untuk mencapai suatu tujuan yang pencapaiannya hanya dapat diwujudkan melalui usaha bersama melibatkan banyak individu. Struktur organisasi merupakan salah satu syarat dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebuah perusahaan. Pemberian wewenang dari manajer puncak pada manajer yang ada dibawahnya haruslah jelas sehingga apabila manajer tersebut dimintai pertanggungjawaban dari manajer puncak, manajer dengan tingkat yang lebih rendah bisa mengetahui hal yang harus dipertanggung jawabkannya.

Struktur organisasi pada Hotel D'Bugis Ocean telah disusun sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab setiap bagian, hal tersebut dapat dilihat melalui *job description* dari setiap bagian dalam perusahaan yang dibuat secara tertulis. Pemberian tugas dan tanggung jawab sudah dijelaskan secara rinci kepada setiap bagian. Pada gambar 2 terlihat jelas struktur organisasinya yaitu adanya *general manager* yang membawahi semua bagian. *Sales & Marketing* yang bertugas menarik pengunjung dengan cara promosi, memasang iklan di berbagai platform media sosial, serta ke bandara untuk membagi-bagikan brosur, dan lain-lain yang bersangkutan dengan para calon pengunjung, kemudian HRD yang secara umum menjaga hubungan antar karyawan agar tercipta keharmonisan untuk keberlangsungan perusahaan, *accounting* yang secara garis besar mengelola keuangan, memeriksa rancangan anggaran yang diajukan oleh setiap departemen, dan lain-lain, juga ada departemen *housekeeping* yang menjaga kebersihan hotel terutama kebersihan kamar, *front office* untuk melayani *check in* dan *check out* pengunjung, F&B melayani *breakfast* dan pemesanan makanan, *engineering* yang bertugas mengurus peralatan mesin dan elektronik, serta *security* yang bertugas menjaga keamanan area hotel dan sekitarnya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi yang ada di Hotel D'Bugis Ocean Makassar sudah cukup baik. Karena adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit organisasi yang ada di perusahaan.

Penyusunan Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan rencana kerja yang digunakan untuk mencapai target penjualan dan untuk mengawasi penggunaan biaya. Anggaran dapat berupa rencana jangka panjang dan jangka pendek yang dinyatakan dalam satuan moneter.

Anggaran dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan penting sebagai pedoman dalam pelaksanaan serangkaian aktifitas dalam perusahaan dan sebagai alat komunikasi intern, yang menghubungkan berbagai unit organisasi dan sebagai alat motivasi dan menilai prestasi kerja yang dibuat berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Proses penyusunan anggaran diajukan masing-masing departemen pada bulan Desember setiap tahunnya. Penyusunan anggaran Hotel D'Bugis Ocean Makassar dimulai dengan dikeluarkannya memo penyusunan anggaran oleh *general manager* kepada *chief accounting*. Pembuatan formulir ini dilakukan oleh *cost controller* dan dibantu oleh beberapa staf *accounting*. Setelah formulir tersebut selesai dibuat, kemudian formulir tersebut dibagikan ke masing-masing *head departement* agar diisi mengenai rancangan anggaran untuk periode anggaran tahun yang akan datang. Setelah pengisian formulir selesai dilaksanakan, formulir-formulir anggaran tersebut diserahkan kembali pada departemen *accounting* untuk diperiksa dan dikoreksi kembali disesuaikan dengan informasi-informasi pada tahun yang lalu dan estimasi pada tahun yang akan datang. Apabila formulir rancangan anggaran tersebut telah sesuai, *chief accounting* kemudian menyerahkannya kepada *general manager* untuk selanjutnya diserahkan ke direksi. Setelah itu diadakan rapat khusus *head departement* untuk mengetahui apakah rancangan anggaran yang telah diajukan akan disetujui atau tidak.

Apabila semua rancangan anggaran tersebut disetujui dan ditanda tangani oleh direksi, maka ditetapkan sebagai anggaran dan kemudian diberikan kepada setiap *head*

departement yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja oleh setiap masing-masing departemen.

Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban diperlukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali karena dalam akuntansi pertanggungjawaban manajer berpartisipasi menyusun biaya dan anggaran. Klasifikasi biaya terkendali dan tidak terkendali pada Hotel D'Bugis Ocean telah diadakan secara tepat. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali dilaksanakan berdasarkan pedoman wewenang dan tanggung jawab dari setiap manajer. Berikut merupakan tabel pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada Hotel D'Bugis Ocean Makassar:

Tabel 1

Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali pada manajer Pusat Biaya Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Biaya	Terkendali	Tidak Terkendali	Manajer
Accounting -Gaji Karyawan -Listrik -Telpon -Biaya Pembelian Peralatan Kantor	- - - ✓	✓ ✓ ✓ -	Hotel Manager Chief Acct. Chief Acct. Chief Acct.
HRD -Gaji Karyawan -Telpon	- -	✓ ✓	Hotel Manager Head Dept. HRD
Houskeepeng -Gaji Karyawan -Laundry -Biaya Operasional Hotel	- - ✓	✓ ✓ -	Hotel Manager Head Dept. HK Head Dept. HK
Enggining -Gaji Karyawan -Biaya Op. Hotel -Biaya Maintenance	- ✓ -	✓ - ✓	Hotel Manager Chief Engg. Chief Engg.

Sumber: Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Tabel 2

Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali pada Manajer Pusat Laba D'Bugis Ocean Makassar

Biaya	Terkendali	Tidak Terkendali	Manajer
F&B -Gaji Karyawan -Biaya Makanan -Biaya P. Makanan	- - ✓	✓ ✓ -	Hotel Manager Head Dept. FB Head Dept. FB
Front Office -Gaji Karyawan -Telpon -Biaya Op. Hotel	- - ✓	✓ ✓ -	Hotel Manager Head Dept. FO Head Dept. FO

Sumber: Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Tabel 3
Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali Pada Manajer Pusat Pendapatan Hotel D'Bugis Ocean

Biaya	Terkendali	Tidak Terkendali	Manajer
Sales & Marketing			
-Gaji Karyawan	-	✓	Hotel Manager
-Telpon	-	✓	Sales Manager
-Transport	✓	-	Sales Manager
-Promosi	✓	-	Sales Manager
-Biaya Makan	✓	-	Sales Manager

Laporan Pertanggungjawaban

Salah satu unsur penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya laporan pertanggungjawaban dari manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan oleh manajer pusat memuat pendapatan dan biaya yang dianggarkan, realisasi pendapatan dan biaya, serta selisihnya. Sehingga jika terjadi penyimpangan biaya maka manajer yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkannya.

Hotel D'Bugis Ocean telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pada laporan pertanggungjawaban dapat dilihat berapa besar perbandingan antara anggaran dan realisasi serta selisihnya. Pertanggungjawaban setiap departemen dilakukan oleh masing-masing *head departement* yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi kepada *general manager*. Laporan pertanggungjawaban pada Hotel D'Bugis Ocean Makassar dapat dilihat pada Tabel 4 sampai Tabel 9.

Tabel 4
Rancangan Anggaran dan Realisasi Biaya pada Manajer Pusat Biaya Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Departemen	Tahun 2017		Selisih
	Anggaran	Realisasi	
Accounting			
-G. Karyawan	108.297.043	(112.723.080)	(4.426.030)
-Listrik	124.782.092	(174.298.664)	(49.516.572)
-Telpon	4.289.067	(6.432.897)	(2.143.830)
-Biaya Peralatan Kantor	14.510.362	(15.767.078)	(1.256.716)
HRD			
-G. Karyawan	73.415.328	70.082.913	3.332.415
-Telpon	5.543.231	4.304.652	1.238.579

HK			
-G. Karyawan	190.481.904	(203.811.417)	(13.329.513)
-Laundry	72.224.356	(81.503.000)	(9.279.644)
-Biaya Operasional Hotel	17.240.510	(22.189.590)	(4.949.080)
Engginingering			
-G. Karyawan	103.400.221	(107.341.288)	(3.941.067)
-B. Op. Hotel	9.723.112	(10.210.122)	(487.010)
-Biaya Maintenance	12.390.230	(17.110.239)	(4.720.009)
Jumlah	736.297.456	(825.774.940)	(89.477.484)

