

Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya pada Hotel Biz Manado

Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat

Sabrina Sheren Winowoda

Corresponding author: sabrinawinowoda@gmail.com

Sam Ratulangi University - Indonesia

Stanly W. Alexander

Sam Ratulangi University - Indonesia

Steven J. Tangkuman

Sam Ratulangi University - Indonesia

DOI

10.58784/mbkk.196

Keywords

responsibility accounting
cost center
responsibility center

JEL Classification

L23

L25

Received 2 September 2024

Revised 18 September 2024

Accepted 18 September 2024

Published 19 September 2024

ABSTRACT

Responsibility accounting is an effective accounting system used to accurately measure and evaluate the activities of responsibility centre managers within a company. It is based on comprehensive information available at each responsibility centre. This study will determine how responsibility accounting should be applied in assessing the performance of cost centre managers at Hotel Biz Manado. This research was conducted using a qualitative approach with a descriptive analysis method. We used two data collection techniques: interviews and documentation. This study shows that Hotel Biz Manado has successfully implemented responsibility accounting. They have an organisational structure, budget planning, account code classification, and accountability reports. However, they still need to classify controllable and uncontrollable costs in their reports. Overall, Hotel Biz Manado performs well in their cost centre. They excel in their work and planning process, as well as in controlling and realising costs.

©2024 Sabrina Sheren Winowoda, Stanly W. Alexander, Steven J. Tangkuman



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Setiap perusahaan berusaha mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Guna mencapai tujuan tersebut maka manajemen harus bekerja dan mengatur strategi yang tepat sehingga dapat

berfungsi sebagai sistem dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Manajer perusahaan harus mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggung jawab unit bisnisnya. apa yang menjadi tugas dan wewenangnya manajemen perusahaan berusaha membuat strategi yang tepat untuk perusahaan agar bisa bersaing di dunia persaingan yang ketat seperti sekarang ini, tentu dengan hal tersebut manajemen harus memiliki rencana yang matang agar rencana yang dibuat bisa terlaksana dengan baik untuk meningkatkan kualitas perusahaan.

Peran akuntansi pertanggungjawaban semakin diperlukan oleh manajemen untuk meningkatkan dan mengevaluasi hasil kinerja manajerial, akuntansi pertanggungjawaban mempunyai tujuan untuk memberikan bantuan kepada para manajer dalam menjalankan dan merencanakan aktivitas perusahaan agar sebagai dasar penilaian terhadap para manajer. Akuntansi pertanggungjawaban juga mengharuskan tiap manajer pusat pertanggungjawaban untuk menyusun anggaran biaya pada departemen yang menjadi tanggung jawab masing-masing manajer agar para manajer pusat pertanggungjawaban dapat mempertanggungjawabkan realisasi anggaran yang diberikan oleh perusahaan.

Dalam menghadapi dunia persaingan sekarang tentunya kinerja manajemen harus terus meningkat dari waktu ke waktu, kinerja manajerial merupakan suatu hasil kinerja yang dicapai oleh seorang manajer dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Untuk menilai kinerja manajemen maka diperlukan laporan pertanggungjawaban, di dalam laporan pertanggungjawaban tersebut terdapat berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh tiap manajemen yang berorientasi pada keuangan dan berupa jumlah anggaran yang diberikan kepada masing-masing pusat pertanggungjawaban berdasarkan kegiatan yang ada dalam menjalankan rencana mereka untuk memenuhi tujuan perusahaan.

Sistem desentralisasi merupakan salah satu metode pengambilan keputusan dan wewenang yang cenderung dapat meningkatkan kinerja manajer dan kualitas sistem akuntansi manajemen, selain itu kandungan informasi menjadi lebih tersedia, handal dan relevan (Azis et al., 2024). Sistem desentralisasi melalui pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat penjualan, pusat laba dan pusat investasi memungkinkan perusahaan mengidentifikasi bagian dari perusahaan yang memiliki tanggung jawab dengan mengembangkan ukuran kinerja dan target kinerja.

