PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA HOTEL DINASTI MAKASSAR

Diajukan Oleh

Khairil Fitriani

4514013043

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi

PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS BOSOWA

MAKASSAR

2018

HALAMAN PENGESAHAN

Judul	: Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada Hotel Dinasti Makassar
Nama Mahasiswa	: Khairil Fitriani
Stambuk/NIM	: 4514013043
Fakultas	: Ekonomi
Program Studi	: Akuntansi

Telah Disetujui:

Pembimbing I	**Pembimbing II**
Faridah, SE.,M.Si.,Ak.,CA	**Thanwain, SE.,M.Si**

Mengetahui dan Mengesahkan:

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa	**Ketua Program Studi Akuntansi**
DR. H. A. Arifuddin Mane, SE.,M.Si.,SH.,MH	**Dr. Firman Menne, SE., M.Si.,Ak.,CA**

Tanggal Pengesahan .....

PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Khairil Fitriani

Nim : 4514013043

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul : Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada Hotel Dinasti Makassar

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan saya ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, Agustus 2018

Mahasiswa yang bersangkutan

Khairil Fitriani

THE INFLUENCE OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING IN THE PERFORMANCE ASSESSMENT OF REVENUE CENTER MANAGER ON HOTEL DINASTI MAKASSAR

By :

KHAIRIL FITRIANI

Prodi Accounting Faculty of Economics

University Bosowa

ABSTRACT

KHAIRIL FITRIANI. 2018. Skripsi. The Influence Of Responsibility Accounting In The Performance Assessment of Revenue Center Manager on Hotel Dinasti Makassar by Faridah, SE., M.Si., Ak., CA and Thanwain, SE., M.Si.

The purpose of this study is to know Influence Of Responsibility Accounting In The Performance Assessment of Revenue Center Manager on Hotel Dinasti Makassar.

The object of research is Hotel Dinasti Makassar. The sample used in this research is 35 respondents. Data were collected by questionnaire. The research hypothesis was tested using simple regression method with the help of SPSS (Statistical Product and Service Solutions).

Based on the results of this study, it can be concluded that responsibility accounting does not affect the performance of revenue center managers at Hotel Dinasti Makassar. Corporate management is advised to improve knowledge and implement accounting-related accounting practices.

Keywords : *Responsibility Accounting, Performance Manager.*

PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA HOTEL DINASTI MAKASSAR

Oleh :

KHAIRIL FITRIANI

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Bosowa

ABSTRAK

KHAIRIL FITRIANI. 2018. Skripsi. Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada Hotel Dinasti Makassar dibimbing oleh Faridah, SE., M.Si., Ak., CA dan Thanwain, SE., M.Si.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada Hotel Dinasti Makassar.

Objek penelitian adalah Hotel Dinasti Makassar. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 35 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan metode regresi sederhana dengan bantuan SPSS *(Statistical Product and Service Solutions)*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada Hotel Dinasti Makassar. Manajemen perusahaan disarankan dapat meningkatkan pengetahuan serta melakukan penerapan terkait akuntansi pertanggungjawaban.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Manajer.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik dan sesuai harapan. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Bosowa Makassar.

Dalam menyusun skripsi yang berjudul **"Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada Hotel Dinasti Makassar"**, penulis menemui banyak kesulitan, namun penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan selesai dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Allah SWT penciptaku, pelindungku dan sang pemberi keajaiban dalam hidupku serta junjunganku Nabi Muhammad SAW.
2. Ayah dan ibu tercinta, saudaraku dan teman-temanku, terima kasih untuk semua dukungan dan doa, cinta, kasih sayang, air mata, senyum serta kepercayaan dan segala yang telah kalian berikan kepadaku.
3. Bapak Prof. Dr. Ir. Saleh Pallu, M.Eng selaku Rektor Universitas Bosowa Makassar.
4. Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
5. Ibu Dr. Hj. Herminawati Abu Bakar, SE., MM selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

6. Bapak Dr. Firman Menne, SE., M.Si.,Ak.,CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
7. Ibu Faridah, SE., M.Si., Ak., CA dan Bapak Thanwain, SE., M.Si sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberi motivasi dan memberi bantuan, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan penulis.
8. Seluruh Dosen Universitas Bosowa Makassar yang telah memberikan ilmu dan pendidikannya kepada penulis sehingga wawasan penulis bisa bertambah. Beserta seluruh Staf Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar, terima kasih atas bantuannya dalam pengurusan administrasi.
9. Bapak Zulkifli Nur selaku General Manager Hotel Dinasti Makassar beserta karyawannya, terima kasih atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini, sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini, semoga kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak mendapatkan pahala di sisi Allah SWT.

Makassar, Agustus 2018

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PENGESAHAN ii

PERNYATAAN KEORSINILAN iii

ABSTRAK iv

KATA PENGANTAR vi

DAFTAR ISI viii

DAFTAR GAMBAR xi

DAFTAR TABEL xii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 6

1.3 Tujuan Penelitian 6

1.4 Manfaat Penelitian 7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 8

2.1 Kerangka Teori 8

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban 8

2.1.2 Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban 9

2.1.3 Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban 10

2.1.4 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban 14

2.1.5 Pusat Pertanggungjawaban 16

2.1.6 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban 17

2.1.7 Hubungan Struktur Organisasi dengan

Pusat Pertanggungjawaban 19
2.1.8 Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan 21
2.1.9 Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan 23
2.1.10 Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan 24
2.2 Kerangka Pikir 25
2.3 Pengembangan Hipotesis 26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 28
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian 28
3.2 Metode Pengumpulan Data 28
3.3 Jenis dan Sumber Data 29
3.3.1 Jenis Data 29
3.3.2 Sumber Data 29
3.4 Metode Analisis Regresi Sederhana 29
3.5 Definisi Operasional 30
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 32
4.1 Gambaran Umum Perusahaan 32
4.1.1 Sejarah Perusahaan 32
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan 35
4.1.3 Struktur Organisasi 35
4.2 Gambaran Umum Penelitian 45
4.3 Analisis Data 50
4.3.1 Uji Kualitas Data 51
4.3.2 Uji Asumsi Klasik 54
4.3.3 Uji Hipotesis 57
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian 61

BAB V PENUTUP 62

5.1 Kesimpulan 62

5.2 Saran 62

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

2.1 Organisasi Fungsional 20

2.2 Organisasi Unit Bisnis (Divisional) 21

2.3 Kerangka Pikir 26

4.1 Struktur Organisasi Hotel Dinasti Makassar 35

DAFTAR TABEL

4.1 Tabel Jumlah Karyawan Hotel Dinasti Makassar 45

4.2 Tabel Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner 47

4.3 Tabel Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 48

4.4 Tabel Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia 48

4.5 Tabel Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 49

4.6 Tabel Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja 49

4.7 Tabel Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jabatan 50

4.8 Tabel Hasil Uji Validasi Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban (X) 51

4.9 Tabel Hasil Uji Validasi Variabel Kinerja Manajer Pusat Pendapatan (Y) 53

4.10 Tabel Hasil Uji Reliabilitas 54

4.11 Tabel Hasil Uji Normalitas 55

4.12 Tabel Hasil Uji Linearitas 56

4.13 Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas 57

4.14 Tabel Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana 58

4.15 Tabel Model Summary 60

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia dengan mempunyai keberagaman budaya maupun pariwisata yang sangat memukau di dunia, salah satunya merupakan Kota Makassar yang kental akan tradisi budaya Bugis-Makassar dan memiliki banyak tempat pariwisata yang menarik untuk dikunjungi. Jasa perhotelan merupakan salah satu sarana pendukung untuk mempromosikan kepariwisataan Indonesia. Dengan pertambahan jumlah hotel dari tahun ke tahun menunjukkan lingkungan bisnis perhotelan di Makassar semakin kompetitif. Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial. Dengan tersedianya fasilitas-fasilitas penunjang akan memberikan dampak berkembangnya kegiatan operasi hotel yaitu, semakin banyak fasilitas yang disediakan oleh pihak hotel, maka akan semakin banyak sub unit kerja dalam pengelolaan organisasinya tersebut.

Untuk dapat memberikan kenyamanan kepada para tamu yang akan menginap di hotel, diperlukan standar fasilitas yang dimiliki oleh masing-masing jenis dan tipe hotel.

Setiap perusahaan yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang pada dasarnya dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang

maksimum, melayani dan meningkatkan kepuasan konsumen, mencapai pertumbuhan yang pesat serta menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Pada umunya tujuan dari berdirinya sebuah perusahaan adalah bagaimana untuk meraih keuntungan (*profit*) dan keuntungan itu akan dapat diraih apabila perusahaan tersebut dapat berkesinambungan (*Going Concern*) atau dalam bahasa yang lebih sederhana adalah bagaimana perusahaan tersebut dapat bertahan hidup. Dengan tingkat persaingan yang semakin kompetitif setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan dan efektif. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan harus mempersiapkan secara matang serta meningkatkan etos kerja secara profesional untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, baik domestik maupun internasional.

Melihat luas dan kompleksnya kegiatan operasi perhotelan, tidak memungkinkan bagi seorang pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan operasional hotel. Untuk itu para pemimpin harus mengadakan pendelegasian wewenang serta tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan yang ada dibawahnya, yaitu para pelaksana dalam mengambil sebuah keputusan, sehingga semua masalah yang ada dapat ditangani lebih baik dan sesuai dengan harapan yang diinginkan. Penerapan sistem menjadi penting sehingga kinerja semua komponen organisasi dapat dikendalikan ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang efektif harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan manajer. Dengan

demikian kinerja menjadi unsur penting karena merupakan faktor yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Mulyadi (2012:389) "menyatakan bahwa penilaian kinerja akan berjalan secara efektif apabila didalamnya telah di diklasifikasikan dengan jelas pusat-pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggung jawabnya yang dapat dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi".

Adanya pelimpahan wewenang mengharuskan adanya pertanggungjawaban bawahan kepada atasan atas segala tindakan dan keputusan yang telah diambil, terutama terhadap elemen-elemen yang ada secara langsung berada dibawah pengendaliannya. Situasi ini mendorong pembentukan suatu sistem akuntansi yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban.

> Menurut Mulyadi (2012:188) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat di tunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpanagan biaya dan/atau pendapatan yang dianggarkan.

Pengaruh akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan dan mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

> Menurut Viyanti dan Tin (2010) selain akuntansi pertanggungjawaban, salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan atas perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan

menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja. Akuntansi pertanggungjawaban juga dapat digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja.

Laporan pertanggungjawaban juga dapat dipergunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur prestasi kerja untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggungjawab untuk meningkatkan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer yang bertanggungjawab pada suatu pusat pendapatan diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan beserta realisasinya, sehingga melalui laporan tersebut akan diketahui selisih dan target pendapatan baik yang bersifat menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan sangat penting untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan untuk mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efektif.

Iyang Sri Anandari Anwar (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja Pada PT Telkom Witel Jatim Timur”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban juga dilakukan oleh Fitriana Lestanti (2017) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pegendalian Biaya". Objek penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Boyolali. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya di perusahaan manufaktur pada kabupaten boyolali.

Hotel Dinasti Makassar merupakan sebuah perusahaan jasa yang bergerak dibidang pariwisata. Hotel ini terletak di Jalan Lombok No.30 Makassar, Sulawesi Selatan. Hotel bintang tiga ini memiliki 60 jumlah kamar dan 7 ruangan meeting. Desain interior hotel ini menggunakan gaya modern sehingga menampilkan kesan mewah dan elegan.

Hotel Dinasti Makassar memerlukan departemen penjualan sebagai pusat pendapatan, dimana tugas dari manajer penjualan tersebut adalah untuk mempromosikan produk hotel, membuat ramalan penjualan serta menganalisa pasar. Dengan semakin banyaknya pesaing yang bergerak dibidang yang sama, mengharuskan hotel untuk dapat meningkatkan kinerjanya, khususnya manajer penjualan dengan maksud agar tujuan perusahaan dapat tercapai yaitu memperoleh laba dan dapat lebih unggul diantara hotel pesaingnya.

Dari penjelasan dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Dimana pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dapat menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan dan akuntansi pertanggungjawaban juga memiliki peran yang penting

dalam menilai prestasi manajemen terutama dilihat dari kinerja para manajer yang berada disetiap pusat pertanggungjawaban tersebut. Penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja pusat pendapatan yang berada pada Hotel Dinasti Makassar.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada permasalahan yang terdapat pada objek penelitian. Pada objek penelitian Hotel Dinasti Makassar terdapat suatu permasalahan dimana tidak tercapainya target pendapatan yang telah ditentukan oleh perusahaan selama 1 tahun. Penelitian ini dilakukan untuk mengungkapkan permasalahan yang terjadi dan menilai kinerja manajer pada perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan dalam bentuk penelitian dengan judul **"Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada Hotel Dinasti Makassar".**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka pokok permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada Hotel Dinasti Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya mempunyai sebuah tujuan tertentu. Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh

akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada Hotel Dinasti Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

   Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan dan memberikan pengetahuan sejauh mana pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada Hotel Dinasti Makassar.