Sumber: Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Tabel 5
Rancangan Anggaran dan Realisasi Biaya pada Manajer Pusat Biaya Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Departemen	Tahun 2018		Selisih
	Anggaran	Realisasi	
Accounting			
-G. Karyawan	110.304.349	102.340.543	7.963.806
-Listrik	175.276.900	145.286.338	29.990.562
-Telpon	7.394.330	5.348.029	2.049.301
-Biaya P.Kantor	16.293.049	(18.031.238)	(1.738.189)
HRD			
-G. Karyawan	70.042.655	69.327.700	714.955
-Telpon	5.500.000	3.904.433	1.595.567
HK			
-G. Karyawan	200.414.897	(212.233.698)	(11.818.801)
-Laundry	82.000.000	76.654.449	5.345.551
-Biaya OpHotel	22.500.000	17.892.007	4.607.993
Engginingering			
-G. Karyawan	108.021.776	102.984.300	5.037.476
-B. Op. Hotel	10.525.033	(13.278.567)	(2.753.534)
-Biaya Maintenance	16.764.669	(37.894.321)	(21.129.652)
Jumlah	825.037.658	805.175.623	19.862.035

Tabel 6
Rancangan Anggaran dan Realisasi Biaya pada Manajer Pusat Laba Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Departemen	Tahun 2017		Selisih
	Anggaran	Realisasi	
F&B			
-G. Karyawan	62.465.090	(65.765.262)	(3.300.172)
-Biaya Makanan	54.520.000	(62.280.936)	(7.760.936)
-Biaya Perlngkpn. Makanan	1.230.340	(3.782.900)	(2.552.560)
Front Office			
-G. Karyawan	110.506.269	(115.578.220)	(5.071.951)
-Telepon	4.244.113	(6.452.094)	(2.207.981)
-Biaya Op. Hotel	7.201.446	(10.345.456)	(3.144.010)
Jumlah	240.167.258	(264.204.868)	(24.037.610)

Sumber: Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Tabel 7
Rancangan Anggaran dan Realisasi Biaya
pada Manajer Pusat Laba Hotel D'Bugis
Ocean Makassar

Departemen	Tahun 2018		Selisih
	Anggaran	Realisasi	
F&B			
-G. Karyawan	63.678.236	62.122.537	1.555.699
-Biaya Makanan	58.726.980	54.098.126	4.628.854
-Biaya Perlngkpn. Makanan	3.231.563	1.129.332	2.102.231
Front Office			
-G. Karyawan	114.940.000	109.476.839	5.463.161
-Telepon	5.700.613	3.289.365	2.411.248
-Biaya Op. Hotel	9.072.684	6.892.010	2.180.674
Jumlah	255.350.076	237.008.209	18.341.867

Sumber: Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Tabel 8
Rancangan Anggaran dan Realisasi Biaya
pada Manajer Pusat Pendapatan Hotel
D'Bugis Ocean Makassar

Departemen	Tahun 2018		Selisih
	Anggaran	Realisasi	
Sales & Mrktng			
-G. Karyawan	72.678.127	(79.256.767)	(6.578.640)
-Telepon	4.245.098	(8.827.219)	(4.582.121)
-B. Transport	5.702.103	(7.128.655)	(1.426.552)
-Promosi	4.576.998	(5.122.781)	(585.783)
-Biaya Makan	5.897.432	(7.902.129)	(2.004.697)
Jumlah	93.099.758	(108.237.551)	(15.137.793)

Sumber: Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Tabel 9
Rancangan Anggaran dan Realisasi Biaya
pada Manajer Pusat Pendapatan Hotel
D'Bugis Ocean Makassar

Departemen	Tahun 2018		Selisih
	Anggaran	Realisasi	
Sales & Mrkt			
-G. Karyawan	77.762.302	73.291.009	4.471.293
-Telepon	7.290.127	4.283.291	3.006.836
-B. Transport	7.463.892	5.903.238	1.560.654
-Promosi	4.876.332	3.422.356	1.453.976
-Biaya Makan	7.098.327	5.839.203	1.259.124
Jumlah	104.490.980	92.739.097	11.751.883

Sumber: Hotel D'Bugis Ocean Makassar

Note: Penggunaan dalam kurung pada tabel diatas menunjukkan bahwa realisasi yang terjadi memiliki nilai yang lebih besar dibanding anggaran yang sudah dibuat sebelumnya.

Pengendalian Biaya Dilihat Berdasarkan Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada Hotel D'Bugis Ocean Makassar, laporan akuntansi pertanggung jawaban adalah berupa laporan realisasi anggaran serta selisihnya. Anggaran yang disusun merupakan biaya-biaya yang mungkin akan terjadi selama

periode satu tahun kedepan, apabila biaya realisasi yang terjadi memiliki nilai dibawah anggaran yang sudah ditetapkan, itu berarti manajer dari masing-masing departemen dinyatakan berhasil melakukan pengendalian atau penekanan biaya secara efektif.