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab atas biaya yang terjadi di dalam perusahaan. Pada perusahaan perhotelan, biaya menjadi hal yang sangat penting sebagai tolak ukur dalam meningkatkan kinerja dan kualitas.

Perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan memiliki berbagai jenis biaya, menilai kinerja dalam mengendalikan biaya yang terjadi tentunya menjadi hal yang penting bagi setiap perusahaan, perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya menjadi hal yang diperhatikan dalam penilaian kinerja jika terjadi penyimpangan biaya dari anggaran yang disetujui hal itu berarti kinerja yang dilakukan oleh manajer merupakan hal yang tidak baik bagi perusahaan dan harus ditindaki, sehubungan dari itu diperlukan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat dalam menilai kinerja manajer terutama pada manajer pusat biaya.

Bisnis hotel merupakan salah satu sektor industri yang penting dalam menunjang pariwisata suatu daerah, namun bisnis hotel sering dihadapkan pada masalah biaya operasional yang tinggi yang dapat mengakibatkan bisnis hotel mengalami kerugian dan kebangkrutan. Fluktuasi musim dan pasar yang sering tak menentu berdampak terhadap biaya operasional. Pada saat tertentu permintaan kamar rendah namun ada juga saat permintaan kamar rendah dan hal ini mempengaruhi pendapatan. Meskipun hunian sepi, namun biaya tetap menjadi pengeluaran yang harus ditanggung perusahaan. Jika biaya tetap sulit untuk diminimalisir maka manajer harus menerapkan strategi untuk pengelolaan biaya variabel. Hal ini yang menjadi dasar pemikiran pentingnya akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya di bisnis perhotelan.

Tinjauan pustaka

Akuntansi manajemen

Menurut Saleh & Firmansyah (2020:1) akuntansi merupakan aktivitas jasa yang berfungsi memberikan informasi kuantitatif mengenai kesatuan-kesatuan ekonomi terutama yang bersifat keuangan yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan. Akuntansi menurut Eli (2021:2) adalah proses identifikasi, pengukuran, dan komunikasi dari informasi ekonomi untuk dapat menghasilkan pertimbangan dan keputusan bagi pemakai informasi tersebut. Bahri (2020:1) berpendapat bahwa akuntansi adalah pengidentifikasian, pencatatan, penggolongan, pengikhtisaran, dan pelaporan atas transaksi dengan cara sedemikian rupa dan sistematis isinya berdasarkan standar yang diakui umum sehingga pihak yang berkepentingan dapat mengetahui posisi keuangan entitas serta hasil operasi pada setiap waktu yang diperlukan dan dapat diambil keputusan maupun pemilihan berbagai tindakan alternatif di bidang ekonomi.

Menurut Menurut Saleh & Firmansyah (2020:1) akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang pemakai informasinya adalah pihak eksternal organisasi perusahaan, seperti kreditor, pemerintah, pemegang saham, investor dan sebagainya. Eli

(2021:17) berpendapat bahwa akuntansi manajemen adalah bidang akuntansi yang bertujuan menyediakan informasi untuk pihak manajemen guna mendukung operasi sehari-hari dan membuat kebijakan untuk masa yang akan datang. Menurut Sujarweni (2023:2) akuntansi manajemen adalah salah satu bidang ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Murhaban & Adnan (2020:32) berpendapat bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem akuntansi yang dibuat dan dirancang sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan yang diperoleh sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang ada dalam suatu perusahaan sehingga perusahaan itu berkembang dan mencapai tujuannya secara lancar. Menurut Nopiyani (2022:128) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang mengukur hasil dari masing-masing pusat pertanggungjawaban berdasarkan informasi yang diperlukan manajer.