2. Bagi Akademisi

   Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan menjadi sumber informasi yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan serta dapat dijadikan bahan acuan atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan melakukan ataupun melanjutkan penelitian dengan topik yang sama.

3. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai saran atau bahan pertimbangan yang diperlukan sehubungan dengan pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban. Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala hal yang berada di bawah pengendaliannya. Apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan usaha untuk mencari apa sebabnya, siapa yang harus bertanggungjawab dan semua ini merupakan input bagi manajemen dalam pembuatan keputusan untuk tindakan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban tidaklah semata-mata hanya untuk menemukan dimana biaya tersebut menyimpang dan siapa yang bertanggungjawab atas keadaan tersebut.

Menurut Lubia (2010) “akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”. Pengetahuan bagi manajer terhadap masalah-masalah bisnis dapat dikendalikan se-efektif mungkin dengan mengendalikan orang-orang yang bertanggung jawab menjalankan operasi produksi. Menurut Hansen dan Mowen (2012:229) “dalam akuntansi pertanggungjawaban memiliki empat elemen penting yaitu pembebanan tanggung jawab, pembuatan ukuran

kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja dan pemberian penghargaan".

Beradasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran penting dalam menyediakan informasi akuntansi pertanggungjawaban bagi penyusunan perencanaan aktivitas yang memberikan informasi sebagai dasar pengelolaan sumber daya kepada setiap aktivitas yang telah direncanakan serta digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja seseorang dan mengukur kinerja suatu perusahaan dari setiap pusat pertanggungjawaban mereka dalam hal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Wijayani (2014) mengatakan beberapa asumsi perilaku dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban antara lain:

1. Pengelolaan berdasarkan penyimpangan (*management by exception)* merupakan pengendalian operasi secara efektif yang memadai.
2. Pengelolaan berdasarkan tujuan *(managemen by objective)* akan menghasilkan anggaran yang disepakati, sasaran organisasi dan rencana yang dapat dilaksanakan.
3. Struktur pertanggungjawaban sesuai dengan struktur perusahaan.
4. Manajer dan bawahannya bersedia untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka melalui hierarki organisasi.
5. Sistem akuntansi pertanggungjawaban mendorong kerjasama, bukan kompetisi.

Menurut Anik (2013) akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karateristik yaitu:

1 Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2 Adanya standar yang ditetapkan perusahaan sebagai tolak ukur kinerja.
3 Kinerja manajer / perusahaan diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran.
4 Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

2.1.2 Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen dan merupakan salah satu alat penting yang digunakan untuk pengendalian manajemen. Ide dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan jenis informasi yang paling cocok untuk proses perencanaan dan pengendalian kegiatan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Matz *et al* (2008) menyatakan beberapa konsep dasar dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1 Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggung jawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen.
2 Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggunjawaban terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan.
3 Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendalioleh personel yang bersangkutan.

2.1.3 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Aliu (2013) "Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang bertujuan mengumpulkan serta melaporkan akuntansi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban, baik berupa rencana maupun realisasinya". Menurut Mulyadi (2001:381) "untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai, ada lima syarat yang harus dipenuhi yaitu: struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi dan sistem pelaporan biaya".

1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas.

2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Diikut sertakannya semua manajer dalam

penyusunannya. Mulyadi (2014) “menjelaskan anggaran sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun”. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program.

3. Penggolongan Biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus di pertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

a. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
b. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

4. Sistem Akuntansi

Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban. Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya

dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

5. Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setip bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen diatasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi biayanya sendiri.

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan.

Menurut Siregar, et al. (2013) laporan pertanggung jawaban memiliki dua tujuan utama, yaitu:

1 Memotivasi individu mencapai kinerja yang tinggi dengan melaporkan efisiensi dan inefisiensi kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.
2 Memberi informasi yang dapat membantu manajer pusat pertanggungjawaban untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendaliakan biaya menjadi lebih efisien.

Salah satu kegunaan laporan adalah untuk mengevaluasi kinerja. Apabila sistem di rancang dengan baik, maka akuntabilitas memberi motivasi yang besar

bagi manajer untuk bekerja secara efisien. “Manajer pusat pertanggungjawaban akan dievaluasi dan dimintai pertanggungjawabannya atas penggunaan sumber daya perusahaan” (Ardiani dan Wirasedana 2013). Oleh karena itu, mereka akan terdorong untuk memantau secara ketat aktivitas yang dikendalikannya.

Beberapa kondisi-kondisi yang harus dipenuhi agar akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik antara lain:

1 Luas wewenang dan tanggungjawab pembuat keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.

2 Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerjanya.

3 Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawaban.

4 Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.

5 Hanya biaya, pendapatan, laba dan invetasi yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan kedalam laporan kinerjanya.

6 Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.

7 Laporan kinerja harus menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.

8 Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manjemen terhadap struktur

balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.

9 Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat dinilai kinerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral dan sebagainya.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pada prinsipnya konsep pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban itu adalah menekankan pada tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian serta membuat pusat-pusat pertanggungjawaban terhadap masing-masing bagian. Penerapan syarat-syarat tersebut berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya, tergantung pada jenis perusahaan, ukuran perusahaan, dan jumlah operasi ataupun faktor-faktor khusus yang menjadi ciri perusahaan.

2.1.4 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Didalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Adapun tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Hongren dan Datar (2005) “akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana-sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer. Akibatnya, selain menyebabkan pimpinan tertinggi mendapatkan informasi, akuntansi pertanggungjawaban juga membantu memberikan rangsangan (*insentif*) bagi setiap manajer melalui pelaporan prestasi kerja (*permormance report*)”.

Berdasarkan tujuan-tujuan yang dikemukakan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk memberikan

bantuan kepada para manajer divisi dalam menjalankan dan merencanakan aktivitas perusahaan yang berguna sebagai dasar penilaian yang sewajarnya terhadap para manajer divisi tersebut dan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah:

1. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran

   Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut.

2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

   Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Pada akhir periode yang telah ditentukan, manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka selama periode tersebut. Dengan adanya tanggung jawab dan sasaran yang jelas, maka dapat mempermudah dalam melakukan penilaian kinerja manajer.

3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pemotivator manajer

Mulyadi (2001:148) “mengungkapkan seseorang akan termotovasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan”. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

2.1.5 Pusat Pertanggungjawaban

Perusahaan dalam hal menentukan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dapat dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

Menurut Hongren dan Foster (2008) “pusat pertanggungjawaban adalah bagian, segmen, atau sub unit dari organisasinya yang manajernya bertanggungjawab atas sekumpulan aktivitas tertentu”. Dengan pusat pertanggungjawaban maka akan tercipta kondisi dimana rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisir dan mampu mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggung jawab. Sistem ini tidak hanya sekedar menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan biaya sesuai dengan rencana akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Anthony dan Govindaraja (2009:171) “menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Sedangkan Hansen dan Mowen (2005:16) “berpendapat bahwa pusat pertanggungjawaban adalah

suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu".

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, menempatkan informasi akuntansi atas dasar ukuran setiap unit dalam sebuah organisasi yang beroperasi dibawah kendali dan otoritas seorang manajer yang bertanggung jawab dengan cara menelusuri dan memandang biaya untuk unit organisasi dari sudut pandang individual. Setiap unit organisasi tersebut merupakan pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang bertanggungjawab atas serangkaian kegiatan tertentu yang menyebabkan terjadinya biaya, perolehan pendapatan dan investasi.

2.1.6 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2005:116), "ada 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi".

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

   Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggungjawab dari segi keuangan untuk laba maupun investasi dari unitnya. Pusat biaya tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh penghasilan. Dalam pusat biaya seorang manajer diserahi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang di keluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam

mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

   Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan yang terfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan barang ataupun jasa. Suatu pusat pendapatan dapat terdiri atas pusat pendapatan kecil-kecil berupa segmen jenis produk tertentu atau konsumen tertentu. Dalam pusat pendapatan tidak berarti tidak ada pengeluaran biaya sama sekali, namun biaya yang terjadi umumnya tidak menunjang secara langsung terhadap prestasi yang dicapai. Kinerja manajer pusat pendapatan diukur dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih pendapatan dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

   Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer di nilai atau tanggung jawabnya untuk mengendalikan penghasilan, biaya, dan laba yang terjadi di unit tersebut. Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang di bagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasil laba (organisasi divisional). Organisasi divisional biasanya ditetapkan pada perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk atau jasa. Dalam hal ini manajer divisi menetapkan harga jual, strategi pemasaran dan kebijakan produksi. Pusat pertanggungjawaban ini bertanggung jawab terhadap laba yakni selisih

antara penghasilan dan biaya.

4. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang setingkat lebih tinggi dibanding pusat laba. Dalam suatu pusat investasi, manajer di nilai kinerjanya atau tanggung jawabnya terhadap biaya, pendapatan, laba dan jumlah sumber dana yang di investasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Perencanaan dan pengendalian difokuskan pada pengembalian investasi yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Ukuran pusat investasi yang paling umum digunakan adalah *Return On Investment* (ROI). ROI merupakan persentasi dan semakin besar persentasi tersebut, semakin baik ROI-nya. Adapun alat pengukur kinerja lainnya adalah *Economic Value Added* (EVA).

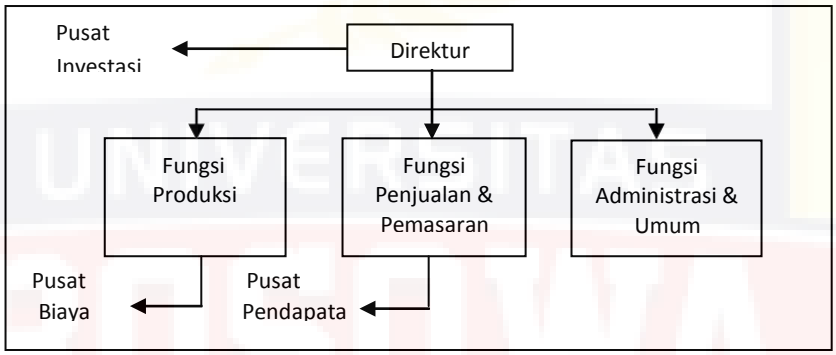
2.1.7 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Struktur organisasi memberikan kerangka untuk perencanaan, pengendalian, dan pemantauan aktivitas entitas. Pengembangan struktur organisasi suatu entitas mencakup pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab didalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Struktur organisasi merupakan syarat utama yang harus dipenuhi dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Menurut Supriyono (2005) “terdapat dua tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu organisasi fungsional dan divisional”.

1. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan besar yang ditandai dengan adanya jumlah karyawan yang besar, spesialisasi kerja yang tinggi, wilayah kerja luas, serta komando yang tidak lagi berada pada satu tangan pimpinan. Pusat-pusat pertanggungjawaban digambarkan dalam pembagian fungsi organisasi yaitu fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran) dan fungsi administrasi.

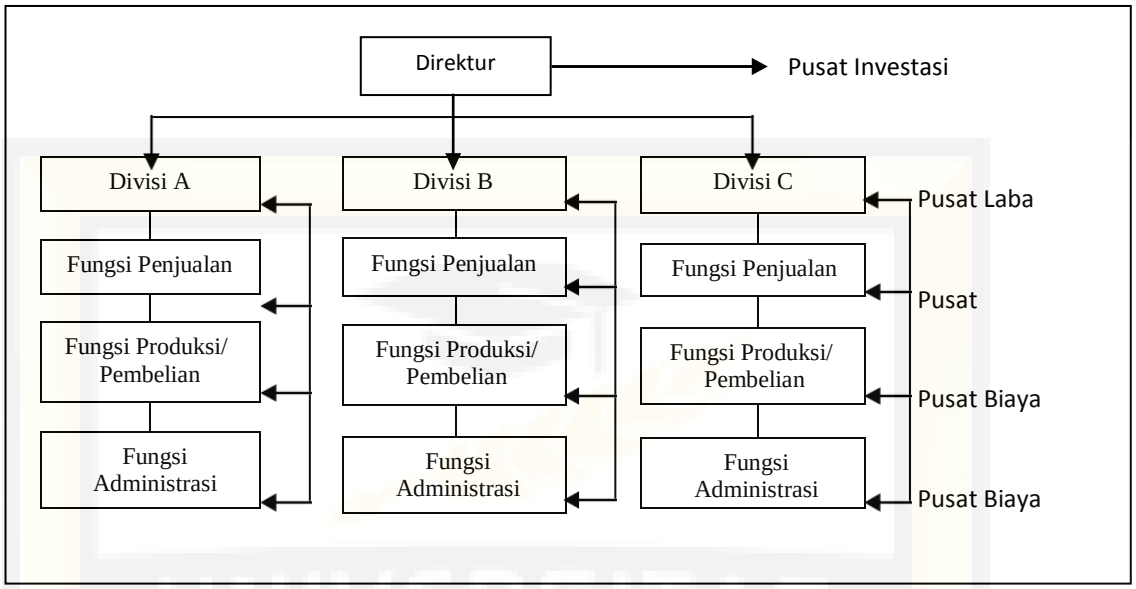


Sumber: Supriyono (2005:16)

GAMBAR 2.1 ORGANISASI FUNGSIONAL

2. Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi didasarkan pada divisi-divisi dan setiap divisi bertanggung jawab bagi seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Para kepala divisi bertanggung jawab hanya untuk divisi masing-masing. Pada setiap divisi terdiri dari fungsi penjualan yang merupakan pusat pendapatan, fungsi produksi/pembelian dan administrasi merupakan pusat biaya dan manajer perusahaan merupakan pusat investasi. Berdasarkan gambar dibawah dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban terbesar adalah pusat investasi, setelah itu pusat laba selanjutnya pusat pendapatan dan yang terakhir adalah pusat biaya.



