



**ANALISA AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA
NIAGARA HOTEL DAN RESORT MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

HAMDAN SUPRIYADI
NPM 1625100181

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : HAMDAN SUPRIYADI
NPM : 1625100181
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISA AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
PADA NIAGARA HOTEL DAN RESORT MEDAN

MEDAN, MARET 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(Anggi Pratama Nasution, S.E., M.Si)

PEMPIMBING I

(Aulia, S.E., M.M)



(Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING II

(Fitri Yani Panggabean, S.E., M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : HAMDAN SUPRIYADI
NPM : 1625100181
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS AKUNTANS PERTANGGUNG
JAWABAN PADA NIAGARA HOTEL DAN
RESORT MEDAN

MEDAN, MARET 2019

KETUA



(Anggi Pratama Nasution, S.E., M.Si)

ANGGOTA II

(Fitri Yani Panggabean, S.E., M.Si)

ANGGOTA I

(Aulia, S.E., M.M)

ANGGOTA III

(Irawan SE., M.Si)

ANGGOTA IV

(Drs Nadjib, Ak., M.M)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HAMDAN SUPRIYADI
NPM : 1625100181
Fakultas/Program Studi : SOSIAL SAINS/AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISA AKUNTANSI PERTANGGUNG
JAWABAN PADA NIAGARA HOTEL DAN
RESORT MEDAN

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 18 Maret 2018



(HAMDAN SUPRIYADI)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HAMDAN SUPRIYADI
NPM : 1625100181
Fakultas/Program Studi : SOSIAL SAINS/AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISA AKUNTANSI PERTANGGUNG
JAWABAN PADA NIAGARA HOTEL DAN
RESORT MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat)
2. Memberikan izin hak bebas royalti Non-Eksklusif kepada Unpab untuk menyimpan, mengalih-mediakan/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, 18 Maret 2019



(HAMDAN SUPRIYADI)

TANDA BEBAS PUSTAKA

No. 1715 / Perp / Ep / 2019

Dinyatakan tidak ada sangkut paut dengan UPT. Perpustakaan

Medan, 31 JAN 2019



FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau

Medan, 20 Desember 2018
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
Fakultas SOSIAL SAINS
UNPAB Medan
Di -
Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : HAMDAN SUPRIYADI
Tempat/Tgl. Lahir : JONGGOL JULU / 08 Maret 1994
Nama Orang Tua : khoirun pane
N. P. M : 1625100181
Fakultas : SOSIAL SAINS
Program Studi : Akuntansi
No. HP : 082277153573
Alamat : Perumahan Taman Citra Mandiri Blok J No. 12 Medan Johor Kota Medan



Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul TINJAUAN TERHADAP AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA KEUANGAN PADA WAGARA HOTEL DAN RESORT MEDAN, Selanjutnya saya menyatakan :

- 1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- 2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- 3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
- 4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- 5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- 6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- 7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- 8. Skripsi sudah dijilid lux 2 examplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 examplar untuk penguji (bentuk dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
- 9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- 10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- 11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- 12. Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

| | | |
|------------------------------|--------------|------------------|
| 1. [102] Ujian Meja Hijau | : Rp. | 500,000 |
| 2. [170] Administrasi Wisuda | : Rp. | 1,500,000 |
| 3. [202] Bebas Pustaka | : Rp. | 100,000 |
| 4. [221] Bebas LAB | : Rp. | 0 |
| Total Biaya | : Rp. | 2,100,000 |

31/01/19
Dite



Hormat saya

HAMDAN SUPRIYADI
1625100181

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
 - o a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - o b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

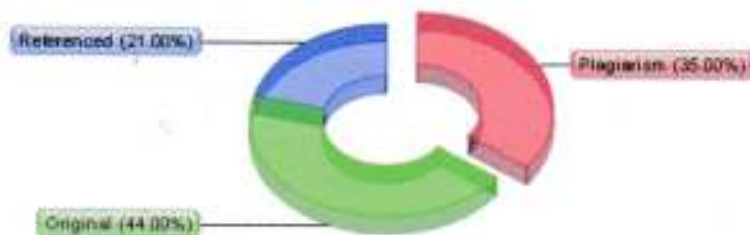
Analyzed document: 20-12-18 7:50:07 AM

"HAMDAN SUPRIYADI_1625100181_AKUNTANSI.doc"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License2



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- 1640 wrds: 7847 <https://anzdoc.com/download/bab-ii-tinjauan-pustaka-a-ruang-lingkup-akuntansi-pertanggung.h...>
- 1124 wrds: 4425 <https://text-id.123dok.com/document/rz3919zx-peranan-akuntansi-pertanggungjawaban-sebagai-...>
- 1124 wrds: 4425 <https://text-id.123dok.com/document/rz3919zx-peranan-akuntansi-pertanggungjawaban-sebagai-...>

[other Sources:]

Processed resources details:

226 - Ok / 48 - Failed

[other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating:



[not detected]

[not detected]

[not detected]

[not detected]

Excluded UrIs:



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Bertanda tangan di bawah ini :

Nama lengkap

Tgl. Lahir

Tempat Mahasiswa

Studi

IPK

Skripsi yang telah dicapai

Mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

: HAMDAN SUPRIYADI

: JONGGOL JULU / 08 Maret 1994

: 1625100181

: Akuntansi

: Akuntansi Sektor Bisnis

: 125 SKS, IPK 2.83


| Judul Skripsi | Persetujuan |
|---|-------------------------------------|
| ANALISIS SISTEM AKUNTANSI PADA NIAGARA HOTEL DAN RESORT MEDAN | <input type="checkbox"/> |
| ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL ATAS PERSEDIAAN BARANG RESTORAN PADA NIAGARA HOTEL DAN RESORT MEDAN | <input type="checkbox"/> |
| PENGUJIAN TERHADAP AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA KEUANGAN PADA NIAGARA HOTEL DAN RESORT MEDAN | <input checked="" type="checkbox"/> |

Disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda


Rektor I,
(Dr. Bhakti Alampiah, M.Ts., Ph.D.)

Medan, 11 November 2017

Pemohon,


(HAMDAN SUPRIYADI)

Nomor :
Tanggal :
Disahkan oleh :
Dekan

(Drs. Anwar Samud, M.Si.)

Tanggal : 11 November 2017
Disetujui oleh :
Ka. Prodi Akuntansi

(Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si.)

Tanggal :
Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing I :

5/12/17
(Aurda, S. Arsy)

Tanggal :
Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing II :

06/12/2017
(Fitriyani Panggaly, S.Pd, S.P)

Nomor dokumen: FM-LPPM-08-01

Revisi: 02

Tgl. Eff: 20 Des 2015

alamat dokumen: <http://mahasiswa.pancabudi.ac.id>

Dicetak pada: Sabtu, 11 November 2017 11:00:44



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

: Universitas Pembangunan Panca Budi
 : SOSIAL SAINS
 : AULIA, SE.,M.Si
 : FITRI YANI PANGGABEAN, SE.,M.Si
 : HAMDAN SUPRIYADI
 : Akuntansi
 : 1625100181
 : S1
 : Tinjauan Terhadap Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Keuangan Pada Niagara Hotel Dan Resort Medan

| | PEMBAHASAN MATERI | PARAF | KETERANGAN |
|----|--|-------|------------|
| 3 | Perbaiki sub I 51a. v. * Perbaikan uraian teori | A | |
| 17 | Perbaiki sub IV, v * tabel data | A | |
| 18 | Perbaiki sub IV. v * Pembahasan | A | |
| 19 | Acc sedang. | A | |

Medan, 11 Desember 2018

Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,




Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas Pembangunan Panca Budi
 : UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
 : SOSIAL SAINS
 Pembimbing I : AULIA, SE.,M.Si
 Pembimbing II : FITRI YANI PANGGABEAN, SE.,M.Si
 Mahasiswa : HAMDAN SUPRIYADI
 Program Studi : Akuntansi
 NIM / NPM : 1625100181
 Pendidikan : S1
 Jenis Akhir/Skripsi : Tinjauan Terhadap Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Keuangan Pada Niagara Hotel Dan Resort Medan.....

| | PEMBAHASAN MATERI | PARAF | KETERANGAN |
|--|--|---|------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Waktu pembelian - Sistem ke. . - Daftar pemasok. - Kerangka konstitusional - Halaman pembendah. - Abstrak balok dan / b. l. y. . - Perhitungan biaya - Refraksi - Struktur organisasi - Perhitungan balance sheet <p>Acc Sidang Skripsi</p> |  | |

 18/12
-2018

Medan, 15 Desember 2018
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 50 200 511 PO.BOX.1099 Medan.
<http://www.pancabudi.ac.id>

BERITA ACARA KOREKSI

hari ini Senin, Tanggal 10 Maret 2019, Pukul Wib, bertempat di Sidang Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan telah dilaksanakan Sidang Hijau kepada :

..... : Hamdan Supriyadi
..... : 1695100101
Materi Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Tinjauan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat penalaran kinerja keuangan Pada Niagara Hotel dan Resort Medan
Penyusunan - I : Aulia SE.MM
Penyusunan - II : Fitriani Panggabean SE.M.Si

Menyatakan hasil dari Tim Meja hijau, bahwa Skripsi yang disidangkan dianggap masih perlu disempurnakan materinya sebagai berikut :

Materi Perbaikan
Sangat Perlu diperbaiki
* Analisis Pertanggungjawaban Pada Niagara Hotel dan Resort Medan *

Penguji II Penguji III Penguji IV Penguji V



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend. Gatot Subroto Km.4,5 PO.BOX.1099 Telp. (061) 8455571 Medan
 Email : fasosa@pancabudi.ac.id http://www.pancabudi.ac.id

BERITA ACARA
PERUBAHAN JUDUL SKRIPSI

Hari ini, ..Serun... Tanggal, ..18.. Bulan, ..03..... Tahun, ..2019....., telah
 anakan Ujian Meja Hijau Pada Program Studi ..Akuntansi..... Semester
 Akademik2019..... bagi mahasiswa/i atas nama :

Nama : HAMPAN SUPRIYADI
 NIM : 1625100101
 Program Studi : AKUNTASI
 Tanggal Ujian : 18 Maret 2019
 Judul Skripsi Lama : TINJAUAN TERHADAP AKUNTASI PERTANGGUNG JAWABAN
 SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA KEUANGAN
 PADA NIAGA HOTEL DAN RESORT MEDAN
 Judul Skripsi Baru : ANALISA AKUNTASI PERTANGGUNG JAWABAN PADA
 NIAGA HOTEL DAN RESORT MEDAN

nyatakan benar bahwa dalam pelaksanaan ujian Meja Hijau mahasiswa
 tersebut diatas telah terjadi perubahan judul skripsi yang telah dikendaki oleh
 Panitia Ujian Meja Hijau.

| JABATAN | NAMA DOSEN | TANDA TANGAN |
|------------------------------------|---------------------------------|--------------|
| Ketua Penguji/ Ketua Program Studi | ANGGI PRATAMA NASUTION S.E M.Si | |
| Anggota I/ Pembimbing I | AULIA, S.E. M.M | |
| Anggota II/ Pembimbing II | FITRI YANI PANGGABEAN S.E. M.Si | |
| Anggota III/ Penguji I | IRAWAN S.E. M.Si | |
| Anggota IV/ Penguji II | DRS. NADJIB. Ak. M.M | |



Medan, 20 Oktober 2018

: 1356 /HTN-PR/2018
: Biasa
: --
: **Balasan Permohonan Research**

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Pancabudi
di
MEDAN

Menanggapi surat Saudara No. 2692/17/FSSA/2018 tanggal 16 Oktober 2018 perihal permohonan research atas nama mahasiswa:

: Hamdan Supriyadi
: 1625100181
: Sosial Sains
: Akuntansi
: Skripsi : Tinjauan terhadap Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Keuangan pada Niagara Hotel Dan Resort.

Dengan ini diberitahukan bahwa Kami tidak keberatan dengan permohonan yang dimaksud. Untuk pelaksanaan selanjutnya mahasiswa yang bersangkutan berhubungan bagian keuangan untuk mendapatkan data yang diperlukan.
Demikian surat balasan dari kami, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Hormat kami,



Bollen Perangin-angin
Personalia Manajer

Here .. The Most Beautiful Scene ... !!

Jalan Pembangunan No. 1 Parapat 21174 - Indonesia Telp. (62-625) 41028 - 41068 Fax. (62-625) 41233

Information : Jalan Guru Patimpus No. 1 - XY Medan 20111 - Indonesia Telp. (62-61) 4158877 Fax. (62-61) 4155880 Email : mail@niagaralaketoba.com

Website : www.niagaralaketoba.com



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km 4,5 Telp. (061) 50200511 PO.BOX 1099 Medan
 Email : fasosa@pancabudi.ac.id http://www.pancabudi.ac.id
 Medan – Sumatera Utara - Indonesia

Nomor : 261 / 17 / FSSA / 2018
 Lamp : -
 Hal : Permohonan Research

Medan, 16 Oktober 2018

Kepada Yth : **Bapak/Ibu Pimpinan
 Niagara Hotel Dan Resort**

Di –
Jl. Guru Patimpus No. 1-X-Y Kesawan, Medan Barat

Dengan hormat,
 Bersama ini kami sampaikan kepada Bapak/Ibu, bahwa saudara/i :

Nama : Hamdan Supriyadi
 N.P.M. : 1625100181
 Fakultas : Sosial Sains
 Prodi : Akuntansi
 Alamat : Jl. Karya Jaya Perumahan Taman Citra Mandiri Blok J No. 12

Adalah mahasiswa/i Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang bermaksud akan mengadakan penelitian/research pada Instansi yang Bapak/Ibu pimpin dibidang Akuntansi dengan judul

"Tinjauan Terhadap Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Keuangan Pada Niagara Hotel Dan Resort"

Sehubungan dengan ini kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat memberikan informasi/data-data yang dibutuhkan, serta dapat membimbing dan mengarahkan sehingga pada saat yang bersangkutan meja hijau dapat Bapak/Ibu uji kembali. Adapun data – data dimaksud hanya digunakan untuk keperluan ilmiah dalam penulisan Skripsi.

Demikian hal ini kami sampaikan atas bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

/ Dekan,



Dr. Surya Nita, SH., M.Hum

Sosial Sains

| | | |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Studi Manajemen | Program Studi Akuntansi | Program Studi Ekonomi Pembangunan |
| B | Akreditasi B | Akreditasi B |
| SDM | Konsentrasi | Konsentrasi |
| Pemasaran | Akuntansi Sektor Bisnis | Ekonomi Moneter & Perbankan |
| Perbankan | Akuntansi Sektor Publik | Ekonomi Publik & SDA |
| Pariwisata | | Ekonomi Syariah |
| Periklanan | | |

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggung jawaban pada Niaga Hotel Dan Resort Medan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif, yaitu dengan menganalisis struktur organisasi perusahaan, penyusunan anggaran, Laporan Pertanggungjawaban pada Hotel Niagara dan Resort. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja manajemen tidak berdasarkan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Penilaian kinerja manajemen dapat diusulkan dengan mengelompokkan setiap departemen ke dalam pusat pertanggungjawaban, menyusun laporan pertanggungjawaban untuk melihat perbandingan antara anggaran dan realisasian, dan mencari penyebab timbulnya penyimpangan kinerja. Laporan pertanggungjawaban Hotel Niagara dan Resort memberikan varians tidak menguntungkan sebesar 21% atau Rp(603.570.143,80) untuk jumlah varians *year to date* 2017. Penyebab Varians tidak menguntungkan ini disebabkan oleh departemen marketing yang belum berjalan dengan cukup baik dan kondisi perusahaan sebagai hotel musiman.

Kata kunci: Akuntansi Manajemen, Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja Manajemen.

ABSTRACT

The purpose of the study was to know how the application of accountability accounting at Niaga Hotel And Resort Medan. This type of research is descriptive. The technique of collecting data is done by interviews and documentation. The data analysis technique used is descriptive analysis techniques, namely by analyzing the organizational structure of the company, budgeting, accountability report at the Niagara Hotel and Resort.

The results of the study indicate that the assessment of management performance is not based on the concept of accountability accounting. Management performance assessment can be proposed by grouping each department into the center of accountability, compiling accountability reports to see comparisons between budget and realization, and looking for causes of performance deviations. The accountability report of Hotel Niagara and Resort provides an unfavorable variance of 21% or Rp. (603,570,143.80) for the year to date 2017 variance. The cause of this unfavorable variance is caused by the marketing department that has not run well and the condition of the hotel seasonal.

Keywords: Management Accounting, Accountability Accounting, Management Performance Assessment.