Adapun tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban menurut Aulia (2021:461): 1) untuk memotivasi kerja para manajer. Melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban diharapkan para manajer akan lebih termotivasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. 2) Untuk mengevaluasi prestasi kerja para manajer. Melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban standar prestasi kerja para manajer dapat dibentuk secara layak sesuai dengan jenis, wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing. 3) Sebagai pengendalian biaya. Guna memperoleh jaminan presentasi atas hasil, baik barang maupun jasa yang sebesar-besarnya dengan kualitas yang dikehendaki, pengendalian biaya ditujukan untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan biaya yang seminimal mungkin. Manfaat dari adanya akuntansi pertanggungjawaban menurut Aulia (2021:462-463) yaitu: 1) Sebagai dasar penyusunan anggaran. 2) Sebagai penelitian kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban. 3) Sebagai pemotivasi manajer.

Aulia (2021:461) menyebutkan akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapannya mempunyai syarat penerapan dan dapat dikatakan dengan baik jika memenuhi beberapa syarat, antara lain: 1) Memiliki struktur organisasi yang memiliki batasan terhadap wewenang dan tanggung jawab yang dibatasi dengan tegas dan jelas. 2) Pelaporan anggaran yang harus disusun berdasarkan pusat pertanggungjawabannya. 3) Terdapat penggolongan biaya dari manajer yang sesuai dengan tanggungjawabnya. 4) Memiliki pengklasifikasian kode rekening pada laporan yang sejalan dan

disesuaikan dengan pusat pertanggungjawabannya. 5) Pemberian sistem *reward and punishment* berdasarkan standar akuntansi pertanggungjawaban yang ditetapkan.

Pusat pertanggungjawaban

Menurut Mukhzarudfa (2019:168) pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinnya. Menurut Santoso (2023:112) pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban.

Adapun jenis-jenis pusat pertanggungjawaban menurut Nursanty (2022:72) didasarkan pada sifat pertanggungjawabannya: 1) Pusat biaya, Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai dan hanya bertanggungjawab mengenai biaya. 2) Pusat investasi, Pusat investasi terbilang pusat pertanggungjawaban yang lebih luas dibandingkan pusat pertanggungjawaban lainnya dikarenakan bahwa manajer pada pusat ini bertanggungjawab dan punya wewenang mengendalikan pendapatan, biaya dan investasi sekaligus. 3) Pusat laba, Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan dan biaya secara bersama-sama. 4) Pusat pendapatan, Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab pada perolehan pendapatan atau penjualan.

Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban oleh sistem pengendalian manajemen masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter. Adapun menurut Sumarsan (2020:95) mendefinisikan bahwa pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban di mana masukannya diukur dalam satuan uang, akan tetapi keluarannya tidak diukur dalam satuan uang (Murhaban & Adnan, 2020:70).

Menurut Garaika (2020:38) untuk mengendalikan biaya dalam pusat biaya, biaya terbagi dalam dua golongan, yaitu: 1) Biaya terkendali, yaitu biaya yang dapat dipengaruhi oleh kebijakan manajer, atau dengan kata lain biaya terkendali merupakan biaya yang secara signifikan dapat dikendalikan oleh manajer. 2) Biaya tak terkendali, merupakan biaya yang secara signifikan tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer. Biaya terkendali dan tak terkendali merupakan biaya-biaya yang pada dasarnya bisa ditentukan dan tidak bisa ditentukan apakah biaya tersebut dapat dinaikan ataupun diturunkan menurut keputusan pimpinan di

dalam perusahaan (Bawang et al., 2023). Adapun Murhaban dan Adnan (2020:71) maka dari itu terdapat dua jenis pusat biaya yang ditinjau dari sudut pengendalian: 1) Pusat biaya teknis, Pusat biaya teknis merupakan pusat biaya yang sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. 2) Pusat biaya kebijakan, Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Oleh karena itu dalam pusat biaya kebijakan sebagian besar yang biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan, maka efisiensi sulit diukur.