Sumber: Supriyono (2005:17)

Gambar 2.2 Organisasi Unit Bisnis (Divisional)

2.1.8 Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan

Akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk menilai prestasi manajer dengan tolak ukur anggaran. Dengan demikian, jika terjadi hal-hal yang menyimpang dari yang telah dianggarkan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Untuk memenuhi konsep pertanggungjawaban, penyusunan anggaran harus partisipatif, dalam arti melibatkan peran serta para manajer.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:714) "anggaran mendesak manajemen untuk merencanakan kegiatan di masa yang akan datang untuk mengembangkan arah keseluruhan organisasi, melihat kemungkinan timbulnya masalah, dan untuk pengembangan kebijakan masa yang akan datang". Adapun manfaat anggaran antara lain sebagai berikut:

1. Terdapatnya perencanaan terpadu

   Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan dapat menyusun perencanaan

seluruh kegiatan secara terpadu.

2. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

   Dengan adanya anggaran perusahaan, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan dengan pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada.

3. Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan

   Penyusunan anggaran meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian pelaksanaan kegiatan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman menunjukkan koordinasi yang baik.

4. Terdapatnya Alat Pengawasan yang Baik

   Anggaran selain berfungsi sebagai alat perencanaan juga dapat mempunyai fungsi ganda sebagai alat pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut.

5. Terdapatnya Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan

   Perusahaan yang mempunyai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun sekali manajemen perusahaan akan dapat mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan dengan mempergunakan anggaran. Seberapa jauh penyimpangan pelaksanaan kerja dari rencana yang telah disusun serta penyebab apa saja yang menimbulkan penyimpangan kerja tersebut dapat di

diskusikan dalam perusahaan dan di cari jalan keluarnya.

Dalam kegiatan penjualan produk, penganggaran penjualan merupakan ujung tombak dalam memperoleh laba yang maksimal. Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis dan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran perusahaan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis maka sebagian besar rencana laba secara keseluruhan juga akan ikut tidak realistis.

2.1.9 Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan

Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban, diperlukan sebuah sistem pelaporan. Dalam laporan pertanggungjwaban harus ditunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban beserta anggarannya agar dapat diketahui besarnya penyimpangan yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban biasanya di buat secara berkala dengan dasar bentuk format yang tetap dari waktu ke waktu serta disesuaikan dengan tingkat manajemen yang menerimanya. Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dilaporkan kepada manajemen melalui sistem pelaporan pertanggungjawaban atau sistem pelaporan kinerja.

Menurut Supriyono (2005:124) sistem pelaporan yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Laporan manyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih, dan manajer yang bertanggungjawab.
2. Laporan mencakup ramalan tahunan.
3. Laporan mencakup penjelasan mengenai penyebab selisih, tindakan koreksi atas selisih dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif.

Dapat disimpulkan bahwa laporan kinerja keuangan untuk pusat pendapatan pada umumnya disajikan dalam bentuk perbandingan antara penghasilan sesungguhnya dan penghasilan yang dianggarkan, dimana selisih antara keduanya inilah yang dianggap sebagai penyimpangan. Laporan ini

dijadikan sebagai sarana pertanggungjawaban atas hasil yang telah dicapai kepada manajer yang lebih tinggi.

2.1.10 Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Penilaian kinerja mutlak harus diperhatikan oleh seorang manajer perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang dipimpinnya, karena penilaian prestasi menyangkut hasil yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan yang pada akhirnya merupakan hasil dari perusahaan itu secara keseluruhan disamping itu juga memberikan manfaat yang besar bagi penyempurnaan manajemen perusahaan.

Penilaian kinerja memiliki tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku yang ditetapkan dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Untuk menilai kinerja yang ada disetiap pusat pertanggungjawaban diperlukan alat ukur kinerja yang tepat, sehingga dapat diketahui apabila terjadi penyimpangan dari sasaran yang telah ditetapkan atau ditentukan oleh perusahaan. Terdapat tiga macam pengukuran yang umum dilakukan, yaitu:

1. Pengukuran tunggal

   Tolak ukur yang digunakan hanya satu, misalnya pada pusat pendapatan (yaitu bagian penjualan dan pemasaran) yang prestasinya diukur hanya berdasarkan jumlah (nilai) penjualan.

2. Pengukuran ganda

Tolok ukur yang digunakan lebih dari satu, misalnya pada pusat pendapatan prestasinya diukur beradasarkan kuantitas barang yang terjual, nilai penjualan, struktur langganan, proporsi daerah penjualan, lancarnya penagihan piutang.

3. Pengukuran gabungan

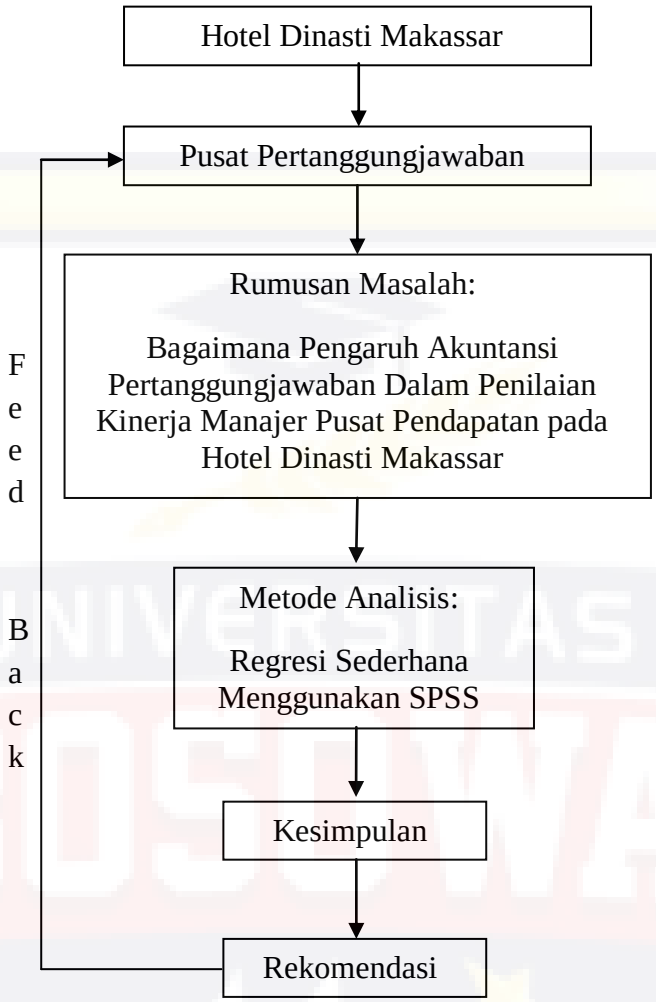
   Tolok ukur yang digunakan banyak dan berbeda jenis, misalnya: pusat laba (direktur atau kepala divisi) prestasinya dapat diukur berdasarkan laba beberapa tahun masa menjabat, perbaikan dalam *market share*, kualitas produk, fleksibilitas dalam berproduksi, disiplin kerja dan efisiensi.

Dapat disimpulkan bahwa pusat pendapatan merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban yang fungsi utamanya adalah menarik pendapatan ke dalam perusahaan. Pada perusahaan industri dan perusahaan dagang, pusat pendapatan berupa bagian penjualan.

Penilaian prestasi pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut. Untuk menilai kinerja yang ada diperlukan alat ukur kinerja yang tepat.

2.2 Kerangka Pikir

Kerangka konseptual menggambarkan secara spesifik pola pikir hubungan antar variabel-variabel didalam sebuah penelitian. Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, maka penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan variabel dependen yaitu kinerja manajer. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



GAMBAR 2.3 KERANGKA PIKIR

2.3 Pengembangan Hipotesis

Akuntansi pertanggungjawaban tidak lepas dari empat komponennya sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dapat mempengaruhi motivasi manajer. Menurut Hansen dan Mowen (2009:230) "Adapun empat komponen tersebut, yaitu tanggungjawab dibebankan, penetapan ukuran kinerja, evaluasi kinerja, penghargaan kepada individu atas kinerja".

Pemberian tanggungjawab dari pihak manajemen yang lebih atas kepada individu ataupun unit fungsional perusahaan diidentifikasi kemudian dijalankan

kemudian dari pemberian tanggungjawab ini akan ada standar yang ditetapkan sebagai ukuran kinerja atas tanggungjawab tersebut, ukuran kinerja yang sesuai dengan standar kemudian akan dievaluasi kembali apakah telah sesuai dengan tanggungjawab atau belum sesuai, hasil dari pengevaluasian kinerja inilah yang akan digunakan oleh pihak manajemen lebih atas sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan atau hukuman sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Hal inilah yang nantinya dapat mempengaruhi motivasi seorang manajer untuk terus berusaha meningkatkan kinerjanya. Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi penghargaan, maka akan mempertinggi usahanya, sebaliknya jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan penghargaan maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi. Jika seorang memperoleh kepuasan dengan penghargaan yang diterimanya, karena penghargaan yang diterimanya dirasakan pantas dan adil, hal ini menyebabkan meningkatnya usaha untuk berprestasi. Sebaliknya jika seseorang tidak merasakan keadilan dalam menerima penghargaan atas kinerja yang dicapainya maka akan menurunkan usaha untuk menghasilkan kinerja.

Dari teori yang dijelaskan diatas, terdapat pengaruh yang positif antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer, maka hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H : Diduga bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pusat pendapatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban. Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala hal yang berada di bawah pengendaliannya. Apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan usaha untuk mencari apa sebabnya, siapa yang harus bertanggungjawab dan semua ini merupakan input bagi manajemen dalam pembuatan keputusan untuk tindakan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban tidaklah semata-mata hanya untuk menemukan dimana biaya tersebut menyimpang dan siapa yang bertanggungjawab atas keadaan tersebut.

Menurut Lubia (2010) “akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”. Pengetahuan bagi manajer terhadap masalah-masalah bisnis dapat dikendalikan se-efektif mungkin dengan mengendalikan orang-orang yang bertanggung jawab menjalankan operasi produksi. Menurut Hansen dan Mowen (2012:229) “dalam akuntansi pertanggungjawaban memiliki empat elemen penting yaitu pembebanan tanggung jawab, pembuatan ukuran

kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja dan pemberian penghargaan".

Beradasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran penting dalam menyediakan informasi akuntansi pertanggungjawaban bagi penyusunan perencanaan aktivitas yang memberikan informasi sebagai dasar pengelolaan sumber daya kepada setiap aktivitas yang telah direncanakan serta digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja seseorang dan mengukur kinerja suatu perusahaan dari setiap pusat pertanggungjawaban mereka dalam hal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Wijayani (2014) mengatakan beberapa asumsi perilaku dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban antara lain:

6. Pengelolaan berdasarkan penyimpangan (*management by exception)* merupakan pengendalian operasi secara efektif yang memadai.
7. Pengelolaan berdasarkan tujuan *(managemen by objective)* akan menghasilkan anggaran yang disepakati, sasaran organisasi dan rencana yang dapat dilaksanakan.
8. Struktur pertanggungjawaban sesuai dengan struktur perusahaan.
9. Manajer dan bawahannya bersedia untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka melalui hierarki organisasi.
10. Sistem akuntansi pertanggungjawaban mendorong kerjasama, bukan kompetisi.

Menurut Anik (2013) akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karateristik yaitu:

5 Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
6 Adanya standar yang ditetapkan perusahaan sebagai tolak ukur kinerja.
7 Kinerja manajer / perusahaan diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran.
8 Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

2.1.2 Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen dan merupakan salah satu alat penting yang digunakan untuk pengendalian manajemen. Ide dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan jenis informasi yang paling cocok untuk proses perencanaan dan pengendalian kegiatan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Matz *et al* (2008) menyatakan beberapa konsep dasar dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

4 Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggung jawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen.
5 Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggunjawaban terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan.
6 Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendalioleh personel yang bersangkutan.

2.1.3 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Aliu (2013) "Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang bertujuan mengumpulkan serta melaporkan akuntansi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban, baik berupa rencana maupun realisasinya". Menurut Mulyadi (2001:381) "untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai, ada lima syarat yang harus dipenuhi yaitu: struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi dan sistem pelaporan biaya".

6. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas.

7. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Diikut sertakannya semua manajer dalam

penyusunannya. Mulyadi (2014) “menjelaskan anggaran sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun”. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program.

8. Penggolongan Biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus di pertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

c. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
d. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

9. Sistem Akuntansi

Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban. Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya

dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

10. Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setip bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen diatasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi biayanya sendiri.