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL | |
| HALAMAN PENGESAHAN | |
| HALAMAN PERSETUJUAN | |
| HALAMAN SURAT PERNYATAAN | |
| HALAMAN PERNYATAAN | |
| ABSTRAK | i |
| <i>ABSTRACT</i> | ii |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| DAFTAR ISI..... | vi |
| DAFTAR TABEL | viii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Identifikasi dan Batasan Masalah | 3 |
| C. Perumusan Masalah | 4 |
| D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian | 4 |
| E. Keaslian Penelitian | 5 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 7 |
| A. Landasan Teori..... | 7 |
| 1. Akuntansi Pertanggungjawaban..... | 7 |
| a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban..... | 7 |
| b. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban | 8 |
| 2. Pusat-pusat Pertanggungjawaban..... | 10 |
| a. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban | 10 |
| b. Sifat Pusat Pertanggungjawaban | 11 |
| c. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban..... | 13 |
| d. Mengukur Kinerja Pusat Investasi. | 20 |
| e. Pusat-pusat Pertanggungjawaban Dalam Struktur Organisasi..... | 21 |
| 3. Kinerja Keuangan..... | 25 |
| a. Pengertian Kinerja Keuangan | 25 |
| b. Penilaian Kinerja Keuangan..... | 27 |
| c. Pengukur Kinerja Keuangan | 28 |

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 4. | Keterkaitan Anggaran Terhadap Penilaian Kinerja Keuangan..... | 28 |
| a. | Pengertian Anggaran..... | 28 |
| b. | Manfaat Penganggaran..... | 29 |
| c. | Keterbatasan Anggaran..... | 32 |
| 5. | Pusat Biaya sebagai Pusat Pertanggungjawaban..... | 32 |
| 6. | Sistem Pelaporan Pusat Biaya..... | 34 |
| 7. | Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya..... | 36 |
| B. | Penelitian Terdahulu..... | 43 |
| C. | Kerangka Konseptual..... | 44 |
| D. | Hipotesis..... | 46 |
| BAB III | METODE PENELITIAN..... | 47 |
| A. | Pendekatan Penelitian..... | 47 |
| B. | Tempat dan Waktu Penelitian..... | 47 |
| C. | Sumber Data Penelitian..... | 48 |
| D. | Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional variabel.... | 48 |
| E. | Teknik Pengumpulan Data..... | 49 |
| F. | Teknik Analisis Data..... | 50 |
| BAB IV | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 51 |
| A. | Hasil Penelitian..... | 51 |
| 1. | Sejarah Singkat Perusahaan..... | 51 |
| 2. | Pengklasifikasian dan Lokasi Hotel Niagara..... | 52 |
| 3. | Fasilitas yang Dimiliki..... | 53 |
| 4. | Bagian Kepegawaian..... | 55 |
| 5. | Struktur Organisasi..... | 58 |
| 6. | Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Struktur Organisasi Hotel Niagara..... | 72 |
| 7. | Analisis Penyusunan Anggaran..... | 76 |
| 8. | Analisis Laporan Pertanggungjawaban Anggaran..... | 77 |
| B. | Pembahasan Hasil Penelitian..... | 89 |
| BAB V | SIMPULAN DAN SARAN..... | 94 |
| A. | Simpulan..... | 94 |
| B. | Saran..... | 96 |
| | DAFTAR PUSTAKA..... | 97 |
| | LAMPIRAN | |
| | BIODATA | |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu..... | 43 |
| Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian | 48 |
| Tabel 4.1 Divisi dan Jumlah Karyawan Niagara Hotel | 55 |
| Tabel 4.2 Laporan Pertanggungjawaban Bulan Desember 2017 | 79 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Sifat Pusat Pertanggungjawaban | 12 |
| Gambar 2.2 Pusat-pusat pertanggungjawaban pada organisasi Dengan struktur Fungsional | 23 |
| Gambar 2.3 Pusat-pusat pertanggungjawaban pada organisasi Dengan struktur Divisional..... | 24 |
| Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran | 45 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hotel Niagara | 59 |
| Gambar 4.2 Struktur Organisasi Hotel Niagara dengan Akuntansi Pertanggungjawaban | 75 |

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Esa karena berkat dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Adapun judul yang penulis ajukan adalah sebagai berikut : Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Niagara Hotel Dan Resort Medan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pembuatan skripsi ini menghadapi banyak permasalahan dan kesulitan, yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Selama melakukan penelitian dan penulisan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bantuan moril dan materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Dr. H.Muhammad Isa Indrawan SE, MM Selaku Rektor Universitas Pembangunan Pancabudi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, SH, M.Hum Selaku Dekan Fakultas Sosial dan Sains.
3. Bapak Anggi Pratama Nasution, SE, M.Si Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial dan Sains.
4. Bapak Aulia, SE, M.M sebagai pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan masukan bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan lancar sampai selesai.
5. Ibu Fitri Yani Panggabean, SE., M.Si sebagai pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan masukan bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini sehingga penulisan proposal skripsi ini dapat berjalan lancar sampai selesai.

6. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf dan pegawai Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial dan Sains yang telah banyak membantu dan membimbing penulis selama perkuliahan.

Semoga Allah yang Maha Kuasa senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan di atas. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak, dan penulis juga mengharapkan sumbangsih saran kritik yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini. Terimakasih.

Medan, 18 Maret 2019

Hamdan Supriyadi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap pendirian perusahaan termasuk hotel tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai, baik itu tujuan jangka pendek berupa laba dan tujuan jangka panjang berupa kelangsungan hidup perusahaan. Penerapan sistem menjadi penting sehingga kinerja semua komponen organisasi dapat dikendalikan kearah pencapaian tujuan. Dengan demikian kinerja menjadi unsur penting karena merupakan salah satu faktor yang yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Baik atau buruknya kinerja manajemen akan terlihat melalui penilaian kinerja (Pramesti, 2011:4). Salah satu sistem yang dapat dipergunakan sebagai dasar penilaian kinerja perusahaan yaitu sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem ini memiliki unsur-unsur yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali (Damayanti, 2014:64). Mulyadi (2012:389) menyatakan bahwa penilaian kinerja akan berjalan secara efektif apabila didalamnya telah diklasifikasikan dengan jelas pusat-pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggung jawabnya yang dapat dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai penilaian secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi perusahaan, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka penilaian kinerja pada hakekatnya adalah penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan

didalam organisasi, oleh karena itu jika informasi akuntansi yang dipakai sebagai salah satu penilaian kinerja maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal sebagai salah satu model desentralisasi. Makin luas sebuah organisasi maka semakin dibutuhkan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada manajemen level bawah sebagai suatu bentuk desentralisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggung jawab. Dengan wewenang dan tanggungjawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut serta menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Pusat pertanggungjawaban utama terdiri dari empat

macam yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

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

Sistem Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh Niagara Hotel dan Resort Medan sudah diterapkan dengan baik, namun permasalahan yang timbul adalah penyusunan anggaran yang dilakukan dari atas ke bawah (*top-down*) proses ini tidak sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban karena tidak melibatkan setiap kepala departemen sehingga anggaran yang disusun tidak dapat dijadikan sebagai dasar penilaian akuntansi pertanggungjawaban.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk memilih judul penelitian “Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Niagara Hotel Dan Resort Medan”.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka identifikasi masalah guna memudahkan pembahasan penelitian tersebut. Identifikasi masalah antara lain: untuk mencapai efisiensi dan efektifitas

akuntansi pertanggungjawaban pada Niagara Hotel dan Resote Medan penyusunan anggaran yang seharusnya dilakukan melibatkan Setiap kepala departemen tetapi penyusunan anggaran dilakukan dengan metode dari atas ke bawah (top-down) sehingga hal tersebut tidak dapat dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja untuk akuntansi pertanggungjawaban.

2. Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah yang terpapar di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun, menyadari adanya keterbatasan dana, waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus. Adapun batasan masalah dalam penelitian adalah bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari struktur organisasi, anggaran dan laporan pertanggungjawaban pada Niagara Hotel dan Resort Medan.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang ditetapkan di atas, selanjutnya perumusan masalah dalam penelitian ini diajukan adalah bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Niagara Hotel dan Resort Medan?

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggung jawaban pada Niaga Hotel Dan Resort Medan

2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka manfaat penelitian ini adalah:

- a. Bagi pihak manajemen Niagara Hotel dan Resort Medan dalam pemanfaatan informasi akuntansi pertanggungjawaban.
- b. Sebagai tambahan referensi bagi penulis dalam pengetahuan tentang peranan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan yang sejenis yang sejenis dan sebagai perbandingan bagi perusahaan yang tidak sejenis.
- c. Bagi Civitas Akademika sebagai bahan referensi bagi yang akan melakukan ataupun yang akan melanjutkan sesuai dengan judul skripsi ini.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Tesanolika (2011), melakukan analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen pada PT. SS Utama Surabaya. Sedangkan penelitian ini berjudul “Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Niagara Hotel Dan Resort Medan”.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. Lokasi penelitian: pada penelitian terdahulu di PT. SS Utama Surabaya sedangkan penelitian ini pada Niagarara Hotel Dan Resort Medan.
2. Waktu penelitian: penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2010 sedangkan penelitian ini tahun 2018.

3. Variabel Penelitian: pada penelitian terdahulu variabel penelitiannya adalah akuntansi pertanggungjawaban dan pengawasan biaya Sedangkan pada penelitian ini variabel penelitiannya adalah akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari struktur organisasi, anggaran dan laporan pertanggung jawaban anggaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Akuntansi Pertanggungjawaban

a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dihubungkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban. Konsep ini memusatkan perhatian pada penyajian informasi untuk keperluan intern perusahaan dan sekaligus melihat seberapa baik manajer pusat pertanggungjawaban mengendalikan pekerjaan yang langsung di bawah pengawasannya dan merupakan tanggung jawabnya.

Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab atas segala hal yang berada di bawah pengendaliannya. Apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan analisis untuk mencari apa penyebabnya dan siapa yang harus bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut. Hal ini merupakan masukan informasi bagi manajemen dalam pembuatan keputusan untuk tindakan korektif.

Hansen dan Mowen (2010:116) mengatakan bahwa: “Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”.

Tambunan (2013:135) mengatakan bahwa: “Akuntansi Pertanggung jawaban (*responsibility accounting*) merupakan suatu istilah yang berkaitan dengan berbagai konsep dan alat yang digunakan oleh akuntan manajemen untuk mengukur kinerja (*performance*) dari individu dan departemen-departemen dalam perusahaan dalam upaya menjamin adanya kecocokan atau keharmonisan dan kesatuan tujuan dalam perusah.”

Simamora (2015:253) mengatakan bahwa : “Akuntansi Pertanggung jawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis”. Jadi jelas bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah manajer dan pusat pertanggungjawaban yang berada di bawah kendalinya telah melaksanakan tugas seperti yang telah direncanakan sebelumnya dan apakah hasil yang mereka capai telah sesuai dengan yang dianggarkan. Dengan demikian setiap penyimpangan yang terjadi dapat segera ditindak lanjuti.

b. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada dasarnya akuntansi pertanggungjawaban bekerja menelusuri biaya, pendapatan, laba dan investasi untuk unit-unit organisasi secara individual. Akuntansi pertanggungjawaban tentunya memiliki tujuan dan manfaat bagi perusahaan yang menerapkannya.

Menurut Hidayat dan Tin (2012:189) tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian unit usaha tertentu.
- 2) Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat oleh

perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.

- 3) Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja (*performance*) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen dan top manajer dapat menilai *performance* dari setiap bagian dilihat dari ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawabnya.
- 4) Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.

Maka tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan benar serta dapat bertanggung jawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan perusahaan. Selain itu, melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat ditunjuk unit/bagian atau orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan dari anggaran.

Menurut Hansen dan Mowen (dalam Anwar 2013:8-9) menyatakan manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah:

- 1) Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Dasar Penyusunan Anggaran.

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

2) Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban.

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

3) Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pemotivator Manajer.

Mulyadi (2013:148) mengungkapkan “Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan”. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

2. Pusat-pusat Pertanggungjawaban

a. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Definisi mengenai pusat pertanggungjawaban banyak diberikan oleh para ahli, namun pada umumnya pendapat mereka tidak jauh berbeda pengertiannya satu sama lain.

Adapun pengertian dari pusat pertanggungjawaban menurut Anthony dan Govindarajan (2012:111) yaitu: “Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan”.

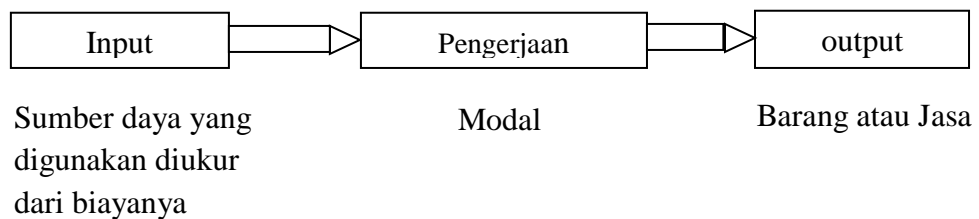
Mulyadi (2013:1422) mengatakan bahwa: “Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab”.

Menurut Tambunan (2013:137) mengatakan bahwa: “pusat pertanggungjawaban merupakan satu sub-unit dalam organisasi/perusahaan yang pimpinannya bertanggung jawab atas kejadian atau hasil keuangan dari aktivitas sub-unit tersebut”.

Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

b. Sifat Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban muncul guna mewujudkan satu atau lebih maksud, yaitu disebut *cita-cita*. Perusahaan secara keseluruhan memiliki *cita-cita*, dan manajemen senior menentukan sejumlah strategi untuk mencapai cita-cita tersebut. Fungsi dari berbagai pusat tanggung jawab dalam perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Karena setiap organisasi merupakan sekumpulan pusat tanggung jawab, maka jika setiap pusat tanggung jawab telah memenuhi tujuannya, maka cita-cita organisasi tersebut telah tercapai.



Sumber : Anthony and Govindarajan (2012 : 112)

Gambar 2.1. Sifat Pusat Pertanggungjawaban

Tampilan tersebut menggambarkan cara kerja setiap pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab menerima masukan, dalam bentuk bahan baku, tenaga kerja, dan jasa-jasa. Dengan menggunakan modal kerja kapital (seperti : persediaan, piutang, peralatan, dan aktiva lainnya), pusat tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi tertentu dengan tujuan akhir untuk mengubah input menjadi output, baik yang berwujud (barang atau produk benda) atau tidak berwujud (jasa). Dalam sebuah pabrik, outputnya berbentuk barang. Dalam unit-unit staf, seperti sumber daya manusia, transportasi, teknik, pencatatan, dan administrasi, maka outputnya berbentuk jasa.

Produk-produk (seperti barang dan jasa) yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab bisa saja kemudian diserahkan ke pusat tanggung jawab yang lain, sebagai output organisasi secara keseluruhan. Pendapatan merupakan jumlah diperoleh dari proses penyediaan output. Manajemen bertanggung jawab untuk memastikan hubungan dan orang optimal antara *input* dan *output*.

Sifat dan Komponen dari *Revenue* pada umumnya telah ditafsirkan sebagai :

- 1) arus masuk *net asset* sebagai akibat dari penjualan barang dan jasa,
- 2) arus keluar barang dan jasa dari perusahaan kepada pelanggan,

- 3) produksi perusahaan sebagai akibat dari semata-mata penciptaan barang dan jasa oleh perusahaan selama periode tertentu. Perbedaan itu timbul akibat perbedaan pandangan terhadap apa yang dianggap termasuk dalam *revenue*.

Ada dua pandangan *revenue* yaitu sebagai berikut :

- 1) secara luas *revenue* dianggap termasuk seluruh hasil dari perusahaan dan kegiatan investasi. Termasuk *revenue* ialah seluruh perubahan net asset yang timbul dari kegiatan produksi dan dari laba rugi yang berasal dari penjualan aktiva dan investasi. Sikap ini dianut oleh *Accounting Terminology Bulletin* No. 2 (2008 : 76) yang menjelaskan definisi *revenue* sebagai berikut : *Revenue* berasal dari penjualan barang dan pemberian jasa dan diukur dengan jumlah yang dibebankan kepada langganan klaim atas barang dan jasa disiapkan untuk mereka. Juga termasuk laba dari penjualan atau pertukaran aset (kecuali surat berharga), hak dividen dari investasi dan kenaikan *equity* pemilik kecuali yang berasal dari modal dan penyesuaian modal.
- 2) Secara sempit *revenue* hanya yang berasal dari kegiatan produksi, tidak termasuk laba rugi yang berasal dari penjualan aktiva tetap. Definisi ini membedakan istilah *revenue* dengan laba rugi.

c. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Berdasarkan hubungan antara masukan dengan keluaran, pusat-pusat pertanggungjawaban yang aada pada suatu perusahaan dapat dikelompokkan menjadi empat bagian yaitu pusat biaya (*cost center*), pusat pendapatan

(*revenue center*), pusat laba (*profit center*), dan pusat investasi (*investment center*).

1) Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah suatu bagian organisasi yang didefinisikan dan diberi wewenang untuk mengeluarkan biaya. Dalam pusat biaya, keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Manajer pusat biaya harus dapat mengontrol biaya yang terjadi sehingga biaya tersebut dapat dinilai secara moneter. Biaya yang terjadi sehingga biaya tersebut dapat di nilai secara moneter. Biaya yang terjadi dalam suatu pusat biaya tidak selamanya menjadi suatu keputusan yang akan diambil oleh manajer yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam bidang tersebut dapat diawasi oleh manajer yang bersangkutan sehingga di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus memisahkan antara biaya terkendali (*uncontrollable cost*) dengan biaya terkendali. Prestasi kerja (kinerja) dari manajer pusat pertanggungjawaban biaya dinilai dengan membandingkan biaya terkendali yang sesungguhnya atau yang telah terealisasi dengan biaya terkendali menurut anggaran. Penting untuk diingat bahwa pengendalian atas pengeluaran dapat dilaksanakan dengan mengharuskan adanya persetujuan dari para atasan sebelum anggaran dilampaui.

2) Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan merupakan suatu unit organisasi yang manajernya bertanggung jawab utama atas pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Di dalam pusat pendapatan, keluaran diukur berdasarkan ukuran

moneter, akan tetapi masukannya tidak diukur. Manajer pusat pendapatan tidak memiliki pengawasan terhadap investasi dalam aktiva atau biaya produksi suatu produk, tetapi memiliki pengawasan atas biaya pemasaran dari suatu produk perusahaan dan biaya yang diperhitungkan adalah biaya yang dapat diawasi secara langsung oleh manajer pusat pendapatan tersebut. Kinerja manajer pusat pendapatan dinilai dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawabannya dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena ia tidak dapat mempengaruhi masukan tersebut. Kinerja manajer pusat pendapatan dinilai dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawabannya, dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena ia tidak dapat mempengaruhi masukan tersebut.

Sebelum membahas mengenai masalah pengakuan pendapatan dalam konstruksi terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai kontrak konstruksi terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai pengertian kontrak konstruksi. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2010:34.1) adalah “Kontrak konstruksi adalah suatu kontrak yang dinegosiasikan secara khusus untuk konstruksi suatu aset atau suatu kombinasi aset yang berhubungan erat satu sama lain atau saling tergantung dalam hal rancangan, teknologi, dan fungsi atau tujuan atau penggunaan pokok”

Pendapatan yang timbul dari kegiatan normal perusahaan memiliki identifikasi tertentu. Menurut PSAK Nomor 23 (Ikatan Akuntan Indonesia, 2010) kriteria pengakuan pendapatan biasanya diterapkan secara terpisah kepada setiap transaksi, namun dalam keadaan tertentu adalah perlu untuk menerapkan kriteria pengakuan tersebut kepada komponen-komponen yang dapat diidentifikasi secara terpisah dari suatu transaksi tunggal supaya mencerminkan substansi dari

transaksi tersebut. Sebaliknya, kriteria pengakuan diterapkan pada dua atau lebih transaksi bersama-sama bila transaksi tersebut terikat sedemikian rupa sehingga pengaruh komersialnya tidak dapat dimengerti tanpa melihat rangkaian transaksi tertentu secara keseluruhan. Pendapatan Kontrak terdiri atas :

- a) nilai pendapatan semula yang disetujui dalam kontrak,
- b) penyimpangan dalam pekerjaan kontrak, klaim, dan pembayaran insentif:
 - (1) sepanjang hal ini memungkinkan untuk menghasilkan pendapatan,
 - (2) dapat diukur secara andal.