Penilaian kinerja

Menurut Fauzi (2020:25) penilaian kinerja adalah proses dengan organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan, dan akuntabilitas karyawan, serta kontribusinya bagi organisasi selama periode tertentu, mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan ukuran bagi pimpinan dan manajer dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, sehingga penilaian kinerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk dilakukan (Takalamingan et al., 2024). Dijelaskan dalam Wardhana (2022:77) tujuan adanya penilaian kinerja pada dasarnya mengacu pada konsistensi suatu organisasi dan untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong karyawan agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien dan produktif serta sesuai dengan proses kerja yang benar sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal.

Menurut Wardhana (2022:59-60) pada penilaian kinerja terdapat manfaat yang baik bagi suatu organisasi, yaitu: 1) Peningkatan motivasi kerja. 2) Perbaikan prestasi kerja. 3) penyesuaian kompensasi. 4) Keputusan penempatan kerja. 5) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. 6) Perencanaan dan pengembangan karir 7) Kesesuaian penempatan karyawan. Nursanty (2022:80) menyebutkan bahwa pada dasarnya prestasi kinerja manajer pusat biaya dilihat atau dinilai dari kemampuannya mengefisienkan biaya. Hal ini melibatkan pengumpulan dan analisis data terkait biaya yang dikeluarkan oleh pusat biaya serta perbandingan antara hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Dalam efisiensi pusat biaya dilihat dari biaya sesungguhnya lebih kecil daripada biaya standar atau biaya yang dianggarkan.

Metode riset

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sembiring (2024:80) penelitian kualitatif memiliki tujuan utama untuk memahami fenomena secara menyeluruh, mengeksplorasi

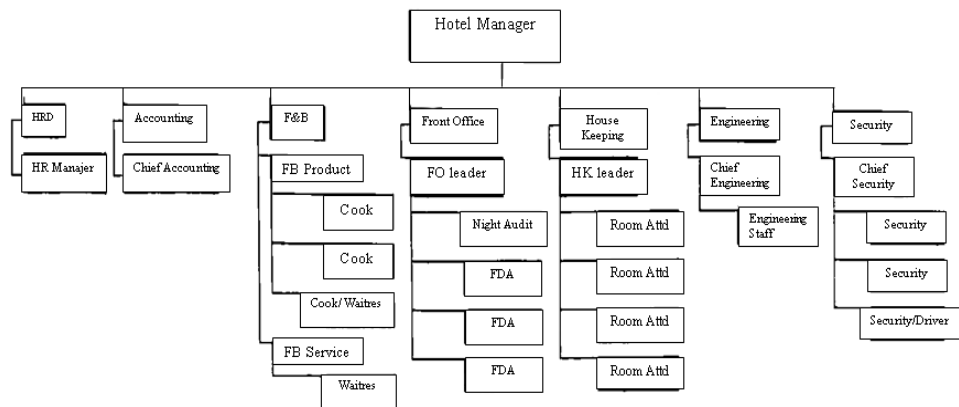
makna, serta mengungkap kompleksitas aspek sosial dan kontekstual. Deskriptif kualitatif memiliki landasan teori yang minimal dan tidak terbebani oleh komitmen teoritis atau filosofis sebelumnya. Penelitian ini disusun berdasarkan data dan kondisi yang sebenarnya saat melakukan penelitian. Jenis Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Menurut Sembiring (2024:75) jenis data kuantitatif merupakan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan, sedangkan kualitatif melibatkan langkah-langkah pengumpulan, analisis, dan interpretasi data yang tidak dapat diukur dalam bentuk angka. Dalam penelitian ini, data kuantitatif yang digunakan berupa struktur organisasi Hotel Biz Manado dan wawancara kepada manajer Hotel Biz Manado. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan anggaran dan realisasi anggaran Hotel Biz Manado. Sumber data menurut Nashrullah (2023:62) data primer adalah dokumen utama atau dokumen pokok yang digunakan di dalam penelitian, adapun data sekunder merupakan data dalam teknik pengumpulan data yang menjadi data pelengkap dan diperoleh tidak melalui tangan pertama. Penelitian ini menggunakan sumber data: 1) Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian berupa hasil wawancara, sejarah, uraian jabatan dan tugas pokok, visi dan misi, struktur organisasi, serta laporan anggaran dan realisasi anggaran. 2) Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung seperti mempelajari materi pembelajaran di buku, jurnal, serta di internet, dan bahan-bahan kepustakaan lainnya mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajerial pusat biaya.

