

647.068

MUG

e

ed

**EVALUASI STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN  
HOTEL SANTIKA SEMARANG**

**LAPORAN INTERNSHIP**

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



**Diajukan oleh :**

**Nama : Taufik Rizal Dwi Adi Nugroho**

**NIM : C4A098088**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Laporan Internship berjudul

**EVALUASI STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN  
HOTEL SANTIKA SEMARANG**

yang dipersiapkan dan disusun oleh :  
Taufik Rizal Dwi Adi Nugroho  
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 3 April 2000  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing



Drs. Mudji Rahardjo, SU.

Penguji



Drs. Sugeng Wahyudi, MM.

Semarang, 3 April 2000  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo

## HALAMAN MOTTO

“..... Allah meninggikan orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi pengetahuan, beberapa derajat.....”(Al Mujaadalah, 11)

Sebuah persembahan untuk yang tercinta  
ibu bapak yang selalu berdoa untuk  
keberhasilan ananda, kakak, adik serta  
isteriku tercinta.

## RINGKASAN

### EVALUASI STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN HOTEL SANTIKA SEMARANG

---

Persaingan yang ketat mendorong manajemen perusahaan menerapkan Struktur Pengendalian Manajemen yang handal (efektif dan efisien) agar dapat beroperasi secara optimal dan mencapai hasil sesuai dengan target yang ditetapkan atau bahkan dapat memenangkan persaingan dalam merebut pasar. Oleh sebab itu, pengamatan dan evaluasi Struktur Pengendalian Manajemen yang dirancang diperusahaan perlu dilakukan.

Dalam melakukan evaluasi Struktur Pengendalian Manajemen Hotel Santika Semarang dilakukan analisis pertama, analisis struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab, kedua analisis pusat pertanggungjawaban, ketiga analisis penilaian prestasi dan keempat analisis harga transfer.

Struktur organisasi yang terdapat dalam manajemen Hotel Santika Semarang adalah struktur organisasi fungsional dimana dalam organisasi tersebut terbagi berdasarkan fungsi pokok organisasi. Pendelegasian wewenang di Hotel Santika Semarang sifatnya desentralisasi.

Departement yang termasuk dalam Pusat Biaya adalah Engineering Departement, Accounting Departement dan Human Resources Departement. Departement yang termasuk dalam Pusat Pendapatan adalah Marketing Departement. Departement yang termasuk dalam Pusat Laba adalah Front Office Departement, Food and Beverage Departement dan House Keeping Departement.

Pusat Biaya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan oleh pusat pertanggungjawaban dan dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan. Pusat Pendapatan dinilai berdasarkan efektivitasnya. Pusat Laba dinilai dengan dua cara yaitu pengukuran prestasi manajemen dan pengukuran prestasi ekonomi.

Harga tranfer terdapat antara Front Office Departement dengan Food and Beverage Departement yang didasarkan atas biaya penuh.

## ABSTRACT

### EVALUATION OF MANAGEMENT CONTROLLING STRUCTURE SANTIKA HOTEL SEMARANG

---

Competition pushing corporate management to apply effective and efficiency management controlling structure so that corporate can be optimal operation and get the corporate target or even win competition market. By the way observation and evaluation of management control structure to be important to do.

In evaluation management control structure first analysis; organization structure analysis; second, responsibility centre analysis; third manager appraisal analysis and fourth transfer pricing analysis.

Organization Structure in the Santika Hotel management is functional organization structure wherever in the functional organization structure have basic function organization.

Departement get in expenses centre is Engineering departement, accounting departement and human resources departement. Departement get in revenue centre is Marketing departement. Departement get in profit centre is front office departement, food and beverage departement and house keeping departement.

Appraisal expenses centre based on expenses responsibility centre compare with budget expenses. Appraisal revenue centre based on effectively. Appraisal profit centre with two way, appraisal management performance and appraisal economic performance.

Transfer pricing have between front office departement with food and beverage departement based on full cost.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. 1. Latar Belakang Masalah.

Tujuan utama perusahaan salah satunya adalah untuk mencapai laba yang optimum. Tujuan tersebut tentunya bisa tercapai jika terdapat strategi pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif. Agar hasil yang dicapai perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan suatu alat untuk mengimplementasikan strategi perusahaan yang disebut sebagai Sistem Pengendalian Manajemen. Alat tersebut dimaksudkan untuk memotivasi anggota organisasi agar mau dan mampu melakukan apa yang diinginkan oleh pimpinannya.

Pengendalian manajemen sangat penting dilakukan oleh perusahaan, pengendalian menurut Joseph C. Picken dan Gregory G. Dess (1997) adalah berdasarkan umpan balik dari pengukuran performa perusahaan dari strategi yang telah diformulasikan dalam siklus perencanaan tahunan perusahaan. Dari umpan balik tersebut dapat diketahui apakah strategi yang telah direncanakan berhasil atau tidak.

Margin keuntungan perusahaan dalam kondisi persaingan yang semakin ketat ini akan semakin berkurang. Perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi, karena hanya dengan efisiensi perusahaan mampu bersaing dan tetap survive. Persaingan dan untuk tetap survive tidak saja menyangkut kualitas jasa, tetapi juga menyangkut efisiensi usaha. Efisiensi salah satu cara yang harus

dilaksanakan oleh perusahaan dengan mengoptimalkan Sistem Pengendalian Manajemen.

Pembahasan Sistem Pengendalian Manajemen meliputi Struktur Pengendalian Manajemen (pusat pertanggungjawaban, penilaian prestasi, harga transfer) dan Proses Pengendalian Manajemen (penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisa kinerja). Sistem Pengendalian Manajemen yang baik didukung oleh (1) penataan organisasi, pendelegasian wewenang, sistem informasi supaya manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengendalikan sebagian besar keputusan operasinya yang berpengaruh terhadap prestasi unit organisasi yang dipimpinnya, dan (2) diperlukan suatu proses atau seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa pusat pertanggungjawaban bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen yang ada di Hotel Santika Semarang belum dilaksanakan sesuai dengan teori tentang struktur Pengendalian Manajemen. Hal ini terlihat bahwa belum ditetapkannya departemen-departemen yang ada sebagai suatu pusat pertanggungjawaban. Penilaian prestasi manajer bagian belum didasarkan pada penilaian pusat pertanggungjawaban. Belum sepenuhnya harga transfer ditetapkan dalam manajemen Hotel Santika Semarang.

## **1. 2. Perumusan Masalah**

Fungsi pengendalian manajemen mempunyai peran yang sangat penting bagi semua perusahaan. Aktifitas yang semakin kompleks berimplikasi pada

kegiatan manajemen perusahaan yang semakin kompleks, sehingga diperlukan rancang bangun Struktur Pengendalian Manajemen yang sesuai pula.

Persaingan yang ketat mendorong manajemen perusahaan menerapkan Struktur Pengendalian Manajemen yang handal (efektif dan efisien) agar dapat beroperasi secara optimal, sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang ditetapkan atau bahkan dapat memenangkan persaingan dalam merebut pasar. Oleh sebab itu, pengamatan dan evaluasi Struktur Pengendalian Manajemen yang dirancang diperusahaan perlu dilakukan. Permasalahan yang diajukan adalah “Struktur Pengendalian Manajemen di Hotel Santika Semarang belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan teori tentang Struktur Pengendalian Manajemen mengingat bahwa belum ditetapkannya departemen-departemen yang ada sebagai suatu pusat pertanggungjawaban, penilaian prestasi manajer bagian belum didasarkan pada penilaian pusat pertanggungjawaban, belum sepenuhnya harga transfer ditetapkan dalam manajemen Hotel Santika Semarang”.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian bertujuan untuk mengevaluasi Struktur Pengendalian Manajemen yang sedang berjalan dengan :

1. Menetapkan pusat pertanggungjawaban yang dapat memotivasi karyawan dan manajernya agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif dengan cara membandingkan dengan dasar teori mengenai Struktur Pengendalian Manajemen.



2. Menetapkan penilaian prestasi manajer bagian berdasarkan penilaian prestasi suatu pusat pertanggungjawaban.
3. Menetapkan harga transfer.

#### **1. 4. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan-masukan yang berharga kepada Hotel Santika Semarang khususnya tentang Struktur Pengendalian Manajemen sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dari perusahaan secara efektif dan efisien.

#### **1.5. Metodologi Penelitian**

##### **1.5.1. Obyek Penelitian**

Obyek penelitian adalah Struktur Pengendalian Manajemen Hotel Santika Semarang.

##### **1.5.2. Metode Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan dengan wawancara (interview) dan observasi. Data yang dikumpulkan untuk penelitian terdiri dari :

- a. Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari perusahaan, data primer ini antara lain berupa perilaku manajemen, penilaian prestasi, input dan output dari masing-masing bagian.

- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah diolah dan disajikan oleh perusahaan, antara lain berupa sejarah singkat perusahaan, data struktur organisasi, diskripsi jabatan.

### **1.5.3. Metode Analisis Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitik yaitu dengan menguraikan dan memberi gambaran selengkapnya tentang obyek yang diteliti, kemudian dianalisis berdasarkan data yang diperoleh dari Hotel Santika Semarang dan didasarkan pada landasan teoritis.

Menurut Sanapiah Faizal (1989), penelitian diskriptif (Discriptive), yang biasa disebut juga penelitian taksonomik (Taxonomic Research) dimaksudkan untuk mengeksplorasi dan klasifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan jalan mendiskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti.

Analisis dilakukan dengan terlebih dulu menguraikan karakteristik masing-masing pusat pertanggungjawaban beserta ukuran prestasinya. Hasil penelitian lapangan akan digunakan untuk mendukung penentuan pusat pertanggungjawaban yang ada. Analisis terhadap pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan sekarang akan dilakukan dengan melihat beberapa hal meliputi: kegiatan operasional yang dilakukan di lapangan, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki dan penilaian prestasi yang ada sekarang serta pertanggungjawaban yang seharusnya dilakukan.

Analisis terhadap pusat pertanggungjawaban secara lebih jelas dilakukan dengan, **pertama**, analisis struktur organisasi dan pendelegasian wewenang untuk mengetahui sejauh mana wewenang yang diberikan kepada manajer suatu pusat pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mengelola pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya sesuai dengan struktur organisasi yang telah dipilih. **Kedua**, analisis terhadap pusat pertanggungjawaban, apakah pembentukan pusat pertanggungjawaban sudah sesuai dengan karakteristik masing-masing pusat pertanggungjawaban sehingga dapat mencapai sasaran tertentu yang ditetapkan perusahaan. **Ketiga**, analisis terhadap dasar penilaian prestasi manajer bagian sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki. **Keempat**, analisis harga transfer untuk mengetahui sejauh mana dapat ditetapkan atau dipertimbangkan dalam pembentukan pusat pertanggungjawaban dan penilaian prestasi.

