

ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA HOTEL THE OBEROI BALI

Ayu Made Dian Pertiwi Dwipayanti¹
Ida Bagus Putra Astika²

¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: diian.pertiwii@yahoo.com

²Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Setiap perusahaan termasuk hotel memiliki tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek. Kinerja perusahaan akan terlihat pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu alat bantu yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban pada Hotel The Oberoi Bali. Unsur-unsur yang diteliti yaitu struktur organisasi, anggaran dan realisasi baik pendapatan maupun biaya. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif komparatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum Hotel The Oberoi Bali telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, dan kinerja yang dicapai masih belum efektif karena masih ada dibawah anggaran.

Kata kunci: Akuntansi pertanggungjawaban, penilaian kinerja, pusat pertanggungjawaban

ABSTRACT

At the beginning of the establishment every company includes hotel must have goals to achieved, both long-term goals and short term. Performance of the company will appear at achievement of goals set. Responsibility accounting is one of tool that can used to measure the performance of the company. The purpose of this study is determine application of responsibility accounting in the assessment of the performance of responsibility centers at The Oberoi Bali hotel. Variables were studied in this research are organization structure, budget, and both actual income and expenses. Comparative descriptive used to be the data analysis technique. The results of research showed in general that The Oberoi Bali Hotel has implemented responsibility accounting, and performance achieved was not effective because there were under budget.

Keywords: Responsibility accounting, performance assessment, responsibility center

PENDAHULUAN

Setiap pendirian perusahaan termasuk hotel tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai, baik itu tujuan jangka pendek berupa laba dan tujuan jangka panjang berupa kelangsungan hidup perusahaan. Penerapan sistem menjadi penting sehingga kinerja semua komponen organisasi dapat dikendalikan kearah pencapaian tujuan. Dengan demikian kinerja menjadi unsur penting karena merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Baik atau buruknya kinerja manajemen akan terlihat melalui penilaian kinerja (Pramesti, 2011:4). Salah satu sistem yang dapat dipergunakan sebagai dasar penilaian kinerja perusahaan yaitu sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem ini memiliki unsur-unsur yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali (Damayanti, 2004). Mulyadi (2012:389) menyatakan bahwa penilaian kinerja akan berjalan secara efektif apabila didalamnya telah diklasifikasikan dengan jelas pusat-pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggung jawabnya yang dapat dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi

Hotel The Oberoi Bali merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri perhotelan. Perusahaan ini menggunakan model pertanggungjawaban untuk mengendalikan operasionalnya. Gambaran ini dapat dilihat dari ciri-cirinya yaitu, struktur organisasi dan sistem akuntansinya berdasarkan departementalisasi, menggunakan sistem anggaran, serta kinerja masing-masing departemen diukur dengan membandingkan anggaran dan

realisasinya. Berdasarkan ciri-ciri tersebut maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan bukti bahwa Hotel The Oberoi Bali telah menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat batu untuk menilai kinerja.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu proses yang dapat digunakan untuk menilai apakah rencana kerja yang telah ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan (Yuwono, 2004:26). Penilaian kinerja juga mempunyai tujuan untuk menekan perilaku yang tidak menguntungkan seminimal mungkin, sehingga nantinya diharapkan mampu memberikan umpan balik berupa kinerja yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang disepakati sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen (Sjahrial, 2012:261). Terdapat beberapa unsur yang harus dipenuhi dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi yang disusun berdasarkan departementasi, anggaran serta pengklasifikasian biaya terkendali dan tidak terkendali. Struktur organisasi yang disusun berdasarkan departementasi merupakan ciri struktur yang mengoperasikan pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba serta pusat investasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Hotel The Oberoi Bali yang beralamat di Seminyak Beach Jl. Kayu Aya Denpasar. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan wawancara langsung dengan pimpinan dan staf karyawan Hotel The Oberoi Bali mengenai proses penyusunan anggaran, sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, anggaran dan realisasi laporan laba rugi dan neraca tahun 2010-2011 pada Hotel The Oberoi Bali. Data tersebut dikumpulkan dengan teknik wawancara dan observasi nonpartisipan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif komparatif, melalui analisis struktur organisasi, analisis biaya terkendali dan tidak terkendali, serta analisis anggaran dan realisasi serta analisis rasio keuangan sebagai berikut.