Berdasarkan data analisis diatas maka dapat diketahui bahwa pengendalian biaya pada manajer pusat biaya tahun 2017 dan 2018 sudah terkendali dengan cukup baik, meskipun pada 2017 realisasi yang terjadi pada departemen *engineering* dan *house-keepeng* nilainya masih berada diatas anggaran yang sudah dibuat tetapi hal ini masih dikatakan normal karena pengunjung hotel pada tahun ini sedikit meningkat dibanding tahun lalu yang membuat biaya operasional dan biaya *maintenance* pada departemen *engineering* ikut meningkat, dan juga memaksa sebagian karyawan di departemen ini untuk lembur, itulah mengapa realisasi gaji pada departemen *engineering* mengalami peningkatan. Begitu pula dengan departemen *housekeeping* yang juga mengalami peningkatan pada sisi gaji. Karena pada dasarnya, ketika hunian kamar meningkat maka kedua departemen inilah yang paling merasakan dampak dari meningkatnya biaya-biaya, terlebih biaya *laundry*, dan biaya operasional *housekeeping* lainnya. Pada Tabel 6 terjadi pelonjakan yang cukup signifikan pada biaya *maintenance* di *engineering departement*, hal ini dikarenakan adanya biaya perawatan lift yang mengharuskan untuk mengganti beberapa komponen lift sehingga berdampak pada tingginya biaya yang harus dikeluarkan. Departement *housekeeping* juga mengalami peningkatan pada sisi gaji dikarenakan ada penambahan karyawan. Dengan demikian, meningkatnya biaya *maintenance* pada *engineering* dan biaya gaji karyawan departemen *housekeeping* pada tahun 2018 masih dikatakan normal dan secara keseluruhan pengendalian biaya pada manajer pusat biaya sudah melakukan pengendalian biayanya dengan sangat baik.

Berdasarkan dari data analisis diatas maka pengendalian biaya pada manajer pusat laba pada 2017 belum begitu baik, tetapi masih bisa dimaklumi dikarenakan tingkat hunian kamar pada tahun 2017 mengalami peningkatan yang berdampak pada meningkatnya biaya gaji (lembur), biaya makanan untuk *breakfast* tamu dan biaya perlengkapan makanan. Bisa dilihat pada Tabel.7, total realisasi yang terjadi pada

biaya makanan serta perlengkapan makanan pada departemen F&B dan juga biaya-biaya yang ada di departemen *front office* memiliki selisih sebesar Rp.24.037.610 atau 10% di atas anggaran yang telah dibuat. Dikatakan tidak baik karena dari beberapa departemen lain pada Hotel D'bugis Ocean Makassar, departemen di manajer pusat laba lah yang memiliki selisih presentase lebih tinggi di atas anggaran yang telah dibuat. Pada tahun 2018, kedua departemen tersebut baik departemen F&B, maupun *Front Office* sudah melakukan pengendalian biaya dengan sangat baik, hal ini bisa dilihat pada Tabel 4.8, total realisasi yang terjadi pada kedua departemen sudah berada dibawah anggaran yang telah dibuat yaitu sebesar Rp.18.341.867 atau 7.18% lebih rendah dari anggaran yang telah dibuat.

Berdasarkan dari data analisis di atas pengendalian biaya pada manajer pusat pendapatan yaitu departemen *sales & marketing* pada 2017 dan 2018 sudah dilakukan dengan baik meskipun pada 2017 realisasi yang terjadi mengalami peningkatan sebesar Rp.15.137.793 tetapi hal ini masih dikatakan normal dikarenakan kegiatan yang dilakukan departemen *sales & marketing* pada tahun tersebut membuahkan hasil yang baik yaitu meningkatnya penjualan kamar, penjualan kamar pada tahun 2017 berada di atas target yang telah ditentukan. Kemudian pada tahun 2018, selisih antara realisasi dan anggaran sebesar Rp.11.751.883 atau 11% dibawah anggaran yang sudah dibuat.

