

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA DI KHARISMA
INTERNATIONAL HOTEL CIREBON**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi : **Akuntansi**



Disusun Oleh :
SUKMA ANDIANI
00.23.0267

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG
2006**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : **SUKMA ANDIANI**
Nomor Pokok : 00.23.0267
Universitas : Merdeka Malang
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : **PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA DI KHARISMA
INTERNATIONAL HOTEL CIREBON**

Malang, 7 Maret 2006

DISETUJUI DAN DITERIMA :

Ketua Program Studi

(Drs. GAGUK APRIYANTO, M.Si)

Dosen Pembimbing

(RETNA SAFRILIANA, SE, M.Si, Ak)

Dekan Fakultas Ekonomi



(Drs. MAXION SUMTAKY, M.Si)

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA DI KHARISMA
INTERNATIONAL HOTEL CIREBON**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

SUKMA ANDIANI

00.23.0267

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 17 Februari 2006

Susunan Dewan Penguji

Ketua Tim Penguji



RETNA SAFRILIANA, SE, M.Si, Ak

Sekretaris Penguji



Dra. PARAWIYATI, M.Si

Anggota Penguji



Drs. ABDUL MALIK KUMAR, M.Si

Skripsi ini Telah Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Malang, 7 Maret 2006
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Merdeka Malang



Drs. MAXION SUMTAKY, M.Si



SURAT KETERANGAN


Nomor : 091/Perso/KIH/VI/2004

Yang bertanda tangan di bawah ini Personnel & Legal Manager Kharisma International Hotel Cirebon menerangkan bahwa :

N a m a : SUKMA ANDIANI
N P K : 00230267
Program Studi : Pendidikan Ekonomi – Akuntansi

Adalah benar Mahasiswa Universitas Merdeka Malang dan telah melaksanakan Observasi di Kharisma International Hotel Cirebon guna penyelesaian Penyusunan Skripsi terhitung mulai tanggal 05 Mei 2004 sampai dengan 22 Juni 2004.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*** Cirebon, 22 Juni 2004
KHARISMA INTERNATIONAL HOTEL,

KHARISMA INTERNATIONAL HOTEL
PERSONNEL & LEGAL MANAGER
R. SUSILO WALUYO, SE.
Personnel & Legal Manager

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : **SUKMA ANDIANI**
Nomor Pokok : 00.23.0267
Universitas : Merdeka Malang
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Tempat/ Tgl Lahir : Jombang, 10 Maret 1982
Alamat : Jl. Sawahan II No. 21 Jombang 61415
Nama Orang Tua
(Ayah) : HANDI SUJANTO
(Ibu) : LYDIA YUNIATY
Riwayat Pendidikan : 1. SDK Wijana Jombang Lulus Tahun 1994
2. SLTP Negeri 2 Jombang Lulus Tahun 1997
3. SMU Negeri 2 Jombang Lulus Tahun 2000
4. Terdaftar Sebagai Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Merdeka Malang Tahun 2000

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : **“PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA DI KHARISMA INTERNATIONAL HOTEL CIREBON”**

Skripsi ini penulis ajukan sebagai salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Merdeka Malang.

Terselesainya skripsi ini tidak lepas dari berbagai pihak yang membantu dan mendukung mulai dari proses perencanaan, penelitian sampai dengan penyusunan. Oleh karena itu, dengan hati yang tulus penyusun menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. Maxion Sumtaky, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
2. Drs. Gaguk Apriyanto, M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
3. Retna Safriliana, SE, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing atas waktu dan kesabarannya dalam memberikan bimbingan, dukungan, nasehat dan pengarahan serta petunjuk di dalam penyusunan skripsi ini.

4. Bapak/ Ibu Dosen beserta keluarga besar Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama studi.
5. Bapak Elan Erlani selaku *General Manager*, Bapak R. Susilo Waluyo, SE selaku *Personal & Legal Manager* , Bapak Drs. Zeffry Marief selaku *Chief Accounting* dan Bapak Dwi Desiantoro selaku Staf Personalia di Kharisma International Hotel.
6. Ayahanda, Ibunda dan Adikku tercinta yang selalu memberikan curahan kasih sayangnya dan senantiasa memberikan dukungan moral maupun spiritual.
7. Nenekku tersayang dan keluarga besar Tjang Pin Lan yang turut memberikan dukungan serta do'a hingga selesainya skripsi ini.
8. Sahabat terbaikku Sari dan keluarga Supi'i yang telah menyumbangkan banyak waktunya dengan memberikan dorongan, do'a dan pinjaman sepeda motornya untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
9. Teman-temanku yang lain, yang tidak dapat kusebutkan satu per satu atas kesediaannya mendengarkan keluh kesahku dan memberikan dukungan moral maupun spiritual tanpa pamrih.