Hasil dan pembahasan

Hasil

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi menjadi salah satu tolak ukur untuk diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban dan struktur organisasi yang ada pada Hotel Biz ini telah menunjukkan dengan jelas pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap tingkatan manajer dan karyawan yang ada di dalamnya. Penetapan struktur organisasi perusahaan bermanfaat bagi identifikasi tugas dan wewenang pihak-pihak yang ada dalam struktur tersebut.



Gambar 1. Struktur organisasi Hotel Biz Manado

2. Penyusunan anggaran pusat biaya

Hotel Biz Manado telah menetapkan pusat pertanggungjawaban dan penyusunan anggaran pada periode tertentu dalam jangka pendek mereka. Penetapan anggaran ini juga ditujukan agar menjadi pedoman kerja semua pihak hotel terlebih dalam pusat biaya pada seluruh kegiatan operasional perusahaan dan menjadi pencegah terjadinya penyimpangan dalam kegiatan operasional perusahaan, sehingga tindakan ini juga dapat berpengaruh dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan anggaran dilakukan oleh departemen keuangan atau pusat biaya bersama dengan departemen lainnya berdasarkan hasil evaluasi periode sebelumnya, serta pendapatan yang diperoleh dalam periode kerja sebelumnya. Penetapan dalam membuat anggaran dibuat dengan manajer keuangan yang akan bertanggungjawab kepada general manager dalam proses penganggaran biaya.

3. Penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali

Hotel Biz Manado sudah memisahkan biaya terkendali dan biaya tak terkendali, akan tetapi dalam proses pelaporan tidak dicatat secara terpisah antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Dalam hal pengendalian biaya terdapat bagian karyawan keuangan yang mengontrol jalannya realisasi anggaran dan dicek pada setiap divisi yang ada sehingga realisasi anggaran tetap sesuai dengan yang dianggarkan kepada tiap departemen. Meski penggolongan biaya telah ditetapkan, namun hal ini masih belum cukup untuk memenuhi syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dikarenakan penggolongan biaya tersebut tidak dilaporkan ke dalam laporan akuntansi pertanggungjawaban.