#### **1.6. Sistematika Pembahasan**

Laporan internship terdiri dari lima bab. Bab pertama meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian. Bab pertama juga membahas tentang metodologi penelitian yang terdiri dari obyek penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data. Bagian akhir dari bab pertama adalah sistematika pembahasan.

Bab dua menguraikan tentang landasan teori yang berisikan dasar-dasar teoritis yang digunakan sebagai alat untuk melakukan analisis kasus. Landasan teori terdiri dari Sistem Pengendalian Manajemen dan Struktur Pengendalian Manajemen. Pada Struktur Pengendalian Manajemen akan dibahas tipe struktur

organisasi dan pendelegasian wewenang, pusat pertanggungjawaban, penilaian prestasi dan penetapan harga transfer.

Bab tiga menguraikan kasus yang terjadi di Hotel Santika Semarang. Paparan kasus didiskripsikan dalam beberapa bagian yaitu: gambaran umum perusahaan antara lain sejarah singkat Hotel Santika Semarang dan penerapan Struktur Pengendalian Manajemen (Struktur organisasi dan pendelegasian wewenang, pusat pertanggungjawaban, penilaian prestasi dan penetapan harga transfer).

Bab empat merupakan inti dari laporan ini menguraikan analisis dan pemecahan masalah. Bab empat terbagi dalam beberapa item meliputi: analisis struktur organisasi dan pendelegasian wewenang, pusat pertanggungjawaban, penilaian kinerja dan harga transfer.

Pada bagian akhir laporan adalah bab lima yang merupakan kesimpulan dari analisis permasalahan dan saran yang direkomendasikan kepada Hotel Santika Semarang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2. 1. Sistem Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen sangat penting dilakukan oleh perusahaan. Pengendalian menurut Joseph C. Picken dan Gregory G. Dess (1997), adalah “Berdasarkan umpan balik dari pengukuran performa perusahaan dari strategi yang telah diformulasikan dalam siklus perencanaan tahunan perusahaan. Dari umpan balik tersebut dapat diketahui apakah strategi yang telah direncanakan berhasil atau tidak.”

Pengendalian manajemen menurut Anthony dan Govindarajan (1995) adalah :“The process by which managers influence other members of the organization to implement the organization strategies.”

Dari definisi tersebut terdapat beberapa aspek yang terkait yaitu :

1. **Sifat keputusan.** Beberapa aktivitas yang terjadi dalam perusahaan biasanya meliputi; perencanaan strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian tugas. Hasil perencanaan strategis dapat berupa tujuan strategis dan kebijakan. Pengendalian manajemen akan menghasilkan implementasi strategi tersebut sedangkan pengendalian tugas lebih terfokus pada efisiensi dan efektifitas kinerja tugas-tugas individu.
2. **Sistematik dan ritmik.** Keputusan yang dibuat disini lebih bersifat rutin dan diulang dari tahun ke tahun, biasanya dicerminkan dalam perencanaan tahunan yang diterjemahkan dalam anggaran.

3. **Behavior consideration.** Proses pengendalian manajemen meliputi interaksi antara individu bukan mekanis.
4. **Alat implementasi strategis.** Struktur pengendalian manajemen merupakan alat yang membantu manajemen menggerakkan organisasi menuju tujuan strategisnya atau lebih memfokuskan pada perencanaan strategi.
5. **Proses pengendalian manajemen.** Hubungan atasan dan bawahan meliputi aktivitas komunikasi, memotivasi dan mengevaluasi.
6. **Metodologi pengendalian manajemen.** Implementasi proses pengendalian manajemen juga meliputi aktifitas penyusunan tujuan, pengukuran kinerja dan penilaian kinerja.

Sedangkan Marciariello (1995) mendefinisikan Sistem Pengendalian Manajemen: "Management Control System is a set of interrelated communication structures that facilitates the processing of information for the purpose of assisting manager in coordinating the parts and attaining the purpose of an organization on continuous basis."

Struktur Pengendalian Manajemen bermanfaat untuk membantu manajemen mengkoordinasikan seluruh bagian organisasi dan mengarahkan perusahaan dalam mencapai keseluruhan maksud, tujuan dan sasaran organisasi. Struktur Pengendalian Manajemen dirancang untuk mempedulikan aktivitas-aktivitas organisasi mencapai keseluruhan tujuan organisasi.

Setiap Sistem Pengendalian mempunyai sedikitnya empat elemen (Anthony dan Govindarajan, 1995) yaitu :

1. Sebuah deteksi (detector) atau sensor, merupakan suatu alat pengukuran yang mengidentifikasi kejadian yang sebenarnya dalam proses yang dikendalikan.
2. Sebuah pengukur (assesor), merupakan alat penentu tingkat signifikansi atas apa yang terjadi. Biasanya signifikansi diukur dengan membandingkan informasi atas apa yang terjadi dengan standar atau ekspektasi apa yang seharusnya terjadi.
3. Sebuah pengaruh (effector), merupakan suatu alat yang dapat mengubah tingkah laku (feedback) jika diindikasikan oleh assesor.
4. Sebuah jaringan komunikasi (communication network), yang mendistribusikan informasi antara detektor dan assesor dan antara assesor dengan effector.

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berinteraksi yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien. (Arief Suadi, 1997).

Pengendalian manajemen sebagai suatu sistem mencakup Struktur Pengendalian Manajemen dan Proses Pengendalian Manajemen. Struktur Pengendalian Manajemen terdiri dari pusat pertanggungjawaban dan ukuran prestasi. Sedangkan Proses Pengendalian Manajemen atau proses bekerjanya pengendalian manajemen terdiri dari penyusunan program, anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis.

## **2.2. Struktur Pengendalian Manajemen**

Struktur Pengendalian Manajemen merupakan salah satu bagian dari Sistem Pengendalian Manajemen. Struktur Pengendalian Manajemen sebagai sarana untuk mengimplementasikan strategi perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Agar Sistem Pengendalian Manajemen dapat difungsikan sebagai alat kontrol, maka diperlukan ketepatan dalam penentuan Struktur Pengendalian Manajemen perusahaan.

Pengendalian manajemen dilihat dari strukturnya terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban-komponen organisasi seperti divisi, departemen, bagian, seksi dan sebagainya yang diberi tugas untuk mencapai sebagian, atau beberapa tujuan perusahaan. Pemberian tugas kepada pusat pertanggungjawaban tersebut penting karena beberapa alasan (Anthony dan Govindarajan, 1995). Pertama, sasaran yang harus dicapai oleh pusat pertanggungjawaban menjadi jelas. Kedua, dalam hal tujuan perusahaan tidak tercapai, letak kegagalan dapat diketahui dengan lebih mudah.

Selanjutnya analisis Struktur Pengendalian Manajemen didasarkan pada struktur organisasi guna menentukan bentuk pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur prestasi yang tepat untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Struktur organisasi yang dianut menunjukkan pembagian tanggung jawab kepada para manajer. Maksud pembagian ini adalah untuk menentukan batasan-batasan yang menjadi tanggung jawab manajer yang bersangkutan dan lebih lanjut menentukan pelaporan dan komunikasi.



## **2.2.1. Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang**

### **2.2.1.1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola (T. Hani Handoko, 1989). Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Struktur organisasi mencakup spek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu : 1. Pembagian kerja, 2. Departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah departementasi), 3. Bagan organisasi formal, 4. Rantai perintah atau kesatuan perintah, 5. Tingkat-tingkat hirarki manajemen, 6. Saluran komunikasi, 7. Penggunaan komite, 8. Rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan. (T. Hani Handoko, 1989).

Faktor-faktor yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan.
2. Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi.

3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi.
4. Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.

Struktur organisasi dapat dibedakan menjadi tiga kelompok yaitu :1. Struktur organisasi fungsional, 2. Struktur organisasi divisional, 3. Struktur organisasi matrik .(Anthony dan Govindarajan, 1995).

Struktur organisasi fungsional membagi bagian-bagian dalam organisasi berdasarkan fungsi pokok organisasi seperti fungsi pemasaran dan fungsi produksi. Masing-masing manajer mempunyai tanggung jawab atas salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi, sehingga dia berhak mengendalikan kegiatan yang berhubungan langsung dengan bagiannya terpisah dari bagian lainnya. Manajer dengan bentuk organisasi seperti ini mempunyai keahlian khusus dalam satu bidang atau fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Struktur organisasi demikian juga memungkinkan seorang manajer dapat bekerja dengan baik karena mendapat spesialisasi pekerjaan, namun demikian kemungkinan lain yang terjadi adalah sulitnya koordinasi antar bagian sehingga secara keseluruhan organisasi kurang efektif.

Bentuk kedua yaitu struktur organisasi divisional merupakan perubahan dari bentuk fungsional karena perusahaan makin berkembang. Perubahan tersebut berupa penyatuan masing-masing fungsi dalam organisasi yang terpisah menjadi satu unit organisasi yang independen dan bertanggung jawab sekaligus terhadap

fungsi produksi dan fungsi pemasaran. Agar dapat berjalan sebagai satu unit yang independen maka harus didukung dengan desentralisasi yang cukup dari manajer atas kepada manajer divisi (yang lebih rendah) dalam pengambilan keputusan.

Struktur organisasi divisional mengharuskan manajer yang berwawasan luas dan tanggap terhadap lingkungan eksternal yang mempunyai pengaruh terhadap divisinya, sehingga dia dapat mengembangkan divisi yang dipimpinnya. Setiap divisi biasanya merupakan pusat laba yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap laba yang dicapai sesuai dengan wewenang yang diperoleh dalam pengambilan keputusan. Bentuk organisasi ini memungkinkan setiap manajer divisi mampu bersaing dengan manajer divisi lainnya dalam mendapatkan laba dan juga mendorong manajer untuk mampu mengambil keputusan secara cepat jika terjadi perubahan lingkungan disekitarnya.

Keunggulan divisionalisasi adalah meningkatkan kesadaran atas laba, membangun daya kreasi dan inisiatif manajer divisi, penilaian prestasi yang lebih menyeluruh, mengurangi beban manajemen puncak dalam pembuatan keputusan yang bersifat rutin dan lain-lain.

Meskipun banyak keunggulan namun divisionalisasi juga mempunyai kelemahan diantaranya adalah manajer divisi yang cakap mungkin sulit diperoleh, perselisihan antar divisi meningkat, cenderung mengutamakan laba jangka pendek dan lain-lain.

Divisionalisasi terbagi menjadi beberapa tipe seperti divisionalisasi berdasarkan diversifikasi produk, berdasarkan departemen-departemen penghasil

produk yang masih dalam proses dan berdasarkan geografis (tiap daerah sebagai satu strategis bisnis unit).