Malang, Maret 2006

Sukma Andiani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	iii
HALAMAN SURAT KETERANGAN PENELITIAN	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
ABSTRAKSI	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian.....	5
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	6
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	6
2. Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban	7
3. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban	9
4. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
B. Pusat Pertanggungjawaban	10

1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	10
2. Sifat, Fungsi dan Tujuan Pusat Pertanggungjawaban	11
3. Tipe-Tipe Pusat Pertanggungjawaban	12
5. Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	14
6. Efisiensi dan Efektivitas Pusat Pertanggungjawaban	15
C. Penilaian Kinerja	16
1. Pengertian Penilaian Kinerja	16
2. Tujuan Penilaian Kinerja	16
3. Manfaat Penilaian Kinerja	17
4. Tahap Penilaian Kinerja	20
D. Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Laporan Pertanggungjawaban	24
E. Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Penilaian Kinerja	25
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Definisi Operasional Variabel	27
1. Akuntansi Pertanggungjawaban	27
2. Penilaian Kinerja.....	27
B. Ruang Lingkup Penelitian	27
C. Lokasi Penelitian.....	28
D. Jenis Data.....	28
1. Data Kualitatif	28

2. Data Kuantitatif	28
E. Teknik Pengumpulan Data	28
1. Wawancara.....	28
2. Observasi (Pengamatan)	28
3. Dokumentasi.....	29
F. Teknik Analisis Data	29
1. Analisis Terhadap Struktur Organisasi.....	29
2. Analisis Terhadap Biaya Terkendali dan Tak Terkendali	29
3. Analisis Terhadap Realisasi Laporan Keuangan Per Departemen dibandingkan Anggaran Per Departemen	29
4. Analisis Terhadap Laporan Pertanggungjawaban..	30
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	31
1. Sejarah Perusahaan	31
2. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	32
3. Sumber Daya Manusia	45
4. Informasi Akuntansi	45
B. Pembahasan Hasil Penelitian	56
1. Masalah.....	56
2. Sebab Masalah.....	56
3. Bukti Masalah	56
4. Pemecahan Masalah	57

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 102

B. Saran 103

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel	
1 Jumlah Karyawan Kharisma International Hotel	45
2 Laporan Biaya Operasional Personalia Departemen	46
3 Laporan Laba <i>House Keeper</i> Departemen	47
4 Laporan Biaya Operasional <i>Marketing</i> Departemen	48
5 Laporan Laba <i>Food and Beverage</i> Departemen.....	49
6 Laporan Laba <i>Entertainment</i> Departemen <i>As Club Music Room</i>	50
7 Laporan Laba <i>Entertainment</i> Departemen Delilah Dangdut	51
8 Laporan Laba <i>Entertainment</i> Departemen Ahiru Resto & Karaoke	52
9 Laporan Laba <i>Entertainment</i> Departemen <i>Executive Billiard</i>	53
10 Laporan Biaya Operasional <i>Accounting</i> Departemen	54
11 Laporan Biaya Operasional <i>Engineering</i> Departemen.....	55
12 Pemisahan Biaya Terkendali dan Tak Terkendali Pusat Biaya.	59
13 Pemisahan Biaya Terkendali dan Tak Terkendali Pusat Pendapatan	60
14 Pemisahan Biaya Terkendali dan Tak Terkendali Pusat Laba..	61
15 Realisasi Laporan Biaya Operasional dibandingkan Anggaran Personalia Departemen.....	63
16 Realisasi Laporan Laba Dibandingkan Anggaran <i>House Keeper</i> Departemen	64