Suatu kontrak konstruksi dapat terjadi apabila pihak perusahaan kontraktor telah mengikat perjanjian dengan pembeli untuk melakukan suatu pekerjaan membangun sebuah aset seperti pembangunan jembatan, bangunan dan lainnya yang berkaitan dengan sebuah aset atau saling tergantung satu sama lain dalam hal rancangan, teknologi, fungsi atau tujuan dari perjanjian kontrak yang meliputi:

- a) kontrak pemberian jasa yang berhubungan langsung dengan konstruksi aset umpamanya pelayanan jasa manajer untuk proyek dan arsitek,
- b) kontrak penghancuran atau restorasi lingkungan setelah penghancuran aset.

Pendapatan kontrak konstruksi dapat diakui apabila kontrak konstruksi dapat diestimasi secara andal, dan dengan memperhatikan tahap penyelesaian aktivitas kontrak. Pada umumnya untuk perusahaan yang bergerak dalam usaha konstruksi dalam melaksanakan pekerjaannya jika dipandang dari segi waktu pelaksanaannya dibagi atas dua yaitu kontrak jangka panjang dan kontrak jangka pendek. Untuk kontrak jangka pendek masalah dalam pengakuan pendapatantidak menjadi masalah karena biasanya pekerjaan akan dapat diselesaikan dalam satu periode akuntansi tetapi untuk kontrak jangka panjang,

pekerjaan biasanya mempunyai waktu penyelesaian lebih dari satu periode akuntansi. Dalam hal ini, yang menjadi masalah adalah bagaimana pengakuan pendapatan yang dilakukan terhadap kontrak tersebut.

Berbagai metode saat ini digunakan dalam praktik pengukuran proses perolehan pendapatan menurut Stice et.all (2015:513-515). Metode-metode tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu:

- a) ukuran input (*input measured*) dan
- b) ukuran output (*output measured*).

Adapun uraian penjelasan dari kategori yang digunakan metode persentase penyelesaian adalah menggunakan ukuran input dan ukuran output.

a) Ukuran *Input (Input measured)*

Ukuran *Input* dibuat dalam hubungannya dengan biaya atau usaha yang diasumsikan untuk suatu kontrak. Ukuran ini didasarkan pada hubungannya yang ditetapkan atau diasumsikan antara satu unit input dengan produktivitas. Ukuran ini meliputi metode biaya ke biaya (*cost-to-cost method*) yang banyak digunakan dan beberapa variasi dari metode upaya yang dikeluarkan (*efforts-expended method*).

b) Ukuran *input* ini meliputi:

(1) Metode biaya ke biaya (*cost-to-cost method*)

Dalam metode biaya ke biaya, tingkat penyelesaian ditentukan dengan membandingkan antara biaya yang telah dikeluarkan dengan estimasi terakhir dari total biaya yang diperkirakan untuk menyelesaikan kontrak tersebut. Persentase dari biaya yang terjadi terhadap total biaya yang diperkirakan dikalikan dengan harga kontrak untuk menentukan

pendapatan yang diakui sampai tanggal tersebut dan sekaligus juga laba bersih yang diperkirakan dari kontrak tersebut guna memperoleh laba sampai tanggal itu.

(2) Metode upaya yang dikeluarkan (*efforts-expended methods*)

Metode upaya yang dikeluarkan didasarkan pada beberapa ukuran atas pekerjaan yang telah dilakukan. Ukuran-ukuran tersebut meliputi jam tenaga kerja, dolar tenaga kerja, jam mesin, atau jumlah bahan baku. Dalam setiap kasus, tingkat penyelesaian diukur dengan cara yang serupa seperti metode biaya ke biaya: rasio dari usaha yang telah dilakukan sampai tanggal tersebut terhadap estimasi total usaha yang masih harus dilakukan untuk seluruh kontrak.

c) Ukuran *Output* (*Output measured*)

Ukuran *output* dibuat dalam hal hasil yang dicapai. Termasuk dalam kategori ini adalah metode-metode yang didasarkan pada unit yang diproduksi, tahapan-tahapan kontrak yang dicapai, dan nilai tambah. Misalnya, jika kontrak tersebut menggunakan unit output, seperti jumlah kilometer yang diselesaikan terhadap total kilometer yang disebutkan dalam kontrak. Ukuran *Output* ini meliputi, Metode Kontrak Selesai (*Complete Contract Method*) jika :

- (1) jika suatu entitas terutama mempunyai kontrak jangka pendek, atau
- (2) jika syarat-syarat untuk menggunakan metode persentase penyelesaian tidak dapat dipenuhi, atau
- (3) jika terdapat bahaya yang melekat dalam kontrak itu di luar risiko bisnis yang normal dan berulang.

3) Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan. Biaya pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya. Pusat laba ini merupakan suatu unit yang penting dalam penentuan jumlah yang diperoleh, yaitu dengan membandingkan antara biaya sebagai *input* dan pendapatan sebagai *output*. Pada pusat laba, baik masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

4) Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi adalah bagian dari suatu organisasi yang di desentralisasikan, yang telah mendapat wewenang untuk menghasilkan pendapatan, mengeluarkan biaya dan membeli aktiva. Pusat investasi berhubungan erat dengan pusat laba, karena tidak mungkin penilaian kinerja manajer pusat laba dilakukan tanpa mengkaitkannya dengan penggunaan investasi. Manajer pusat investasi tidak hanya bertanggung jawab atas laba tetapi bertanggung jawab juga tentang hubungan antara laba tersebut. Kinerja manajer pusat investasi dinilai dengan membandingkan antara laba atas investasi yang dicapai dengan yang telah dianggarkan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

Perlu disadari bahwa meskipun manajer pusat pertanggungjawaban memiliki tanggung jawab hanya atas kegiatan-kegiatan pada pusat pertanggungjawabannya, keputusan yang dibuat oleh manajer tersebut mungkin mempengaruhi pusat pertanggungjawaban lainnya.

d. Mengukur Kinerja Pusat Investasi

Ketika perusahaan mendesentralisasikan pengambilan keputusan, mereka sebagai pusat pertanggungjawaban mengembangkan ukuran kinerja untuk tiap pusat pertanggungjawaban tersebut. Tolak ukur kinerja dikembangkan untuk memberikan beberapa petunjuk kepada para manajer dari unit-unit desentralisasi dan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Perkembangan ukuran-ukuran kinerja dan spesifikasi struktur penghargaan merupakan isu utama dalam organisasi yang didesentralisasi. Karena tolak ukur kinerja dapat mempengaruhi perilaku para manajer, pemilihan tolak ukur dapat mendukung tingginya tingkat keserasian tujuan. Dengan kata lain, tolak ukur kinerja harus dapat mempengaruhi para manajer untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Tiga tolak ukur evaluasi kinerja untuk pusat investasi adalah laba atas investasi (*return on investment-ROI*), laba residu (*residual income-RI*), dan nilai tambah ekonomis (*economic value added-EVA*).

Menurut Hansen dan Mowen (2011:823) mengatakan bahwa : “Laba atas investasi (ROI) merupakan tolak ukur kinerja yang paling umum bagi pusat investasi.” Kelebihan ROI ketika digunakan untuk mengevaluasi kinerja divisi, biasanya manajer divisi cenderung untuk menaikkannya. Hal ini dapat dicapai dengan meningkatkan penjualan, mengurangi biaya dan mengurangi investasi. Tiga kelebihan dalam penggunaan ROI adalah :

- 1) mendorong para manajer untuk lebih memperhatikan relasi antara penjualan, biaya-biaya dan investasi, seperti yang seharusnya dilakukan oleh seorang manajer pusat investasi,
- 2) meningkatkan efisiensi biaya,
- 3) mencegah kelebihan investasi di aktiva operasi.

e. Pusat-pusat Pertanggungjawaban Dalam Struktur Organisasi

Akuntansi pertanggungjawaban berhubungan erat dengan struktur organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi. Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hirarki wewenang dalam perubahan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

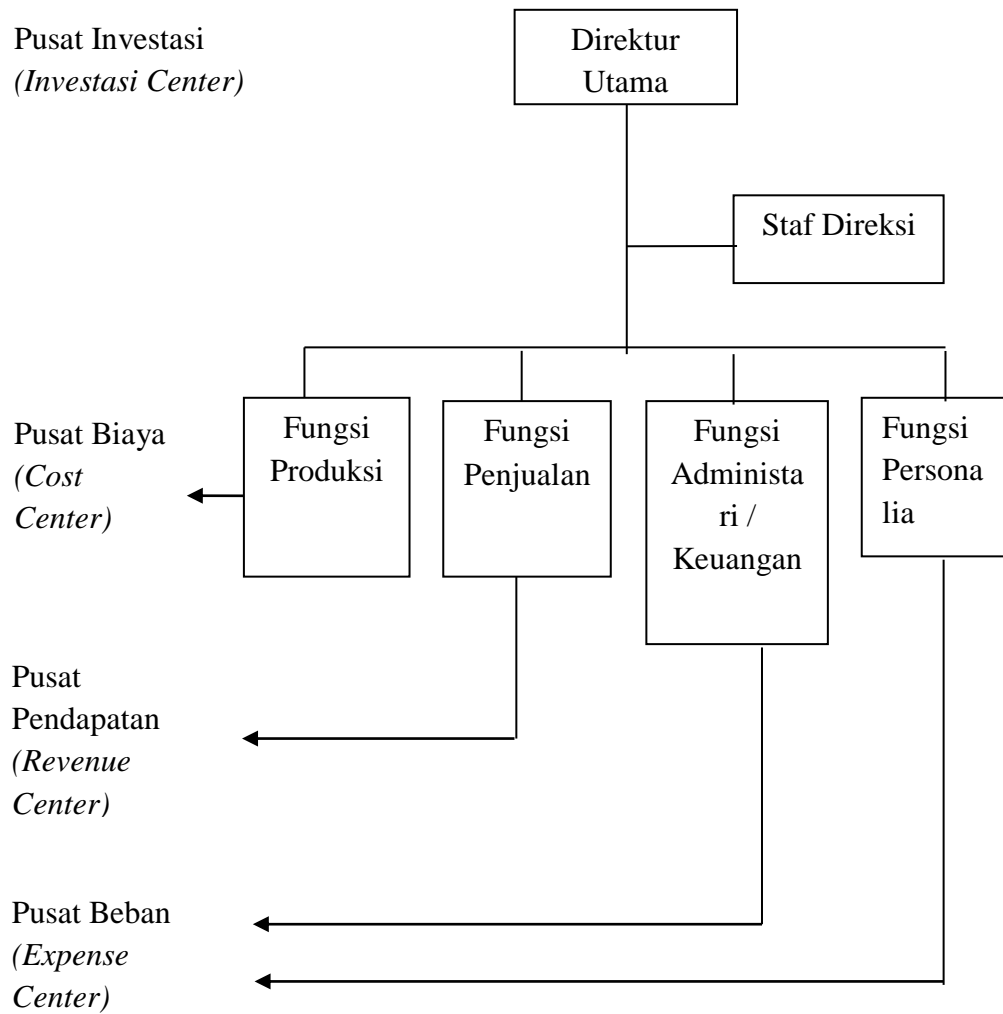
Adanya sistem sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik dalam perusahaan akan didukung oleh struktur organisasi yang baik juga. Struktur organisasi mencerminkan pembagian tugas dan wewenang dari manajemen atas kepada manajemen bawah agar dapat dicapai pembagian tugas yang efektif dan efisien. Dengan kejelasan struktur organisasi, maka setiap manajer puncak akan diakui manajer bawahannya dan demikian sebaliknya. Struktur organisasi adalah susunan sistem hubungan antar posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Struktur tersebut merupakan hasil dari pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggungjawab, dan spesialisasi setiap bagian-bagian organisasi. Sesuai dengan

pola pendelegasian wewenang dan tanggung jawabnya, dan berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, struktur organisasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu : organisasi dengan struktur organisasi fungsional dan organisasi dengan struktur organisasi divisional.

1) Struktur Organisasi Fungsional

Dalam organisasi fungsional, setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi dan pembagian departemen didasarkan atas fungsi, seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan. Organisasi fungsional memiliki beberapa kebaikan, antara lain :

- a) organisasi dapat bekerja lebih efisien karena mengarah pada operasi skala besar dan spesialisasi kegiatan sehingga meningkatkan efisiensi dan keahlian,
- b) mendorong kualitas supervisi dan pelayanan teknis yang lebih baik karena keahlian karyawan lebih terspesialisasi, manajer dapat mengkoordinasikan beberapa kegiatan di bawahnya lebih efektif karena garis pertanggungjawabannya tegas.



Sumber : Tambunan (2013:140)

Gambar 2.2.

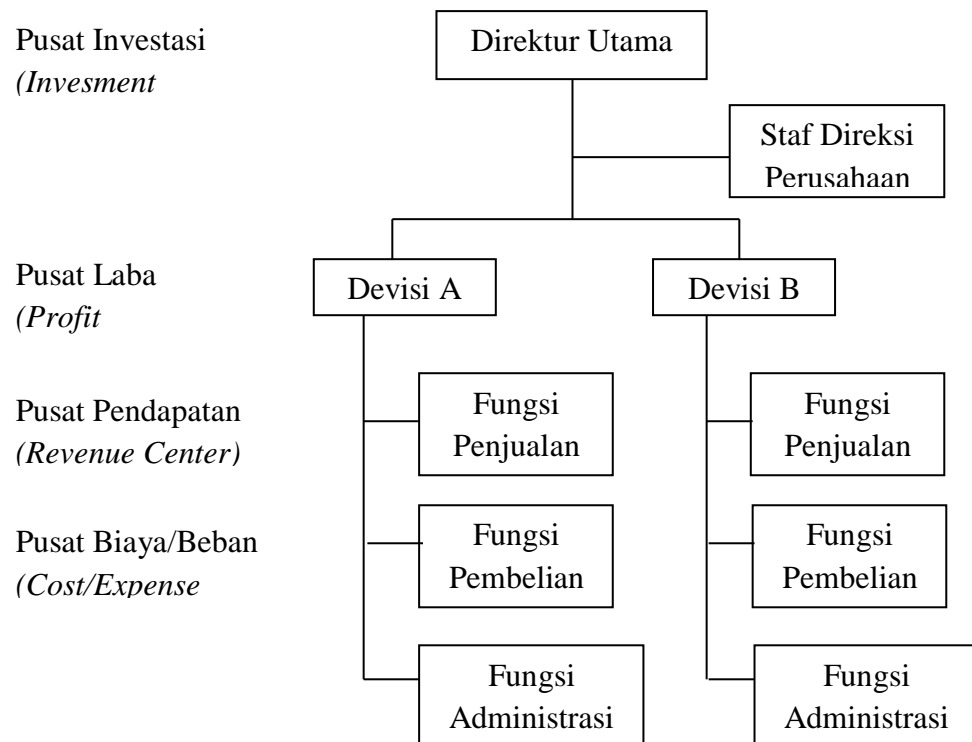
Pusat – pusat pertanggungjawaban pada organisasi Dengan struktur Fungsional

2) Struktur Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi didasarkan pada divisi-divisi. Untuk pengendalian dan pertanggungjawaban, suatu divisi dapat diperlakukan sebagai kesatuan usaha yang independen. Manajer divisi bertanggung jawab terhadap bisnis dan lini produk tertentu, mereka mempunyai wewenang untuk kebijaksanaan pemasaran dalam bisnisnya, sehingga mereka dapat memberikan tanggapan yang cepat atas perubahan lingkungan.

Struktur organisasi divisional juga memiliki beberapa kebaikan, antara lain :

- a) divisi-divisi menjadi tempat yang baik untuk melatih para manajer muda,
- b) membantu mengembangkan kewirausahaan,
- c) meningkatkan jumlah divisi-divisi yang memiliki inisiatif dalam suatu perusahaan,
- d) dapat lebih mengetahui selera atau keinginan masyarakat yang beraneka ragam dan diusahakan sedapat mungkin untuk memenuhinya.



Sumber: Tambunan (2013 : 141)

Gambar 2.3

Pusat-pusat pertanggungjawaban pada organisasi Dengan struktur Divisional

Ada beberapa metode wewenang dalam struktur organisasi, antara lain organisasi garis, organisasi staf dan garis, dan organisasi fungsional.

1) Organisasi Garis

Wewenang ini menunjukkan hubungan antara seorang atasan yang memiliki wewenang langsung terhadap satu atau beberapa bawahannya, dan tiap-tiap bawahannya, dan tiap-tiap bawahan tersebut hanya bertanggung jawab langsung kepada seorang atasan saja. Misalnya pada perusahaan kecil yang mempunyai karyawan yang relatif sedikit dan hanya memiliki seorang atasan saja.

2) Organisasi Staf dan Garis

Dalam sistem ini terdapat wewenang staf dan wewenang garis yang saling berhubungan. Organisasi seperti ini banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang besar dan memiliki bidang kerja yang kompleks.

3) Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang susunannya berdasarkan fungsi-fungsi yang ada di dalam perusahaan tersebut. Penggunaan sistem ini biasanya digunakan dalam perusahaan yang aktivitasnya telah terspesialisasi.

3. Kinerja Keuangan

a. Pengertian Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi strategi dan segala inisiatif perusahaan tersebut dapat memperbaiki laba perusahaan bahkan dapat meningkatkan laba yang akan diperoleh oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu dengan menelusuri serangkaian indikator yang penting bagi perusahaan. Melalui kinerja keuangan para pengambil

keputusan akan mendapatkan gambaran mengenai seluruh rangkaian kinerja dan aktivitas perusahaan.

Harmono (2015:23) mengemukakan bahwa kinerja keuangan umumnya diukur berdasarkan penghasilan bersih (laba) atau sebagian dasar bagi ukuran yang lain seperti imbalan investasi (*return on investment*) atau penghasilan per saham (*earnings per share*). Kemudian diikuti dengan pendapat Martono dan Harjito (2018:52) bahwa kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri.

Fahmi (2010:82) mengemukakan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan kegiatan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Selanjutnya Zarkasyi (2018:48) berpendapat bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan atau hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu perusahaan. Sedangkan menurut Wahyudin (2018:48) kinerja keuangan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi kinerja keuangan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode waktu tertentu dengan mengacu pada standar atau target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Kinerja keuangan dapat ditingkatkan melalui serangkaian tindakan evaluasi yang pada intinya adalah penilaian terhadap hasil usaha atau kinerja keuangan itu sendiri selama periode waktu tertentu.

b. Penilaian Kinerja Keuangan

Penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas perusahaan sehingga akan menghasilkan informasi untuk memperbaiki kinerja perusahaan tersebut. Hasil evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus-menerus atau berkelanjutan (*continuous process improvement*) agar faktor strategic (keunggulan bersaing) dapat ter capai sesuai dengan harapan atau target perusahaan.