Bentuk struktur organisasi ketiga adalah bentuk matrik. Struktur organisasi bentuk matrik adalah organisasi proyek ditambah organisasi fungsional dan nama-nama yang digunakan dapat saling dipertukarkan (Reksohadiprodo dan Handoko, 1987). Bentuk ini biasanya diterapkan dalam industri ruang angkasa dan organisasi-organisasi yang memerlukan koordinasi karena banyaknya hubungan-hubungan yang terjadi atau prestasi teknis tinggi, seperti perusahaan-perusahaan kontraktor, lembaga-lembaga konsultasi, serta penelitian dan pengembangan.

Bentuk matrik menurut Reksohadiprodo dan Handoko (1987) akan sangat bermanfaat bila :

1. Kegiatan mempunyai waktu penyelesaian yang terbatas dan skedul waktu harus ditepati.
2. Pengendalian biaya merupakan faktor kritis.
3. Banyak ketrampilan atau keahlian khusus yang membutuhkan koordinasi bagi penyelesaian proyek.
4. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan banyak yang baru dan belum dikenal para anggota dalam proyek.

Bentuk organisasi ini lebih rumit karena bisa terjadi seorang mempunyai lebih dari satu atasan dengan lebih dari satu perintah. Jadi dalam satu organisasi terdapat manajer pusat pertanggungjawaban berdasarkan fungsi dan ada manajer proyek yang bertanggung jawab atas suatu proyek yang menjadi wewenangnya.

### **2.2.1.2. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab**

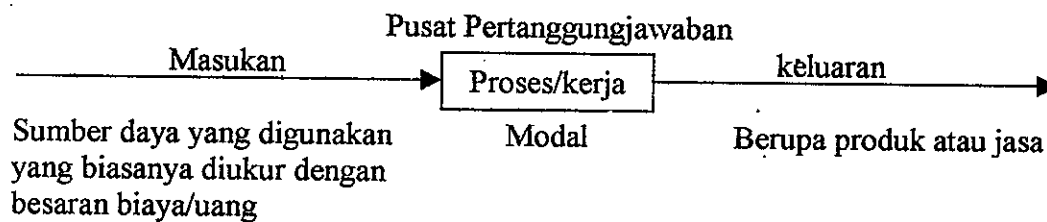
Bentuk struktur organisasi juga berhubungan dengan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. (Anthony, dkk, 1995). Pendelegasian wewenang untuk mengambil suatu keputusan yang diberikan kepada manajer level lebih rendah disebut dengan desentralisasi. Desentralisasi timbul karena adanya perkembangan usaha perusahaan yang cepat. Manajer level bawah yang telah mendapatkan pendelegasian wewenang juga harus mempertanggung jawabkannya kepada manajer di atasnya. Oleh karena itu batas dan kejelasan wewenang yang diterima manajer bawah sangat diperlukan.

Struktur organisasi yang dimiliki suatu perusahaan akan mempunyai pendelegasian wewenang yang terjadi dalam pengambilan keputusan masing-masing manajer. Struktur organisasi juga akan mempengaruhi rancangan Sistem Pengendalian Manajemen dalam perusahaan sehingga semua kegiatan yang dilakukan oleh suatu pusat pertanggungjawaban tidak bertentangan dengan tujuan dan strategi perusahaan. Dalam suatu organisasi yang terdesentralisasi seperti pusat laba misalnya, manajer kantor pusat harus mendapat kepastian bahwa tujuan yang akan dicapai oleh pusat laba tersebut tidak bertentangan dengan tujuan dan strategi perusahaan yang telah ditetapkan.

### **2. 2. 2. Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran-sasaran tersebut sering pula kita sebut dengan obyektif yang

harus kita capai.(Anthony, dkk, 1995). Dalam kaitan ini, sasaran dari masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat pertanggungjawaban itu harus diusulkan agar selaras, serasi dan seimbang dalam usaha mencapai sasaran umum dari organisasi secara keseluruhan. Sasaran umum organisasi biasanya diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum awal proses pengendalian manajemen dimulai.



**Diagram skematis tentang esensi dari setiap pusat pertanggungjawaban.**

Gambar ini memperlihatkan suatu diagram skematis tentang esensi dari setiap pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan masukan-masukan (input) yang dapat berupa sejumlah bahan baku tertentu, sejumlah tenaga kerja dari berbagai pekerjaan tertentu atau macam-macam jenis jasa lain. Kesemua bahan masukan diproses dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Biasanya untuk melaksanakan proses ini diperlukan tambahan masukan-masukan lain berupa modal kerja, peralatan ataupun harta-harta lainnya. Sebagai hasil dari proses tersebut akan kita dapatkan keluaran atau output. Secara garis besar keluaran (output) dapat diklasifikasikan dalam dua kategori, yaitu sebagai suatu produk apabila hasilnya itu berupa benda yang

berwujud dan disebut jasa apabila hasilnya berupa barang atau benda yang tidak berwujud.

Produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu pusat pertanggungjawaban mungkin saja dapat berupa bahan masukan baru yang masih harus diproses oleh pusat pertanggungjawaban yang lain, baik yang ada dalam organisasi yang sama maupun oleh pihak lain di luar organisasi.

Keputusan penentuan (perlakuan) pusat pertanggungjawaban perlu mempertimbangkan perbandingan antara biaya (masukan) dengan pendapatan (keluaran) atau expense/revenue trade off (Anthony dan Govindarajan, 1995). Dua kondisi yang harus ada sebelum ditetapkan keputusan (trade off decision) tersebut yaitu :

1. Manajer harus memiliki informasi yang relevan untuk membandingkan biaya dan pendapatan.
2. Harus ada beberapa cara untuk mengukur seberapa jauh kemampuan manajer tersebut melakukan perbandingan (trade off) secara efektif.

Pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi empat tipe berdasarkan pada sifat masukan dalam bentuk biaya dan keluaran dalam bentuk pendapatan ataupun secara bersama-sama yaitu : pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi.

#### **2.2.2.1. Pusat Biaya**

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang oleh pengendalian manajemen masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya

tidak diukur dalam satuan moneter.(Arief Suadi, 1997). Alasan untuk tidak mengukur keluaran pusat biaya adalah karena pimpinan pusat biaya tidak bertanggung jawab atas nilai rupiah keluarannya. Contoh pusat biaya adalah bagian produksi. Di samping bertanggung jawab atas kualitas keluaran, bagian produksi juga bertanggung jawab atas biaya produksi, tetapi tidak bertanggung jawab atas nilai keluaran.

Alasan lain untuk tidak mengukur keluaran pusat biaya adalah kesukaran dalam mengukur keluaran pusat biaya tersebut. Contoh pusat biaya yang sukar diukur keluarannya adalah bagian keuangan, bagian akuntansi, bagian personalia dan bagian penelitian dan pengembangan.

Ditinjau dari sudut pengendalian, pusat biaya dapat dikelompokkan menjadi

1. Pusat Biaya Teknis

Adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena biaya tersebut berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Contohnya, bagian produksi dan bagian pengiriman.

2. Pusat Biaya Kebijakan

Adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Contohnya, bagian akuntansi, bagian personalia dan bagian penelitian dan pengembangan.

Pengendalian pusat biaya dilakukan melalui anggaran dan pelaporan. Penggunaan anggaran sebagai alat pengendali pusat biaya teknis tidak menimbulkan kesulitan karena ada hubungan erat antara masukan dan keluarannya.



Pengendalian pusat biaya kebijakan --pusat biaya yang masukannya tidak berhubungan erat dengan keluarannya-- di samping menggunakan anggaran, untuk mengendalikan pusat biaya kebijakan, memerlukan langkah-langkah tambahan yaitu, pertama manajemen harus mengikuti tahap perencanaan, kedua kegiatan harus digolongkan menjadi kegiatan rutin dan kegiatan non rutin.

#### **2.2.2.2. Pusat Pendapatan**

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dalam rupiah --kalau pusat pendapatan berwenang menentukan harga jual-- sedangkan masukannya tidak dihubungkan dengan keluarannya, sehingga tidak dapat dihitung labanya.(Arief Suadi, 1997). Masukan pusat pendapatan tidak dihubungkan dengan pendapatannya karena kedua hal tersebut umumnya memang sulit untuk dihubungkan. Contoh pusat pendapatan adalah bagian pemasaran. Contoh biaya yang sulit untuk dihubungkan dengan pendapatan adalah biaya penelitian pemasaran, pengumpulan informasi tentang pesaing, iklan dan hubungan masyarakat.

#### **2.2.2.3. Pusat Laba**

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya maupun masukannya diukur dalam satuan moneter, sehingga labanya dapat dihitung. Masukan pusat pendapatan dihubungkan dengan pendapatannya karena masukannya dan keluarannya dapat dikendalikan oleh pusat laba.(Arief Suadi, 1997).

Bagi perusahaan yang mencantumkan laba sebagai salah satu tujuannya, pusat laba terpacu untuk ikut mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pacuan tersebut timbul karena dengan adanya pusat laba, maka peranan pimpinan pusat laba dalam mencapai tujuan perusahaan menjadi kelihatan jelas.

Dalam memutuskan apakah unit kerja atau divisi diperlakukan sebagai pusat laba atau tidak, perlu diperhatikan tiga jenis keputusan (Anthony dkk, 1995), yaitu product decision (menyangkut barang atau jasa yang dibuat atau dijual), procurement or sourcing decision (menyangkut bagaimana unit atau divisi memperoleh dan menghasilkan produk atau jasa tersebut), marketing decision (menyangkut bagaimana, dimana, dan berapa banyak produk atau jasa dijual). Jika manajer suatu unit atau divisi dapat mengendalikan ke tiga tipe keputusan tersebut, maka unit atau divisi tersebut diperlakukan sebagai pusat laba.

Penetapan divisi sebagai pusat laba mempunyai keuntungan (Supriyono, 1991) antara lain; kualitas dan kecepatan keputusan dapat ditingkatkan terutama yang bersifat operasional, kesadaran laba meningkat, moral dan kepuasan manajer dapat meningkat karena lebih bebas menggunakan kreatifitasnya, pengukuran prestasi manajer dapat lebih luas dibandingkan dengan pusat biaya dan pusat pendapatan, dan manajemen puncak dapat berkonsentrasi tentang masa depan perusahaan.

Walaupun laba mampu menunjukkan efisiensi dan efektivitas perusahaan atau pusat laba, tetapi sebagai alat pengukur, laba juga mempunyai kelemahan. Pertama, laba tidak mencerminkan hasil kerja manajemen. Penyebabnya adalah, laba hanya mencerminkan hal-hal yang dapat dirupiahkan (dinyatakan dalam

rupiah). Selain itu penggunaan laba sebagai alat pengukur dapat menyebabkan manajemen mengarah ke tindakan yang bertujuan meningkatkan laba secara tidak wajar, misalnya menunda pemeliharaan aktiva (pendekatan jangka pendek). Kedua, sukarnya menentukan standar laba bagi sebuah pusat laba.