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan.

Menurut Siregar, et al. (2013) laporan pertanggung jawaban memiliki dua tujuan utama, yaitu:

3 Memotivasi individu mencapai kinerja yang tinggi dengan melaporkan efisiensi dan inefisiensi kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.

4 Memberi informasi yang dapat membantu manajer pusat pertanggungjawaban untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendaliakan biaya menjadi lebih efisien.

Salah satu kegunaan laporan adalah untuk mengevaluasi kinerja. Apabila sistem di rancang dengan baik, maka akuntabilitas memberi motivasi yang besar

bagi manajer untuk bekerja secara efisien. “Manajer pusat pertanggungjawaban akan dievaluasi dan dimintai pertanggungjawabannya atas penggunaan sumber daya perusahaan” (Ardiani dan Wirasedana 2013). Oleh karena itu, mereka akan terdorong untuk memantau secara ketat aktivitas yang dikendalikannya.

Beberapa kondisi-kondisi yang harus dipenuhi agar akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik antara lain:

10 Luas wewenang dan tanggungjawab pembuat keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.

11 Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerjanya.

12 Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawaban.

13 Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.

14 Hanya biaya, pendapatan, laba dan invetasi yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan kedalam laporan kinerjanya.

15 Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.

16 Laporan kinerja harus menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.

17 Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manjemen terhadap struktur

balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.

18 Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat dinilai kinerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral dan sebagainya.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pada prinsipnya konsep pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban itu adalah menekankan pada tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian serta membuat pusat-pusat pertanggungjawaban terhadap masing-masing bagian. Penerapan syarat-syarat tersebut berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya, tergantung pada jenis perusahaan, ukuran perusahaan, dan jumlah operasi ataupun faktor-faktor khusus yang menjadi ciri perusahaan.

2.1.4 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Didalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Adapun tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Hongren dan Datar (2005) “akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana-sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer. Akibatnya, selain menyebabkan pimpinan tertinggi mendapatkan informasi, akuntansi pertanggungjawaban juga membantu memberikan rangsangan (*insentif*) bagi setiap manajer melalui pelaporan prestasi kerja (*permormance report*)”.

Berdasarkan tujuan-tujuan yang dikemukakan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk memberikan

bantuan kepada para manajer divisi dalam menjalankan dan merencanakan aktivitas perusahaan yang berguna sebagai dasar penilaian yang sewajarnya terhadap para manajer divisi tersebut dan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah:

4. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut.

5. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Pada akhir periode yang telah ditentukan, manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka selama periode tersebut. Dengan adanya tanggung jawab dan sasaran yang jelas, maka dapat mempermudah dalam melakukan penilaian kinerja manajer.

6. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pemotivator manajer

Mulyadi (2001:148) “mengungkapkan seseorang akan termotovasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan”. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

2.1.5 Pusat Pertanggungjawaban

Perusahaan dalam hal menentukan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dapat dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

Menurut Hongren dan Foster (2008) “pusat pertanggungjawaban adalah bagian, segmen, atau sub unit dari organisasinya yang manajernya bertanggungjawab atas sekumpulan aktivitas tertentu”. Dengan pusat pertanggungjawaban maka akan tercipta kondisi dimana rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisir dan mampu mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggung jawab. Sistem ini tidak hanya sekedar menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan biaya sesuai dengan rencana akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Anthony dan Govindaraja (2009:171) “menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Sedangkan Hansen dan Mowen (2005:16) “berpendapat bahwa pusat pertanggungjawaban adalah

suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu".

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, menempatkan informasi akuntansi atas dasar ukuran setiap unit dalam sebuah organisasi yang beroperasi dibawah kendali dan otoritas seorang manajer yang bertanggung jawab dengan cara menelusuri dan memandang biaya untuk unit organisasi dari sudut pandang individual. Setiap unit organisasi tersebut merupakan pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang bertanggungjawab atas serangkaian kegiatan tertentu yang menyebabkan terjadinya biaya, perolehan pendapatan dan investasi.

2.1.6 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2005:116), "ada 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi".

5. Pusat Biaya (*Cost Center*)

   Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggungjawab dari segi keuangan untuk laba maupun investasi dari unitnya. Pusat biaya tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh penghasilan. Dalam pusat biaya seorang manajer diserahi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang di keluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam

mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya.

6. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

   Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan yang terfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan barang ataupun jasa. Suatu pusat pendapatan dapat terdiri atas pusat pendapatan kecil-kecil berupa segmen jenis produk tertentu atau konsumen tertentu. Dalam pusat pendapatan tidak berarti tidak ada pengeluaran biaya sama sekali, namun biaya yang terjadi umumnya tidak menunjang secara langsung terhadap prestasi yang dicapai. Kinerja manajer pusat pendapatan diukur dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih pendapatan dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

7. Pusat Laba (*Profit Center*)

   Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer di nilai atau tanggung jawabnya untuk mengendalikan penghasilan, biaya, dan laba yang terjadi di unit tersebut. Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang di bagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasil laba (organisasi divisional). Organisasi divisional biasanya ditetapkan pada perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk atau jasa. Dalam hal ini manajer divisi menetapkan harga jual, strategi pemasaran dan kebijakan produksi. Pusat pertanggungjawaban ini bertanggung jawab terhadap laba yakni selisih

antara penghasilan dan biaya.

8. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang setingkat lebih tinggi dibanding pusat laba. Dalam suatu pusat investasi, manajer di nilai kinerjanya atau tanggung jawabnya terhadap biaya, pendapatan, laba dan jumlah sumber dana yang di investasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Perencanaan dan pengendalian difokuskan pada pengembalian investasi yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Ukuran pusat investasi yang paling umum digunakan adalah *Return On Investment* (ROI). ROI merupakan persentasi dan semakin besar persentasi tersebut, semakin baik ROI-nya. Adapun alat pengukur kinerja lainnya adalah *Economic Value Added* (EVA).

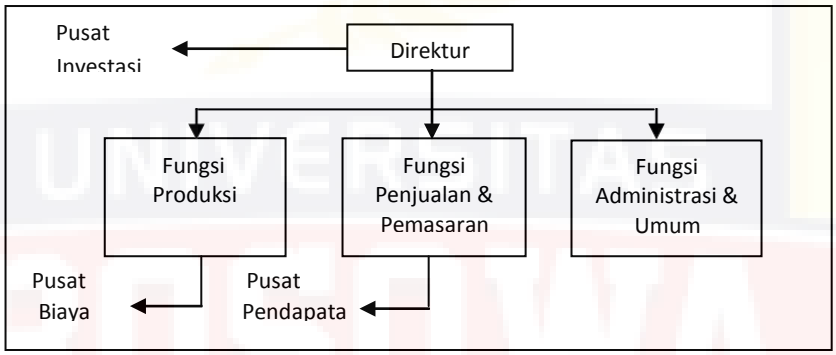
2.1.7 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Struktur organisasi memberikan kerangka untuk perencanaan, pengendalian, dan pemantauan aktivitas entitas. Pengembangan struktur organisasi suatu entitas mencakup pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab didalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Struktur organisasi merupakan syarat utama yang harus dipenuhi dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Menurut Supriyono (2005) “terdapat dua tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu organisasi fungsional dan divisional”.

3. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan besar yang ditandai dengan adanya jumlah karyawan yang besar, spesialisasi kerja yang tinggi, wilayah kerja luas, serta komando yang tidak lagi berada pada satu tangan pimpinan. Pusat-pusat pertanggungjawaban digambarkan dalam pembagian fungsi organisasi yaitu fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran) dan fungsi administrasi.

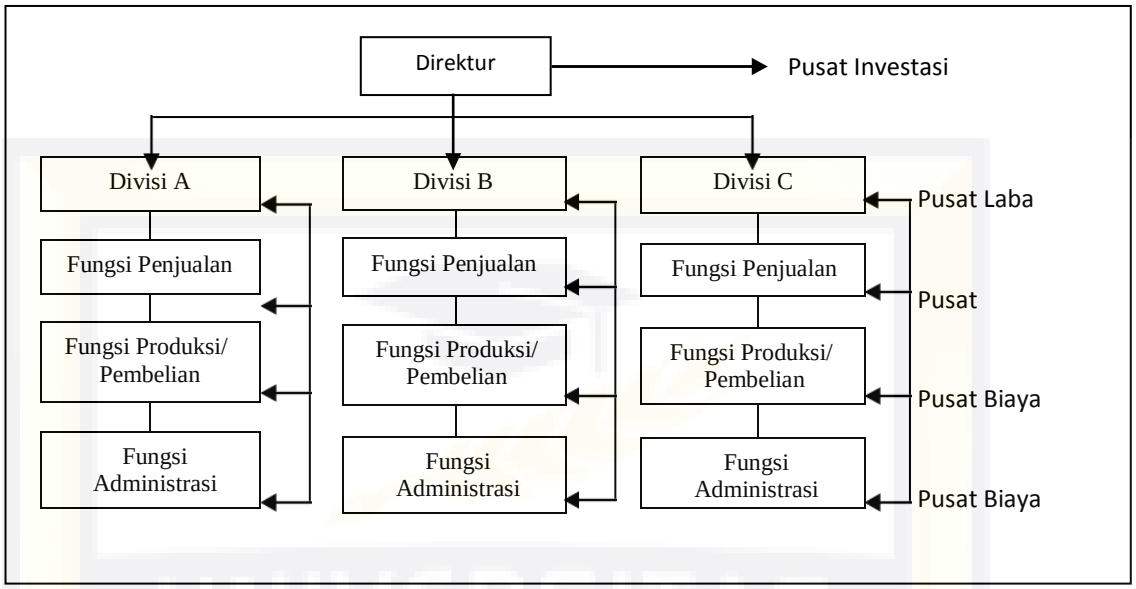


Sumber: Supriyono (2005:16)

GAMBAR 2.1 ORGANISASI FUNGSIONAL

4. Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi didasarkan pada divisi-divisi dan setiap divisi bertanggung jawab bagi seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Para kepala divisi bertanggung jawab hanya untuk divisi masing-masing. Pada setiap divisi terdiri dari fungsi penjualan yang merupakan pusat pendapatan, fungsi produksi/pembelian dan administrasi merupakan pusat biaya dan manajer perusahaan merupakan pusat investasi. Berdasarkan gambar dibawah dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban terbesar adalah pusat investasi, setelah itu pusat laba selanjutnya pusat pendapatan dan yang terakhir adalah pusat biaya.



Sumber: Supriyono (2005:17)

Gambar 2.2 Organisasi Unit Bisnis (Divisional)

4.1.8 Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan

Akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk menilai prestasi manajer dengan tolak ukur anggaran. Dengan demikian, jika terjadi hal-hal yang menyimpang dari yang telah dianggarkan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Untuk memenuhi konsep pertanggungjawaban, penyusunan anggaran harus partisipatif, dalam arti melibatkan peran serta para manajer.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:714) “anggaran mendesak manajemen untuk merencanakan kegiatan di masa yang akan datang untuk mengembangkan arah keseluruhan organisasi, melihat kemungkinan timbulnya masalah, dan untuk pengembangan kebijakan masa yang akan datang”. Adapun manfaat anggaran antara lain sebagai berikut:

6. Terdapatnya perencanaan terpadu

Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan dapat menyusun perencanaan

seluruh kegiatan secara terpadu.

7. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

   Dengan adanya anggaran perusahaan, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan dengan pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada.

8. Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan

   Penyusunan anggaran meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian pelaksanaan kegiatan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman menunjukkan koordinasi yang baik.

9. Terdapatnya Alat Pengawasan yang Baik

   Anggaran selain berfungsi sebagai alat perencanaan juga dapat mempunyai fungsi ganda sebagai alat pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut.

10. Terdapatnya Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan

    Perusahaan yang mempunyai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun sekali manajemen perusahaan akan dapat mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan dengan mempergunakan anggaran. Seberapa jauh penyimpangan pelaksanaan kerja dari rencana yang telah disusun serta penyebab apa saja yang menimbulkan penyimpangan kerja tersebut dapat di

diskusikan dalam perusahaan dan di cari jalan keluarnya.

Dalam kegiatan penjualan produk, penganggaran penjualan merupakan ujung tombak dalam memperoleh laba yang maksimal. Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis dan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran perusahaan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis maka sebagian besar rencana laba secara keseluruhan juga akan ikut tidak realistis.

4.1.9 Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan

Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban, diperlukan sebuah sistem pelaporan. Dalam laporan pertanggungjwaban harus ditunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban beserta anggarannya agar dapat diketahui besarnya penyimpangan yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban biasanya di buat secara berkala dengan dasar bentuk format yang tetap dari waktu ke waktu serta disesuaikan dengan tingkat manajemen yang menerimanya. Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dilaporkan kepada manajemen melalui sistem pelaporan pertanggungjawaban atau sistem pelaporan kinerja.

Menurut Supriyono (2005:124) sistem pelaporan yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut:

4. Laporan manyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih, dan manajer yang bertanggungjawab.
5. Laporan mencakup ramalan tahunan.
6. Laporan mencakup penjelasan mengenai penyebab selisih, tindakan koreksi atas selisih dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif.