Menurut Rudianto (2016:311) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Utomo Tri Widodo W penilaian kinerja merupakan proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerja) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Dalam melakukan penilaian hasil kerja suatu manajemen perusahaan bagian keuangan, informasi yang digunakan adalah berbagai informasi keuangan yang dihasilkan dari proses akuntansi yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Kinerja keuangan ini digunakan oleh pihak manajemen perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk menilai perusahaan, dengan melihat prestasi perusahaan, dan memperbaiki segala kelemahannya agar diperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Pengukuran Kinerja Keuangan

Dalam proses penilaian kinerja perusahaan kriteria yang paling penting digunakan adalah ukuran kinerja keuangan perusahaan. Ukuran kinerja keuangan tersebut dapat dibedakan menjadi beberapa kelompok ukuran kinerja keuangan, seperti rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas (profitabilitas). Rasio-rasio inilah yang digunakan untuk dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan.

Menurut Gitosudarmo dan Basri (2012:275) pengukuran kinerja keuangan merupakan rangkaian aktivitas keuangan pada suatu periode tertentu dilaporkan dalam laporan keuangan yang terdiri dari laporan laba rugi dan neraca.

Pengukuran kinerja keuangan perusahaan dilakukan dengan cara menganalisis laporan keuangan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan perusahaan. Rasio menggambarkan suatu hubungan yang dapat memberikan penjelasan tentang baik atau buruknya kondisi keuangan suatu perusahaan.

Metode dan teknik analisa yang digunakan untuk mengukur hubungan antara pos-pos yang ada dalam laporan keuangan, sehingga dapat diketahui perubahan dari masing-masing pos tersebut bila dibandingkan dengan laporan dari beberapa periode untuk satu perusahaan tertentu, dan kemudian dibandingkan kembali dengan laporan keuangan perusahaan lain yang sejenis.

4. Keterkaitan Anggaran Terhadap Penilaian Kinerja Keuangan

a. Pengertian Anggaran

Semua perusahaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil seharusnya mempersiapkan anggaran untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengertian anggaran yang

diungkapkan oleh beberapa para ahli merupakan pengertian dasar dari anggaran yang dapat dipraktekkan oleh perusahaan- perusahaan.

Menurut Hansen and Mowen (2015:355), menyatakan bahwa : “anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya”. Menurut Simamora (2015 : 190), menyatakan bahwa : “Anggaran (*budget*) adalah suatu rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu”.

Menurut Mulyadi (2014:488), menyatakan bahwa : “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun”. Menurut Blocher, et al. (2010:350), menyatakan bahwa : “Anggaran merupakan rencana kuantitatif terhadap operasi organisasi, anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode anggaran”.

b. Manfaat Penganggaran

Terdapat beberapa manfaat penganggaran, antara lain perencanaan, komunikasi, koordinasi, dan pengendalian.

Manfaat penganggaran :

1) Perencanaan

Penganggaran mengisyaratkan manajer-manajer untuk memikirkan secara berkala apa yang ingin diraih oleh bagian-bagian yang berada di bawah pengawasannya. Proses perencanaan memadukan gagasan-gagasan, ramalan-ramalan, ketersediaan sumber daya, dan *realitas financial* untuk

menciptakan serangkaian tindakan guna mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan. Anggaran menunjukkan kepada manajemen angka laba yang dikehendaki oleh perusahaan dan sumber-sumber daya yang diharapkan dapat dihasilkan atau digunakan selama periode anggaran yang akan datang. Jadi anggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Anggaran mendorong para manager untuk mengembangkan arah umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan yang lebih baik.

2) Komunikasi

Rencana-rencana manajemen tidak akan dilaksanakan kecuali jika organisasi memahami apa rencana-rencana tersebut. Anggaran yang sudah disetujui merupakan alat yang paling berfaedah untuk mengkomunikasikan informasi kuantitatif mengenai rencana-rencana tersebut. Keseluruhan rencana dan tujuan perusahaan dikomunikasikan kepada manajer setiap *department* di dalam perusahaan. Aktivitas-aktivitas penganggaran dari unit-unit perusahaan dan mencerminkan seberapa baik manajer-manajer untuk bertukar informasi mengenai tujuan-tujuan, gagasan-gagasan yang bermanfaat bagi perusahaan.

3) Koordinasi

Anggaran merupakan rencana tindakan bagi keseluruhan organisasi dan mencerminkan upaya-upaya terkoordinasi dari semua manajer. Penganggaran mengkoordinasikan berbagai segmen organisasi dan membuat setiap manajer mengetahui bagaimana kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda terjalin erat satu sama lain. Sebagai contoh, koordinasi

antara manajer pemasaran dan manajer produksi akan membantu memastikan ketersediaan produk-produk pada waktu dan tempat yang tepat dengan biaya minimal bagi organisasi. Manajer produksi tergantung pada ramalan volume penjualan tahunan yang dikeluarkan oleh departemen pemasaran ketika memesan bahan baku, mengangkat tenaga kerja, dan menyewa atau membeli fasilitas produksi. Dengan mengkoordinasikan dan memadukan sasaran-sasaran dari setiap segmen organisasi, manajemen memastikan bahwa upaya yang dilakukan untuk memenuhi keseluruhan tujuan perusahaan akan lebih maju dan berkembang baik dari perkembangan sebelumnya.

4) Pengendalian

Sistem kontrol dibentuk guna mengevaluasi kinerja sesungguhnya para karyawan berdasarkan ukuran yang ditetapkan sebelumnya dari kinerja yang diharapkan dapat mereka capai. Anggaran merupakan bagian dari sistem kontrol tersebut. Proses pengendalian mengikuti proses perencanaan : yakni begitu rencana-rencana disetujui, keputusan-keputusan diterapkan dan laporan-laporan disusun guna menentukan apakah kejadian-kejadian sejalan sesuai dengan rencana. Kontrol sangat mendasar bagi keberhasilan keseluruhan sistem penganggaran dan kontrol memastikan bahwa para manajer mengetahui tujuan apa yang diharapkan dari mereka dan dapat bekerja menggapai tujuan tersebut.

c. Keterbatasan Anggaran

Penganggaran memiliki beberapa kelemahan yang dapat memengaruhi kondisi atau situasi yang buruk. Keterbatasan-keterbatasan ataupun kelemahan-kelemahan yang dimiliki penganggaran tersebut, antara lain :

- 1) dalam banyak kejadian, anggaran cenderung terlalu menyederhanakan fakta-fakta dari situasi nyata di lapangan dan tidak benar-benar menunjukkan kompleksitas yang dihadapi oleh manajemen,
- 2) anggaran biasa saja terlampau menekankan hasil-hasil (yaitu, laba bersih sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah laba yang dianggarkan), namun bukan pada sebab-sebabnya (yaitu, penjelasan-penjelasan mengapa biaya pemasaran lebih tinggi daripada yang dianggarkan), manakala kedua faktor tersebut sama-sama pentingnya,
- 3) anggaran menuntut dukungan penuh dan keterlibatan manajemen. Apabila para manajer tidak begitu yakin akan manfaat-manfaat anggaran, kecil kemungkinannya mereka akan mencurahkan waktu untuk menggunakannya secara sukses,
- 4) anggaran dapat menghalangi perkembangan inisiatif dan langkah-langkah baru yang tidak tercakup didalam anggaran yang telah ditetapkan,
- 5) proses penganggaran bukanlah ilmu murni dan pertimbangan yang baik memainkan peran *esensial*.

5. Pusat Biaya sebagai Pusat Pertanggungjawaban

Seperti telah diuraikan sebelumnya ada beberapa jenis pusat pertanggungjawaban namun dalam penelitian ini hanya mengulas mengenai pusat

biaya saja. Sebelum membahas mengenai pusat biaya, ada baiknya dahulu kita mengetahui pengertian dari biaya tersebut.

Menurut Tambunan (2015:1), mengatakan bahwa : "biaya didefinisikan sebagai pengorbanan sumber daya untuk mendapatkan sejumlah barang atau jasa". Menurut Hansen and Mowen (2010 : 38), mengatakan bahwa : "Biaya adalah kas atau *ekuivalen* kas yang dikorbankan untuk barang dan jasa yang diharapkan membawa keuntungan masa ini dan masa datang untuk organisasi".

Menurut Mulyadi (2013:4), mengatakan bahwa : "Biaya (*expense*) adalah kos sumber daya yang telah atau akan dikorbankan untuk mewujudkan tujuan tertentu". Menurut Tambunan (2015:144), mengatakan bahwa : "Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana *cost/expenses* (biaya/ongkos) merupakan data perencanaan dan pengawasan yang utama atau pokok".

Jadi pusat biaya adalah unit organisasi yang bertanggung jawab atas biaya-biaya yang terjadi pada unit organisasi tersebut pada suatu periode tertentu. Semua biaya yang terjadi pada suatu periode tertentu akan dilaporkan dan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban atau tidak adalah sebagai berikut :

- a. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam pemerolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.
- b. Jika seorang manajer pusat biaya dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia

dapat dibebani dengan biaya tersebut.

- c. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia juga dapat dibebani biaya tersebut. Jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

6. Sistem Pelaporan Pusat Biaya

Manajemen tidak hanya ingin mengetahui jumlah selisih antara hasil yang direncanakan dengan hasil yang sesungguhnya, namun yang lebih penting juga ingin mengetahui mengapa selisih tersebut terjadi. Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dilaporkan kepada manajemen melalui sistem pelaporan kinerja. Laporan kinerja merupakan ringkasan kegiatan tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang diwujudkan dalam ukuran biaya. Laporan ini merupakan sarana pertanggungjawaban terhadap tingkat manajemen yang membawahi pusat pertanggungjawaban tersebut.

Pelaporan atas hasil kerja pusat biaya mempunyai peranan yang sangat penting, sehingga sistem pelaporannya harus benar-benar diperhatikan. Hal ini disebabkan apabila manajer dapat memperoleh informasi yang tepat, cepat dan akurat maka manajer mengetahui keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki masing-masing pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian, manajer dapat melakukan perubahan yang lebih baik lagi di dalam suatu perusahaan.

Menurut Mulyadi (2013:415), dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya yaitu :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian,
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya,
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan,
- d. Semakin ke atas laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Dari dasar-dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya tersebut, maka dapat diketahui bagaimana cara menyusun laporan pertanggungjawaban yang baik dan sesuai dengan aturan yang ada di dalam suatu perusahaan, sehingga kesalahan dalam pencatatan laporan pertanggungjawaban akan dapat dihindari. Pada akhirnya pencatatan laporan pertanggungjawaban ini diberikan kepada masing-masing manajer yang bersangkutan dan kemudian diberikan kepada kepala manajer. Jika struktur organisasi perusahaan telah disusun dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, maka sistem pelaporan kinerja akan dapat menghasilkan suatu laporan yang dapat dipergunakan oleh pimpinan untuk mengawasi jalannya perusahaan untuk mengambil tindakan perbaikan bila terdapat hal-hal yang di luar anggaran. Dan jika terdapat penyimpangan atau tidak sesuai dengan anggaran yang ditetapkan disuatu pusat

pertanggungjawaban, maka pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan harus dapat menjelaskan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.

7. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya terjadi dan merangsang perilaku yang semestinya terjadi, melalui hasil kinerja yang tepat pada waktunya dan memberikan imbalan ataupun penghargaan kepada karyawan yang menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Mulyadi (2013:415) bahwa “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional atau suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam menghasilkan penilaian kinerja yang baik dapat juga didukung oleh perusahaan dengan pendidikan dan pelatihan karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Mulyadi (2013: 54) bahwa : “Pelatihan karyawan ditujukan kepada karyawan yang akan mengoperasikan sistem akuntansi. Karyawan yang mengoperasikan sistem terdiri dari karyawan yang bertugas untuk menyiapkan masukan, mengolah data, dan mengoperasikan dan menjaga komponen fisik dan logis sistem akuntansi.

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya. Banyak masalah yang muncul dalam pengukuran biaya sebagai ukuran kinerja, karena tidak ada biaya yang seratus persen dapat dikendalikan oleh manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan pusat biaya.

Masalah yang timbul dalam penggunaan biaya sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya, antara lain: masalah perilaku biaya, masalah hubungan biaya dengan pusat biaya, masalah jangka waktu, dan masalah tanggung jawab ganda.

a. Masalah Perilaku Biaya

Seringkali terdapat kerancuan antara variabilitas dengan terkendalikan atau tidaknya suatu biaya. Dalam menentukan terkendalikan atau tidaknya biaya, perlu dihubungkan antara biaya tertentu dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer pusat biaya atas biaya tersebut. Jika manajer pusat memiliki wewenang yang memadai untuk dapat secara signifikan mempengaruhi biaya tertentu, maka biaya tersebut merupakan biaya terkendalikan bagi manajer pusat biaya, dan dapat diperhitungkan dalam penentuan biaya yang menjadi ukuran kinerjanya.

Biaya variabel yang terjadi di pusat biaya tertentu kemungkinan dikendalikan oleh manajemen puncak, seperti biaya kesejahteraan karyawan (tunjangan cuti, tunjangan liburan, tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun), sehingga bukan merupakan biaya terkendalikan bagi manajer pusat biaya tersebut. Biaya variabel kemungkinan ditentukan berdasarkan teknologi yang digunakan oleh perusahaan dalam memproses produk, sehingga manajer pusat biaya tertentu tidak memiliki wewenang untuk mempengaruhinya. Biaya tetap juga tidak selalu merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manajer pusat biaya tertentu.

b. Masalah Hubungan Biaya Dengan Pusat Biaya

Dalam hubungannya dengan pusat biaya, biaya dapat dibagi menjadi dua : biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung merupakan biaya yang

manfaatnya hanya dinikmati oleh pusat biaya tertentu. Biaya tidak langsung merupakan biaya yang manfaatnya dinikmati oleh lebih dari satu pusat biaya. Seringkali dianggap bahwa biaya langsung merupakan biaya terkendalikan dan biaya tidak langsung merupakan biaya tidak terkendalikan oleh manajer pusat biaya.

Anggapan ini tidak selalu benar. Biaya langsung merupakan biaya terkendalikan jika manajer pusat biaya memiliki wewenang untuk mempengaruhi secara signifikan biaya tersebut. Biaya tidak langsung merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manajer pusat biaya jika pembebanannya ke pusat biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat biaya.

Dalam pengukuran kinerja pusat biaya, biaya langsung maupun tidak langsung yang diperhitungkan sebagai ukuran kinerja harus berupa biaya terkendalikan oleh manajer pusat biaya tersebut. Biaya terkendalikan merupakan biaya langsung dan biaya tidak langsung yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer dengan wewenang yang dimilikinya.

c. Masalah Jangka Waktu

Dalam jangka panjang, semua biaya pada dasarnya dapat dikendalikan oleh manajer tertentu dalam organisasi perusahaan. Biaya kebijakan merupakan biaya terkendalikan dalam jangka pendek. Ada beberapa biaya yang memiliki tingkat terkendalikan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Sebagai contoh adalah biaya bahan baku yang diperoleh dengan kontrak pembelian jangka panjang (5 tahun). Kontrak pembelian untuk jangka waktu tersebut biasanya diselesaikan dengan wewenang manajemen puncak, dan akan mengikat biaya bahan baku untuk jangka waktu yang lama.

Dengan demikian harga bahan baku yang merupakan unsur biaya bahan baku tidak terkendalikan oleh manajer pusat biaya. Namun, sisa bahan baku dan produk yang rusak dalam proses produksi merupakan biaya terkendalikan dalam jangka pendek bagi manajer pusat biaya.

d. Masalah Tanggung Jawab Ganda

Jika suatu biaya di bawah wewenang lebih dari satu manaejer pusat biaya, muncul masalah siapa yang mempertanggungjawabkan masalah tersebut. Biaya pemeliharaan mesin merupakan contoh biaya yang berada di bawah tanggung jawab ganda: Manajer Departemen Bengkel dan Manajer Departemen Produksi. Dalam pengukuran kinerja manajer pusat biaya, biaya yang berada dibawah wewenang lebih dari satu manajer pusat biaya yang terkait. Manajer Departemen Bengkel bertanggung jawab atas dihasilkannya jasa pemeliharaan dengan biaya pemeliharaan yang minimum, sedangkan Manajer Departemen Bengkel Produksi bertanggung jawab atas penggunaan minimum jasa bengkel untuk memenuhi kebutuhan produksinya.

Dengan demikian, biaya bengkel untuk tingkat tertentu merupakan biaya terkendalikan bagi manajer pusat biaya bengkel, dan pada tingkat tertentu merupakan biaya terkendalikan bagi manajer pusat biaya produksi.

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- 1) mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian karyawan secara maksimum,
- 2) membantu dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian,

- 3) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan,
- 4) menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka,
- 5) menyediakan suatu dasar bagi distribusi pendapatan.

Peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai pusat biaya adalah sebagai pengukur kinerja manajer melalui metode anggaran dan pelaporan. Setiap pusat-pusat pertanggungjawaban memiliki anggaran dan harus melaporkannya ke dalam laporan pertanggungjawaban. Anggaran tersebut merupakan kesanggupan manajer untuk melaksanakan tugas yang direncanakan dengan biaya yang tidak boleh melebihi anggarannya. Oleh karena itu, laporan kinerja manajer pusat biaya digunakan untuk menjamin bahwa tugas yang direncanakan telah dilaksanakan dengan biaya yang telah dianggarkan, dan tidak ada pengeluaran yang dapat melebihi anggaran tanpa persetujuan manajemen puncak terlebih dahulu.

Jadi indikator yang paling utama yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer pusat biaya adalah melalui anggaran biaya, yaitu dengan membandingkan angka-angka realisasi dengan angka-angka anggaran. Dari hasil perbandingan ini akan diperoleh gambaran mengenai penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan kinerja yang sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan, diumpan balikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kerjanya. Selanjutnya selisih tersebut di analisis, agar penyebab terjadinya penyimpangan tersebut dapat diketahui.

Selisih antara anggaran dan realisasinya terdiri atas selisih laba (selisih menguntungkan) dan selisih rugi (selisih merugikan). Jika anggaran dapat ditentukan dengan baik, disertai dengan penentuan standar kualitas masukan dan keluaran serta penentuan elemen yang terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manajer pusat biaya, maka selisih yang timbul dapat mencerminkan kinerja manajer pusat biaya.