#### **2.2.2.4. Pusat Investasi**

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang hasil kerjanya diukur berdasarkan laba dan jumlah investasinya. (Arief Suadi, 1997). Ukuran yang digunakan untuk mengukur hasil kerja sebuah pusat laba adalah laba karena pusat laba mempunyai wewenang terhadap masukan dan keluarannya. Termasuk dalam kelompok masukan adalah investasi. Dengan demikian, pusat laba sebenarnya juga merupakan pusat investasi.

Menurut penelitian Reece dan Cool, di Amerika Serikat tingkat kembalian investasi ( $\text{return on investment} = \text{ROI}$ ) merupakan metode yang paling banyak dipakai untuk menilai prestasi pusat investasi. ROI adalah perbandingan antara laba dengan jumlah investasi.

#### **2.2.3. Penilaian Prestasi**

Dalam melakukan penilaian prestasi dari masing-masing pusat pertanggungjawaban akan digunakan konsep efisiensi dan efektivitas.

Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang kita pergunakan.

Pada kebanyakan pusat pertanggungjawaban, pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan biaya yang dipergunakan dengan standar pembiayaan yang telah ditetapkan, yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang dapat mengekspresikan berapa besar biaya yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

Efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut. Baik sasaran maupun keluaran dari suatu unit kerja seringkali sulit dikuantitatifkan, maka pengukuran efektivitas sulit pula untuk ditetapkan secara terinci. Seringkali tingkat efektivitas ini digambarkan dalam besaran yang bersifat kualitatif.

Unit-unit kerja dalam suatu organisasi selain efisien harus efektif, karena keduanya merupakan hal yang harus dipenuhi dan tidak dapat dipilih-pilih. Pusat pertanggungjawaban yang efisien adalah unit kerja yang mampu mempergunakan sesedikit mungkin bahan masukan (input) ataupun sumber daya untuk dapat mencapai suatu tingkat keluaran (output) tertentu.

Salah satu sasaran penting bagi organisasi yang berorientasi kepada laba ialah menghasilkan laba, oleh karena itu jumlah laba yang dihasilkan dapat kita pakai sebagai salah satu tolok ukur efektivitas. Karena laba adalah selisih antara pendapatan (ukuran keluaran), dengan pengeluaran (ukuran masukan), maka laba juga merupakan ukuran efisiensi.

Ukuran efisien atau tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban dapat dilihat dengan tiga cara :

1. Membandingkan terhadap pusat pertanggungjawaban yang sejenis.
2. Membandingkan dengan standart atau anggaran yang telah ditetapkan.
3. Membandingkan terhadap hasil yang sama pada masa atau periode sebelumnya.

Penilaian prestasi dari masing-masing pusat pertanggungjawaban (Anthony, dkk, 1995):

#### **1. Pusat biaya (Expense Centre)**

Prestasi manajer pusat pertanggungjawaban ini dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan oleh pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan. Teknik yang seringkali digunakan oleh pusat biaya disebut manajemen berdasarkan tujuan atau *management by objective*.

#### **2. Pusat pendapatan (Revenue Centre)**

Prestasi manajer ini dinilai berdasarkan efektivitas, yaitu besarnya pendapatan yang diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan anggaran pendapatan yang ditetapkan. Jika realisasi pendapatan lebih besar dari anggarannya maka prestasi pusat pertanggungjawaban dianggap efektif atau lebih baik karena melebihi dari yang ditargetkan.

#### **3. Pusat laba (Profit Centre)**

Prestasi divisi pusat laba dinilai dengan menggunakan dua macam cara (Anthony, 1995) yaitu:

a. Pengukuran prestasi manajemen (Management Performance)

Penilaian prestasi difokuskan pada seberapa besar atau baik kemampuan manager pusat pertanggungjawaban dalam menghasilkan laba. Ukuran ini digunakan untuk perencanaan, koordinasi, pengendalian aktivitas rutin dan sebagai alat yang memberikan motivasi yang baik bagi manager.

Cara pengukurannya adalah dengan membandingkan antara prestasi suatu pusat laba dengan standar atau target laba yang ditetapkan. Penyimpangan atau selisih yang terjadi menunjukkan seberapa jauh prestasi pusat pertanggungjawaban dalam memenuhi komitmen laba yang telah disetujui. Laba yang dihasilkan dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan (controlable items) oleh manager tersebut. Hasil penilaian ini kemudian dilaporkan dalam laporan prestasi manajemen.

b. Pengukuran prestasi ekonomi (Economic Performance).

Penilaian prestasi ekonomi terhadap pusat pertanggungjawaban berfokus pada seberapa baik hasil kerja pusat laba sebagai suatu entitas ekonomi.

Untuk mengukur prestasi ekonomi, harus berdasarkan pada pendapatan bersih (net income). Setelah dialokasikan semua biaya-biaya, termasuk biaya kontribusi dari biaya tetap organisasi (Corporate overhead)

Terdapat lima alternatif ukuran laba yang digunakan :

- a. Contribution Margin; mengeluarkan biaya total (fixed expense), karena dianggap tidak dapat dikendalikan oleh manager, sehingga manager tersebut harus memfokuskan diri untuk mengoptimalkan selisih lebih antara pendapatan dengan biaya variabel.

- b. Direct Profit; menunjukkan seberapa besar jumlah kontribusi pusat laba terhadap biaya tetap yang umum dan laba kepada perusahaan. Kelemahannya tidak mempertimbangkan keuntungan atas dorongan motivasi pada manajer, dengan membebankan biaya kantor pusat.
- c. Controlable profit; membebankan biaya kantor pusat yang dapat dikendalikan. (Controlable headquarters expenses) misal jasa informasi manajemen.
- d. Income before taxes; membebankan semua biaya tetap organisasi yang dialokasikan kepada pusat laba tersebut.
- e. Net income; berdasarkan jumlah laba setelah pajak pendapatan (laba) dipotong.

#### **4. Pusat investasi (Investment Centre)**

Prestasi manajer dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Penilaian ini mempunyai tujuan :

- a. Menyediakan alat evaluasi proyek investasi masa lalu yang akan datang baik secara individual maupun secara keseluruhan.
- b. Menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajer divisi dan manajer kantor pusat untuk membuat keputusan investasi yang tepat bagi divisi dan perusahaan secara kesatuan ekonomi.
- c. Memotivasi manajer divisi agar selalu memonitor aktiva, utang dan modal divisi yang digunakan sebagai dasar penentuan besarnya investasi.

d. Mengukur prestasi ekonomi manajemen pusat investasi dan mengukur prestasi divisi kesatuan ekonomi.

Tolok ukur yang digunakan dalam menilai prestasi manajer pusat investasi (efisiensi dan efektifitas) yang biasa digunakan yaitu ROI, Residual Income (RI). ROI diperoleh dengan income dibagi dengan investasi, sedangkan RI dengan income before tax dikurangi beban modal (capital charge).

#### **2.2.4. Harga Transfer**

Harga transfer adalah harga yang harus dibayarkan oleh pusat --laba-- konsumen kepada pusat --laba-- produsen untuk barang atau jasa yang diterimanya.(Arief Suadi, 1997). Secara implisit menyebutkan bahwa harga tranfer dapat ditentukan berdasarkan harga pasar. Selain harga pasar dapat juga digunakan dasar lain yaitu biaya penuh, biaya tetap dan biaya variabel dan harga negosiasi.

##### **2.2.4.1. Harga Pasar**

Dalam persaingan sempurna, produsen tidak dapat mengubah harga, jika sebuah perusahaan mempunyai pusat laba yang menghasilkan produk yang menjadi masukan pusat laba lain dari perusahaan yang sama dan di luar perusahaan juga terdapat produsen barang serupa, maka demi efisiensi, perusahaan harus menggunakan harga pasar sebagai harga tranfer.

##### **2.2.4.2. Biaya Penuh**

Komponen penentuan harga tranfer berdasarkan biaya penuh terdiri dari bahan baku, tenaga kerja langsung, biaya administrasi, biaya penjualan, dan laba.



### **2.2.4.3. Harga Negosiasi**

Oleh karena pusat laba bebas untuk bernegosiasi dengan pihak luar dalam membeli atau menjual produk, maka tidak ada alasan bagi pusat laba untuk tidak bernegosiasi dengan sesama pusat laba di dalam sebuah perusahaan.

Dalam menentukan harga transfer perusahaan dapat menggunakan teknik-teknik penentuan harga transfer sebagai berikut :

#### **1. Harga Transfer Dua Jenis**

Dalam harga transfer dua jenis, pusat-laba-produsen diwajibkan menjual produknya kepada pusat-laba-konsumen berdasarkan harga transfer yang lebih rendah dari pada harga pasar. Akan tetapi, untuk keperluan akuntansi, transaksi tersebut dicatat dengan cara yang berikut :

- a. Pusat-biaya-produsen dianggap menjual dengan harga pasar.
- b. Pusat-biaya-konsumen dianggap membeli dengan harga transfer yang lebih rendah daripada harga pasar.
- c. Selisih antara harga pasar dengan harga transfer dibebankan kepada kantor pusat.

#### **2. Harga Transfer Dua Tahap**

Dalam harga transfer dua tahap pusat-laba-konsumen dibebani dengan tiga komponen, yaitu biaya tetap, biaya variabel dan laba pusat-laba-produsen. Biaya variabel dibebankan kepada pusat-laba-konsumen dalam jumlah yang proporsional dengan jumlah pembelian (dalam unit), sedangkan biaya tetap dibebankan kepada pusat-laba-konsumen tanpa memandang jumlah pembelian pusat-laba-konsumen dari pusat-laba-produsen. Biaya tetap ini merupakan

pembayaran jasa kepada pusat-laba-produsen oleh pusat-laba-konsumen karena pusat-laba-produsen telah menyediakan sebagian dari fasilitas produksinya untuk memenuhi kebutuhan pusat-laba-konsumen.

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1. Sejarah Singkat Hotel Santika Semarang**

Sebelum menjadi Hotel Santika yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 189 Semarang, pertama di bangun pada tahun 1962 oleh seorang pengusaha dari Purwokerto bernama Bapak Hariman, dengan nama Ruang Penginapan Grand. Dalam jangka waktu tiga tahun penginapan ini sudah mengalami perkembangan yang pesat. Oleh sebab itu pada tahun 1965 dikembangkan lagi menjadi sebuah hotel dan dioperasikan pada tahun 1975 yang kemudian dilanjutkan dengan nama Hotel Mutiara.