Dapat disimpulkan bahwa laporan kinerja keuangan untuk pusat pendapatan pada umumnya disajikan dalam bentuk perbandingan antara penghasilan sesungguhnya dan penghasilan yang dianggarkan, dimana selisih antara keduanya inilah yang dianggap sebagai penyimpangan. Laporan ini

dijadikan sebagai sarana pertanggungjawaban atas hasil yang telah dicapai kepada manajer yang lebih tinggi.

4.1.10 Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Penilaian kinerja mutlak harus diperhatikan oleh seorang manajer perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang dipimpinnya, karena penilaian prestasi menyangkut hasil yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan yang pada akhirnya merupakan hasil dari perusahaan itu secara keseluruhan disamping itu juga memberikan manfaat yang besar bagi penyempurnaan manajemen perusahaan.

Penilaian kinerja memiliki tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku yang ditetapkan dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Untuk menilai kinerja yang ada disetiap pusat pertanggungjawaban diperlukan alat ukur kinerja yang tepat, sehingga dapat diketahui apabila terjadi penyimpangan dari sasaran yang telah ditetapkan atau ditentukan oleh perusahaan. Terdapat tiga macam pengukuran yang umum dilakukan, yaitu:

4. Pengukuran tunggal

   Tolak ukur yang digunakan hanya satu, misalnya pada pusat pendapatan (yaitu bagian penjualan dan pemasaran) yang prestasinya diukur hanya berdasarkan jumlah (nilai) penjualan.

5. Pengukuran ganda

Tolok ukur yang digunakan lebih dari satu, misalnya pada pusat pendapatan prestasinya diukur beradasarkan kuantitas barang yang terjual, nilai penjualan, struktur langganan, proporsi daerah penjualan, lancarnya penagihan piutang.

6. Pengukuran gabungan

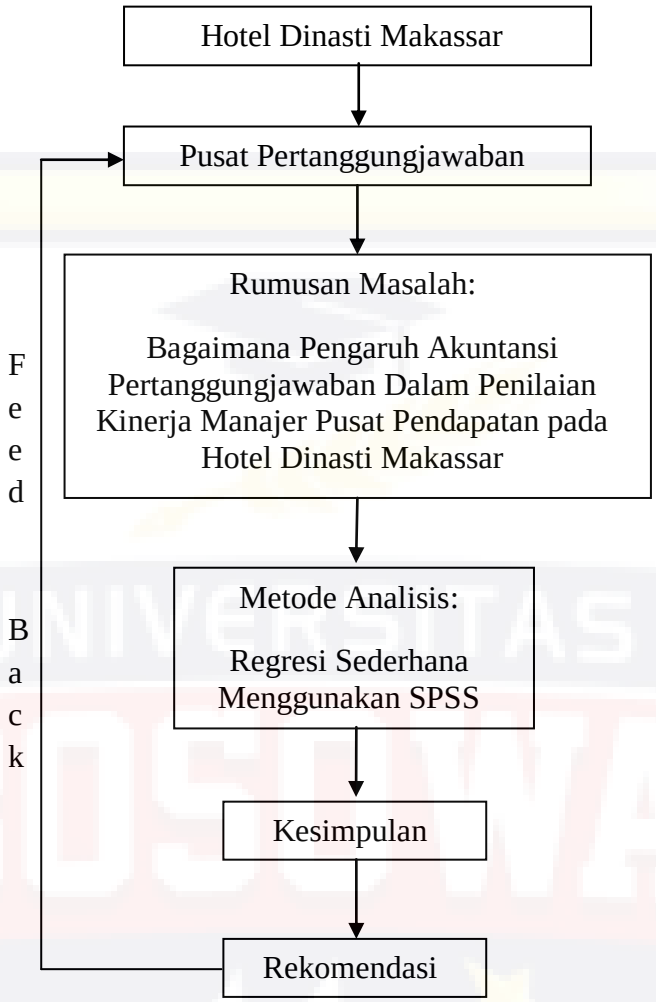
   Tolok ukur yang digunakan banyak dan berbeda jenis, misalnya: pusat laba (direktur atau kepala divisi) prestasinya dapat diukur berdasarkan laba beberapa tahun masa menjabat, perbaikan dalam *market share*, kualitas produk, fleksibilitas dalam berproduksi, disiplin kerja dan efisiensi.

Dapat disimpulkan bahwa pusat pendapatan merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban yang fungsi utamanya adalah menarik pendapatan ke dalam perusahaan. Pada perusahaan industri dan perusahaan dagang, pusat pendapatan berupa bagian penjualan.

Penilaian prestasi pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut. Untuk menilai kinerja yang ada diperlukan alat ukur kinerja yang tepat.

4.2 Kerangka Pikir

Kerangka konseptual menggambarkan secara spesifik pola pikir hubungan antar variabel-variabel didalam sebuah penelitian. Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, maka penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan variabel dependen yaitu kinerja manajer. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



GAMBAR 2.3 KERANGKA PIKIR

4.3 Pengembangan Hipotesis

Akuntansi pertanggungjawaban tidak lepas dari empat komponennya sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dapat mempengaruhi motivasi manajer. Menurut Hansen dan Mowen (2009:230) "Adapun empat komponen tersebut, yaitu tanggungjawab dibebankan, penetapan ukuran kinerja, evaluasi kinerja, penghargaan kepada individu atas kinerja".

Pemberian tanggungjawab dari pihak manajemen yang lebih atas kepada individu ataupun unit fungsional perusahaan diidentifikasi kemudian dijalankan

kemudian dari pemberian tanggungjawab ini akan ada standar yang ditetapkan sebagai ukuran kinerja atas tanggungjawab tersebut, ukuran kinerja yang sesuai dengan standar kemudian akan dievaluasi kembali apakah telah sesuai dengan tanggungjawab atau belum sesuai, hasil dari pengevaluasian kinerja inilah yang akan digunakan oleh pihak manajemen lebih atas sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan atau hukuman sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Hal inilah yang nantinya dapat mempengaruhi motivasi seorang manajer untuk terus berusaha meningkatkan kinerjanya. Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi penghargaan, maka akan mempertinggi usahanya, sebaliknya jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan penghargaan maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi. Jika seorang memperoleh kepuasan dengan penghargaan yang diterimanya, karena penghargaan yang diterimanya dirasakan pantas dan adil, hal ini menyebabkan meningkatnya usaha untuk berprestasi. Sebaliknya jika seseorang tidak merasakan keadilan dalam menerima penghargaan atas kinerja yang dicapainya maka akan menurunkan usaha untuk menghasilkan kinerja.

Dari teori yang dijelaskan diatas, terdapat pengaruh yang positif antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer, maka hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H : Diduga bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pusat pendapatan.

BAB III

METODE PENELITIAN

9.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Objek penelitian yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah Hotel Dinasti Makassar. Alasan pemilihan perusahaan tersebut adalah karena Hotel Dinasti Makassar telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk memantau segala aktivitas yang dilakukan guna menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan menilai kinerja manajernya pada pusat pendapatan.

Lokasi penelitian yang dilakukan adalah Hotel Dinasti Makassar yang beralamat di Jalan Lombok No.30, Kecamatan Wajo, Kelurahan Pattunuang, Kota Makassar dengan nomor *Telephone* 0411-3625657. Waktu penelitian dilakukan sejak bulan Februari 2018 sampai Juni 2018, dimulai dari penyusunan usulan penelitian sampai terlaksananya laporan penelitian.

9.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam peneltian ini adalah metode survey, dengan menggunakan teknik kuesioner yang merupakan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian, yang diberikan langsung kepada responden. Kuesioner yang dibagikan terdiri dari tiga bagian. Bagian pertama berisikan pertanyaan mengenai identitas responden, bagian kedua berisi pernyataan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban, bagian ketiga berisikan penilaian terhadap kinerja manajer pusat pendapatan.

9.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah objek penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melalui analisis data dengan menggunakan prosedur statistik.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari responden dan diperoleh melalui survei responden untuk menjawab penelitian. Metode survei sendiri merupakan teknik pemberian kuesioner. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan, stuktur organisasi perusahan beserta uraian tugasnya.

9.4 Metode Analisis Regresi Sederhana

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji regresi sederhana. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 5\%$. Untuk menguji hipotesis yang digunakan dengan analisis regresi sederhana dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = a + bX}$$

Dimana:

Y : Kinerja Manajer

a : Konstanta

b : Koefisien

x : Akuntansi Pertanggungjawaban

9.5 Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk menghindari kesalahpemahaman yang berkaitan dengan istilah-istilah dalam judul skripsi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen (X) adalah akuntansi pertanggungjawaban dan variabel dependen (Y) adalah kinerja manajer.

1. Akuntansi Pertanggungjawaban (X)

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independennya adalah akuntansi pertanggungjawaban (X). Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Pengukuran untuk variabel ini menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Mulyadi (2001) "yaitu: struktur organisasi, anggaran, serta sistem akuntansi dan pelaporan biaya". Setiap responden diminta untuk mengisi 24 poin pernyataan yang diukur menggunakan skala *Likert* 5 poin. Poin pernyataan pada kuesioner ini pernah digunakan oleh peneliti terdahulu yaitu Hilarius Prima (2014).

Rincian pengukuran Skala *Likert* dalam penelitian ini yaitu skor 5 (SS = Sangat Setuju), skor 4 (S = Setuju), skor 3 (N = Netral), skor 2 (TS = Tidak Setuju) dan skor 1 (STS = Sangat Tidak Setuju).

2. Kinerja Manajer (Y)

Kinerja manajer adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai dalam suatu organisasi untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasi perusahaan. Variabel kinerja manajer diukur dengan *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et.al (1963) dikutip dari Hilarius Prima (2014). Penggunaan *self rating* dipilih dengan alasan untuk menghindari kemungkinan pengukuran kinerja yang tidak representatif oleh Heneman (1974) dikutip dari Hilarius Prima (2014). Responden diminta untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan dibandingkan dengan rata-rata kinerja responden, dengan menggunakan skala satu (jauh di bawah rata-rata) sampai dengan sembilan (jauh di atas rata-rata). Instrumen ini terdiri dari delapan dimensi kinerja personal yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

13.1 Gambaran Umum Perusahaan

13.1.1 Sejarah Perusahaan

Hotel Dinasti Makassar pada awalnya adalah sebuah Sekolah Dasar dan Sekolah Menegah Pertama yang bernama SD & SMP Timor yang dikelolah oleh sebuah yayasan yang bernama Yayasan Ampera. Hotel Dinasti Makassar adalah bentuk Badan Usaha Swasta Nasional yang didirikan berdasarkan Akte Notaris No. 110 dari Sitske Limowa, SH pada tanggal 29 Juli 1996.

Pada awal tahun 1995 Pemerintah Kota Madya Makassar melakukan suatu study kelayakan tentang perlunya menghidupkan kembali kota lama Makassar yang bakal menampilkan ciri khas Makassar tempo doeloe dengan jalan membangun perkampungan multi etnis. Hal ini penting untuk menghapus kesan negatif dan tidak baik dari kota Makassar di mata dunia di masa-masa lampau. Sebelumnya, sejak zaman penjajahan Belanda, daerah-daerah disekitar jalan sulawesi, nusantara, bali, sumba, lembe, irian, sangir, timor, bacan, ternate, serta sekelilingnya telah tinggal multi etnis penduduk dari beberapa macam ras seperti penduduk asli Makassar, etnis Tionghoa, etnis Arab, etnis India, etnis Melayu, dan beberapa etnis lain yang sudah hidup berdampingan secara damai, aman, dan sentosa berpuluh-puluh tahun. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah Kota Madya Tingkat II Makassar mulai mengadakan proyek multi etnis untuk menghidupkan gambaran Makassar tempo doeloe, disamping ingin menyatukan kehidupan harmonis berdampingan secara damai diantara multi etnis tersebut sekaligus ingin

menggali potensi pariwisata *tour* kota untuk mendukung Pendapatan Asli Daerah.

Muncul ide besar Pemda Tingkat II Makassar ini secara spontan mendapat sambutan yang hangat dari pemilik PT Agung Pancar Mulia Cargo Internasional dengan jalan mendirikan sebuah hotel yang seluruh arsitekturnya baik luar maupun dalam bernuansa oriental Tionghoa, maka sekitar tahun 1995 pemilik PT Agung Pancar Mulia Cargo Internasional mulai melakukan negosiasi dan sekitar tahun 1996 dimulailah Pra-Kontruksi Hotel Dinasti Makassar dengan arsitek utama pembangunan Bapak Charles Louis Mailoa yang punya latar belakang dan keahlian baik arsitek maupun desain interior/eksterior.

Pembangunan dilakukan dengan sangat hati-hati sekali, karena baik eksterior bangunan maupun interior bangunan dibuat berdasarkan arsitektur yang pernah ada pada zaman kekaisaran Cina tempo dulu, dan yang paling menggembirakan Pemerintah Kota Madya Tingkat II Makassar, Bapak H. Malik B. Masry sangat setuju dan mendukung kehadiran Hotel Dinasti Makassar justru di lokasi dimana proyek pembangunan kampung multi etnis ini sedang dibangun oleh Pemda Tingkat II Makassar. Patut dicatat bahwa Walikota Kota Madya Tingkat II Makassar, Bapak H. Malik B. Masry mempresentasikan keberadaan Hotel Dinasti Makassar dihadapan Tim Bappenas di Jakarta yang dikaitkan dengan pembangunan perkampungan multi etnis tempo doeloe, dan mendapat sambutan yang sangat positif dari tim Bappenas.