Menurut M. Irsan Munir selaku *general manager* Hotel D'Bugis Ocean Makassar, penjualan kamar pada tahun 2018 sebenarnya sudah cukup baik, akan tetapi manajemen dan direksi masih merasa belum puas dikarenakan tingkat hunian kamar sedikit menurun dibandingkan tahun 2017. Jika dilihat dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap anggaran yang ada, realisasi yang akan terjadi sangat dipengaruhi oleh seberapa besar tingkat hunian kamar yang akan didapat nantinya, semakin tinggi tingkat hunian maka semakin tinggi pula biaya-biaya yang akan dikeluarkan. Disinilah tantangan dari para manajer di masing-masing departemen, seberapa baik mereka bisa mengendalikan biaya-biaya yang ada sehingga pengeluaran bisa dikendalikan seminimal mungkin, dan dari penelitian serta dari data-data yang peneliti dapat, manajer di masing-masing

departemen pada Hotel D'Bugis Ocean Makassar telah melakukan pengendalian biayanya dengan cukup baik.

PENUTUP

Setelah melakukan pemeriksaan penerapan akuntansi pertanggung-jawaban sebagai alat pengendalian biaya pada Hotel D'Bugis Ocean Makassar maka diperoleh hasil bahwa penerapan akuntansi sebagai alat pengendalian biaya pada Hotel D'Bugis Ocean Makassar telah diaplikasikan dengan baik sesuai syarat-syarat akuntansi pertanggung-jawaban. Pernyataan itu dihasilkan berdasarkan beberapa kesimpulan yang didapat, yaitu: 1) Struktur organisasi pada Hotel D'Bugis Ocean Makassar telah disusun secara jelas sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen. 2) Penyusunan anggaran pada Hotel D'Bugis Ocean Hotel Makassar dilaksanakan pada bulan desember setiap tahunnya dan dilaporkan ke accounting untuk kemudian diserahkan ke direksi melalui *general manager*. Setelah itu diadakan rapat khusus *head departement* untuk mengetahui apakah anggaran yang telah disusun disetujui atau tidak. 3) Klasifikasi biaya terkendali dan tidak terkendali pada Hotel D'Bugis Ocean telah diadakan secara tepat. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali dilaksanakan berdasarkan pedoman wewenang dan tanggung jawab dari setiap manajer.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., and Vijay G. (2001). *Management control system*. Edition tenth. Mc. Graw Hill Companies inc., New York. Diterjemahkan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardiani., I. W. (2013). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya. *Jurnal Akuntansi*
- Baldrice S., Bambang S. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bidang, H. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Telkomsel Regional Sulawesi dan Papua.

- Bilson, S. (2001). *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitable*, Edisi Pertama, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Bitar. (2019). *Jenis-Jenis Anggaran*. <http://www.gurupendidikan.co.id/2019/07/10/anggaran.html>. 10 juli 2019.
- Garrison, R. H., dan Erick W. N. (2007). *Managerial Accounting*. Buku ke-2 Edisi ke-11. Penerjemah: Nuri Hinduan. Edward Tanujaya.
- Hansen, D. R., & Maryanne M. M. (2005). *Management Accounting*, South-Western of Thomson Learning, diterjemahkan oleh Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary, Akuntansi Manajemen, Buku ke-2, Edisi ke-7, Jakarta: Salemba Empat.
- Hastuti, F. (2008). Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban Untuk Pengendalian Biaya Produksi: Studi Kasus pada PT. Sang Hyang Seri Pasuruhan Jawa Timur.
- Jarkoni, I. (2010). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Indah Harisanda.
- Lestanti, F. (2017). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya (Studi pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Boyolali)
- Lubis, A. I. (2009). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mengko, S. & Victorina. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. GoTrans Logistic Cabang Manado. *Jurnal akuntansi*.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mutia, T. (2016). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu.
- Samryn, (2012). *Akuntansi Manajemen (Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Septianingum, I. (2018). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Duta Indonesia Jaya.
- Siregar, B. (2013). *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Supryono. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF.
- Sutopo. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS.
- Sumarsan, Thomas. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi ke-2. Jakarta: Indeks.
- Rudiantoro. (2013). *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Surabaya: Erlangga.
- Tarmizi, R., Margaretha S., Agus P. (2010). Pengendalian Biaya dalam Hubungannya dengan Akuntansi Pertanggungjawaban (Studi Kasus pada Hotel Indra Puri di Bandar Lampung. *Jurnal Akuntansi*.