Hotel Mutiara sukses dan berhasil pada dua dekade kemudian, namun pada saat itu belum adanya keseriusan dalam pengelolaan manajemennya maka terjadi penurunan dalam penjualan kamar (tingkat hunian kamar) dan memudarnya citra hotel tersebut, sehingga Hotel Mutiara mengalami kerugian yang tidak sedikit jumlahnya. Oleh karena itulah maka pada bulan November 1984 Hotel Mutiara beserta karyawannya dijual kepada PT. Grahawita Santika yaitu sebuah perusahaan yang berada di bawah bendera Kompas-Gramedia Group yang berpusat di Jakarta, mulai saat itulah Hotel Mutiara berubah nama menjadi Hotel Santika.

Hotel Santika Semarang berdiri tanggal 30 November 1984 berdasarkan ijin usaha No. SK WKKB Tk II Semarang No.556.433/1992. Jadi sekarang para karyawan telah mengalami proses perbaikan dan pergantian nama pemilik. Dalam

waktu relatif singkat Hotel Santika mulai bergerak secara otomatis pada bulan Maret 1985 yang berfungsi sebagai salah satu hotel dari PT. Grahawita Santika. Pada awal operasinya Hotel Santika dipimpin oleh seorang ahli perhotelan dari Bandung namun karena adanya suatu hal maka kedudukannya digantikan oleh Bapak Richard Komar yang berhasil mengembangkan Hotel Santika dengan pesat.

Karena banyaknya tamu yang telah menjadi relasi atau mitra kerja PT. Grahawita Santika yang datang untuk menginap, sedangkan kamar yang tersedia di Hotel Santika Semarang tidak mencukupi dan untuk menambah kamar tidak memungkinkan, maka PT. Grahawita Santika mengambil satu jalan dengan mendirikan sebuah hotel chain berbintang empat dengan nama Hotel Graha Santika. Dengan demikian maka terjadi perubahan pula pada staff kepemimpinan. General Manager Hotel Santika, Bapak Richard Komar dipindahkan jabatannya sebagai General Manager di Hotel Graha Santika. Sedangkan sebagai untuk menjadi General Manager di Hotel Santika sendiri adalah Bapak Albertus Prasetyanto. Namun karena adanya suatu hal maka beliau dipindahkan tugas di Kompas Gramedia Group sedangkan sebagai penggantinya adalah Bapak Alex Listyadi sampai sekarang.

Hingga sekarang Hotel Santika masih mengadakan renovasi di segala bidang terutama manajemennya, baik itu dalam hal sistem pelayanannya, sistem administrasinya maupun fasilitas-fasilitas yang dimiliki, guna meningkatkan kualitas hotel sehubungan dengan cerah prospek bisnis perhotelan saat ini.

Hotel Santika Semarang sebagai hotel bisnis cukup tinggi tingkat hunian kamarnya. Dengan banyaknya perusahaan baru atau perusahaan cabang yang dibuka di kota Semarang menambah maraknya bisnis perhotelan di kota Semarang. Hotel Santika Semarang menjangkau tamu dari kalangan bisnis dan umum, terutama tamu-tamu dari perusahaan yang ada di kota Semarang, perusahaan yang mengadakan seminar, atau tamu-tamu dari instansi pemerintah pusat yang melakukan kunjungan dinas ke kota Semarang.

Hotel chain/kelompok dari PT. Grahawita Santika di Indonesia antara lain:

- Hotel Santika Bandung
- Hotel Santika Yogyakarta
- Hotel Santika Semarang
- Hotel Graha Santika Semarang
- Hotel Santika Beach Bali
- Hotel Puri Santika Cirebon
- Hotel Santika Manado
- Hotel Santika Jakarta
- Hotel Santika Surabaya

Hotel Santika chain dari PT. Grahawita Santika semakin pesat perkembangannya, ini terbukti dengan adanya rencana pembangunan Hotel Santika di kota-kota besar lainnya di Indonesia seperti Medan, Lombok dan Sumbawa.

### 3.2. Lokasi Perusahaan

Hotel Santika Semarang terletak di Jalan protokol yaitu Jalan Ahmad Yani nomer 189, secara geografis letak Hotel Santika adalah :

- a. Jarak dengan Pusat Pemerintahan : 1,5 km
- b. Jarak dengan Kantor Polisi : 500 meter
- c. Jarak dengan pusat kota : 1 km
- d. Jarak dengan pusat perbelanjaan : 1 km
- e. Jarak dengan Stasiun Kereta Api : 4 km
- f. Jarak dengan Bandar Udara : 9 km.
- g. Jarak dengan Pelabuhan Laut : 10 km
- h. Jarak dengan obyek wisata Pantai Marina : 12 km
- i. Jarak dengan obyek wisata Bandungan : 35 km
- j. Jarak dengan Taman Budaya Raden Saleh : 1 km
- k. Jarak dengan obyek wisata Gua Kreo : 16 km

### 3.3. Kegiatan Hotel Santika Semarang

#### 1. Pola Operasi

Sebagai industri jasa Hotel Santika beroperasi selama 24 jam, tanpa mengenal libur dalam melayani tamu. Produk atau jasa yang dihasilkan diproduksi dan dijual di dalam hotel. Jadi unsur jasa lebih dominan dari pada produk.

Secara garis besar pola operasi hotel Santika dapat dibagi dua yaitu kegiatan yang langsung berhubungan dengan tamu dan kegiatan yang tidak

langsung berhubungan dengan tamu. Kedua kegiatan tersebut harus berjalan secara serasi dan seimbang agar konsumen dapat dilayani dengan baik dan konsumen puas atas pelayanan yang diberikan.

## **2. Produk atau Jasa Yang Dihasilkan**

Hotel Santika sebagai suatu usaha industri pelayanan jasa, menyediakan dan melayani tamu dalam bentuk barang dan jasa. Dari segi wujudnya produk yang dihasilkan dibagi menjadi dua yaitu :

- produk yang berwujud (tangible product) yaitu produk yang nyata dapat dilihat dan diraba, dapat dikelompokkan menjadi : kamar untuk menginap (rooms), makanan dan minuman (food and beverage) dan produk lainnya (others) seperti jasa telekomunikasi dan telex, laundry, sport, kesehatan.
- Produk yang tidak berwujud benda (non tangible product) yaitu produk yang tidak secara nyata terlihat seperti suasana lingkungan, ketenangan, kehangatan dan keramahtamahan, kebersihan dan lain-lain.

Dilihat dari segi bisnis perhotelan produk Hotel Santika dapat dibagi dua yaitu produk jasa utama (core product) dan produk tambahan (supplementary product). Produk jasa utama dari Hotel Santika adalah penjualan kamar, makanan dan minuman sedangkan produk tambahan adalah jasa telepon, laundry, sport dan lain-lain.

### **3.4. Fasilitas Yang Tersedia Di Hotel Santika Semarang**

Hotel Santika Semarang diklasifikasikan sebagai hotel berbintang dua memiliki fasilitas sebagai berikut :

#### **3.4.1. Kamar (Room)**

Memiliki 76 kamar dengan klasifikasi dan perincian sebagai berikut :

1. Santika Suite	: 1 kamar	(Rp. 250.000,-/hari)
2. Executive Room	: 8 Kamar	(Rp. 195.000,-/hari)
3. Deluxe Room	: 33 kamar	(Rp. 180.000,-/hari)
4. Superior Room	: 12 Kamar	(Rp. 170.000,-/hari)
5. Standart Room	: 21 kamar	(Rp. 155.000,-/hari)
6. Driver Room	: 1 k umar	(Rp. 35.000,-/hari)

Kamar-kamar tersebut semuanya dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas :

#### **1. Fasilitas Tamu (Guest Facilities):**

- a. TV/Video Program
- b. Air conditioner
- c. Bath room with hot and cold water
- d. Central tape recorder
- e. Telephone
- f. Bed chair writing table
- g. Tea or coffe maker
- h. Hair dryer



## **2. Perlengkapan Tamu (Guest Supplies)**

- a. Writing paper
- b. Menu list
- c. Koran Kompas
- d. Envelop, ballpoint
- e. Match, astray
- f. Sandal dan perlengkapan kamar mandi lainnya

### **3.4.2. Fasilitas Lain Yang Tersedia**

#### **1. Restaurant dan Bar**

Hotel Santika memiliki restaurant dan bar yang terletak di lantai satu bersebelahan dengan kamar Suit dan Executive. Restaurant di Santika terkenal dengan nama Ondrowino Restaurant yang beroperasi 24 jam non stop. Restaurant ini menyediakan masakan Indonesia, Cina dan Eropa. Sedangkan Barnya terkenal dengan nama Tirto Aji Bar yang beroperasi dari pukul 18.00 sampai pukul 23.00 WIB. Bar Tirto Aji menyediakan macam-macam minuman baik yang beralkohol maupun yang tidak beralkohol serta beberapa jenis softdrink.

#### **2. Convention Hall**

Hotel Santika Semarang memiliki dua Convention Hall yaitu Nirwana Hall yang berada di lantai tiga dengan kapasitas 25 orang untuk berbentuk Class Style. Dan yang satunya adalah Kawedhar Hall yang

berada di lantai dua dengan kapasitas 150 orang. Keduanya dilengkapi dengan OHP, white board, sound system, AC dan coffe break.

### **3. Drug Store**

Drug store ini menyediakan atau menjual barang-barang keperluan tamu seperti obat-obatan, rokok, makanan ringan, souvenir dan lain-lain.

### **4. Bussines Centre**

Disini tamu bisa memanfaatkan fasilitas jasa pengetikan, foto copy dan faximile.

### **5. Car Parking**

Hotel Santika memiliki areal parkir yang cukup luas yang terletak di halaman depan hotel.

### **6. Fitness Centre**

Hotel Santika Semarang mempunyai sarana fitness dengan nama Parihaya Fitness Centre, fasilitas ini terletak di lantai tiga, meyediakan instruktur senam dan aerobik serta peralatan-peralatan fitness yang modern, dibuka mulai pukul 06.00 sampai dengan pukul 20.00 WIB.

### **7. Teras Wirotaman**

Terletak di depan restaurant Ondrowino, buka setiap hari mulai pukul 18.00 sampai dengan 20.00 WIB. Dengan menu spesialnya steak wirotaman dan aneka steak lainnya dengan harga terjangkau.

### **3.5. Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen**

#### **3.5.1. Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang**

Struktur organisasi yang diterapkan di Hotel Santika Semarang adalah bentuk struktur organisasi fungsional. Sebagai pucuk pimpinan adalah General Manager yang membawahi tujuh departemen atau bagian yaitu :

**1. Front Office Departement**

Bertugas dan bertanggung jawab dalam penjualan kamar hotel.

**2. House Keeping Departement**

Bertugas dan bertanggung jawab terhadap kebersihan kamar tamu maupun kebersihan lingkungan hotel.

**3. Food and Beverage Departement**

Bertugas dan bertanggung jawab terhadap persiapan dan pelayanan dibidang makanan dan minuman.