a. Kinerja pusat biaya = Biaya sesungguhnya – biaya yang dianggarkan (Sugiri, 2009: 183).....(1)

b. Kinerja pusat pendapatan = Pendapatan sesungguhnya – pendapatan dianggarkan (Sugiri, 2009:188)(2)

c. Kinerja Pusat Laba(Wiyasha, 2007:83-84)

$$\text{Operating efficiency ratio} = \frac{\text{Gross operating profit}}{\text{Total revenue}} \times 100\% \dots\dots\dots(3)$$

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{Net income}}{\text{Total revenue}} \times 100\% \dots\dots\dots(4)$$

d. Kinerja pusat investasi (Syamsudin, 2002:63 dan Halim, 2000:128)

$$ROI = \frac{\text{Net Profit After Taxes}}{\text{Total Assets}} \times 100\% \dots \dots \dots (5)$$

$$\text{Residual income (RI)} = \text{Laba- biaya modal} \dots \dots \dots (6)$$

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Analisis Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang disepakati pada Hotel The Oberoi Bali merupakan struktur organisasi yang memiliki sifat desentralisasi. Hal ini dapat dilihat dari sistem departemen yang memiliki fungsi untuk merencanakan biaya serta pendapatan yang terjadi. Masing-masing departemen harus mampu mengendalikan biaya dan atau pendapatan yang terjadi, serta berkordinasi dengan bagian akuntansi untuk mendapatkan perkembangannya. Untuk tujuan pengendalian ini biaya-biaya diklasifikasikan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali sesuai dengan departemennya masing-masing.

Analisis Proses Penyusunan Anggaran

Hotel The Oberoi Bali dalam penyusunan anggaran menggunakan konsep *bottom-up* atau partisipasi dimana penyusunan anggaran disiapkan oleh pihak-pihak yang melaksanakan anggaran tersebut, kemudian diajukan oleh pihak yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan. Masing-masing departemen pada Hotel The Oberoi Bali telah terlibat dalam hal proses penyusunan anggaran, sehingga anggaran yang dihasilkan menjadi jelas serta memadai untuk digunakan sebagai dasar penilaian kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Analisis Biaya Terkendalikan dan Biaya Tidak Terkendalikan

Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan yang terdapat pada Hotel The Oberoi Bali dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali pada Hotel The Oberoi Bali Tahun 2010 dan 2011

BIAYA	TERKEN DALI	TIDAK TERKEN DALI	PIHAK YANG DAPAT MENGENDALIKAN BIAYA
<u>Hotel Departmental Cost and Expenses</u>			
Rooms Department			
- Payroll and related expenses	✓	-	Personal manager
- Other expenses	✓	-	Executive house keeping
Food and Beverage Department			
- Food cost	✓	-	Food and beverage manager
- Beverage cost	✓	-	Food and beverage manager
- Payroll and related expenses	✓	-	Personal manager
- Other expenses	✓	-	Food and beverage manager
Telephone			
- Cost of call and facilities	✓	-	Minor operated manager
- Payroll and related expenses	✓	-	Personal manager
- Other expenses	✓	-	Minor operated manager
Minor Operated Department			
- Cost of laundry	✓	-	Minor operated manager
- Cost of cigar & cigarette	✓	-	Minor operated manager
Health and spa			
- Cost of health club	✓	-	Minor operated manager
- Cost of beauty salon	✓	-	Minor operated manager
- Payroll and related expenses	✓	-	Personal manager
- Operating equipment	✓	-	Minor operated manager
- Other expenses	✓	-	Minor operated manager
- Utilities charges	✓	-	Minor operated manager
Boutique			
- Cost of sales	✓	-	Minor operated manager
- Department expenses	✓	-	Minor operated manager
<u>Hotel Operating Expenses</u>			
Administrative and general department			
- Payroll and related expenses	✓	-	Personal manager
- Other expenses	✓	-	General and administrative manager
Marketing department			