Setelah melalui tahapan-tahapan yang cukup lama dalam menyelesaikan pembangunan hotel yang berciri khas oriental Tionghoa ini, akhirnya pada bulan September 1997 tim *recruitment* karyawan terdiri dari Bapak A. Natsir dan Bapak

Rusdy Jie mulai melakukan penerimaan, dan seleksi karyawan. Pada bulan Desember 1997 mulai dilaksanakan *job training* karyawan selama satu bulan dan akhirnya pada tanggal 14 Januari 1998 Hotel Dinasti Makassar secara resmi melakukan *Soft Opening* dengan 55 kamar, dan 7 ruangan meeting.

Diawal tahun 2007 diadakan renovasi baik kamar maupun fisik bangunan depan yang dapat diterima dari semua kalangan. Demikian seterusnya Hotel Dinasti Makassar saat ini telah beroperasi secara penuh dengan dipimpin oleh Zulkifli Nur selaku *general manager* serta dibantu oleh tenaga-tenaga yang berpengalaman dalam dunia perhotelan sebagai *department head*, *supervisor*, dan *employee staff* Hotel Dinasti Makassar. Dalam perkembangan selanjutnya Hotel Dinasti Makassar terus memperbaiki dan menambah fasilitas yang belum memenuhi kriteria Hotel Bintang 3 (Tiga) dengan mengurangi ciri khas nuansa oriental Tionhoa yang selama ini melekat, baik arsitekturnya maupun penyediaan makanannya seiring dengan perkembangan tersebut penambahan jumlah kamar juga dilakukan yang awalnya 55 kamar menjadi 60 kamar. Inilah sekilas sejarah berdirinya Hotel Dinasti Makassar di kawasan yang orang tempo dulu menyebutnya kampung Cina yang secara pasti telah mendukung program pemerintah dalam bidang pariwisata, pembangunan kampung multi etnis yang menuju kepada persatuan dan kesatuan bangsa yang dapat menunjang pemasukan Pendapatan Asli Daerah kota Makassar.

Hotel Dinasti Makasssar beralamat di Jalan Lombok No.30, Kecamatan Wajo, Kelurahan Pattunuang, Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan, dengan nomor *Telephone* 0411- 3625657.

13.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

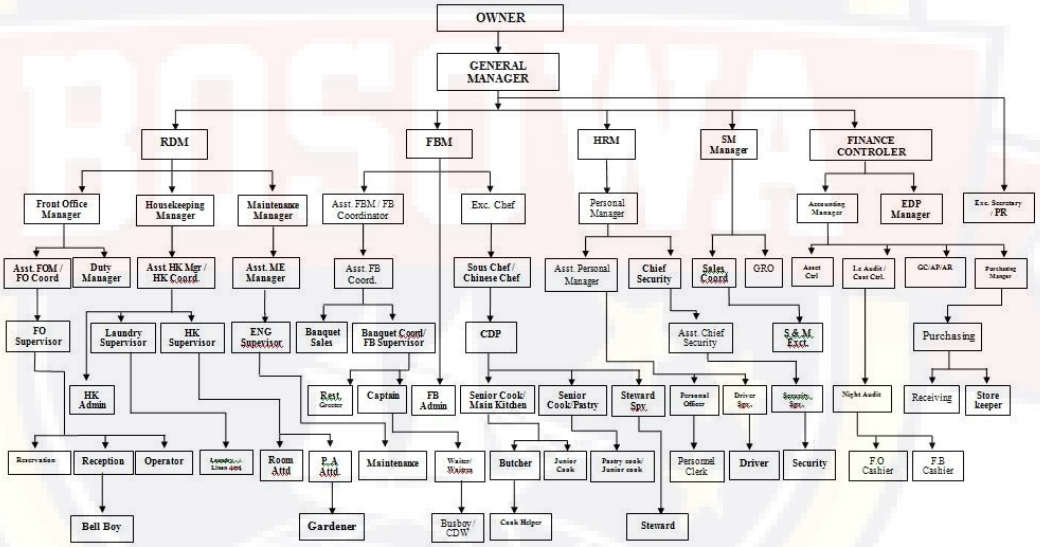
1. Visi Hotel Dinasti Makassar

   Menjadikan Hotel Dinasti Makassar sebagai hotel pilihan utama di Makassar dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

2. Misi Hotel Dinasti Makassar

   Misi Hotel Dinasti Makassar adalah meningkatkan *quality customer service* dengan planning dan analisa yang baik serta peduli terhadap keinginan dan kebutuhan tamu sehingga menghasilkan *guest satisfaction*.

13.1.3 Struktur Organisasi



Sumber: Hotel Dinasti Makassar, Mei 2018

GAMBAR 4.1 STRUKTUR ORGANISASI HOTEL DINASTI

Untuk mengetahui dengan jelas tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Owner*

   Tugas dan tanggung jawab pemilik adalah memberi arahan serta informasi penting berkaitan dengan hotel. Selain itu juga, pemilik bertugas mengambil

keputusan penting untuk kemajuan hotel.

2. *General Manager*

General manager adalah jabatan yang terbilang sangat penting dan tidak mudah bagi orang untuk mengemban tugas sebagai seorang *general manager*, kematangan serta talenta yang mumpuni harus menjadi bagian dari jabatan ini. Ada beberapa wewenang yang bisa ditetapkan oleh *general manajer* sebagai berikut:

a. Menetapkan target *revenue* bulanan ataupun tahunan yang memang sudah tercakup dalam target pendapatan di hari mendatang. Target *marketing* bisa dilakukan baik dalam jangka pendek hingga jangka panjang.
b. Memutuskan kerjasama dengan pihak terkait yang tidak menguntungkan demi mengurangi kerugian perusahaan.
c. Menolak setiap masukan dari berbagai *departemen head* yang tidak sesuai dengan kebijakan yang diterapkan dalam dunia perhotelan.
d. Mengesahkan semua keputusan yang diputuskan menyangkut tentang kepentingan perhotelan, tanpa wewenang tersebut maka sebuah keputusan tidak bisa dinyatakan sah dan resmi.
e. Menandatangi sebuah kebijakan sebagai bukti tertulis bahwa dia ikut bertanggung terhadap kebijakan yang telah diterapkan, kebijakan tanpa adanya pengesah tidak akan diakui.

Adapun tugas dan tanggung jawab *general manager* terbilang sangat beragam tergantung kebijakan dari hotel tertentu, akan tetapi semua kebijakan akan berpengaruh pada kewenangan seorang yang menduduki jabatan tersebut, tugas

dan tanggung jawabnya sebagai berikut:

a. Menganalisis data semua karyawan sebagai bahan acuan untuk memperbaiki kinerja di masa mendatang.
b. Mengontrol operasional harian perusahaan agar terciptanya iklim kerja yang harmonis.
c. Bekerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.
d. Menjaga kerjasama yang baik antar *partner* kerjasama dengan menjaga koneksi yang berkesinambungan.
e. Menghadiri seminar atau undangan dalam rangka meningkatkan *channel* serta jaringan sebagai upaya memperluas *marketing network.*
f. Bekerja dengan cepat dan efektif sebagai bahan percontohan bagi karyawan karena sebagai seseorang dengan jabatan tersebut kita menjadi pekerja model yang patut ditiru.
g. Bekerja dengan loyalitas tinggi dan penuh dengan *skill professionalisme* yang relevan dengan bidang kerjanya.

3. *Executive Secretary and Public Relation (PR)*

Sekertaris memainkan peran pendukung dalam hotel untuk melakukan berbagai tugas administratif. Sekertaris adalah sebuah profesi administratif yang bersifat asisten atau mendukung. Definisi dari pekerjaan ini merujuk kepada sebuah pekerja kantor yang tugasnya ialah melaksanakan perkerjaan rutin, tugas-tugas administratif, atau tugas-tugas pribadi dari atasannya.

Tugas dan tanggung jawab *secretary*:

a. Menjawab telepon dan memberikan informasi kepada penelepon, mengambil pesan, atau pengalihan panggilan kepada individu yang tepat.
b. Mengatur konferensi, pertemuan, dan rapat.
c. Menulis, mengetik, dan mendistribusikan catatan rapat, dan membuat laporan.
d. Menyapa pengunjung dan penelepon, menangani pertanyaan mereka, dan mengarahkan mereka ke orang yang tepat sesuai dengan kebutuhan mereka.
e. Mencari dan melampirkan file yang sesuai untuk korespondensi yang membutuhkan balasan.
f. Menerima pemberitaan email, materi promosi, dan informasi lainnya.
g. Penjadwalan dan mengatur acara.
h. Menjadwal dan mengkonfirmasi janji dengan klien/pelanggan.
i. Melakukan pencarian untuk menemukan informasi yang dibutuhkan, menggunakan sumber seperti Internet.
j. Mengkoordinasikan konferensi dan pertemuan.
k. Menetapkan prosedur kerja dan jadwal, dan melacak pekerjaan sehari-hari staf administrasi.
l. Mempersiapkan dan cek email.
m. Mengulas pekerjaan staff untuk memeriksa ejaan dan tata bahasa, memastikan bahwa kebijakan format yang ditetapkan perusahaan diikuti, dan merekomendasikan revisi.
n. Menjadi Notulen saat meeting.
o. Mengelola database.
p. Bertanggung jawab melakukan, membuat, memastikan dan mengatur janji

maupun pertemuan secara efektif dan terorganisir.

q. Bertanggung jawab catatan administrasi yang efektif.

r. Bertanggung jawab dalam komunikasi dan korespondensi

Public relations adalah fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan bermanfaat antara organisasi dengan publik yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan hotel. Tugas *public relations* menjadi lima bagian yaitu:

a. Menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas penyampaian informasi secara lisan, tertulis, melalui gambar (*visual*) kepada publik, supaya publik mempunyai pengertian yang benar tentang hotel, tujuan, serta kegiatan yang dilakukan.

b. Memonitor, merekam, dan mengevaluasi tanggapan serta pendapat umum atau masyarakat. Disamping itu, menjalankan dan bertanggungjawab terhadap kehidupan kita bersama dengan lingkungan.

c. Memperbaiki citra hotel.

d. *Public relations* mempunyai bentuk komunikasi yang khusus, komunikasi timbal-balik, maka pengetahuan komunikasi menjadi modalnya. Dalam fungsinya, komunikasi itu sentral. Perlu juga untuk dimiliki adalah pengetahuan manajemen dan kepemimpinan, struktur organisasi.

e. Mengontak media koran, majalah, dan publikasi hotel agar mereka mempublikasikan atau menyiarkan berita dan *feature* tentang hotel yang ditulis oleh hotel itu sendiri atau oleh orang lain.

4. *Room Division Manager*

Room division manager bertugas menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan *front office department, housekeeping department, maintenance department*.

5. *Front Office Manager (FOM)*

Tugas dan tanggung jawab dari seorang *front Office manager* adalah mengawasi, mengatur dan mengontrol semua yang menyangkut operasional yang ada di *front office department*. Adapun tugas seorang FOM adalah :

a. Mengatur dan mengawasi kinerja dari seluruh *staff front office*.
b. Melaporkan langsung kepada *general manager* tentang semua yang berkaitan dengan operational di *front office department*.
c. Mengatur dan merinci serta menginstruksikan pekerjaan kepada staf yang bertugas secara terarah.
d. Menghadiri setiap pertemuan yang berkaitan dengan operational hotel dan menyebar luaskannya kepada *staff front office* yang terkait.
e. Berkomunikasi langsung maupun tidak langsung kepada semua *staff front office* baik melalui surat-menyurat, email dan sms.
f. Membuat perencanaan *budget* (anggaran) untuk operational *front office departement* setahun kedepan.
g. Membantu *sales departement* dalam hal mengontrol *over room sold*, mengontrol penjualan kamar selama *high season and low season*.
h. Meningkatkan volume penjualan kamar jika memungkinkan.
i. Mengontrol *job description* dan mengkordinasikannya dengan Personalia.
j. Menjaga dan mengontrol pemakain *save deposit box*, mengevaluasi kinerja

dari *staff front office*.

k. Dapat melaksanakan tugas yang ditugaskan oleh *general manager* yang ada hubungannya dengan *front office*.