**4. Accounting Departement**

Bertugas dan bertanggung jawab terhadap masalah keuangan income atau expences hotel atau semua yang menyangkut masalah administrasi keuangan.

**5. Engineering Departement**

Bertugas dan bertanggung jawab terhadap semua yang menyangkut masalah maintenance dan semua yang ada hubungan dengan listrik dan bangunan.

**6. Human Resources Departement**

Bertugas dan bertanggung jawab terhadap segala permasalahan yang menyangkut masalah kepegawaian.

## **7. Sales and Marketing Departement**

Bertugas dan bertanggung jawab terhadap segala permasalahan yang ada kaitannya dengan penjualan, pemasaran, promosi kepada pihak luar.

Para bawahan atau pegawai yang berada dibawahnya bertanggung jawab penuh terhadap pimpinan masing-masing bagian mengenai segala yang menyangkut pekerjaan. Pembagian kerja di Hotel Santika Semarang dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

### **1. General Manager**

General Manager sebagai puncak pimpinan, mempunyai tugas dan wewenang:

- a. Bertugas mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas kepala bagian (Departemen Head) dan sebagai pengambilan keputusan tertinggi di tingkat manajerial.
- b. Di dalam pengambilan keputusan, General Manager berpedoman dan mengacu pada peraturan perusahaan (House Roule) yang ditetapkan oleh kantor pusat.
- c. Bertanggung jawab atas pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen yang efektif agar tercapai tingkat produktivitas dan efisiensi yang optimal.
- d. Bertanggung jawab akan terciptanya kerja sama kelompok bagian (team work) serta kerja sama secara terkoordinir dikalangan manajemen.
- e. Berwenang memberikan peringatan dan teguran kepada kepala bagian apabila yang bersangkutan dipandang menyimpang dari perencanaan maupun kebijaksanaan.

- f. Wajib menyusun dan menyampaikan program kerja bulanan manajemen ke direktur utama di kantor pusat.
- g. General Manager berkewajiban mematuhi peraturan-peraturan atau keputusan serta kebijaksanaan yang telah diberikan oleh direktur utama kantor pusat.

## **2. Front Office Manager**

Front Office Manager (FOM) bertanggung jawab langsung kepada General Manager, FOM membawahi : Receptionis, information, operator, Reservation Clerk, Concierge dan Bell Boy.

Tugas dan tanggung jawab Front Office Manager :

- a. Membuat laporan harian dan bulanan yang disampaikan kepada General Manager.
- b. Bertanggung jawab terhadap penjualan kamar.
- c. Bertanggung jawab akan terciptanya team work di Front Office Departement.
- d. Mengatasi complaint tamu.
- e. Membuat pengaturan jadwal kerja.

## **3. House Keeping Manager**

House Keeping Manager disebut juga house keeper membawahi Room Boy, Houseman, Administrasi housekeeping. Tugas dan wewenang House Keeper :

- a. Membuat laporan harian, bulanan yang harus dikirim kepada General Manager.
- b. Bertanggung jawab akan kebersihan seluruh areal hotel dan kamar tamu.

- c. Bertanggung jawab akan kerapian dekorasi hotel.
- d. Membuat catatan mengenai barang-barang inventaris hotel yang rusak.
- e. Bertanggung jawab atas fasilitas-fasilitas yang ada di kamar hotel.

#### **4. Accounting Manager**

Accounting Manager biasanya disebut Chief Accounting membawahi cashier, cost control, store keeper, income audit, purchasing, receiving. Tugas dan tanggung jawabnya :

- a. Membuat laporan harian dan bulanan.
- b. Bertanggung jawab terhadap semua masalah yang menyangkut administrasi keuangan.
- c. Bertanggung jawab terhadap masalah keuangan income atau expenses hotel.
- d. Bertanggung jawab terhadap pembayaran ke pihak luar.

#### **5. Food and Beverage Manager**

Food and Beverage Manager biasa disebut dengan FB Manager membawahi cook service, waiters dan bartender. Tugas dan tanggung jawabnya :

- a. Membuat laporan harian dan bulanan yang harus disampaikan kepada general Manager.
- b. Bertanggung jawab pada penyediaan makanan dan minuman untuk tamu hotel.
- c. Bertanggung jawab atas restaurant yang ada di Hotel.

#### **6. Engineering Manager / Chief Manager.**

Chief Manager membawahi administrasi engineering, teknisi, driver. Tugas dan tanggung jawabnya :

- a. Membuat laporan harian dan bulanan.
- b. Bertanggung jawab terhadap pemeliharaan alat-alat listrik di Hotel.
- c. Bertanggung jawab terhadap pemeliharaan bangunan.
- d. Bertanggung jawab terhadap perbaikan, perluasan dan pembaharuan alat-alat listrik.
- e. Inventarisasi suku cadang.

#### **7. Duty Manager**

Duty Manager tugasnya adalah menggantikan tugas manager-manager lain apabila manager yang bersangkutan berhalangan.

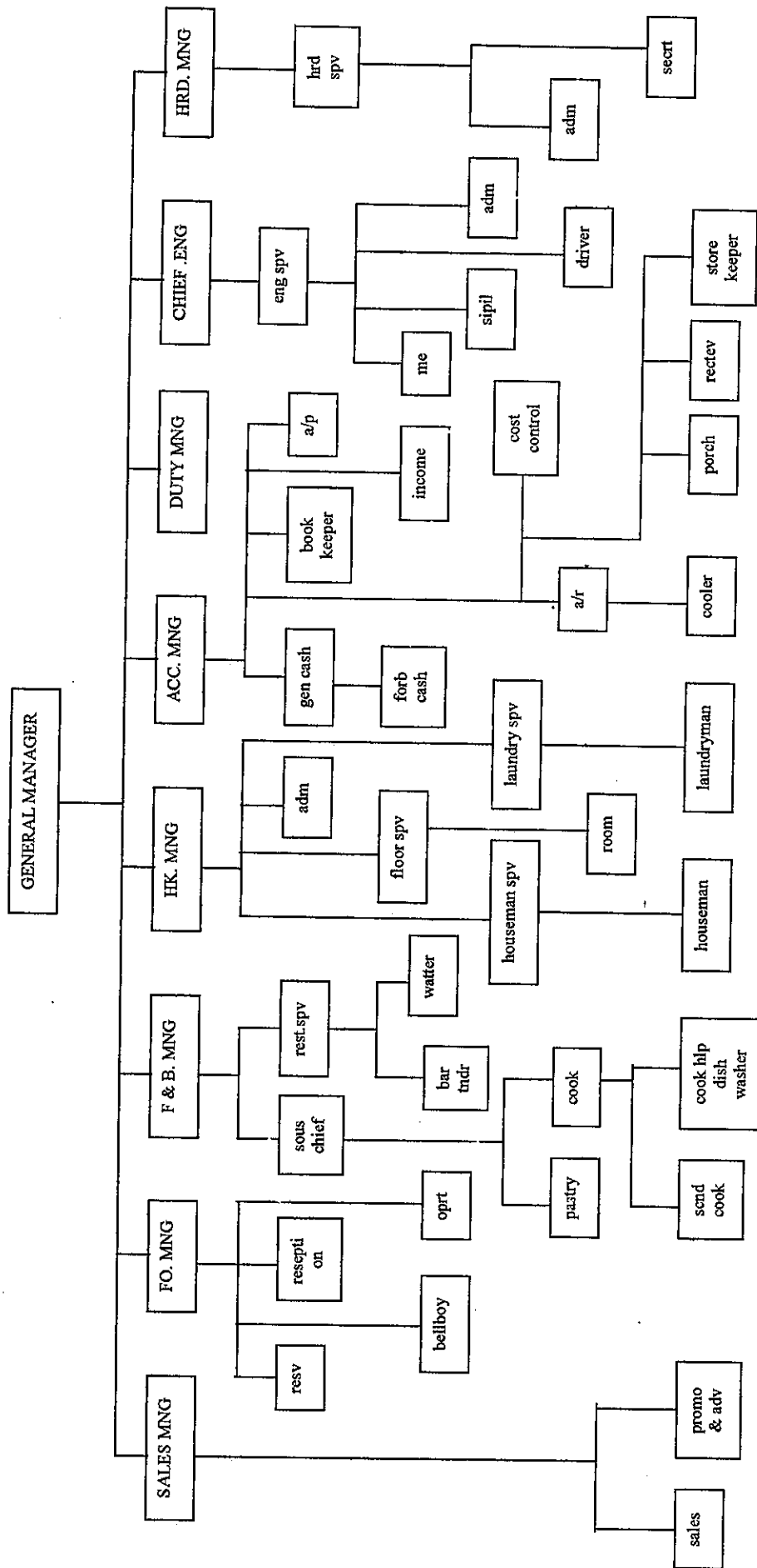
#### **8. Human Resources Manager**

Human Resources Manager biasa disebut HRD manager, membawahi administrasi HRD dan security.

Tugas dan tanggung jawab HRD :

- a. Membuat laporan harian dan bulanan.
- b. Bertanggung jawab terhadap penerimaan karyawan.
- c. Mengurus hak-hak dan kewajiban karyawan hotel.
- d. Bertanggung jawab menerima training.
- e. Mengembangkan, mendidik, dan melatih serta mengarahkan karyawan agar menjadi tenaga yang berkualitas dan profesional.

# STRUKTUR ORGANISASI HOTEL SANTIKA SEMARANG



Sumber : PSDM, Hotel Santika Semarang, 1998



## **9. Marketing Manager**

Marketing Manager membawahi sales executive dan promosi. Bertanggung jawab terhadap pemasaran hotel dan mempertahankan nama baik hotel serta promosi kepihak luar dan meningkatkan pengenalan produk pada publik.

Pendelegasian wewenang di Hotel Santika sifatnya desentralisasi dimana terjadi pendelegasian wewenang untuk mengambil suatu keputusan yang diberikan kepada manager level yang lebih rendah.

### **3.5.2. Pusat Pertanggungjawaban**

Departemen-departemen yang ada dalam struktur organisasi Hotel Santika Semarang secara tertulis belum ditentukan sebagai suatu pusat pertanggungjawaban sesuai dengan teori struktur pengendalian manajemen. Akan tetapi departemen-departemen tersebut sudah dikelompok-kelompokkan menjadi dua bagian yaitu :

#### **1. Revenue Departement**

Revenue Departement terdiri dari Front Office Departemen, House Keeping Departement, Food and Beverage Departement.

#### **2. Supporting Departement**

Supporting Departement terdiri dari Accounting Departement, Marketing Departement, Engineering Departement, Human Resources Departement.

Input dan output dari masing-masing departement :

### **1. Marketing Departement**

Marketing Departement mempunyai masukan (input) antara lain biaya departement seperti salary and wages, vacation pay, employment meal, payroll tax and relate expence, uniform, agency fee, local transportation, biaya-biaya promosi sedangkan keluarannya (output) adalah usaha promosi untuk meningkatkan penjualan kamar dan mengenalkan nama Hotel Santika kepada calon konsumen potensial.