- Payroll and related expenses	✓	-	Personal manager
- Advertising	✓	-	Marketing manager
- Sales promotion	✓	-	Marketing manager
Heath, light and power	✓	-	Chiefengineering
Repair and maintenance			
- Payroll and related expenses	✓	-	Personal manager
- Other expenses	✓	-	Chiefengineering
Prov. for rep. of furniture, fixtures and equip.	✓	-	Marketing manager
Prov. for marketing and sales promotion	✓	-	Marketing manager
<u>Operating Expenses of Hotel Owner</u>			
- General and administrative	✓	-	General and administrative manager
- Depreciation and amortization	-	✓	General manager
- Operating fees	✓	-	Personal manager
Other Expenses			
- Insurance	-		General manager
- Taxes	-	✓	General manager
- Interest	-	✓	General manager
- Loss on construction in progress	-	✓	General manager

Sumber: Hotel The Oberoi Bali, 2013

Analisis Kinerja Pusat Pertanggungjawaban

Analisis Kinerja Pusat Biaya

Untuk menganalisis efisiensi biaya terkendali yang terdapat pada Hotel The Oberoi Bali dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 Anggaran dan Realisasi Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali pada Hotel The Oberoi Bali Tahun 2010

Keterangan	Tahun 2010		Tahun 2011	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Biaya Terkendali	31.467.838.904	46.689.133.215	48.348.055.915	57.104.829.657
Biaya Tidak Terkendali	9.193.232.398	9.074.010.773	7.698.411.832	7.075.365.733

Sumber: The Oberoi Bali, 2013 (Data Diolah)

Perhitungan Analisis Pusat Biaya Hotel The Oberoi Bali adalah sebagai berikut.

Kinerja Pusat Biaya Tahun 2010= Biaya sesungguhnya – Biaya yang dianggarkan
 = Rp46.689.133.215 – Rp 31.467.838.904
 = Rp15.221.294.331 atau 48,3%

Kinerja Pusat Biaya Tahun 2011= Biaya sesungguhnya – Biaya yang dianggarkan
 = Rp57.104.829.657 – Rp 48.348.055.915
 = Rp8.756.773.742 atau 18,1%

Berdasarkan perhitungan diatas, besarnya selisih antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan pada tahun 2010 berdasarkan biaya terkendali adalah sebesar Rp15.221.294.331 atau 48,3% dan Rp8.756.773.742 atau 18,1% pada tahun 2011. Oleh karena biaya sesungguhnya yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi dari biaya yang dianggarkan, maka selisih biaya ini merupakan selisih yang tidak menguntungkan.

Analisis Kinerja Pusat Pendapatan

Pendapatan yang dihasilkan oleh Hotel The Oberoi Bali dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Anggaran dan Realisasi Pendapatan Terkendali Hotel The Oberoi Bali Tahun 2010 dan 2011 (dalam ribuan rupiah)

Pendapatan	Tahun 2010		Selisih	Tahun 2011		Selisih
	Anggaran	Realisasi		Anggaran	Realisasi	
<i>Rooms</i>	25.558.141	45.250.694	19.692.553	44.065.410	48.411.366	4.345.955
<i>Food</i>	6.321.253	11.719.659	5.398.407	11.865.530	12.648.175	782.645
<i>Beverages</i>	2.328.794	4.640.348	2.311.554	4.418.016	5.614.794	1.196.777
<i>F & B other income</i>	40.586	104.102	63.516	99.754	131.903	32.148
<i>Telephone</i>	140.839	209.445	68.606	193.953	255.797	61.844
<i>Minor operated department</i>	202.466	287.004	84.538	258.604	331.699	73.095
<i>Health spa</i>	1.149.524	1.572.958	423.434	1.696.709	1.731.773	35.064