Jika selisih tersebut merupakan selisih menguntungkan, maka manajer tersebut akan diberi penghargaan sesuai dengan prestasi yang telah dicapainya. Namun jika selisih tersebut merugikan, maka manajer tersebut akan diminta laporan pertanggungjawabannya. Jika manajer tidak dapat mempertanggungjawabkannya, maka akan diberikan sanksi berupa teguran atau hukuman, serta diberikan saran/rekomendasi agar dapat memperbaiki kinerjanya dimasa yang akan datang.

Pengukuran kinerja manajer pusat biaya memiliki tiga kriteria yang perlu diperhatikan, yaitu : efisiensi, efektif, dan ekonomis. Efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang digunakan sedangkan efektifitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai. Ekonomis adalah penggunaan sumber daya seminimal mungkin. Pusat pertanggungjawaban biaya sebaiknya melaksanakan operasinya dengan memenuhi ketiga kriteria tersebut.

Untuk mengevaluasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban biaya, maka indikator yang digunakan adalah anggaran, yaitu dengan cara membandingkan angka-angka realisasi dengan angka-angka yang telah dianggarkan. Dari hasil perbandingan ini akan diperoleh gambaran mengenai

selisih atau penyimpangan. Selanjutnya anggaran dianalisis, agar penyebab terjadinya selisih tersebut dapat diketahui, kemudian diberi identitas yaitu selisih yang menguntungkan atau selisih yang merugikan.

Perhitungan dan analisis penyimpangan biaya akhirnya membutuhkan penilaian dan penyelidikan mengenai penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Penyebabnya berasal dari faktor-faktor di luar kendali manajemen, tetapi kebanyakan berasal dari faktor yang dapat dikendalikan, setidaknya dapat diantisipasi sebelumnya. Dengan demikian, penyimpangan biaya dapat menjadi tolak ukur prestasi pelaksanaan dan menjadi penentuan inisiatif kepada pelaksanaan yang berprestasi.

Penilaian kinerja ini menghasilkan informasi lain sebagai umpan balik. Jika prestasi dinilai memuaskan, maka manajer akan memberikan berupa imbalan yang sesuai, dengan harapan prestasi tersebut dapat kembali terjadi pada periode berikutnya sesuai dengan tujuan perusahaan. Sebaliknya jika hasil yang dicapai tidak memuaskan maka terdapat dua macam informasi yang mungkin disampaikan yaitu agar manajer yang bersangkutan melakukan tindakan koreksi atau melakukan perbaikan atas rencana yang semula. Namun prestasi baik tidak harus selalu yang sesuai dengan rencana, prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Penghargaan manajerial seringkali termasuk insentif yang terikat dengan kinerja. Tujuannya adalah untuk mendorong keselarasan tujuan, sehingga para manajer akan bertindak dengan rasa tertariknya yang paling dalam terhadap perusahaan. Mengatur kompensasi manajerial untuk mendorong para manajer mengadopsi tujuan yang sama dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan

merupakan isu yang penting. Termasuk dalam penghargaan manajerial adalah kenaikan gaji, bonus berdasarkan laba yang dilaporkan, saham opsi, dan kompensasi non-kas.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. di bawah ini menunjukkan ringkasan penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1. Mapping Penelitian Sebelumnya

| No | Peneliti | Judul | Variabel X | Variabel Y | Hasil penelitian |
|----|------------|---|---|--|--|
| 1 | Sianipar | evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Sebagai Sistem Pengawasan Manajemen Terhadap Biaya Operasional Pada PT Kereta Api | Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban | Sistem Pengawasan Manajemen Terhadap Biaya Operasional | anggaran digunakan perusahaan sebagai perbandingan realisasi yang terjadi |
| 2 | Tesanolika | analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen pada PT. SS Utama Surabaya | Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban | Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen | menunjukkan peranan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. SS Utama masih kurang memadai, sehingga dalam melakukan kinerja manajer produksi belum efektif dan efisien |

| | | | | | |
|---|----------------|---|--|--|--|
| 3 | Hendri Junaidi | analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. PELNI. | Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan anggaran | sebagai Alat Pengendalian Biaya | akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pelni belum memadai untuk digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan biaya, karena analisis terhadap penyimpangan biaya belum dilakukan. |
| 4 | Gery Rumengan | Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya di Hotel Quality Manado | Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban | Anggaran sebagai alat pengendalian Biaya | Anggaran di buat hanya oleh <i>Manager Food and Beverage Service & Manager Food and Beverage Product. .</i> |

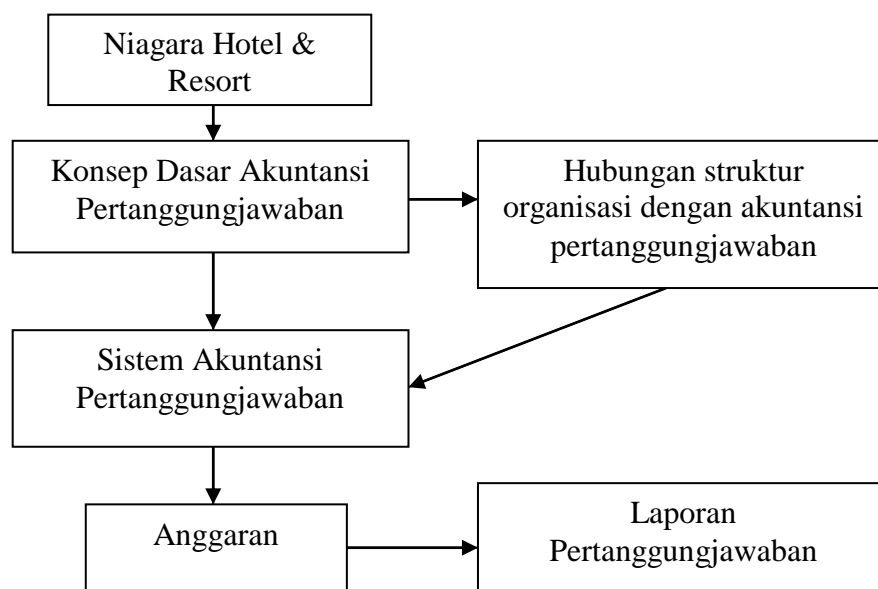
Sumber: Peneliti (2018)

C. Kerangka Konseptual

Konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban adalah akuntansi pertanggungjawaban yang didasarkan atas penggolongan tanggungjawab manajemen (departemen-departemen) pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen, individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban, harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatan.

Adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik dalam perusahaan akan didukung oleh struktur yang baik pula. Struktur organisasi mencerminkan pembagian tugas dan wewenang manajemen atas kepada manajemen bawah agar dapat dicapai pembagian tugas yang efektif dan efisien.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemahaman lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.4, berikut ini.



Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran

Hotel Niagara & Resort memiliki konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban yang memiliki hubungan dengan struktur organisasinya. Hotel Niagara menerapkan struktur organisasi sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap bagian. Hal tersebut dapat diidentifikasi melalui *organization chart* dan *job description* dari setiap bagian dalam perusahaan yang dibuat secara tertulis. *Job description* dan pemisahan tugas diharapkan dapat digunakan sebagai alat pengendalian bagi manajemen. Hasil dari struktur organisasi yang baik akan menghasilkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dibutuhkan untuk dapat mengendalikan setiap aktivitas dan memecahkan setiap masalah yang timbul dalam perusahaan. Proses penyusunan anggaran

dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban menggunakan model dari bawah ke atas (*bottom-up*) dimana penyusunan anggaran disiapkan oleh setiap kepala departemen yang kemudian anggaran tersebut diajukan kepada pihak yang memiliki kedudukan lebih tinggi untuk memperoleh persetujuan. Anggaran yang disusun akan disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan kemudian setelah akhir periode akuntansi akan dilakukan pertanggungjawaban melalui Laporan Pertanggungjawaban Anggaran dengan cara membandingkan Anggaran dan Realisasi dalam Laporan Keuangan.

D. Hipotesis

Berdasarkan hubungan antara landasan teori, kerangka konseptual terhadap perumusan masalah maka hipotesis atau jawaban sementara dari permasalahan dalam penelitian ini yang diajukan yaitu Niagara Hotel dan Resort Medan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan adalah Deskriptif, yaitu penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengawasan manajemen terhadap biaya, khususnya untuk pusat administrasi, yang digunakan Niagara Hotel Dan Resort Medan. Menurut Sugiono (2015:29) adalah : “Metode Deskriptif adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.”

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian yang dipilih adalah perusahaan perhotelan yaitu Niagara Hotel Dan Resort Medan, yang merupakan hotel bintang tiga, memiliki lokasi kantor di jalan Balai Kota No. 2 Medan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan langsung di Niagara Hotel Dan Resort Medan mulai tanggal 21 Oktober 2018 sesuai dengan surat persetujuan riset oleh Niagara Hotel Dan Resort Medan. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Oktober 2018 sampai dengan Maret 2019.

Tabel 3.1. Skedul Proses Penelitian

| Keterangan | 2018 – 2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-------|---|---|---|
| | Okt | | | | Nov | | | | Des | | | | Jan | | | | Feb | | | | Maret | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Penyusunan proposal | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bimbingan dan Perbaikan Proposal | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seminar Proposal | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Pengumpulan Data | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Pengelolaan dan Analisis Data | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Bimbingan Skripsi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| Penyelesaian Skripsi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | |
| Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

C. Sumber Data penelitian

Jenis data yang dikumpulkan adalah bersifat kualitatif dan kuantitatif yang terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan melalui wawancara mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam kaitannya dengan pengawasan biaya.
2. Data Sekunder, yaitu data diperoleh dari sumber yang terdokumentasi di perusahaan, berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta anggaran biaya dan data realisasinya.

D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional variabel

Penetapan definisi operasional diperlukan agar terjadi kesamaan persepsi antara penulis dengan pembaca sehingga tidak terjadi salah penafsiran. Adapun definisi operasional yang berkaitan dengan penelitian ini adalah:

1. Akuntansi pertanggungjawaban adalah akuntansi yang didasarkan atas penggolongan tanggungjawab manajemen (departemen-departemen) pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen, individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban.
2. Struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal dalam suatu perusahaan.
3. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi semua aktivitas perusahaan yang dinyatakan dalam unit atau kesatuan yang berlaku untuk jangka waktu tertentu.
4. Laporan Pertanggungjawaban Anggaran adalah suatu dokumen tertulis yang disusun dengan tujuan memberikan laporan tentang pelaksanaan kegiatan anggaran dari suatu organisasi pada akhir periode akuntansi berakhirnya anggaran tersebut.

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode atau teknik yang penulis gunakan untuk mengumpulkan data adalah:

1. Metode dokumentasi, yaitu teknik yang dilakukan dengan menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, peraturan, dokumen, dan sebagainya. Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data primer berupa dokumentasi anggaran biaya.

2. Metode wawancara, yaitu metode pengumpulan data primer dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan metode deskriptif yaitu: dengan mengumpulkan data, menyusun, mengikhtisarkan, menganalisis dan menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga diperoleh gambaran yang lengkap dan sebenarnya tentang kuantansi pertanggungjawaban sebagai alat pengawasan biaya. Metode Kompratif, yaitu membandingkan teori-teori tentang akuntansi pertanggungjawaban dengan gambaran keadaan yang ada di perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Seiring dengan program pemerintah tahun 1989 yang saat itu sedang giat-giatnya melaksanakan dan menggalakkan sektor pariwisata, maka tergugahlah pengusaha muda Leman Boediman untuk membangun usaha di bidang jasa akomodasi dan rekreasi di Kabupaten Simalungun, tepatnya di Kelurahan Parapat, Kecamatan Girsang Simpangan Bolon Parapat yang bersebelahan dengan Sally Golf, di atas bukit yang tingginya 138m dari atas permukaan Danau Toba.

Niagara berasal dari nama salah satu air terjun terbesar di Amerika, dan Hotel Niagara mempunyai nama lengkap yaitu Surya Niagara Indah Hotel, di bangun pada tahun 1990. Sebelum Hotel Niagara didirikan, lokasi tersebut hanyalah merupakan tanah berbukit dan jurang yang ditumbuhi semak belukar, dan jalan menuju Hotel niagara yang sekarang lebih dikenal dengan Jalan Pembangunan hanyalah merupakan jalan setapak bagi penduduk untuk menuju ke lokasi tersebut.

Jalan Pembangunan yang di buat dengan membelah bukit, yang menghubungkan Jalan pendidikan dengan Jalan Merdeka, digunakan sebagai jalan masuk ke Hotel Niagara, kemudian dibangun juga jalan keluar dari sisi lain Hotel. Jalan keluar itu bertujuan untuk lebih memudahkan kendaraan yang menuju atau keluar dari lokasi Hotel Niagara pada saat musim liburan tiba.

2. Pengklasifikasian dan Lokasi Hotel Niagara

Ditinjau dari situasinya, sesuai dengan Surat Keputusan dari Dinas Pariwisata, pada tanggal 19 Juni 2000 diresmikan menjadi Hotel Berbintang Empat (IV) dan sebagai Hotel terbesar di daerah Parapat. Lokasi Hotel Niagara sangat strategis, jauh dari keramaian dan letaknya di atas bukit yang memiliki udara sejuk dengan suhu berkisar 18-22°C . Suhu udara yang sejuk cocok bagi wisatawan untuk melepas penat dari kesibukan yang dialami sehari-hari serta lokasi Hotel Niagara yang terletak di atas bukit dan jauh dari keramaian dapat membuat wisatawan merasa nyaman karena tidak terganggu oleh suara-suara dari kendaraan yang melintas.

a. Pengklasifikasian Berdasarkan Plan

- 1) *European Plan* yaitu harga kamar saja.
- 2) *American Plan* yaitu harga kamar dan makanan.
- 3) *Modified Plan* yaitu harga kamar ditambah *breakfast* dan ditambah dengan hargamakanan berikutnya.
- 4) *Full American Plan* yaitu harga kamar ditambah dengan *breakfast*, *lunch*, dan *dinner*.
- 5) *Floating American Plan* yaitu harga kamar ditambah *breakfast*, *lunch*, *dinner*, dan *ekstra meals*.

b. Pengklasifikasian Berdasarkan Luas Lahan

- 1) Luas pertanahan : 21 Ha
- 2) Luas bangunan : 4 Ha
- 3) Luas agro/perumahan : 17 Ha

3. Fasilitas yang Dimiliki

Jumlah kamar yang dimiliki Hotel Niagara adalah sebanyak 179 kamar, yang terdiri dari:

a. Dua bungalow : 8 kamar

Adapun fasilitas yang ada di bungalow adalah mini bar dan memiliki ruang untuk memasak atau *kitchen* dan memiliki ruang tamu yang luas, biasanya untuk tamu yang berkeluarga.

b. Standar : 30 kamar

1) Standar biasa : 25 kamar

Di Hotel Niagara, kamar standar disebut juga dengan motel, motel ini terdiri dari 3 lantai dan semua kamar yang ada di motel ini saling berhadap-hadapan atau disebut juga dengan *Adjoining Room*, dan letak dari motel ini berada di luar daripada *main building*, yang menghadap ke lapangan basket.

2) Standar 3 *beds* : 2 kamar

Yang dimaksud dengan standar 3 *beds* ini adalah di dalam kamar terdapat 3 buah tempat tidur, dan begitu juga dengan standar 4 *beds* dan 5 *beds*, dan letak dari kamar standar 3 *beds*, 4 *beds*, dan 5 *beds* ini juga berada di motel, serta fasilitas yang ada di dalam kamar sama

3) Standar 4 *beds* : 2 kamar

4) Standar 5 *beds* : 1 kamar

c. Superior : 32 kamar

Kamar Superior adalah kamar yang menghadap lapangan parkir, dan semua kamar saling berhadap-hadapan dan disebut juga *Connecting Room*,

letak dari kamar superior ini di lantai 5 dan lantai 6 atau blok lima dan blok .enam, dua lantai dari *lobby*.

d. Superior 3 *beds*

Sama halnya dengan standar 3 *beds*, dimana di dalam kamar terdapat 3 *beds* atau 3 buah tempat tidur.

e. Kamar *Deluxe*

Kamar yang menghadap danau atau yang disebut juga dengan *Cabana Room*, dan letak dari kamar *deluxe* ini berada pada lantai 5 atau blok lima, dan kamar *deluxe* ini juga mempunyai kamar yang *Connecting* dan juga *Adjoining Room*.

f. Super *Deluxe*

Kamar yang menghadap kolam renang dan juga danau dan letak dari kamar *deluxe* ini berada pada lantai satu.

g. Kamar *suite*

Kamar yang paling mahal yang ada dalam hotel ini kecuali bungalow, dan kamar *suite* ini berada pada lantai lima dan enam, yang mempunyai nomor kamar 500, 526, 600 dan 626.

h. Rumah adat superior

Kamar yang dibangun dengan bentuk rumah adat tradisional batak, yang mana terdapat empat buah kamar, dan letak 4. Superior 3 *beds* : 2 kamar 5. *Deluxe* : 58 kamar 6. *Super Deluxe* : 17 kamar 7. *Suite* : 4 kamar 8. Rumah Adat Superior : 10 kamar dari rumah adat superior ini di luar *main building* dan menghadap ke lapangan tenis.

i. Rumah adat *deluxe*

Sama halnya dengan rumah adat superior, hanya saja rumah adat deluxe menghadap ke pegunungan dan di dalam rumah adat *deluxe* terdapat enam buah kamar. 9. Rumah Adat *Deluxe* : 18 kamar

4. Bagian Kepegawaian

Terdapat beberapa divisi atau departemen kepegawaian yang terdapat pada Hotel Niagara, di antaranya adalah:

Tabel 4.1 Divisi dan Jumlah Karyawan Niagara Hotel

| DIVISI | JUMLAH KARYAWAN |
|---|------------------------|
| Personalia | 12 |
| <i>Front Office</i> | 14 |
| <i>House Keeping</i> | 65 |
| <i>Duty Manager, Asst.Duty Manager +General Secretary</i> | 4 |
| <i>Departement Food and Beverage</i> | 65 |
| <i>Departement Engineering</i> | 10 |
| Departemen Renovasi | 8 |
| <i>Departement Accounting</i> | 6 |
| TOTAL | 184 |

Sumber: SDM Niagara Hotel (2018)

Niagara Hotel dan Resort memiliki beberapa divisi antara lain:

a. *Personal Departement*

Yang meliputi beberapa bagian yaitu:

- 1) *Personal Manager*
- 2) *Chief Security*
- 3) *Employeed Relation*
- 4) *Security*

b. *Front Office (FO) Departement*

Yang meliputi beberapa bagian yaitu:

- 1) *Front Office (FO) Manager*
- 2) *Front Office (FO) Supervisor*
- 3) *Reception*
- 4) *Operator*
- 5) *Reservation*
- 6) *Information*
- 7) *Cashier*
- 8) *Bell Captain*
- 9) *Bell Boy*

c. *House Keeping (HK) Departement*

- 1) *House Keeping (HK) Manager*
- 2) *Chief Garden yaitu Gardener*
- 3) *Supervisor yaitu Superior Floor, Order Taker, Room Boy/Room Maid*
- 4) *Chief Loundry yaitu Linen Boy/Maid*

d. *Food and Beverage (FB) Departement*

- 1) *Food and Beverage Manager*
- 2) *Food and Beverage Supervisor yaitu Head Waiters/ss, Captain, Cashier, Waiters/ss, Barman, Bush c. Chief Cook yaitu Cook, Cook Helper, Bucher, Dish Washer*

e. *Maintenance Departement*

Yang meliputi beberapa bagian yaitu:

Top management yang tedapat pada Niagara Hotel Parapat adalah:

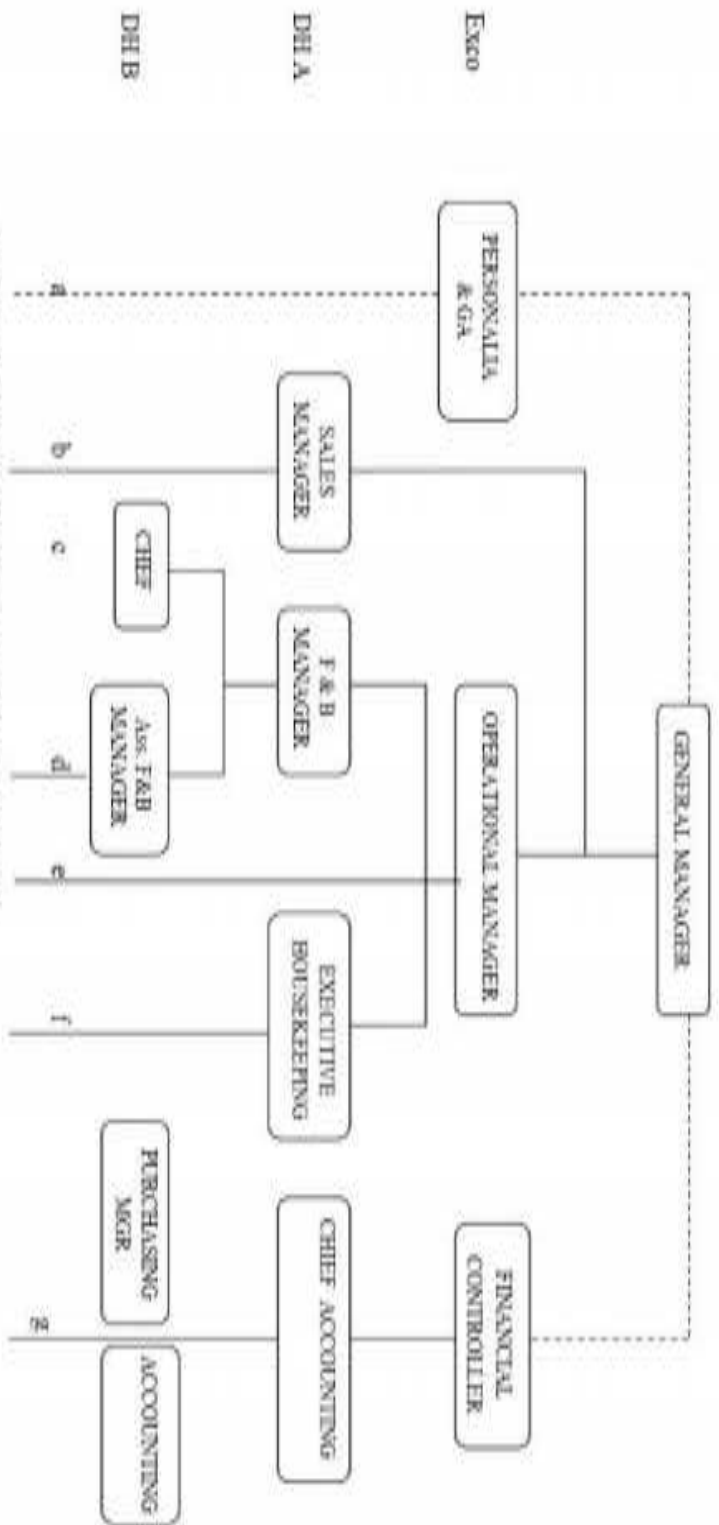
- 1) *Maintenance manager*
- 2) *Maintenance*

- f. *Renovasi Departement*
 - 1) *Renovasi Manager*
 - 2) *Painter*
 - 3) *Builder*
- g. *Accounting Departement*
 - 1) *Accounting Manager*
 - 2) *Accounting Supervisor*
 - 3) *Store Keeper*
- h. *Top management yang tedapat pada Niagara Hotel Parapat adalah:*
 - 1) *Pemilik : Leman Boediman*
 - 2) *Direktur Utama : Leman Boediman*
 - 3) *Direktur : Agussaman Boediman*
 - 4) *General Manager : Cahyo Pramono*
 - 5) *Personalia Manager : Bunen Perangin-angin*
 - 6) *Front Office manager : Janti Sinaga dan M. Rizal Siregar*
 - 7) *House Keeping Manager : Mahadi Malau*
 - 8) *Duty Manager : Halomoan Manurung*
 - 9) *General Secretary : Edita Silitonga dan Yudhistira*
 - 10) *Food and Beverage Manager : Mujamin*
 - 11) *Maintenance Manager : Sunardi*
 - 12) *Renovasi Manager : Ridolli Butar Butar*
 - 13) *Accounting Manager : R. Karo Karo*

5. Struktur Organisasi

Perusahaan tidak akan pernah lepas dari fungsi dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Agar setiap aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar maka fungsi dan tanggung jawab setiap bagian harus ditentukan dengan tegas. Hal ini dapat dilihat dan diukur melalui struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi perusahaan yang berbeda-beda sesuai dengan aktivitas perusahaan.

Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, setiap karyawan akan mengetahui pada siapa mereka harus menyampaikan laporan hasil pekerjaannya dan pada siapa mereka menugaskan suatu pekerjaan.



Sumber: Divisi Personalia Niagara Hotel dan Resort (2018)

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hotel Niagara

----- : Struktur Organization of Saafi Production
 _____ : Structure Organization of Itra Production

Exco : Executive Officer
 DEI A : Department Head A
 DEI B : Department Head B

Hotel Niagara menerapkan struktur organisasi sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap bagian. Berikut ini akan diuraikan tentang wewenang, tugas, dan tanggung jawab masing-masing bagian:

1. *General Manager*

General Manager bertanggungjawab atas seluruh kegiatan perhotelan baik kegiatan *finance, sales and marketing, operational*, dan lain sebagainya. *General Manager* berwenang untuk memberikan surat peringatan terhadap karyawan yang melakukan kesalahan kerja. Secara khusus, *General Manager* bertanggungjawab pada pemilik perusahaan atas setiap hal yang terjadi di hotel. Berikut ini adalah tugas dan tanggung jawab *General Manager*:

- a. Membuat rekapan kerja setiap *department* dan mengevaluasi setiap pekerjaan yang telah dilakukan.
- b. Mengkoordinasikan pekerjaan yang harus dilakukan setiap harinya.
- c. Selalu melakukan koordinasi dengan kantor pusat mengenai pekerjaan dan situasi yang ada di kantor cabang.
- d. Bertanggungjawab penuh untuk semua kelancaran hotel.

2. *Personalia & General Affair (GA)*

Bertanggungjawab atas pengelolaan sumber daya manusia dari proses *recruitment*, administrasi kepegawaian, pelatihan dan kegiatan lain yang menyangkut karyawan. Selain itu, tugas dan tanggung jawab dari *Personalia & GA* adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan koordinasi dengan *department* yang ada di bawahnya.
- b. Membuat peraturan hotel dan ketentuan lain serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya.

- c. Membuat surat perjanjian kerja antara perusahaan dengan karyawan.
- d. Membuat laporan kerja setiap bulan.
- e. Memberikan sanksi terhadap tindakan indisipliner yang dilakukan karyawan.

3. *Operating Manager*

Bertanggungjawab langsung pada kegiatan operasional hotel, baik operasional utama hotel maupun operasional penunjang hotel. Tugas dan wewenang *Operational Manager*:

- a. Mengawasi kegiatan operasional perusahaan.
- b. Merencanakan, mengendalikan, dan mengawasi seluruh kegiatan operasi dalam pengembangan perusahaan.
- c. Mengadakan pembinaan, pelaksanaan kegiatan perusahaan di bidang pengembangan.
- d. Berhubungan langsung dengan setiap *operational department*.

4. *Financial Controller*

Fungsi utama *Financial Controller* adalah mengawasi *Finance and Accounting Departement* dan memastikan kelancarannya sehingga semua keuangan dan laporan manajemen tepat dan tersedia pada saat jatuh tempo pelaporan. Fungsi lainnya juga untuk menetapkan dan melaksanakan kebijakan dan prosedur pengendalian internal hotel, memastikan efektivitas mereka sehingga profitabilitas hotel dimaksimalkan. *Financial Controller* secara langsung bertanggungjawab pada *General Manager* dan bekerjasama dengan seluruh kepala *department* dan *Regional Office*.

5. *Service Manager*

Fungsi utama *Service Manager* adalah bekerja untuk melakukan fungsi koordinasi dari penerimaan tamu dan memastikan semua operasional pelayanan berjalan baik serta memberikan kepuasan pada tamu hotel. Bertanggung jawab pada *Operational Manager* dan *General Manager*. Beberapa tugas dan tanggung jawab *Service Manager* adalah sebagai berikut:

- a. Memastikan keluhan tamu ditangani dengan *professional* sesuai kebijakan hotel.
- b. Memastikan semua operasional hotel; *housekeeping*, *restaurant*, dan *banquet* berjalan dengan baik.
- c. Memastikan bahwa staf hotel yang bekerja, mencukupi untuk semua kegiatan pada jadwal yang diemban.
- d. Memantau segala kebersihan area terjaga pada standar yang ditentukan.
- e. Menindaklanjuti penemuan atas setiap kerusakan untuk diperbaiki.
- f. Menangani proyek-proyek hotel yang diminta oleh *Operational Manager* maupun *General Manager* saat bekerja pada jadwalnya.
- g. Mengetahui semua produk hotel yang ditawarkan dan menginformasikannya pada tamu untuk meningkatkan penjualan.

6. *Head Chef/Executive Chef*

Fungsi utamanya adalah mengawasi keseluruhan operasional produksi makanan sampai pada tahap saji dengan memperhatikan tampilan yang menarik, suhu, rasa, waktu dan tahapan sajian. *Head Chef* bekerja di bawah pengawasan *Operational Manager*. Tugas dan tanggung jawab *Head Chef* adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan laporan untuk setiap pergantian *shift*.
- b. Membantu mengatur dan membuat jadwal koki serta tugas tambahan lain untuk meningkatkan efisiensi di *Kitchen Department*.
- c. Membantu semua bawahan untuk memecahkan masalah jika diperlukan.
- d. Mengadakan pelatihan, evaluasi dan memotivasi seluruh staf *kitchen*.
- e. Memastikan kebersihan di seluruh area dapur terpelihara sesuai standar yang paling tinggi.
- f. Menjaga stok *material*/makanan sesuai tingkat penjualan.
- g. Secara berkelanjutan mengadakan *training* keahlian untuk seluruh koki.
- h. Melaksanakan *inventory* barang-barang setiap diperlukan.
- i. Mengontrol biaya makanan pada *level* yang baik.
- j. Menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan menu makanan, kualitas *supply* dan *supplier*.
- k. Memastikan semua stok makanan memenuhi syarat kesehatan dan keamanan/keselamatan.
- l. Memastikan rotasi stok dan fasilitas alat-alat dalam keadaan baik dan mengajukan *Maintenance Order* bila diperlukan.
- m. Melakukan peninjauan menu dan membuat produk baru sesuai *trend* permintaan.
- n. Menyiapkan *budget* tahunan.

7. *Security Supervisor*

Fungsi utama dari *Security Supervisor* adalah mengawasi operasional keamanan dan keselamatan tamu, staf dan seluruh *property* hotel. Berkoordinasi dengan *Operational Manager* pada kegiatan lapangan serta *HRD Manager* secara

administrasi dan bertanggungjawab pada *General Manager*. Sedangkan tugas dan tanggung jawab *Security Supervisor* adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan laporan untuk setiap pergantian *shift* dan men-*check* setiap catatan kejadian pada *log book*.
- b. Membantu mengatur dan membuat jadwal staf *security* serta tugas tambahan lain untuk meningkatkan efisiensi di *Security Department*.
- c. Membantu semua bawahan untuk pemecahan masalah jika diperlukan.
- d. Mengadakan pelatihan, evaluasi dan memotivasi seluruh staf *Security*.
- e. Secara berkelanjutan mengadakan *training* keahlian dan memastikan semua staf *Security* memahami kode keamanan.
- f. Melaksanakan investigasi atas kejadian yang berkaitan dengan keamanan dan keselamatan.
- g. Membina hubungan yang erat dengan polisi dan masyarakat sekitar.
- h. Membuat BAP atas kejadian keamanan dan keselamatan serta laporan kepolisian atas persetujuan *General Manager*.
- i. Bertanggungjawab atas kelancaran pasokan air.
- j. Menyiapkan keamanan khusus untuk kegiatan tertentu bila diperlukan.
- k. Bertanggungjawab atas pengaturan parkir di dalam hotel.
- l. Menyiapkan *budget* tahunan.

8. *Restaurant Supervisor*

Fungsi utama *Restaurant Supervisor* yaitu mengawasi keseluruhan operasional pelayanan, kebersihan dan pemeliharaan di seluruh area *restaurant*. *Restaurant Supervisor* bekerja di bawah pengawasan *Operational Manager* dan

membantu seluruh hal yang berkaitan dengan *restaurant*. Berikut adalah tugas dan tanggung jawab dari *Restaurant Supervisor*:

- a. Menyiapkan laporan untuk setiap pergantian *shift*.
- b. Membantu mengatur dan membuat jadwal *waiter/waitress* serta tugas tambahan lain untuk meningkatkan efisiensi di *Restaurant Department*.
- c. Membantu semua bawahan untuk memecahkan masalah jika diperlukan.
- d. Mengadakan pelatihan, evaluasi, dan memotivasi pada seluruh *waiter/waitress*.
- e. Memastikan kebersihan di seluruh area *restaurant* terpeliharaan pada standar yang paling tinggi.
- f. Menjaga pencatatan stok barang dan tersedianya seluruh format pencatatan yang berlaku serta memastikan ketersediaan semua barang yang diperlukan.
- g. Secara berkelanjutan mengadakan training keahlian untuk seluruh *waiter/waitress*.
- h. Melaksanakan *inventory* barang-barang setiap diperlukan.
- i. Membina hubungan erat dengan *department* lain yang ada di struktur organisasi khususnya *kitchen* dan *banquet*.
- j. Menangani keluhan tamu yang berkaitan dengan pelayanan *restaurant* dan kualitas makanan.
- k. Melakukan inspeksi berkala untuk semua fasilitas *restaurant* dan mengajukan *Maintenance Order* jika diperlukan.
- l. Menyiapkan *budget* tahunan.

9. *Banquet Supervisor*

Fungsi utama dari *Banquet Supervisor* adalah melakukan pengawasan terhadap seluruh operasional pelayanan *event*, kebersihan dan pemeliharaan di seluruh area *Meeting Room/Hall* yang ada di Hotel Niagara. *Banquet Supervisor* berkoordinasi dengan *Event Coordinator* dan *Executive Chef* untuk setiap acara yang diadakan. *Banquet Supervisor* bekerja di bawah pengawasan *Operational Manager* dan melakukan fungsi membantu seluruh hal yang berkaitan dengan *banquet*. Berikut adalah tugas dan wewenang dari *Banquet Supervisor*:

- a. Menyiapkan laporan untuk setiap pergantian *shift*.
- b. Membantu mengatur dan membuat jadwal para staf serta tugas tambahan lain untuk meningkatkan efisiensi di *Banquet Department*.
- c. Membantu bawahan untuk pemecahan masalah jika diperlukan.
- d. Mengadakan pelatihan, evaluasi, dan memotivasi pada seluruh *waiter/waitress*.
- e. Memastikan kebersihan di seluruh area *banquet* terpeliharaan pada standar yang paling tinggi.
- f. Menjaga pencatatan stok barang dan tersedianya seluruh format pencatatan yang berlaku serta memastikan ketersediaan semua barang yang diperlukan.
- g. Secara berkelanjutan mengadakan *training* keahlian untuk seluruh staf.
- h. Melaksanakan *inventory* barang-barang setiap diperlukan.
- i. Membina hubungan erat dengan *department* lain yang ada di struktur organisasi khususnya *kitchen* dan *restaurant*.

- j. Menangani keluhan tamu yang berkaitan dengan pelayanan *event banquet* dan kualitas makanan.
- k. Melakukan inspeksi berkala untuk semua fasilitas *Meeting Rooms/Hall* dan mengajukan *Maintenance Order* jika diperlukan.
- l. Menyiapkan *budget* tahunan.

10. *Front Office Supervisor*

Fungsi utamanya adalah melakukan pengawasan pada keseluruhan operasional penerimaan tamu di *front desk*, mengarahkan staf untuk memberikan pelayanan dan pengalaman yang mengesankan bagi tamu, serta mengontrol status pada sistem dan transaksi. *Front Office Supervisor* bekerja di bawah pengawasan *Operational Manager* untuk setiap hal yang berkaitan dengan penerimaan tamu dan alokasi *cottage* dan di bawah *Financial Controller* untuk seluruh hal yang berkaitan dengan transaksi. Tugas dan tanggung jawab bagi *Front Office Supervisor* adalah sebagai berikut ini:

- a. Menyiapkan laporan untuk setiap pergantian *shift*.
- b. Membantu mengatur dan membuat jadwal *Front Desk Agent* serta tugas tambahan lain untuk meningkatkan efisiensi di *Front Office Department*.
- c. Membantu setiap bawahan untuk memecahkan masalah jika diperlukan.
- d. Mengadakan pelatihan, evaluasi, dan memotivasi pada seluruh *Front Desk Agent*.
- e. Menjaga pencatatan stok barang dan tersedianya seluruh format pencatatan yang berlaku serta memastikan ketersediaan semua barang yang diperlukan baik peralatan kantor dan kertas-kertas informasi bagi tamu.