6. *Housekeeping Manager*

Uraian tugas dan tanggung jawab *housekeeping manager* :

a. Mengkoordinir dan memonitoring tugas dan tanggung jawab *supervisor* sesuai dengan *job description* masing-masing dengan mengadakan *briefing* dan *controlling* untuk kelancaran *housekeeping operasional.*

b. Melaksanakan pengawasan langsung *operasional housekeeping* secara keseluruhan dengan menyelenggarakan inspeksi secara rutin untuk menghasilkan mutu pelayanan yang lebih baik.

c. Merealisasikan secara spesifik rencana kerja dengan mendelegasikan tugas kepada *supervisor* atau koordinasi dengan departemen yang terkait langsung untuk mencapai sasaran sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditargetkan.

d. Menyususn program-program dan anggaran tahunan dengan mengevaluasi SWOT untuk pengembangan *operasional housekeeping.*

e. Mengendalikan *expenses* departemen.

f. Mengatur jadwal kerja dengan membagi ke dalam 3 *shift* (pagi, siang, malam) untuk terselenggaranya operasional yang terus teratur selama 24 jam**.**

g. Membuat laporan bulanan inventorisasi barang-barang hotel dengan melaksanakan *general inventory* untuk mengetahui kelengkapan *parstock*.

h. Mempertanggung jawabkan *breakage* dan *lost* dengan meningkatkan pengendalian sistem kerja di masing-masing departemen.

i. Melakukan penilaian *personal grooming* dengan cara memberikan bimbingan dan pengarahan agar berpenampilan prima sesuai standar hotel.

j. Bertanggung jawab atas *operasional house keeping* secara keseluruhan terhadap *personalia manager*.

7. *Maintenance Manager*

Uraian tugas dan tanggung jawab *maintenance manager* :

a. *Maintenance manager* memiliki tanggung jawab untuk melakukan perawatan dan pemeliharaan atas semua mesin atau peralatan yang dibutuhkan selama proses operasional.

b. *Maintenance manager* memiliki tanggung jawab untuk mengatur seluruh kegiatan hotel yang berhubungan dengan perawatan segala sarana dan prasarana hotel.

8. *Food and Beverage Manager*

Secara garis besar tanggung jawab dan tugas-tugas seorang *food and beverage service manager* adalah:

a. Mengkoordinasi kegiatan dan oprasional *food and beverage service*.

b. Bertanggung jawab dan mengawasi semua kegiatan *food and beverage service*, menangani masalah yang tidak bisa diatasi oleh bawahan.

c. Menyusun rencana kerja dan melatih bawahan.

9. *Human Resource Manager*

Secara garis besar tanggung jawab dan tugas-tugas seorang *human resorce manager* adalah:

a. Menyusun, merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi anggaran biaya

kegiatan secara efektif dan efisien serta bertanggung jawab terhadap setiap pengeluaran hasil kegiatan.

b. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengawasan dan melaksanakan evaluasi terhadap jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.
c. Melaksanakan seleksi, promosi, *transfering*, demosi terhadap karyawan yang dianggap perlu.
d. Melaksanakan kegiatan-kegiatan pembinaan, pelatihan dan kegiatan lain yang berhubungan dengan pengembangan mental, keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuain dengan standar perusahaan.
e. Bertanggung jawab terhadap kegiatan yang berhubungan dengan rekapitulasi absensi karyawan, perhitungan gaji, tunjangan dan bonus.

10. *Sales Marketing Manager*

Bertanggung jawab untuk mendapatkan pencapaian yang tinggi dalam keseluruhan proses *sales marketing* serta mengembangkan dan mempertahankan hubungan bisnis yang baik dengan klien maupun antar *department*.

a. Mendapatkan bisnis untuk perusahaan, memenuhi target anggaran serta mencapai target *room-night* dan *revenue*.
b. Membuat perencanaan kerja yang merepresentasikan kinerja 1 (satu) bulan kedepan untuk seluruh *sales and marketing department*.
c. Memaksimalkan potensial keuntungan, menganalisa semua sumber bisnis dan mengembangkannya dengan potensi keuntungan sebesar mungkin.

11. *Finance Controller*

Finance controller memiliki fungsi, tugas dan tanggung jawab serta

kewenangan tertinggi di bagian *accounting* dan keuangan.

Berperanan langsung terhadap urusan keuangan dan persiapan analisa operasional perusahaan, termasuk laporan keuangan dan interim terjadwal. Bertanggung jawab terhadap perencanaan dan kebijakan dibidang keuangan, praktek akuntansi, termasuk menangani hal-hal yang berkaitan dengan institusi pembiayaan dan komunitas keuangan, menangani perpajakan, menganalisa dan menilai laporan keuangan sebelum ditetapkan menjadi laporan fiskal dan laporan keuangan resmi perusahaan, ikut serta dalam mengawasi staf dibagian *accounting* dan keuangan, dan pengawasan terhadap anggaran.

12. Accounting Manager

Bertanggung jawab atas kelancaran operasional di *accounting department* yang menyangkut kegiatan proses pencatatan, penyusunan laporan keuangan, dan pengendalian, atau pengawasan seluruh laporan baik yang menyangkut aspek keuangan maupun operasional, serta menyusun anggaran perusahaan, melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh *general manager* dan melaksanakan fungsi-fungsi *manager* di *accounting department.*

13. EDP Manager

a. *Database administrator*.
b. Periksa dan mempertahankan server database utama.
c. Debugging kesalahan yang ditemukan di server database utama.
d. Memeriksa dan menjaga koneksi jaringan.
e. Dukungan teknis untuk kantor dan fasilitas laboratorium.
f. File penanganan *back-up file* untuk database server utama.

4.2 Gambaran Umum Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Dinasti Makassar. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *General Manager*, semua *Department Head*, *Coordinator*, *Supervisor* dan *Officer*/Staf yang bekerja di Hotel Dinasti Makassar. Jumlah keseluruhan karyawan Hotel Dinasti Makassar dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

TABEL 4.1 JUMLAH KARYAWAN HOTEL DINASTI MAKASSAR

No.	Keterangan	Jumlah
1.	*General Manager*	1
2.	*Department Head*	10
3.	*Coordinator*	1
4.	*Supervisor*	1
5.	*Officer*/Staff	40
	Jumlah	53

Sumber: Hotel Dinasti Makassar, Mei 2018

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Hotel Dinasti Makassar yang berjumlah 53 orang. Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh karyawan sebanyak 53 karyawan dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik slovin. Adapun penelitian ini menggunakan rumus slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus *representative* agar hasil penelitian dapat di generalisasikan dan perhitungannya tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana.

Rumus slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran Sampel

e = Tingkat kesalahan pengambilan sampel yang bisa ditolerir

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 53 karyawan, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{53}{1 + 53\ (0{,}01)}$$

$$n = \frac{53}{1{,}53}$$

$$n = 34{,}6$$

Berdasarkan perhitungan di atas sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 35 orang atau sekitar 66% dari seluruh total karyawan Hotel Dinasti Makassar, hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik.

Sampel yang diambil berdasarkan teknik aksidental yaitu penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti maka dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan melalui dua cara, yaitu secara langsung pada masing-masing responden dan secara tidak langsung melalui staf yang ditunjuk. Pemberian secara langsung kepada masing-masing responden dilakukan dengan tujuan agar kuesioner benar-benar diterima oleh masing-masing responden. Sedangkan pemberian secara tidak langsung dilakukan karena mengikuti prosedur yang ada pada perusahaan atau karena responden yang dimaksud tidak berada di tempat. Kuesioner diisi oleh *general manager*, semua *department head*, *coordinator*, *supervisor* dan *officer*/staf yang dapat memberikan informasi tentang pengaruh akuntansi pertanggungjawaban yang berjumlah 35 orang. Adapun hasil dari penyebaran kuesioner yang dilakukan adalah sebagai berikut:

TABEL 4.2 RINCIAN PENYEBARAN DAN PENGEMBALIAN KUESIONER

No.	Keterangan	Total
1.	Kuesioner yang dibagikan	35
2.	Kuesioner yang kembali	35
3.	Kuesioner yang dapat diolah	35
Tingkat kuesioner yang dapat diolah		100%

Sumber: Data Primer Diolah

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap 35 responden sebagai obyek penelitian, dapat diperoleh karakteristik umum yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja dan jabatan. Pengklasifikasian responden berdasarkan karakteristik umum tersebut diperoleh untuk memperoleh wawasan yang lebih luas mengenai obyek penelitian.

Data yang berhasil dihimpun dari 35 responden tersebut disajikan dalam tabel sebagai berikut:

TABEL 4.3 REKAPITULASI RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	27	77,1 %
Perempuan	8	22,9 %
Total	35	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki sebesar 77,1 % dari keseluruhan jumlah responden, sedangkan jumlah responden perempuan sebesar 22,9 % dari keseluruhan jumlah responden.

TABEL 4.4 REKAPITULASI RESPONDEN BERDASARKAN USIA

Usia Responden	Jumlah	Persentase
20 – 30 Tahun	11	31,4 %
31 – 41 Tahun	11	31,4 %
42 – 52 Tahun	13	37,2 %
Total	35	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, usia responden yang diteliti paling banyak berusia 42 hingga 52 tahun yaitu sebanyak 13 orang (37,2 %), kemudian diikuti oleh yang usia 31 hingga 41 tahun sebanyak 11 orang (31,4 %) dan berusia 20 hingga 30 tahun sebanyak 11 orang (31,4 %).

TABEL 4.5 REKAPITULASI RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMK/SMA	25	71,4 %
D3	3	8,6 %
S1	5	14,3 %
S2	2	5,7 %
Total	35	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, kategori tingkat pendidikan dari 35 responden yang telah diteliti, diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMK/SMA yaitu sebesar 71,4 % dari total keseluruhan responden, diikuti 14,3 % dari total keseluruhan responden memiliki tingkat pendidikan S1, kemudian 8,6 % dari total keseluruhan responden memiliki tingkat pendidikan D3 dan terakhir tingkat pendidikan S2 sebanyak 5,7 % dari total keseluruhan responden.

TABEL 4.6 REKAPITULASI RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
≤ 1 Tahun	4	11,4 %
1 – 5 Tahun	11	31,4 %
≥ 5 Tahun	20	57,2 %
‘Total	35	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat diketahui lama bekerja responden di Hotel Dinasti Makassar. Lama bekerja responden yang diteliti lebih banyak yang bekerja sekitar lebih dari sama dengan 5 tahun yaitu sebanyak 20 orang (57,2 %), kemudian diikuti responden yang bekerja selama 1 sampai 5 tahun sebanyak 11 orang (31,4 %), serta responden yang bekerja selama kurang dari sama dengan sebanyak 4 orang (11,4 %).

TABEL 4.7 REKAPITULASI RESPONDEN BERDASARKAN JABATAN

Jabatan	Jumlah	Persentase
General Manager	1	2,9 %
Department Head	9	25,6 %
Coordinator	1	2,9 %
Supervisor	1	2,9 %
Officer/Staff	23	65,7 %
‘Total	35	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, responden yang menduduki jabatan *General Manager* sebanyak 1 orang (2,9 %), yang menduduki jabatan *Department Head* sebanyak 9 orang (25,6 %), sedangkan yang menduduki jabatan *coordinator* dan *supervisor* masing-masing sebanyak 1 orang (2,9 %) dan yang menduduki jabatan *Officer*/Staff sebanyak 23 orang (65,7 %).

4.3 Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk mengukur dan mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada

Hotel Dinasti Makassar, serta menguji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini. Pembahasan diawali dengan uji kualitas data dan diakhiri dengan pengujian hipotesis.

4.3.1 Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji untuk mengetahui kevalidan atau kesesuaian tingkat angket (kuesioner) yang digunakan untuk memperoleh data dari responden. Dasar pengambilan keputusan untuk uji validitas ini adalah:

a. Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka angket (kuesioner) dinyatakan valid.

b. Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka angket (kuesioner) dinyatakan tidak valid.

Uji validitas data menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 22. Hasil uji validitas masing-masing item pada variabel akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajer pusat pendapatan disajikan pada tabel sebagai berikut:

TABEL 4.8 HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN (X)

Item	N	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
AP1	35	0,728	0,333	Valid
AP2	35	0,718	0,333	Valid
AP3	35	0,698	0,333	Valid
AP4	35	0,796	0,333	Valid
AP5	35	0,683	0,333	Valid
AP6	35	0,683	0,333	Valid
AP7	35	0,791	0,333	Valid

Item	N	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
AP8	35	0,372	0,333	Valid
AP9	35	0,375	0,333	Valid
AP10	35	0,470	0,333	Valid
AP11	35	0,644	0,333	Valid
AP12	35	0,650	0,333	Valid
AP13	35	0,364	0,333	Valid
AP14	35	0,647	0,333	Valid
AP15	35	0,378	0,333	Valid
AP16	35	0,570	0,333	Valid
AP17	35	0,378	0,333	Valid
AP18	35	0,700	0,333	Valid
AP19	35	0,523	0,333	Valid
AP20	35	0,639	0,333	Valid
AP21	35	0,543	0,333	Valid
AP22	35	0,730	0,333	Valid
AP23	35	0,564	0,333	Valid
AP24	35	0,523	0,333	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, diperoleh kisaran nilai korelasi (r_{hitung}) masing- masing item pertanyaan pada variabel akuntansi pertanggungjawaban mulai dari 0,364 sampai dengan 0,796, sedangkan nilai r_{tabel} 5% sebesar 0,333, maka menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan mempunyai nilai korelasi lebih

besar dari nilai r_{tabel}. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing item pertanyaan pada variabel akuntansi pertanggungjawaban adalah valid.