<i>Hotel boutique</i>	766.847	1.337.486	570.639	1.478.446	1.460.654	(17.792)
<i>Others income</i>	273.307	593.761	320.454	574.605	701.567	126.962
Jumlah Pendapatan Terkendali	36.781.758	65.715.457	28.933.700	64.651.028	71.287.728	6.636.700

Sumber: The Oberoi Bali, 2013 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 3 besarnya selisih antara pendapatan yang dianggarkan perusahaan dengan pendapatan yang dicapai oleh perusahaan pada tahun 2010 yaitu sebesar Rp28.933.699.722 atau 78,7% dan Rp6.636.699.677 atau 10,3% pada tahun 2011. Selisih ini merupakan selisih yang menguntungkan karena besarnya pendapatan yang dicapai perusahaan melebihi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Analisis Kinerja Pusat Laba

Analisis kinerja pusat laba berdasarkan laba terkendali pada Hotel The Oberoi Bali diukur dengan menggunakan 2 (dua) macam cara yaitu *Efficiency Operating Ratio* dan *Net Profit Margin*. Untuk menganalisis pusat laba berdasarkan laba terkendali diperlukan data mengenai penjualan dan laba terkendali yang diperoleh oleh Hotel The Oberoi Bali. Data mengenai penjualan yang diperoleh Hotel The Oberoi Bali dapat dilihat pada Tabel 4 dan 5 berikut.

Tabel 4 Penjualan Tahun 2010 dan 2011 Hotel The Oberoi Bali

Keterangan	Tahun 2010 (Rp)	Tahun 2011 (Rp)
Penjualan Anggaran	36.781.757.710	64.651.027.827
Penjualan Realisasi	65.715.457.433	71.287.727.504

Sumber: Hotel The Oberoi Bali, 2013 (data diolah)

Tabel 5 Laba Kotor, Laba Bersih dan Laba Terkendali Tahun 2010 dan 2011 Hotel The Oberoi Bali

Keterangan	Tahun 2010		Tahun 2011	
	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)
Laba	3.326.640.582	11.521.018.553	8.113.900.095	9.120.728.081
Laba Terkendali	5.313.918.806	19.026.324.218	16.302.971.912	14.182.897.847

Sumber: Hotel The Oberoi Bali, 2013 (data diolah)

Tabel 6 Hasil Perhitungan Kinerja Pusat Laba Berdasarkan Anggaran dan Realisasi Laba Hotel The Oberoi Bali Tahun 2010 dan 2011

Keterangan	Tahun 2010		Tahun 2011	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
<i>Operating Efficiency Ratio</i> (%)	23,4	40,6	39,7	35,1
<i>Net Profit Margin</i> (%)	14,4	29,0	25,2	19,9

Sumber: Data diolah dari hasil penelitian Tahun 2013

Operating Efficiency Ratio pada tahun 2010 menunjukkan kinerja yang baik karena berada diatas anggaran, dimana besarnya *operating efficiency ratio* pada tahun 2010 sebesar 17,2% diatas anggaran, sedangkan pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang tidak baik karena berada dibawah anggaran, dimana besarnya *operating efficiency ratio* pada tahun 2011 sebesar 4,6% dibawah anggaran.

Net Profit Margin pada tahun 2010 menunjukkan kinerja yang baik karena berada diatas anggaran, dimana besarnya *net profit margin* pada tahun 2010 sebesar 14,6% diatas anggaran, sedangkan pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang tidak baik karena berada dibawah anggaran, dimana besarnya *net profit margin* pada tahun 2011 sebesar 5,3% dibawah anggaran.

Analisis Kinerja Pusat Investasi

Analisis kinerja pusat investasi berdasarkan laba terkendali pada Hotel The Oberoi Bali diukur dengan menggunakan 2 (tiga) macam cara yaitu *Return on investment* dan *residual income*.