- f. Secara berkelanjutan mengadakan *training* keahlian untuk seluruh staf *Front Office*.
- g. Melaksanakan *inventory* barang-barang setiap diperlukan.
- h. Membina hubungan erat dengan *department* lain yang ada di struktur organisasi khususnya *House Keeping* dan *Event Coordinator*.
- i. Menangani keluhan tamu.
- j. Menyiapkan *budget* tahunan.

11. *Housekeeping Supervisor*

Fungsi utama dari *Housekeeping Supervisor* adalah mengawasi keseluruhan operasional, kebersihan dan pemeliharaan di seluruh area *Housekeeping*. *Housekeeping Supervisor* bekerja di bawah pengawasan *Operational Manager* dan membantu untuk seluruh hal yang berkaitan dengan *Housekeeping*. Berikut ini merupakan tugas dan tanggung jawab dari *Housekeeping Supervisor*:

- a. Menyiapkan laporan untuk setiap pergantian *shift*.
- b. Membantu mengatur dan membuat jadwal karyawan *housekeeping* serta tugas tambahan lain untuk meningkatkan efisiensi di *Housekeeping Department*.
- c. Membantu setiap bawahan untuk memecahkan masalah jika diperlukan.
- d. Mengadakan pelatihan, evaluasi, dan memotivasi pada seluruh karyawan *housekeeping*.
- e. Memastikan kebersihan di seluruh area *housekeeping* terpelihara pada standar yang paling tinggi.

- f. Menjaga pencatatan stok barang dan tersedianya seluruh format pencatatan yang berlaku serta memastikan ketersediaan semua barang yang diperlukan baik alat kebersihan dan suplai untuk *cottages/guest room*.
- g. Secara berkelanjutan mengadakan *training* keahlian untuk seluruh karyawan *housekeeping*.
- h. Melaksanakan *inventory* barang-barang setiap diperlukan.
- i. Membina hubungan erat dengan *department* lain yang ada di struktur organisasi khususnya *Front Office* dan *Mechanical Engineering*.
- j. Menangani keluhan tamu serta barang-barang hilang atau rusak di *cottage/guest room*.
- k. Melakukan inspeksi ke semua *cottage/guest room*.
- l. Menyiapkan *budget* tahunan.

12. *Public Area Supervisor*

Fungsi utama dari *Public Area Supervisor* adalah mengawasi kebersihan dan pemeliharaan area terbuka, seperti; taman, halaman dan area parkir. *Public Area Supervisor* bekerja di bawah pengawasan *Operational Manager* dan melakukan fungsi untuk seluruh hal yang berkaitan dengan pertamanan. Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan laporan untuk setiap pergantian *shift*.
- b. Membantu mengatur dan membuat jadwal *Gardener* serta tugas tambahan lain untuk meningkatkan efisiensi di *Landscape Department*.
- c. Membantu semua bawahan untuk memecahkan masalah jika diperlukan.
- d. Mengadakan pelatihan, evaluasi, dan memotivasi pada seluruh *Gardener*.

- e. Memastikan kebersihan di seluruh area dan ruang terbuka terpelihara pada standar yang paling tinggi.
- f. Menjaga pencatatan stok barang dan tersedianya seluruh kebutuhan penunjang.
- g. Secara berkelanjutan mengadakan *training* keahlian untuk seluruh *Gardener*.
- h. Melaksanakan *inventory* barang-barang setiap diperlukan.
- i. Membina hubungan erat dengan *department* lain.
- j. Menyiapkan *budget* tahunan.

13. *Mechanical and Engineering Supervisor (Duty Engineering)*

Pada *Mechanical Engineering Department*, fungsi utama *Duty Engineering* adalah mengawasi keseluruhan operasional *engineers/ technician*, pemeliharaan teknis untuk mesin-mesin dan bangunan yang ada di seluruh area hotel. *Duty Engineering* bekerja di bawah pengawasan *Operational Manager* dan berfungsi untuk segala hal yang berkaitan dengan pemeliharaan dan perawatan.

Berikut ini adalah tugas dan tanggung jawab dari *Duty Engineering*:

- a. Menyiapkan laporan untuk setiap pergantian *shift*.
- b. Membantu mengatur dan membuat jadwal Teknisi serta tugas tambahan lain untuk meningkatkan efisiensi di *Mechanical Engineering Department*.
- c. Membantu setiap bawahan untuk memecahkan masalah jika diperlukan.
- d. Mengadakan pelatihan, evaluasi, dan memotivasi pada seluruh Teknisi.
- e. Menjaga pencatatan stok barang dan tersedianya seluruh format pencatatan yang berlaku serta memastikan ketersediaan semua barang yang diperlukan.

- f. Secara berkelanjutan mengadakan *training* keahlian untuk seluruh Teknisi.
- g. Melaksanakan *inventory* barang-barang setiap diperlukan.
- h. Membina hubungan erat dengan *department* lain yang ada di struktur organisasi.
- i. Menangani keluhan tamu yang bersifat teknis di *cottage/guest room*.
- j. Melakukan inspeksi dan pemeliharaan berkala untuk mesin-mesin dan peralatan yang tidak memerlukan *Maintenance Order*.
- k. Menyiapkan *budget* tahunan.

14. *Captain/Banquet Restaurant*

Fungsi utama dari *Captain/Banquet Restaurant* adalah mengkoordinasikan pelayanan *restaurant/room banquet* sesuai permintaan tamu dengan mengacu pada kualitas yang distandarkan oleh perusahaan. *Captain/Banquet Restaurant* bekerja di bawah pengawasan *Restaurant Supervisor/Banquet Supervisor* dan membantu segala hal yang berkaitan dengan *restaurant/banquet*. Berikut ini adalah tugas dan tanggung jawab dari *Captain/Banquet Restaurant*:

- a. Mengkomunikasikan pesanan tamu pada *Chef* dan *Steward*.
- b. Memastikan kesiapan *restaurant/banquet room* sesuai permintaan bila ada *event*.
- c. Memastikan semua *set up* di atas meja tertata dengan baik dan sesuai standar.
- d. Mengawasi kebersihan dan tampilan semua peralatan makan dan minum yang ditata di atas meja.
- e. Mengatur meja sesuai dengan permintaan tamu dan kebutuhan *event*.

- f. Menanyakan kebutuhan-kebutuhan tamu yang dapat dilayani oleh *restaurant*.
- g. Mengawasi kebersihan seluruh area *restaurant* termasuk *toilets*, *billiard*, dan karaoke.
- h. Memastikan kualitas makanan yang tersaji sesuai standar.
- i. Mengawasi karyawan *restaurant* memakai seragam bersih, rapih dan standar.
- j. Melakukan penyambutan tamu.
- k. Bekerja dengan mengacu pada *safety*, *hygiene standard* di tempat kerja dan melaporkan hal-hal yang dapat menimbulkan kecelakaan pada atasan.
- l. Melaksanakan tugas tambahan yang sesuai dari atasan.

6. Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Struktur Organisasi Hotel Niagara

Dalam mencapai tujuan perusahaan, akuntansi pertanggungjawaban dibutuhkan untuk dapat mengendalikan setiap aktivitas dan memecahkan setiap masalah yang timbul dalam perusahaan. Salah satu syarat yang tepat dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah membentuk struktur organisasi dengan pembagian tugas dan wewenang yang tepat pada setiap bagian dalam perusahaan. Seperti hal pemberian wewenang dari manajer puncak pada manajer dengan tingkat lebih rendah haruslah jelas sehingga apabila manajer tersebut diminta pertanggungjawaban dari manajer puncak, manajer dengan tingkat lebih rendah dapat mengetahui hal yang harus dipertanggungjawabkannya.

Struktur organisasi Hotel Niagara diadopsi dari struktur organisasi yang praktis berlaku umum di bidang perhotelan. Struktur organisasi telah disusun

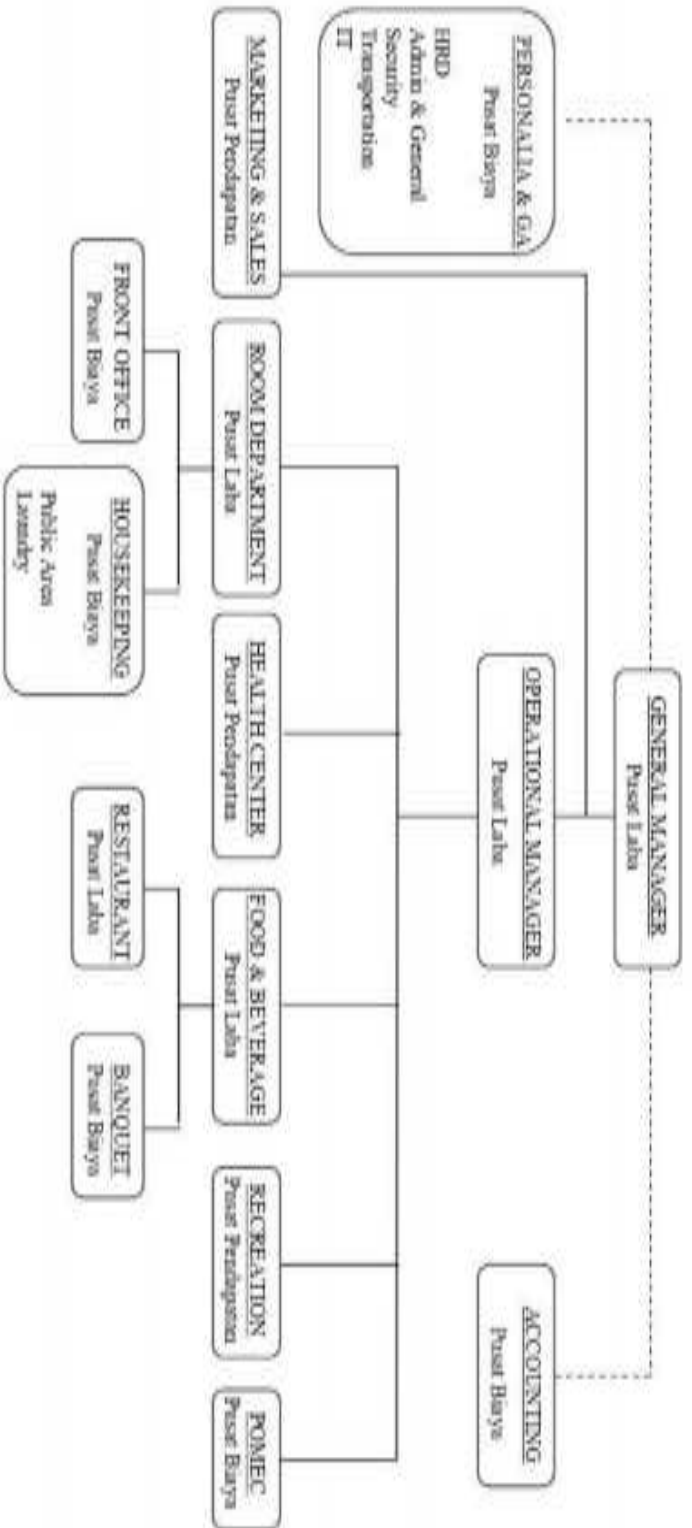
sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab setiap bagian. Hal tersebut dapat diidentifikasi melalui *organization chart* dan *job description* dari setiap bagian dalam perusahaan yang dibuat secara tertulis. *Job description* dan pemisahan tugas diharapkan dapat digunakan sebagai alat pengendalian bagi manajemen. Dengan adanya hal tersebut, manajer tingkah bawah dapat mempertanggungjawabkan tugas dan wewenangnya pada manajer tingkat atas yang telah memberikan tugas dan wewenang tersebut.

General manager dari Hotel Niagara bertanggungjawab atas laba yang dihasilkan oleh hotel ini. *General manager* tidak memiliki wewenang untuk membuat keputusan investasi tetapi *general manager* bertanggungjawab pada keputusan operasional hotel. Hubungan antara *general manager* dengan *operating manager* dan *marketing & sales manager* adalah hubungan lini dimana keduanya harus mempertanggungjawabkan tugas dan wewenangnya pada *general manager*. Hal ini berbeda untuk *personalia & general administration* dan *financial controller* walaupun keduanya sejajar dengan *operating manager* tetapi hubungan keduanya dengan *general manager* adalah hubungan staff. *Personalia & general administration* dan *financial controller* memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk berkoordinasi dan berkomunikasi dengan *general manager*.

Struktur organisasi dan pembagian tugas yang diterapkan Hotel Niagara belum sepenuhnya disertai dengan pendelegasian wewenang yang jelas. Hal tersebut dapat dilihat dengan membandingkan antara pembagian tugas dengan laporan pertanggungjawaban yang disusun oleh perusahaan. Berdasarkan laporan keuangan dan *job description* perusahaan maka dapat diketahui pada Hotel Niagara terdapat beberapa akun pendapatan yang masih belum jelas siapa manajer

yang harus diminta bertanggung jawab atas pendapatan tersebut. Beberapa pendapatan itu tergolong dalam *Other Income* pada laporan keuangan perusahaan dan pada *job description* tidak tertulis manajer departemen mana yang harus diminta pertanggungjawabannya atas pendapatan tersebut. Walaupun secara lisan, *operational manager* telah melimpahkan tugas dan wewenang pendapatan tersebut kepada beberapa manajer departemen tetapi akan lebih baik jika tugas dan wewenang yang diberikan diungkapkan secara jelas dalam *job description*.

Gambar 4.2 merupakan struktur organisasi yang dirancang oleh penulis berdasarkan laporan keuangan perusahaan, struktur organisasi Hotel Niagara yang telah ada dan *job description* dalam perusahaan. Struktur organisasi ini disusun untuk merancang kerangka pusat pertanggungjawaban yang merupakan salah satu bagian dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.



Sumber: Divisi Persotahan Niagara Hotel dan Resort, (data diolah, 2018)

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Hotel Niagara dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

7. Analisis Penyusunan Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan rencana kerja yang digunakan untuk mencapai target penjualan dan untuk mengawasi penggunaan biaya. Anggaran dapat berupa rencana jangka panjang dan jangka pendek yang dinyatakan dalam satuan moneter. Pada Hotel Niagara, proses penyusunan anggaran yang digunakan adalah dari atas ke bawah (*top-down*) dimana anggaran yang disusun hanya berdasarkan data yang diberikan oleh kantor pusat. Sebelum melakukan penyusunan anggaran, *cost controller* dengan diawasi oleh *financial controller* akan menentukan terlebih dahulu setiap biaya yang akan menjadi tanggung jawab setiap departemen pada semua jenjang organisasi. Setelah melakukan pemisahan biaya, *financial controller* akan menyusun anggaran dengan dasar penyusunan anggaran yang telah ditentukan oleh kantor pusat. Anggaran yang ditentukan oleh kantor pusat disesuaikan dengan konsep anggaran dari hotel lain. Proses penyusunan anggaran Hotel Niagara dilaksanakan mulai bulan Oktober sampai dengan Desember setiap tahunnya. Ketika diadakan rapat kerja, setiap kepala departemen akan menerima anggaran yang telah dibuat oleh *financial controller* yang telah disetujui oleh kantor pusat. Jika kepala departemen mengajukan revisi atas anggaran yang telah dibuat biasanya akan langsung ditolak oleh kantor pusat.

Proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah (*top-down*) tidak sesuai untuk akuntansi pertanggungjawaban karena perusahaan tidak melibatkan setiap kepala departemen dalam melakukan proses penyusunan anggaran. Anggaran yang telah disusun tidak dapat dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban. Selain itu, proses penyusunan anggaran ini tidak sesuai dengan *job description* perusahaan yang menyatakan bahwa setiap kepala

departemen terlibat dalam penyusunan anggaran. Dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban akan lebih baik jika Hotel Niagara menggunakan model dari bawah ke atas (*bottom-up*) dalam proses penyusunan anggarannya, dimana penyusunan anggaran disiapkan oleh setiap kepala departemen yang kemudian anggaran tersebut diajukan kepada pihak yang memiliki kedudukan lebih tinggi untuk memperoleh persetujuan. Jika setiap departemen terlibat dalam proses penyusunan anggaran, tentunya anggaran yang disusun akan lebih sesuai dengan kondisi perusahaan dan dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja setiap departemen di Hotel Niagara.

Jika perusahaan tidak dapat menerapkan model penyusunan anggaran dari bawah ke atas (*bottom-up*). Maka *financial controller* dapat mengkoordinasikan anggaran yang akan disusun dengan *general manager, personalia & general administration, operational manager* dan *marketing & sales manager* atas data yang diberikan oleh kantor pusat. Koordinasi yang baik akan memungkinkan kepala departemen lain untuk membantu *financial controller* dalam menekan biaya maupun menaikkan pendapatan departemennya.

8. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Anggaran

Pada Hotel Niagara kriteria yang ditetapkan dalam mengukur pertanggungjawaban anggaran para kepala departemennya adalah pencapaian atas *budget* yang telah ditetapkan, evaluasi operasional dari *owner* dan perbandingan dengan industri sejenis.

Dalam melakukan pertanggungjawaban anggaran, Hotel Niagara melakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasi. Selisih antara anggaran dan realisasian pun dicantumkan dalam laporan keuangan yang dibuat

oleh perusahaan. Setelah mengetahui selisih antara anggaran dan realisasian, perusahaan akan mencari penyebab timbulnya terjadi penyimpangan tersebut. Jika penyimpangan terjadi, Hotel Niagara akan berusaha menganalisis apakah penyimpangan terjadi karena faktor dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Dalam usaha perusahaan untuk menegakkan perilaku yang diinginkan maupun mencegah perilaku yang tidak diinginkan, Hotel Niagara akan memberikan surat peringatan (SP) maksimal 3 (tiga) kali atau dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) jika kepala departemen tidak dapat mencapai anggaran yang telah disusun.