4. **Klasifikasi kode rekening**
Pada saat pelaporan, penggolongan biaya terkendali dan tak terkendali dipisahkan pada saat pelaporan dan diklasifikasi pada kode rekening biaya. Hal tersebut dapat memudahkan pengendalian biaya dan mencegah terjadinya penyimpangan dalam penganggaran. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, pengklasifikasian biaya dalam kode rekening dapat mempermudah dalam memberi informasi jenis biaya apa yang dikeluarkan dan departemen yang bertanggungjawab dalam biaya yang dikeluarkan tersebut. Pengklasifikasian kode rekening pada Hotel Biz Manado sudah disesuaikan dengan kode biaya yang dikeluarkan, kode sub biaya, dan kode dari pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas biaya tersebut sesuai dengan standar perusahaan.
5. **Anggaran dan realisasi biaya dalam laporan pertanggungjawaban**
Laporan pertanggungjawaban pada Hotel Biz Manado disusun sesuai dengan prosedur dan format yang telah ditetapkan, laporan ini menyajikan data yang rinci dan sesuai dengan kebutuhan manajemen sehingga dapat dibaca dengan baik. Pelaporan pusat biaya menyajikan laporan anggaran serta laporan realisasi anggaran untuk dilaporkan kepada manajemen tingkat atas. Hotel Biz Manado telah menyusun anggaran berdasarkan kegiatan operasional perusahaan. Anggaran tersebut dapat menjadi standar penilaian kinerja dari pusat pertanggungjawaban yang ada diperusahaan.
6. **Penilaian kinerja pada manajer pusat biaya**
Penilaian kinerja pusat biaya dikatakan baik apabila mampu menggunakan biaya-biaya yang dianggarkan sesuai dengan apa yang dianggarkan. Perusahaan menggunakan laporan pertanggungjawaban untuk menilai kinerja pusat biaya dengan cara membandingkan laporan anggaran yang telah disusun sebelumnya dengan laporan realisasi anggaran yang terjadi, sehingga dapat dilihat apakah memiliki penyimpangan dengan kinerja manajer pusat biaya. Penilaian tersebut juga terdapat sistem *reward and punishment* yang dilaksanakan berdasarkan standar perusahaan. Berdasarkan sistem ini manajemen menilai bahwa hal tersebut sangat efektif dalam memotivasi manajer dan karyawan dalam meningkatkan semangat kerja perusahaan.

Pembahasan

1. **Struktur organisasi**
Struktur organisasi merupakan kerangka kerja yang menggambarkan susunan garis jabatan dan hubungan antara tanggung jawab suatu unit kerja dalam organisasi, struktur

organisasi Hotel Biz Manado telah menggambarkan dengan jelas garis tanggung jawab setiap unit departemen serta pembagian wewenang tugas dari tiap bagian berdasarkan fungsinya, dengan adanya pembagian ini setiap unit kerja perusahaan dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga apa yang mereka kerjakan dan pertanggungjawabkan menjadi teratur dan tidak membingungkan. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi yang ada pada Hotel Biz Manado telah tersusun dengan baik dan sesuai dengan syarat dari akuntansi pertanggungjawaban.

2. Penyusunan anggaran pusat biaya

Anggaran menjadi suatu kegiatan atau rencana kerja yang dilakukan oleh manajer, setiap divisi atau pusat pertanggungjawaban wajib mengikuti proses dalam penyusunan anggaran agar tiap divisi atau pusat pertanggungjawaban dapat ikut mengambil peran dalam penyusunan anggaran dan diharuskan dapat mempertanggungjawabkan anggaran yang telah di rencanakan. penyusunan anggaran disusun oleh departemen keuangan dengan mengikutsertakan bagian keuangan setiap divisi. Penyusunan anggaran dibuat berdasarkan hasil dari evaluasi laporan anggaran dan realisasi pada periode sebelumnya serta melihat laporan pendapatan yang diperoleh selama periode tersebut. Dengan itu dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran Hotel Biz Manado sudah sesuai dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, yang melibatkan manajer tiap pusat pertanggungjawaban atau tiap manajer divisi dalam penyusunan anggaran tersebut, sehingga anggaran yang disusun dapat lebih rasional dan transparan antara para manajer divisi serta sesuai dengan kebutuhan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

3. Penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali

Penggolongan biaya merupakan salah satu kegiatan dan syarat dari akuntansi pertanggungjawaban, dalam penggolongan biaya terdapat biaya terkendali dan biaya tak terkendali dan biaya-biaya yang terdapat dalam pengoperasian perusahaan tersebut semuanya digolongkan pada tiap divisi kerja. Pada penggolongan biaya terkendali dan biaya tak terkendali tidak dicatat seperti pada kajian teori pada umumnya. Namun pada pencatatan laporan biaya-biaya yang terjadi dicatat berdasarkan golongan biaya tiap sub bagian seperti biaya operasional, biaya gaji, biaya energi, dan biaya lain-lain. Adapun yang termasuk dalam biaya tak terkendali yaitu biaya operasional, yang dimana biaya operasional tersebut tidak bisa ditentukan arah

pengeluarannya dan harus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi pasar yang terjadi.