Tabel 7 Rasio Profitabilitas Anggaran dan Realisasi Pusat Investasi Berdasarkan Laba Terkendali Hotel The Oberoi Bali Tahun 2010 dan 2011.

Keterangan	Tahun 2010		Tahun 2011	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
<i>Return on investment (%)</i>	17	54,4	44,1	35,4
<i>Residual income (Rp)</i>	5.079.101.344	18.654.491.982	16.015.432.135	13.787.227.888

Sumber: Data diolah dari hasil penelitian Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 7 maka analisis pusat investasi untuk tahun 2010 dan 2011 dapat dijelaskan sebagai berikut.

Return On Investment pada tahun 2010 menunjukkan kinerja yang baik karena berada diatas anggaran, dimana besarnya *return on investment* pada tahun 2010 sebesar 37,4% diatas anggaran, sedangkan pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang tidak baik karena berada dibawah anggaran, dimana besarnya *return on investment* pada tahun 2011 sebesar 8,7% dibawah anggaran.

Residual Income pada tahun 2010 menunjukkan kinerja yang baik, karena berada diatas anggaran, dimana besarnya *residual income* pada tahun 2010 sebesar Rp13.575.390.638 diatas anggaran, sedangkan pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang tidak baik karena berada dibawah anggaran, dimana besarnya *residual income* pada tahun 2011 sebesar Rp2.228.204.247 dibawah anggaran.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam penilaian kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban Hotel The Oberoi Bali masih belum efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari simpulan sebagai berikut.

Hotel The Oberoi Bali secara umum telah memenuhi kriteria dalam hal penerapan akuntansi pertanggungjawabannya, dimana antara struktur organisasi, anggaran serta klasifikasi biaya terkendali dan tidak terkendali telah sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Kinerja pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat biaya pada tahun 2010 dan 2011 menunjukkan kinerja yang kurang baik karena realisasi biaya berada diatas anggaran.

Kinerja pusat pendapatan pada tahun 2010 dan 2011 menunjukkan kinerja yang baik karena realisasi biaya berada diatas anggaran. Kinerja pusat laba berdasarkan *Operating Efficiency Ratio* menunjukkan kinerja yang baik pada tahun 2010 dan tidak baik pada tahun 2011, *Net Profit Margin* menunjukkan kinerja yang baik pada tahun 2010 dan tidak baik pada tahun 2011.

Kinerja pusat investasi berdasarkan *Return On Investment* menunjukkan kinerja yang baik pada tahun 2010 dan tidak baik pada tahun 2011. *Residual Income* menunjukkan kinerja yang baik pada tahun 2010 dan tidak baik pada tahun 2011.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil kebijakan pada masa yang akan datang yaitu: penilaian kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan akan lebih baik jika meningkatkan penggunaan konsep akuntansi pertanggungjawaban sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat segera dilakukan tindakan koreksi, untuk meningkatkan kinerja perusahaan sebaiknya dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pendapatan selain itu perusahaan perlu melakukan efisiensi terhadap pengeluaran biaya.

REFERENSI

- Asikin, Bachtiar. 2003. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer Pemasaran. Dalam *Fokus*, 5 (1):h:26-42.
- Damayanti, Eva. 2004. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban melalui Pusat Biaya sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT. Pos Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma No.2 Jilid 9.
- Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Cetakan Sebelas. Yogyakarta: BPF.
- Pramessti, Sinta Ida Ayu. 2011. Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja Pusat-Pusat Pertanggungjawaban PT.BTDC Nusa Dua-Bali. *Skripsi* Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Sjahrial, Dermawan dan Djahotman Purba. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiri, Slamet. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta. UPP-AMP-YKPN.
- Syamsudin, Lukman. 2002. *Manajemen Keuangan Perusahaan (Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan)*. Edisi Baru. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wiyasha, IBM. 2007. *Akuntansi Manajemen untuk Hotel dan Restoran*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Yuwono, Sony, Edy Sukatno dan Muhammad Ichsan. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.