17	Realisasi Laporan Biaya Operasional dibandingkan Anggaran Marketing Departement.....	65
18	Realisasi Laporan Laba dibandingkan Anggaran <i>Food And Beverage</i> Departemen	66
19	Realisasi Laporan Laba dibandingkan Anggaran <i>Entertainment</i> Departemen <i>As Club Music Room</i>	67
20	Realisasi Laporan Laba dibandingkan Anggaran <i>Entertainment</i> Departemen Delilah Dangdut	68
21	Realisasi Laporan Laba dibandingkan Anggaran <i>Entertainment</i> Departemen Ahiru Resto dan Karaoke	69
22	Realisasi Laporan Laba dibandingkan Anggaran <i>Entertainment</i> Departemen <i>Executive Billiard</i>	70
23	Realisasi Laporan Biaya Operasional dibandingkan Anggaran <i>Accounting</i> Departemen	71
24	Realisasi Laporan Biaya Operasional dibandingkan Anggaran <i>Engineering</i> Departemen.....	72
25	Laporan Pertanggungjawaban Pendapatan <i>House Keeper</i> Departemen	74
26	Laporan Pertanggungjawaban Pendapatan <i>Food and Beverage</i> Departemen	75
27	Laporan Pertanggungjawaban Pendapatan <i>Entertainment</i> Departemen <i>As Club Music Room</i>	76

28	Laporan Pertanggungjawaban Pendapatan <i>Entertainment</i> Departemen Delilah Dangdut.....	77
29	Laporan Pertanggungjawaban Pendapatan <i>Entertainment</i> Departemen Ahiru Resto & Karaoke	78
30	Laporan Pertanggungjawaban Pendapatan <i>Entertainment</i> Departemen <i>Executive Billiard</i>	79
31	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali Personalia Departemen	80
32	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali <i>House Keeper</i> Departemen	82
33	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali <i>Marketing</i> Departemen	84
34	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali <i>Food and</i> Beverage Departemen	86
35	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali <i>Entertainment</i> Departemen <i>As Club Music Room</i>	88
36	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali <i>Entertainment</i> Departemen Delilah Dangdut	90
37	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali <i>Entertainment</i> Departemen Ahiru Resto & Karaoke	92
38	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali <i>Entertainment</i> Departemen <i>Executive Billiard</i>	94

39	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali	
	<i>Accounting</i> Departemen	96
40	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Terkendali	
	<i>Engineering</i> Departemen	98
41	Penghitungan Laba Terkendali Pusat Laba	100

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar	
1 Struktur Organisasi Kharisma International Hotel.....	33

ABSTRAKSI

Perkembangan di bidang perhotelan selain dapat dilihat dari banyaknya hotel-hotel baru yang bermunculan, juga dapat dilihat dari semakin bervariasinya fasilitas dan jasa pelayanan yang terdapat di dalam hotel-hotel tersebut yang mengakibatkan bertambah pula jumlah kegiatan di dalam maupun di luar perusahaan. Hal ini menyebabkan seorang pemimpin perlu melimpahkan sebagian wewenang kepada orang lain yang akan diikuti dengan pertanggungjawaban sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah diberikan. Dalam pelaksanaannya diperlukan suatu alat pengendalian yang dapat membantu tercapainya kesesuaian antara apa yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk melaksanakan pengendalian itu karena merupakan suatu sistem akuntansi, dimana pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

Jenis data, data kualitatif, yang terdiri dari sejarah perusahaan, struktur organisasi dan *job description*, serta sumber daya manusia. Data kuantitatif, yang terdiri dari informasi akuntansi, yang berupa biaya-biaya operasional dan laporan laba. Teknik pengumpulan data, wawancara, observasi (pengamatan) dan dokumentasi. Teknik analisis data, analisis terhadap struktur organisasi, analisis terhadap biaya terkendali dan tak terkendali, analisis terhadap realisasi laporan keuangan per departemen dibandingkan anggaran per departemen, analisis terhadap laporan pertanggungjawaban, analisis terhadap struktur organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi, dimana pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Tujuannya agar dapat ditunjuk pihak yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang telah dianggarkan, pertanggungjawabannya dituangkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban yang merupakan hasil akhir dari suatu kegiatan pusat pertanggungjawaban kepada manajer perusahaan, laporan pertanggungjawaban ini akan bermanfaat dalam penilaian kinerja setiap unit pusat pertanggungjawaban yang ada pada suatu perusahaan, Kharisma International Hotel sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban tetapi belum sempurna. Hal ini dapat diketahui dari laporan pertanggungjawaban dalam bentuk laporan biaya operasional dan laporan laba yang tidak mencantumkan selisih antara anggaran dan biaya, juga belum ada pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali pada laporan biaya operasional masing-masing departemen, yang mengakibatkan labanya langsung didapat dari pendapatan dikurangi biaya