4. Klasifikasi kode rekening

Dalam salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban terdapat penerapan kode rekening terhadap susunan biaya yang terjadi. Pemberian kode rekening ini dapat menunjukkan biaya apa saja yang terjadi dan memudahkan dalam pengolongan biaya tiap divisi agar pelaporan keuangan tiap divisi menjadi lebih efisien. Hotel Biz Manado telah melakukan pemberian kode rekening sesuai dengan biaya yang terjadi selama kegiatan perusahaan berjalan dan kode tersebut diberikan sesuai dengan standar perusahaan. Pada industri perhotelan, struktur kode rekening yang jelas dan terorganisir memfasilitasi pemantauan biaya operasional dan pengelolaan aset dengan lebih efisien. Maka dari itu pemberian kode rekening ke dalam laporan keuangan Hotel Biz Manado telah memenuhi syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya pemberian kode rekening pada laporan.

5. Anggaran dan realisasi biaya dalam laporan pertanggungjawaban

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban terdapat sistem pelaporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban harus berisi rincian penggolongan biaya terkendali dan tak terkendali, serta kode rekening biaya, sehingga manajemen dapat dengan mudah dalam melakukan penilaian kinerja atas biaya yang terjadi. Masing-masing pusat pertanggungjawaban Hotel Biz Manado telah membuat laporan pertanggungjawaban terkait biaya yang diberikan pada pusat biaya dan telah teruraikan laporan anggaran dan realisasi biaya. Namun berdasarkan syarat akuntansi pertanggungjawaban, laporan pertanggungjawaban Hotel Biz Manado masih belum tergolong baik dikarenakan dalam penggolongan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali masih belum terealisasi dengan baik dan benar yang mengakibatkan manajer tiap divisi harus bertanggung jawab atas semua biaya yang terjadi.

6. Penilaian kinerja pada manajer pusat biaya

Pada penilaian kinerja, laporan pertanggungjawaban menjadi instrumen dalam mengevaluasi kinerja melalui anggaran dan realisasi biaya yang dikeluarkan dan melihat selisih yang ada. Hotel Biz Manado dalam menilai kinerja manajer menggunakan laporan pertanggungjawaban atas anggaran dan realisasi biaya sehingga dalam penilaian yang dilaksanakan dapat dibandingkan selisih yang terdapat pada anggaran dan realisasi anggaran atas biaya yang terjadi. Penilaian kinerja manajer

pusat biaya pada Hotel Biz Manado juga menerapkan pemberian sistem *reward and punishment* sebagai bahan motivasi kerja bagi setiap karyawan. Sistem ini dinilai cukup efektif dalam mendorong manajer dan karyawan dalam bekerja guna mencapai tujuan perusahaan. Dapat disimpulkan dalam proses penilaian kinerja pusat biaya pada Hotel Biz Manado telah diterapkan sistem *reward and punishment* secara tegas berdasarkan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian kinerja yang dilaksanakan terlaksana dengan baik dan menyeluruh berdasarkan laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh tiap manajer.