TABEL 4.9 HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN (Y)

Item	N	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
KM1	35	0,402	0,333	Valid
KM2	35	0,537	0,333	Valid
KM3	35	0,504	0,333	Valid
KM4	35	0,505	0,333	Valid
KM5	35	0,505	0,333	Valid
KM6	35	0,626	0,333	Valid
KM7	35	0,693	0,333	Valid
KM8	35	0,388	0,333	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, diperoleh kisaran nilai korelasi (r_{hitung}) masing- masing item pertanyaan pada variabel akuntansi pertanggungjawaban mulai dari 0,388 sampai dengan 0,693, sedangkan nilai r_{tabel} 5% sebesar 0,333, maka menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan mempunyai nilai korelasi lebih besar dari nilai r_{tabel}. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing item pertanyaan pada variabel kinerja manajer pusat pendapatan adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah uji yang berfungsi untuk mengetahui tingkat konsistensian kuesioner yang digunakan apakah dapat diandalkan, walaupun

penelitian dilakukan berulang kali dengan angket (kuesioner) yang sama. Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas ini adalah:

a. Apabila *Alpha Cronbach* > r_{tabel}, maka angket (kuesioner) dinyatakan reliabel.
b. Apabila *Alpha Cronbach* < r_{tabel}, maka angket (kuesioner) dinyatakan tidak reliabel.

TABEL 4.10 HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	*Alpha Cronbach*	r_{tabel}	Keterangan
Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	0,919	0,333	Reliabel
Kinerja Manajer (Y)	0,597	0,333	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* pada variabel akuntansi pertanggungjawaban sebesar 0,919 dan variabel kinerja manajer sebesar 0,597. Nilai *Alpha Cronbach* masing-masing variabel lebih besar dari nilai r_{tabel} 0,333 maka kedua variabel penelitian dikatakan reliabel.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji persyaratan analisis data atau uji asumsi klasik, artinya sebelum melakukan analisis data peenelitian tersebut harus diuji kenormalan distribusinya. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas ini adalah:

a. Apabila nilai signifikan > 0,05, maka angket (kuesioner) dinyatakan berdistribusi normal.

b. Apabila nilai signifikan < 0,05, maka angket (kuesioner) dinyatakan tidak berdistribusi normal.

TABEL 4.11 HASIL UJI NORMALITAS

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.87253489
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.093
	Negative	-.101
Test Statistic		.101
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

Sumber: Data Primer Diolah

Suatu variabel terdistribusi secara normal jika nilai signifikan di atas 0,05. Dari hasil uji normalitas di atas diketahui bahwa nilai signifikan kedua variable sebesar 0,200 memiliki nilai probabilitas yang lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa semua data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

2. Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan uji yang bertujuan untuk mengetahui apakah dua variable mempunyai hubungan yang linear secara signifikan atau tidak. Dasar pengambilan keputusan dilakukan dengan dua cara:

a. Melihat dari nilai signifikan pada output SPSS

1. Jika nilai signifikan > 0,05 terdapat hubungan linear.

2. Jika nilai signifikan < 0,05 tidak terdapat hubungan linear.

b. Melihat dari nilai f_{hitung} dan f_{tabel}

1. Jika nilai $f_{hitung} < f_{tabel}$ terdapat hubungan linear.
2. Jika nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ tidak terdapat hubungan linear.

TABEL 4.12 HASIL UJI LINEARITAS

			F	Sig.
Kinerja Manajer * Akuntansi Pertanggungjawaban	Between Groups	(Combined)	1.193	.369
		Linearity	.217	.648
		Deviation from Linearity	1.247	.336
	Within Groups			
	Total			

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, diperoleh nilai signifikan 0,336 lebih besar dari 0,05 yang berarti terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer. Sedangkan berdasarkan nilai F, diperoleh nilai f_{hitung} lebih kecil dari nilai f_{tabel} yaitu 1,247 lebih kecil dari 2,35 yang berarti terdapat hubungan linear secara signifikan antara kedua variabel.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan uji yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residu satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residu satu pengamatan

ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan dalam uji ini adalah:

a. Jika nilai signifikan > 0,05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Jika nilai signifikan < 0,05, maka terjadi heteroskedastisitas.

TABEL 4.13 HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

			Akuntansi Pertanggungjawaban	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Akuntansi Pertanggungjawaban	Correlation Coefficient	1.000	.151
		Sig. (2-tailed)	.	.386
		N	35	35
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.151	1.000
		Sig. (2-tailed)	.386	.
		N	35	35

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, diperoleh nilai signifikan 0,386 lebih besar dari nilai 0,05 yang berarti tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.3.3 Uji Hipotesis

1. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen yaitu akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap variable dependen yaitu kinerja manajer pusat pendapatan (Y). Pengolahan data dengan menggunakan bantuan paket statistik SPSS Versi 22. Berdasarkan hasil

perhitungan, akan diperoleh hasil analisis sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini:

TABEL 4.14 HASIL UJI ANALISIS REGRESI SEDERHANA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	63.356	5.939		10.669	.000
	Akuntansi Pertanggungjawaban	-.028	.064	-.076	-.437	.665

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan analisis regresi sederhana yang ditampilkan pada tabel 4.14. Persamaan regresi yang dapat diinterprestasikan sebagai berikut:

a. Angka konstan dari *unstandardized coefficients.* Dalam kasus ini nilainya sebesar 63,356. Angka ini merupakan angka konstan yang mempunyai arti bahwa jika tidak ada akuntansi pertanggungjawaban (X) maka nilai konsisten kinerja manajer pendapatan (Y) adalah sebesar 63,356.
b. Angka koefisien regresi nilainya sebesar -0,028. Angka ini mengandung arti bahwa setiap penambahan 1% tingkat penerapan akuntansi pertanggungjawaban (X) maka kinerja manajer pusat pendapatan (Y) akan meningkat sebesar -0,028.

Karena nilai koefisien regresi bernilai minus (-) maka dapat dikatakan bahwa kedua variable tersebut bersifat berlawanan. Peningkatan akuntansi pertanggungjawaban (X) akan dibarengi dengan penurunan kinerja manajer pusat pendapatan (Y). Sehingga persamaan regresinya adalah:

$$Y = 63,356 - 0,028$$

2. Uji T

Uji hipotesis atau uji pengaruh berfungsi untuk mengetahui apakah koefisien regresi tersebut signifikan atau tidak. Hipotesis yang diajukan:

Ho : Tidak ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan (Y).

Ha : Ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan (Y).

Untuk memastikan koefisien regresi tersebut signifikan atau tidak (variabel X berpengaruh terhadap variable Y), dapat melakukan uji hipotesis dengan cara membandingkan nilai signifikan dengan probabilitas 0,05 atau dengan cara lain yakni membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel}.

a. Uji hipotesis membandingkan nilai signifikan dengan probabilitas 0,05

Dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika nilai signifikan < dari probabilitas 0,05, berarti ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan (Y).
2. Jika nilai signifikan > dari probabilitas 0,05, berarti tidak ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan (Y).

Berdasarkan output SPSS diketahui:

Nilai signifikan sebesar 0,665 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan Ho diterima dan Ha ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan (Y).

b. Uji hipotesis membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel}

Dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika nilai t_{hitung} > dari t_{tabel}, berarti ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan (Y).
2. Jika nilai t_{hitung} < dari t_{tabel}, berarti tidak ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan (Y).

Berdasarkan output SPSS diketahui:

Nilai t_{hitung} sebesar -0,437. Selanjutnya mencari t_{tabel} dengan rumus:

df = n – 2

df = 35 – 2 = 33

Nilai a/2 = 0,05/2 = 0,025

Nilai 0,025 ; 33 dilihat pada distribusi nilai t_{tabel} sebesar 2,03452

Karena nilai thitung sebesar -0,437 < 2,034, sehingga disimpulkan Ho diterima dan Ha ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan (Y).

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah untuk melihat besarnya pengaruh variable X terhadap variable Y. Kita dapat berpedoman pada nilai R Square (R^2) model summary.

TABEL 4.15 MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.076[a]	.006	-.024	2.91573

Sumber: Data Primer Diolah

Dari output SPSS R Square sebesar 0,006, nilai ini mengandung arti bahwa pengaruh akuntansi pertanggungjawaban (X) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan (Y) adalah sebesar 0,6 % sedangkan 99,4 % kinerja manajer dipengaruhi oleh variable lain yang tidak diteliti.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan, menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer pusat pendapatan. Penelitian ini tidak mendukung teori Hongren dan Datar (2005) "akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana-sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer. Akibatnya, selain menyebabkan pimpinan tertinggi mendapatkan informasi, akuntansi pertanggungjawaban juga membantu memberikan rangsangan (*insentif*) bagi setiap manajer melalui pelaporan prestasi kerja (*permormance report*)".

Berdasarkan hasil analisis menggunakan uji t untuk mencari pengaruh variabel akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pendapatan diketahui bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,665 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Ho diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer pusat pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban maka tidak akan berpengaruh terhadap kinerja manajer pusat pendapatan.

BAB V

PENUTUP

18.1 Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pendapatan. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada Hotel Dinasti Makassar, yang ditunjukkan dari hasil uji hipotesis. Dengan tidak diterimanya hipotesis dari pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban kurang kuat dalam mempengaruhi kinerja manajer pusat pendapatan pada Hotel Dinasti Makassar.

18.2 Saran

Saran ini ditujukan bagi manajemen Hotel Dinasti Makassar dan bagi penelitian selanjutnya. Saran-saran tersebut adalah:

1. Rekomendasi bagi Hotel Dinasti Makassar

   Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada Hotel Dinasti Makassar. Diketahui bahwa tidak ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pendapatan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Hotel Dinasti Makassar, sehingga semakin tinggi penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka kinerja manajer akan semakin meningkat, oleh karena itu dapat disarankan kepada manajemen Hotel Dinasti Makassar agar dapat meningkatkan pengetahuan

kepada semua karyawan serta melakukan penerapannya dengan baik terkait akuntansi pertanggungjawaban dalam kegiatan operasionalnya.

2. Saran bagi Penelitian Selanjutnya.

   Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel lain misalnya motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan persaingan. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis topik penelitian yang sama di hotel-hotel lainnya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam bidang akuntansi pertanggungjawaban dan pariwisata perhotelan.

DAFTAR PUSTAKA

Aliu, S, 2013. **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pengendalian Biaya Produksi Dan Penilaian Kinerja**. *Jurnal EMBA* Vol. 1 No. 3: 160-168.

Anik, A. P, 2013. **Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi**. *Jurnal EMBA* Vol. 1 No. 4: 1667-1676.

Anthony, Robert N. dan Govindaraja, Vijay, 2009. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Jilid I. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.

Anwar, Iyang Sri, 2013. **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Telkom Witel Jatim Timur (Jember)**. Skripsi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Ardiani, N. M. S., dan I. W. P. Wirasedana, 2013. **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Efektifitas Pengendalian Biaya**. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.3*: 561-573.

Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen, 2005. **Management Accounting : Akuntansi Manajemen**. Edisi Ketujuh. Buku 2. Penerbit: Salemba Empat. Hasibu, Jakarta.

Hansen, D. R Mowen, M.M, 2009. **Akuntansi Manajerial**. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.

Hansen & Mowen, 2012. **Akuntansi Manajerial**. Edisi kedelapan. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.

Hongren, Charles T dan Datar, 2005. **Pengantar Akuntansi Manajemen**, Terjemahan Moh. Badjuri dsn Drs. Kusnedi, Edisi VI. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.

Hongren, C. T., S. M. Datar, and G. Foster, 2008. **Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial**. Penerbit: Erlangga, Yogyakarta.

Lestanti, Fitriana, 2017. **Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Boyolali)**. Skripsi Jurusan Akuntansi Syariah pada Fakultas Ekonomi Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

Lubia, A. I, 2010. **Akuntansi keperilakuan**. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta Selatan.

Matz, Adolph., Usry, Milton ., Hammer, Lawrence H, 2008. **Perencanaan dan Pengendalian**. Penerbit: Erlangga, Jakarta.

Mulyadi, 2001. **Akuntansi Manajemen. Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa**. Jilid 1. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi, 2012. **Akuntansi Biaya**. Edisi Kelima. Cetakan Sebelas. BPFE, Yogyakarta.

Mulyadi, 2014. **Akuntansi Biaya**. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Prima, Hilarius, 2014. **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta**. Skripsi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Raharjo, Sahid., 2017. **Panduan Lengkap Uji Analisis Regresi Linear Sederhana Dengan SPSS**. https://www.spssindonesia.com/2017/03/uji-analisis-regresi-linear-sederhana.html. Diakses tanggal 01 Juli 2018.

Siregar, B., B. Supripto, D. Hapsoro, E. W. Lo, E. Herowati, dan L. Kusumasari, 2013. **Akuntansi Biaya**. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.

Supriyono, R. A., 2005. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Edisi Revisi. Buku 2. BPFE-UGM, Yogyakarta.

Viyanti dan Tin, 2010. **Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Prestasi Kerja**. Jurnal Ilmiah Akuntansi Tahun ke-1, No. 3.

Wijayani, A. R, 2014. **Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Standar**. Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta : 1-15.