### **2. Front Office Departement**

Front Office Departement mempunyai masukan (input) antara lain salary and wages, vacation pay, employment meal, uniform, printing and stationery, local transportation, cost of local calls sedangkan keluarannya (output) adalah pendapatan atas penjualan kamar, telpon, fax, telex.

### **3. Food and Beverage Departement**

Food and Beverage Departement mempunyai masukan (input) antara lain salary and wages, uniform, employment meal, vacation pay, decoration, bar expences, stationery, biaya produksi makanan dan minuman, perlengkapan makan dan minum, transportation sedangkan keluarannya (output) mencakup pendapatan atas penjualan makanan dan minuman.

### **4. House Keeping Departement**

House Keeping Departement mempunyai masukan (input) antara lain salary and wages, uniform, employment meal, vacation pay, local transportation, biaya pengadaan alat kebersihan, biaya fasilitas hotel sedangkan keluarannya

(output) adalah kebersihan dan kerapian kamar dan lingkungan hotel, pendapatan atas laundry dan fitness centre.

#### **5. Accounting Departement**

Accounting Departement mempunyai masukan (input) antara lain salary and wages, uniform, employment meal, vacation pay, accountant fees, stationery, local transportation, legal expences, credit and collection expences, comissions of credit cards sedangkan keluarannya (output) adalah laporan-laporan tentang keuangan perusahaan.

#### **6. Engineering Departement**

Engineering Departement mempunyai masukan (input) antara lain salary and wages, vacation pay, uniform, employment meal, local transportation, engineering supplay, biaya pemeliharaan alat-alat listrik, biaya pemeliharaan gedung, biaya suku cadang, sedangkan keluarannya (output) adalah terpeliharanya alat-alat listrik dan bangunan.

#### **7. Human Resources Departement**

Human Resources Departement mempunyai masukan (input) antara lain salary and wages, vacation pay, employment meal, stationery, medical expences, biaya training atau pelatihan, biaya rekrutment karyawan baru sedangkan keluarannya (output) adalah mengurus hak-hak dan kewajiban karyawan, menerima karyawan baru, memotivasi. Kerja karyawan, kelayakan kerja, kepuasan kerja dan kesehatan karyawan.

### **3.5.3. Penilaian Prestasi**

Penilaian prestasi dari departemen-departemen yang ada dalam Hotel Santika Semarang dilakukan setiap bulan. Dilakukan dengan membandingkan antara anggaran yang telah dibuat dengan realisasinya. Anggaran dibuat selama satu tahun kemudian setiap bulannya dievaluasi bagaimana kinerja suatu departemen selama satu bulan dan membahas rencana anggaran bulan berikutnya dengan berpedoman kepada anggaran tahunan.

### **3.5.4. Harga Transfer**

Harga transfer di dalam hotel Santika terdapat antara Departement Front Office dengan Departement Food and Beverage. Harga kamar yang merupakan pendapatan dari Departement Front Office sudah termasuk makan pagi, dimana makanan dan minuman merupakan pendapatan dari Departement Food and Beverage. Harga makan pagi tersebut ditetapkan oleh Departement Front Office dengan Departement Food and Beverage berdasarkan atas biaya penuh terdiri dari bahan baku, tenaga kerja langsung, biaya administrasi, biaya penjualan dan laba.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1. Struktur Pengendalian Manajemen**

Struktur Pengendalian Manajemen merupakan salah satu bagian dari Sistem Pengendalian Manajemen. Struktur Pengendalian Manajemen sebagai sarana untuk mengimplementasikan strategi perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Agar Sistem Pengendalian Manajemen dapat difungsikan sebagai alat kontrol, maka diperlukan ketepatan dalam penentuan Struktur Pengendalian Manajemen perusahaan.

Pengendalian manajemen dilihat dari strukturnya terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban-komponen organisasi seperti divisi, departemen, bagian, seksi dan sebagainya yang diberi tugas untuk mencapai sebagian, atau beberapa tujuan perusahaan. Pemberian tugas kepada pusat pertanggungjawaban tersebut penting karena beberapa alasan (Anthony dan Govindarajan, 1995). Pertama, sasaran yang harus dicapai oleh pusat pertanggungjawaban menjadi jelas. Kedua, dalam hal tujuan perusahaan tidak tercapai, letak kegagalan dapat diketahui dengan lebih mudah.

##### **4.1.1. Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang**

Struktur organisasi yang dianut menunjukkan pembagian tanggung jawab kepada para manajer. Maksud pembagian ini adalah untuk menentukan batasan-

batasan yang menjadi tanggung jawab manajer yang bersangkutan dan lebih lanjut menentukan pelaporan dan komunikasi.

Struktur organisasi yang terdapat dalam manajemen Hotel Santika Semarang adalah struktur organisasi fungsional dimana dalam organisasi tersebut terbagi berdasarkan fungsi pokok organisasi seperti Marketing Departement, Accounting Departement, Human Resources Departement, Front Office Departement, Food and Beverage Departement, House Keeping Departement, dan Engineering Departement.

Masing-masing Manajer mempunyai tanggung jawab atas salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi, sehingga dia berhak mengendalikan kegiatan yang berhubungan langsung dengan bagiannya terpisah dari bagian lainnya.

Kelebihan dari struktur organisasi fungsional antara lain; adanya pembagian tugas yang jelas dari masing-masing departemen, adanya spesialisasi pekerjaan sehingga memungkinkan seorang manajer bekerja dengan baik sedangkan kelemahannya adalah sulitnya koordinasi antar bagian sehingga secara keseluruhan organisasi kurang efektif.

Untuk mengatasi masalah sulitnya koordinasi antar bagian hendaknya selalu diadakan pertemuan rutin antara bagian sebagai sarana untuk mengkoordinasikan antar bagian tersebut.

Dalam struktur organisasi di Hotel Santika Semarang terlihat bahwa rentang kendali General Manager terlalu lebar. General Manager langsung membawahi tujuh departement, sehingga tugas dari General Manager terlalu banyak

terkonsentrasi dalam mengkoordinasikan ketujuh departement tersebut. Untuk mengatasi permasalahan tersebut hendaknya General Manager dibantu oleh seorang asisten atau sekretaris perusahaan yang tugasnya membantu General Manager dalam mengkoordinasikan departement-departement tersebut. Asisten General Manager dalam struktur organisasi kedudukannya terletak di bawah General Manager dan di atas manajer departemen.

Duty Manager mempunyai tugas menggantikan tugas General Manager apabila General Manager berhalangan. Padahal dalam struktur organisasi Hotel Santika Duty Manager letaknya sejajar dengan manajer departemen sehingga dikhawatirkan pendelegasian wewenang tidak berjalan dengan baik.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut sebaiknya Duty Manager posisinya diletakkan dibawah General Manager dan diatas manajer bagian dan sekaligus Duty Manager sebagai asisten General Manager yang membantu General Manager mengkoordinasikan departemen-departemen yang ada.

Pendelegasian wewenang di Hotel Santika Semarang sifatnya desentralisasi dimana terjadi pendelegasian wewenang untuk mengambil suatu keputusan yang diberikan kepada manajer level yang lebih rendah. Manajer level bawah yang telah mendapatkan pendelegasian wewenang harus mempertanggung jawabkan kepada manajer di atasnya. Oleh karena itu batas dan kejelasan wewenang yang diterima manajer bawah sangat diperlukan, sehingga tidak terjadi over laping dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

#### **4.1.2. Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran-sasaran tersebut sering pula kita sebut dengan obyektif yang harus kita capai. (Anthony, dkk, 1995).

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan masukan-masukan (input) yang dapat berupa sejumlah bahan baku tertentu, sejumlah tenaga kerja dari berbagai pekerjaan tertentu atau macam-macam jenis jasa lain. Kesemua bahan masukan diproses dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Biasanya untuk melaksanakan proses ini diperlukan tambahan masukan-masukan lain berupa modal kerja, peralatan ataupun harta-harta lainnya. Sebagai hasil dari proses tersebut akan kita dapatkan keluaran atau output.

Pusat pertanggungjawaban di Hotel Santika Semarang menurut Struktur Pengendalian Manajemen belum terbentuk. Pembentukan suatu pusat pertanggungjawaban berdasarkan pada sifat masukan (input) dan keluaran (output) dari suatu departemen.

##### **1. Pusat Biaya**

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang oleh pengendalian manajemen masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter. (Arief Suadi, 1997). Alasan untuk tidak mengukur keluaran pusat biaya adalah pertama karena pimpinan pusat biaya tidak bertanggung jawab atas nilai rupiah keluarannya, kedua kesukaran dalam mengukur keluaran pusat biaya tersebut:



Ditinjau dari sudut pengendalian, pusat biaya dapat dikelompokkan menjadi :

a. Pusat Biaya Teknis

Adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena biaya tersebut berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Yang termasuk dalam pusat biaya teknis adalah Engineering Departement.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Yang termasuk dalam pusat biaya kebijakan adalah Accounting Departement dan Human Resources Departement.

2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dalam rupiah --kalau pusat pendapatan berwenang menentukan harga jual-- sedangkan masukannya tidak dihubungkan dengan keluarannya, sehingga tidak dapat dihitung labanya.(Arief Suadi, 1997). Masukan pusat pendapatan tidak dihubungkan dengan pendapatannya karena kedua hal tersebut memang sulit untuk dihubungkan. Yang termasuk dalam pusat pendapatan adalah Marketing Departement. Biaya dalam Marketing Departement yang sulit untuk dihubungkan dengan pendapatan adalah biaya penelitian pemasaran, pengumpulan informasi tentang pesaing, iklan dan hubungan masyarakat.

### **3. Pusat Laba**

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya maupun masukannya diukur dalam satuan moneter, sehingga labanya dapat dihitung. Masukan pusat pendapatan dihubungkan dengan pendapatannya karena masukannya dan keluarannya dapat dikendalikan oleh pusat laba. (Arief Suadi, 1997). Yang termasuk dalam pusat laba adalah Front Office Departement, Food and Beverage Departement dan House Keeping Departement.

Penetapan divisi sebagai pusat laba mempunyai keuntungan (Supriyono, 1991) antara lain; kualitas dan kecepatan keputusan dapat ditingkatkan terutama yang bersifat operasional, kesadaran laba meningkat, moral dan kepuasan manajer dapat meningkat karena lebih bebas menggunakan kreatifitasnya, pengukuran prestasi manajer dapat lebih luas dibandingkan dengan pusat biaya dan pusat pendapatan, dan manajemen puncak dapat berkonsentrasi tentang masa depan perusahaan.

#### **4.1.3. Penilaian Prestasi**

Dalam melakukan penilaian prestasi dari masing-masing pusat pertanggungjawaban akan digunakan konsep efisiensi dan efektivitas.

Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang kita pergunakan.

Efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Semakin besar

kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut.

Ukuran efisien atau tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban dapat dilihat dengan tiga cara :

1. Membandingkan terhadap pusat pertanggungjawaban yang sejenis.
2. Membandingkan dengan standart atau anggaran yang telah ditetapkan.
3. Membandingkan terhadap hasil yang sama pada masa atau periode sebelumnya.

Penilaian prestasi dari masing-masing pusat pertanggungjawaban (Anthony, dkk, 1995):

#### **1. Pusat biaya (Expense Centre)**

Prestasi manajer pusat pertanggungjawaban ini (Accounting Departement, Human Resources Departement dan Engineering Departement) dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan oleh pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan. Teknik yang seringkali digunakan oleh pusat biaya disebut manajemen berdasarkan tujuan atau management by objective.

#### **2. Pusat pendapatan (Revenue Centre)**

Prestasi manajer pusat pertanggungjawaban ini (Marketing Departement) dinilai berdasarkan efektivitas, yaitu besarnya pendapatan yang diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan anggaran pendapatan yang ditetapkan. Jika realisasi pendapatan lebih besar dari anggarannya maka

prestasi pusat pertanggungjawaban dianggap efektif atau lebih baik karena melebihi dari yang ditargetkan.

### **3. Pusat Laba**

Prestasi pusat laba (Front Office Departement, Food and Beverage Departement dan House Keeping Departement) dinilai dengan menggunakan dua macam cara (Anthony, 1995) yaitu :

#### **a. Pengukuran prestasi manajemen**

Cara pengukurannya adalah dengan membandingkan antara prestasi suatu pusat laba dengan standart atau target laba yang ditetapkan. Penyimpangan atau selisih yang terjadi menunjukkan seberapa jauh prestasi pusat pertanggungjawaban tersebut dalam memenuhi komitmen laba yang telah disetujui.

#### **b. Pengukuran prestasi ekonomi**

Untuk mengukur prestasi ekonomi, harus berdasarkan pada pendapatan bersih (net income). Setelah dialokasikan semua biaya-biaya, termasuk biaya kontribusi dari biaya tetap organisasi (Corporate overhead).

#### **4.1.4. Harga Transfer**

Harga transfer adalah harga yang harus dibayarkan oleh pusat --laba-- konsumen kepada pusat --laba-- produsen untuk barang atau jasa yang diterimanya.(Arief Suadi, 1997).

Harga transfer di dalam hotel Santika terdapat antara Departement Front Office dengan Departement Food and Beverage. Harga kamar yang merupakan

pendapatan dari Departement Front Office sudah termasuk makan pagi, dimana makanan dan minuman merupakan pendapatan dari Departement Food and Beverage. Harga makan pagi tersebut ditetapkan oleh Departement Front Office dengan Departement Food and Beverage berdasarkan atas biaya penuh terdiri dari bahan baku, tenaga kerja langsung, biaya administrasi, biaya penjualan dan laba

Selain itu harga transfer dapat juga ditetapkan antara House Keeping Departement dengan departement yang lain, yaitu pendapatan laundry seragam karyawan. Selama ini laundry seragam karyawan hanya sekedar dicatat, bukan dihitung sebagai pendapatan dari House Keeping Departement.

Penetapan harga transfer laundry seragam karyawan dapat ditetapkan berdasarkan atas biaya penuh dari House Keeping Departement.

Penetapan harga transfer yang paling obyektif adalah berdasarkan pada harga pasar. Hal yang perlu dipertimbangkan sebagai dasar menentukan harga transfer adalah mana yang lebih menguntungkan antara menetapkan harga transfer berdasarkan pada biaya penuh ataukah berdasarkan pada harga pasar.

Jika lebih menguntungkan berdasarkan harga pasar maka lebih baik penetapan harga transfer berdasarkan atas harga pasar, selain itu dapat terjalin hubungan dengan pihak-pihak dari luar perusahaan dengan ditetapkannya harga pasar.

#### **4.2. Implikasi Manajerial**

1. Implikasi manajerial dengan adanya pembantu General Manager diharapkan General Manager dapat lebih berkonsentrasi dalam melakukan perencanaan-

perencanaan strategis dan menghasilkan keputusan-keputusan strategis yang tepat sehingga dapat lebih memajukan perusahaan.

2. Implikasi manajerial dengan ditetapkannya departemen-departemen yang ada sebagai suatu pusat pertanggungjawaban adalah bahwa pusat pertanggungjawaban diharapkan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Implikasi manajerial dengan adanya penilaian prestasi yang tepat adalah lebih mamacu prestasi para manajer departemen dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
4. Implikasi manajerial dari penetapan harga transfer adalah dapat meningkatkan pendapatan dan penilaian prestasi dari departemen yang menetapkan harga transfer. Jika lebih menguntungkan berdasarkan harga pasar maka lebih baik penetapan harga transfer berdasarkan atas harga pasar, selain itu dapat terjalin hubungan dengan pihak-pihak dari luar perusahaan dengan ditetapkannya harga pasar.

P

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

##### 5.1.1. Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang

1. Struktur organisasi fungsional yang digunakan dalam Hotel Santika Semarang sudah sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Pembagian departement sudah sesuai dengan fungsi pokok suatu organisasi.
2. Rentang Kendali General Manager terlalu lebar. General Manager langsung membawahi tujuh departement, sehingga tugas dari General Manager terlalu banyak terkonsentrasi dalam mengkoordinasikan ketujuh departement tersebut.
3. Jabatan dari Duty Manager perlu diletakkan pada posisi yang tepat.
4. Batasan dan kejelasan wewenang yang diterima manajer bawah sangat diperlukan, sehingga tidak terjadi over laping dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.
5. Implikasi manajerial dengan adanya pembantu General Manager diharapkan General Manager dapat lebih berkonsentrasi dalam melakukan perencanaan-perencanaan strategis dan menghasilkan keputusan-keputusan strategis yang tepat sehingga dapat lebih memajukan perusahaan.

### **5.1.2. Pusat Pertanggungjawaban.**

Bahwa dalam manajemen Hotel Santika Semarang, departemen yang ada belum dikelompokkan sebagai pusat pertanggungjawaban sesuai dengan teori Struktur Pengendalian Manajemen.

Berdasarkan masukan dan keluaran dari masing-masing departemen, dapat dikelompokkan sebagai suatu pusat pertanggungjawaban sebagai berikut :

1. Departemen yang termasuk dalam Pusat Biaya adalah Engineering Departement, Accounting Departement dan Human Resources Departement.
2. Departemen yang termasuk dalam Pusat Pendapatan adalah Marketing Departement.
3. Departemen yang termasuk dalam Pusat Laba adalah Front Office Departement, Food and Beverage Departement dan House Keeping Departement.

Implikasi manajerial dengan ditetapkannya departemen-departemen yang ada sebagai suatu pusat pertanggungjawaban adalah bahwa pusat pertanggungjawaban diharapkan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **5.1.3. Penilaian Prestasi**

Penilaian prestasi yang sudah berjalan di Hotel Santika Semarang sudah berjalan dengan baik, untuk lebih menyempurnakan sistem penilaian prestasi hendaknya setelah terbentuk pusat pertanggungjawaban dilakukan penilaian prestasi sebagai berikut :



1. Pusat Biaya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan oleh pusat pertanggungjawaban dan dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan.
2. Pusat Pendapatan dinilai berdasarkan efektivitasnya.
3. Pusat Laba dinilai dengan dua cara yaitu pengukuran prestasi manajemen dan pengukuran prestasi ekonomi.

Implikasi manajerial dengan adanya penilaian prestasi yang tepat adalah lebih mamacu prestasi para manajer departemen dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **5.1.4. Harga Transfer.**

Harga tranfer terdapat antara Front Office Departement dengan Food and Beverage Departement yang didasarkan atas biaya penuh. Pertimbangan yang lain dalam penetapan harga transfer adalah berdasarkan harga pasar, mana yang lebih menguntungkan.

Implikasi manajerial dari penetapan harga transfer adalah dapat meningkatkan pendapatan dan penilaian prestasi dari departemen yang menetapkan harga transfer.

#### **5.2. Saran**

##### **5.2.1. Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang**

1. Adanya jabatan Asisten General Manager yang tugasnya membantu General Manager dalam mengkoordinasikan manajer departement.
2. Meletakkan jabatan Duty Manager sesuai dengan posisinya

3. Struktur organisasi yang baru (terlampir).
4. Adanya batasan dan kejelasan wewenang yang diterima manajer bawahan.

### **5.2.2. Pusat Pertanggungjawaban**

Departement-departemen yang ada ditetapkan sebagai suatu pusat pertanggungjawaban sebagai berikut :

1. Departemen yang termasuk dalam Pusat Biaya adalah Engineering Departement, Accounting Departement dan Human Resources Departement.
2. Departemen yang termasuk dalam Pusat Pendapatan adalah Marketing Departement.
3. Departemen yang termasuk dalam Pusat Laba adalah Front Office Departement, Food and Beverage Departement dan House Keeping Departement.

### **5.2.3. Penilaian Prestasi**

Setelah pembentukan pusat pertanggungjawaban penilaian prestasi manajer dapat dilakukan berdasarkan :

1. Pusat Biaya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan oleh pusat pertanggungjawaban dan dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan.
2. Pusat Pendapatan dinilai berdasarkan efektivitasnya.
3. Pusat Laba dinilai dengan dua cara yaitu pengukuran prestasi manajemen dan pengukuran prestasi ekonomi.

#### **5.2.4. Harga Transfer**

Penetapan harga transfer antara House Keeping Departement dengan departement yang lain tentang laundry seragam karyawan. Penetapan ini berdasarkan atas biaya penuh dari House Keeping Departement.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony & Govindarajan. 1995. Management Control Systems. Eight Edition. Irwin. Chicago.
- Anthony. Dearden. Bedford. 1992. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Arief Suadi. 1997. Sistem Pengendalian Manajemen. Yogyakarta. BPFE.
- Hani Handoko. 1989. Manajemen. Edisi II. Yogyakarta. BPFE.
- Joseph C. Picken dan Gregory S. Dess. 1997. Out of (Strategic) Control. Organizational Dynamics.
- Marciariello. Joseph A dan Calvins Kirby. Management Control Systems; Using Adaptive Systems to Attain Control. Second Edition. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice Hall. Inc.
- Reksohadiprojo S. Siswanto dan Hani Handoko. 1991. Kebijakan Perusahaan. Yogyakarta. BPFE.
- Sanapiah Faizal. 1989. Penelitian Kualitatif. Malang. YA3.
- Supriyono. 1991. Akuntansi Manajemen 2: Struktur Pengendalian Manajemen. Yogyakarta. BPFE