Kesimpulan

1. Struktur organisasi Hotel Biz Manado telah menggambarkan garis tanggung jawab yang jelas atas wewenang yang diberikan tiap pusat pertanggungjawaban atau divisi perusahaan namun masih memiliki kekurangan dan telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban.
2. Penyusunan anggaran Hotel Biz Manado melibatkan setiap divisi perusahaan, disusun setiap tahun pada bulan agustus berdasarkan evaluasi laporan periode kerja sebelumnya dan telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban.
3. Penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali masih belum digolongkan secara terpisah oleh Hotel Biz Manado dalam pelaporan dan hanya menggolongkannya ke dalam beberapa bagian biaya seperti biaya operasional, biaya gaji, biaya energi, dan biaya lain-lain tanpa menggolongkan biaya apa saja yang menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali pada tiap golongan biaya tersebut sehingga belum memenuhi dengan baik atas syarat akuntansi pertanggungjawaban.
4. Pemberian kode rekening telah diterapkan sesuai dengan standar perusahaan yang menyertakan kode biaya apa saja yang dikeluarkan berdasarkan divisi dan sub biaya yang terjadi sehingga telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban.
5. Susunan laporan pertanggungjawaban pada Hotel Biz Manado telah mencatat anggaran dan realisasi biaya yang dikeluarkan serta penilaian kinerja manajer pusat biaya ditinjau dari laporan pertanggungjawaban yang berupa laporan anggaran dan realisasi biaya dengan membandingkan anggaran dan realisasi terhadap biaya yang di keluarkan.
6. Penilaian kinerja Hotel Biz Manado menerapkan sistem *reward and punishment* sebagai bentuk motivasi agar mendorong karyawan dalam bekerja dengan baik dan maksimal serta pemberian hukuman yang tegas kepada manajer dan karyawan sehingga dapat memenuhi syarat akuntansi

pertanggungjawaban.

**Daftar
pustaka**

- Azis, T., Pontoh, W., & Korompis, C. W. M. (2024). Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajer yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen (Studi kasus pada dealer dan showroom di Kota Manado). *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 2(2), 259-269. <https://doi.org/10.58784/mbkk.191>.
- Aulia, T. Z. (2021). Konsep dan implementasi akuntansi comprehensive. Cirebon: Penerbit Insania.
- Bahri, S. (2020). Pengantar akuntansi berdasarkan SAK ETAP dan IFRS. Yogyakarta: Penerbit ANDI (Anggota IKAPI).
- Bawang, R. M., Herdi, H., & Rangga, Y. D. P. (2023). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada Pintar Asia Swalayan Maumere. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(3), 123-133. <https://doi.org/10.58192/populer.v2i3.1198>
- Eli, M. N. (2021). Pengantar akuntansi. Bandung: CV Graha Mulia Utama.
- Fauzi, A. (2020). Manajemen kinerja. Surabaya: Airlangga University Press.
- Garaika, W. F. (2020). Akuntansi manajemen. Lampung: CV Hira Tech.
- Mukhzarudfa, H. (2019). Akuntansi manajemen. Jambi: Salim Media Indonesia.
- Murhaban, S., & Adnan, S. (2020). Sistem pengendalian manajemen. Aceh: SEFA BUMI PERSADA.
- Nashrullah, M. (2023). Metodologi penelitian pendidikan. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Nopiyani, P. E. (2022). Akuntansi manajemen. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Nursanty, I. A. (2022). Akuntansi manajemen. Lombok: Seval Literindo Kreasi.
- Saleh, R., & Firmansyah, I. (2020). Dasar akuntansi. Bogor - Indonesia: PT Penerbit IPB Press.
- Santoso, A. (2023). Akuntansi manajemen. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Sembiring, T. B. (2024). Buku ajar metodologi penelitian (Teori dan praktik). Karawang: CV Saba Jaya Pulisher.
- Sujarweni, V. W. (2023). Akuntansi manajemen. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sumarsan, T. (2020). Sistem pengendalian manajemen: transfermasi strategi untuk keunggulan kompetitif. Jakarta: CV. Campustaka.
- Takalamingan, N. T., Alexander, S. W., & Pinatik, S. (2024). Analysis of the application of responsibility accounting as a cost center performance assessment tool at the Sintesa Peninsula Manado

Hotel. *Indonesian Journal of Entrepreneurship & Startups (IJES)*, 17-34.

<https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijes/article/view/9650>.

Wardhana, A. (2022). *Manajemen kinerja (Konsep, teori, dan penerapannya)*. Bandung: Media Sains Indonesia.