Tabel 4.2 Laporan Pertanggungjawaban Bulan Desember 2017

(dalam rupiah)

| Description | Budget | | Actual | | Variance* | | % |
|-------------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------|
| | December | Year to Date | December | Year to Date | December | Year to Date | |
| Hotel Niagara | 304.723.698.30 | 2.946.446.783.00 | 300.267.989.34 | 2.336.676.639.29 | 24.455.709.00 U | 680.579.143.83 U | -7% |
| Hotel Niagara | 506.426.636.00 | 6.522.578.546.00 | 500.671.493.34 | 4.429.946.288.59 | 46.755.142.69 U | 1.122.632.257.41 U | -9% |
| Operasional Department | 1158.238.338.00 | 11.256.265.256.00 | 106.331.174.00 | 1.544.336.241.84 | 91.487.159.00 F | 212.328.804.84 F | 8% |
| Personale & GA | 633.892.046.00 | 946.626.972.00 | 119.987.878.00 | 1.376.471.047.21 | 14.094.172.00 F | 327.187.869.88 F | 4% |
| Accounting Department | 19.417.252.00 | 111.117.482.00 | 163.884.694.00 | 620.596.046.38 | 64.208.982.00 U | 1.120.438.553.00 U | -57% |
| Marketing & Sales Depart. | 0.00 | 0.00 | 606.179.342.18 | 12.696.367.962.87 | 1.265.178.343.00 U | 2.386.567.962.87 U | 0% |
| Non-Operable Cost | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0% |
| Total Profit | 354.723.698.30 | 2.946.446.783.00 | 300.267.989.34 | 2.336.676.639.29 | 24.455.709.00 U | 680.579.143.83 U | -7% |
| Operasional Department | 498.715.520.00 | 6.080.408.922.00 | 374.536.798.81 | 2.868.530.379.67 | 152.178.721.19 U | 2.080.837.552.89 U | -25% |
| Room Department* | 99.584.594.00 | 1.076.892.684.00 | 176.259.690.83 | 1.878.876.248.22 | 77.594.262.63 F | 992.492.446.22 F | 15% |
| Food & Beverage Depart. | 0.00 | 0.00 | 14.879.545.82 | 51.332.884.60 | 14.679.545.00 F | 51.332.884.00 F | 0% |
| Health Center | 0.00 | 0.00 | 42.842.489.82 | 173.067.874.82 | 12.392.489.00 F | 173.067.874.82 F | 0% |
| Recreation | 482.483.626.00 | 624.294.596.00 | 167.346.361.00 | 1.772.658.327.36 | 25.363.363.00 U | 1.248.594.319.36 U | -40% |
| PO&EC | 596.429.828.00 | 5.352.578.546.00 | 370.671.493.34 | 4.429.946.288.59 | 46.755.332.69 U | 1.122.632.257.41 U | -25% |
| Personale & GA | 0.00 | 0.00 | 1200.000.00 | 17.871.627.86 | 200.000.00 U | 17.871.627.86 U | 0% |
| Admin & General | 1158.238.338.00 | 11.256.265.256.00 | 113.262.229.00 | 1.526.362.686.32 | 94.306.639.00 F | 570.462.475.32 F | 3% |
| Security | 0.00 | 0.00 | 128.667.300.00 | 673.146.656.83 | 20.807.363.00 U | 623.548.659.83 U | 0% |
| Transportation | 0.00 | 0.00 | 2.081.500.00 | 132.703.034.38 | 12.061.580.00 U | 132.703.034.38 U | 0% |
| IT | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 14.258.000.36 | 0.00 F | 14.258.000.36 U | 0% |
| Total Expense | 1158.238.338.00 | 11.256.265.256.00 | 106.031.174.00 | 1.544.336.241.84 | 91.487.159.00 F | 212.328.804.84 F | 3% |
| Room Department | 579.260.842.00 | 6.980.364.917.00 | 409.336.176.89 | 3.873.442.598.18 | 1.129.848.213.81 U | 2.790.846.380.24 U | -20% |
| Front Office Department | 64.423.025.00 | 144.596.298.00 | 112.073.669.66 | 699.673.686.72 | 2.053.136.35 F | 49.822.571.28 F | 15% |
| Housekeeping Department | 465.469.296.00 | 1794.090.147.00 | 62.741.289.63 | 625.836.441.34 | 12.774.996.37 F | 208.063.655.37 F | 27% |
| Business Center | 80.850.00 | 908.926.00 | 0.00 | 0.00 | 130.859.00 U | 908.926.00 U | -100% |
| Telephone | 0.00 | 467.624.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 F | 0.00 F | 0% |
| Total Profit | 498.715.520.00 | 6.080.408.922.00 | 374.536.798.81 | 2.868.676.639.29 | 152.178.721.19 U | 2.080.837.552.89 U | -25% |

* termasuk dalam asuransi-tanggungjawab, U menunjukkan reserve hotel, negatif menunjukkan

Tabel 4.2 Laporan Pertanggungjawaban Bulan Desember 2017 (lanjutan)

(dalam rupiah)

| Description | Budget | | Actual | | Variance* | | % | |
|-----------------------------------|-----------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------|--------------|
| | December | Year to Date | December | Year to Date | December | Year to Date | December | Year to Date |
| Food & Beverage Depart | | | | | | | | |
| Restaurant | 129.760.990,00 | 1.327.697.765,00 | 194.564.274,70 | 2.126.536.772,01 | 64.803.294,70 F | 796.841.007,01 F | 50% | 60% |
| Banquet | (30.566.006,00) | (311.015.161,00) | (18.204.584,07) | (147.663.723,79) | 12.361.421,93 F | 163.351.437,21 F | 40% | 53% |
| Total Profit | 99.194.984,00 | 1.016.682.604,00 | 176.359.690,63 | 1.978.873.048,22 | 77.164.706,63 F | 962.192.444,22 F | 78% | 95% |
| Housekeeping Department | | | | | | | | |
| Housekeeping | (61.815.705,00) | (742.233.039,00) | (31.679.045,00) | (340.740.570,90) | 30.236.660,00 F | 401.492.468,20 F | 49% | 54% |
| Public Area | 0,00 | 0,00 | (16.099.547,00) | (197.913.321,50) | (16.099.547,00) U | (197.913.321,50) U | 0% | 0% |
| Laundry | (3.583.551,00) | (42.766.108,00) | (4.945.697,63) | (37.281.588,73) | (1.362.146,63) U | 5.484.509,27 F | -38% | 13% |
| Total Expenses | (65.499.256,00) | (784.999.147,00) | (52.724.289,63) | (675.935.491,03) | 12.774.986,37 F | 209.063.655,97 F | 20% | 27% |
| Restaurant | | | | | | | | |
| Restaurant | 129.760.990,00 | 1.327.697.765,00 | 193.448.561,70 | 2.105.960.130,01 | 63.687.571,70 F | 778.262.365,01 F | 49% | 59% |
| Billiard | 0,00 | 0,00 | 454.553,00 | 4.834.784,00 | 454.553,00 F | 4.834.784,00 F | 0% | 0% |
| Karaoke | 0,00 | 0,00 | 661.160,00 | 13.057.908,00 | 661.160,00 F | 13.057.908,00 F | 0% | 0% |
| Live Music | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2.685.950,00 | 0,00 F | 2.685.950,00 F | 0% | 0% |
| Total Profit | 129.760.990,00 | 1.327.697.765,00 | 194.564.274,70 | 2.126.536.772,01 | 64.803.294,70 F | 796.841.007,01 F | 50% | 60% |
| Non Controllable Costs | | | | | | | | |
| Fixed Charges | 0,00 | 0,00 | (31.349.633,00) | (109.102.317,00) | (31.349.633,00) U | (109.102.317,00) U | 0% | 0% |
| Non Operational Expenses | 0,00 | 0,00 | (253.829.410,18) | (2.787.465.645,97) | (253.829.410,18) U | (2.787.465.645,97) U | 0% | 0% |
| Total Expenses | 0,00 | 0,00 | (285.179.343,18) | (2.896.567.962,97) | (285.179.343,18) U | (2.896.567.962,97) U | 0% | 0% |

*F menunjukkan variance menguntungkan, U menunjukkan variance tidak menguntungkan

Pada Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa Hotel Niagara merupakan pusat laba bagi kantor pusat dan Hotel Niagara sendiri membawahi beberapa departemen, yaitu *Operational Department, Personalia & GA, Accounting Department* dan *Marketing & Sales Department*. Jika dilihat dari Tabel 4.2, Total laba yang didapatkan oleh Hotel Niagara memberikan varians tidak menguntungkan baik pada bulan Desember maupun pada *year to date* 2017. Laba *actual* yang didapatkan pada bulan Desember adalah sebesar Rp330.267.989,34. *Variance year to date* tahun 2017 memberikan hasil yang tidak menguntungkan, yaitu sebesar Rp(603.570.143,80) atau -21%. Hasil varians yang tidak menguntungkan pada Hotel Niagara karena kondisi Hotel Niagara yang merupakan hotel *leisure* dimana tamu tidak datang setiap waktu. Selain itu, masih ada akun biaya dan pendapatan yang telah dikelompokkan tetapi tidak dianggarkan jumlahnya.

Berikut ini merupakan perbandingan anggaran dan realisasi anggaran sesungguhnya dari setiap departemen yang ada di Hotel Niagara:

1. *Accounting Department*

Pada *Accounting Department* dapat dilihat di Tabel 4.2 bahwa untuk *variance* bulan Desember maupun *Year to Date* 2017 hasilnya menguntungkan yaitu sebesar Rp14.094.372,00 atau lebih rendah 41% dari sasaran yang ditetapkan dan Rp327.187.864,69 atau lebih rendah 51% dari jumlah sasaran yang ditetapkan. Hal ini dikatakan menguntungkan bagi Hotel Niagara dikarenakan bahwa *Accounting Department* merupakan pusat biaya yang berarti biaya yang dikeluarkan untuk *Accounting Department* dianggarkan sebesar Rp33.982.048,00 namun ternyata biaya yang dikeluarkan untuk *Accounting Department* hanya sebesar Rp19.887.676,00. Ini berarti Hotel Niagara bisa menghemat biaya untuk

Accounting Department sebesar Rp14.094.372,00 atau lebih rendah 41% dari anggaran yang ditetapkan.

2. *Personalia & GA*

Jika dilihat pada Tabel 4.2, *Personalia & GA* memberikan *variance* menguntungkan pada bulan Desember maupun pada *Year to Date 2017*. *Variance* untuk bulan Desember mencapai Rp61.467.156,00 atau lebih rendah 39% dari jumlah sasaran yang ditetapkan sedangkan untuk *Year to Date 2017* sebesar Rp312.328.804,16 atau lebih rendah 17% dari jumlah sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini dikatakan menguntungkan bagi Hotel Niagara dikarenakan bahwa *Personalia & GA* merupakan pusat biaya yang berarti biaya yang dikeluarkan untuk *Personalia & GA* dianggarkan sebesar Rp158.298.330,00 namun ternyata biaya yang dikeluarkan untuk *Personalia & GA* hanya sebesar Rp96.831.174,00. Ini berarti Hotel Niagara bisa menghemat biaya untuk *Personalia & GA* sebesar Rp61.467.156,00 atau lebih rendah 39% dari anggaran yang ditetapkan.

Pada *Personalia & GA* terdapat dua departemen (*Human Resources Development* dan *Admin & General*) dan bertanggung jawab terhadap biaya untuk *IT*, *Security* dan *Transportation*. Pada *Personalia & GA* walaupun hasil yang didapatkan adalah *variance* menguntungkan tetapi perbedaan menguntungkan tersebut dikarenakan *Personalia & GA* tidak menganggarkan biaya untuk *IT*, *HRD*, *Security* dan *Driver*. Padahal biaya untuk *HRD*, *Security* dan *Driver* merupakan biaya yang memang harus dikeluarkan setiap bulan dan merupakan biaya yang dapat dikendalikan manager departemen maka sebaiknya biaya untuk *HRD*, *Security* dan *Driver* mulai dianggarkan.

3. *Operational Department*

Pada *Operating Department* terdapat dua departemen, yaitu *Room Department* dan *Food & Beverage Department* dan departemen pusat biaya, yaitu *POMEC* serta membawahi pusat pendapatan, yaitu *Health Center* dan *Recreation*. Laba *actual year to date 2017* yang dihasilkan oleh *Operating Department* adalah sebesar Rp4.429.950.288,35. Jumlah laba *actualnya* lebih rendah daripada jumlah laba yang dianggarkan perusahaan sehingga *variance* yang didapatkan adalah *variance* tidak menguntungkan sebesar Rp(1.122.628.259,65) atau lebih rendah 20% dari total laba yang dianggarkan perusahaan. Dikatakan tidak menguntungkan bagi Hotel Niagara karena laba yang ditargetkan oleh perusahaan dari *Operating Department* sebesar Rp5.552.578,00 untuk tahun 2017 ternyata hanya mampu menghasilkan laba sebesar Rp4.429.950.288,35, hal ini jelas tidak menguntungkan bagi perusahaan, atau dengan kata lain pencapaian laba perusahaan tidak berhasil dilakukan atau pencapaian target hanya 80%.

a. *Room Departmen*

Room Department merupakan departemen yang memberikan pendapatan utama bagi Hotel Niagara. Namun jika dilihat pada Tabel 4.2, pendapatan *actual* departemen ini belum mampu untuk melebihi pendapatan yang telah dianggarkan. Baik *variance* untuk bulan Desember maupun *variance Year to Date 2017* memberikan *variance* tidak menguntungkan. Jumlah *variance* bulan Desember adalah sebesar Rp(125.178.771,19) atau lebih rendah 25% dari jumlah sasaran yang telah ditetapkan sedangkan jumlah *variance Year to Date 2017* sebesar Rp(2.060.627.752,99) atau lebih rendah 41% dari jumlah sasaran yang

telah ditetapkan. Atau dengan kata lain pendapatan dari *Room Department* yang dianggarkan tahun 2017 sebesar Rp5.060.160.932,00 namun ternyata hanya mampu menghasilkan pendapatan dari *Room Department* sebesar Rp4.429.950.288,35 atau pencapaian target pendapatan dari *Room Department* hanya mencapai 59%. Hal ini jelas merugikan perusahaan. Pada *Room Department*, penyebab penyimpangan terjadi karena perusahaan belum memiliki *marketing* yang berjalan dengan cukup baik dan kondisi hotel yang merupakan hotel musiman menyebabkan terkadang *Room Department* tidak mendapatkan pemasukan.

1) *Front Office Department*

Jika dilihat pada Tabel 4.2 *variance Front Office Department* untuk bulan Desember maupun *year to date* 2017 memberikan *variance* yang menguntungkan. Pada bulan Desember *variance* yang didapatkan berjumlah Rp2.053.335,53 atau lebih rendah 15% dari jumlah sasaran yang telah ditetapkan sedangkan *variance year to date* yang didapatkan berjumlah Rp48.622.531,28 atau lebih rendah 33% dari jumlah sasaran yang telah ditetapkan. Dikatakan menguntungkan karena *Front Office Department* merupakan pusat biaya, artinya biaya yang dianggarkan untuk *Front Office Department* pada bulan Desember 2017 sebesar Rp14.127.025,00 namun ternyata pengeluarannya hanya sebesar Rp12.073.689,65, hal ini berarti bahwa perusahaan dapat menghemat biaya untuk *Front Office Department* sebesar Rp2.053.335,35.

2) *Housekeeping Department*

Pada *Housekeeping Department* selain bertanggung jawab atas departemennya sendiri, departemen ini juga membawahi *POMEC* dan bertanggung jawab atas biaya untuk *Public Area* dan *Laundry*. Jika dilihat pada Tabel 4.2, Total biaya gabungan *Housekeeping Department* memberikan *variance* yang tidak menguntungkan sedangkan biaya yang hanya dikeluarkan oleh *Housekeeping* memberikan *variance* yang menguntungkan. Total biaya gabungan *Housekeeping Department* memberikan *variance year to date* menguntungkan sebesar Rp209.063.655,97 atau lebih rendah 27% dari jumlah sasaran yang telah ditetapkan sedangkan *variance year to date* khusus *Housekeeping* memberikan *variance* menguntungkan sebesar Rp401.492.468,20 atau lebih rendah 54% dari jumlah sasaran yang telah ditetapkan. Dikatakan menguntungkan karena *Housekeeping Department* merupakan pusat biaya, artinya biaya yang dianggarkan untuk *Housekeeping Department* pada bulan Desember 2017 sebesar Rp65.499.256 namun ternyata pengeluarannya hanya sebesar Rp52.724.289,63, hal ini berarti bahwa perusahaan dapat menghemat biaya untuk *Housekeeping Department* sebesar Rp12.774.966,37.

b) *Health Center*

Pendapatan *Health Center* tidak dianggarkan oleh Hotel Niagara tetapi pada sisi *actual* memberikan pendapatan yang cukup besar yaitu sebesar Rp14.679.545,00 untuk bulan Desember dan Rp51.333.694,00 untuk

year to date 2017. Hotel Niagara tidak menganggarkan pendapatan *Health Center* karena pendapatan yang diberikan tidak pasti jumlahnya tetapi seharusnya Hotel Niagara tetap menganggarkan pendapatan dengan mengacu pada laporan keuangan tahun sebelumnya.

c) *Food & Beverage Department*

Pada *Food & Beverage Department* laba *actual* yang didapatkan dapat melebihi laba yang telah dianggarkan. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2, *variance* bulan Desember maupun *year to date* 2017 memberikan hasil yang menguntungkan bahkan jumlah *variance* keduanya di atas 50%. *Variance* untuk bulan Desember berjumlah Rp77.164.706,63 atau lebih tinggi 78% dari jumlah sasaran yang telah ditetapkan dan *variance year to date* 2017 yang dihasilkan berjumlah Rp962.192.444,22 atau lebih tinggi 95% dari jumlah sasaran yang telah ditetapkan. Dikatakan menguntungkan karena *Food & Beverage Department* merupakan pusat laba. Artinya bahwa target laba dari *Food & Beverage Department* sebesar Rp99.194.984,00 untuk bulan Desember 2017 ternyata pendapatan yang dihasilkan dari *Food & Beverage Department* sebesar Rp176.359.690,63. Hal ini berarti pendapatan yang dihasilkan dari *Food & Beverage Department* diatas target yang telah ditetapkan atau kenaikan pendapatan dari *Food & Beverage Department* sebesar 78%.

Berbeda dengan *Room Department*, *Food & Beverage Department* selalu mendapatkan pemasukan karena lokasi hotel berada di kawasan wisata

dimana biasanya tamu yang datang hanya singgah untuk menikmati makan dan panorama alam.

1) *Restaurant*

Jumlah varians bulan Desember yang didapatkan oleh *Restaurant* adalah varians menguntungkan sebesar Rp64.803.284,70 atau lebih tinggi 50% dari jumlah yang dianggarkan. Varians menguntungkan juga didapatkan untuk jumlah varians *year to date* 2017, yang variansnya mencapai Rp798.841.007,01 atau lebih tinggi 60% dari jumlah yang dianggarkan. Dikatakan menguntungkan karena pendapatan *Restaurant* selalu mampu melebihi jumlah pendapatan yang dianggarkan karena *Restaurant* pada Hotel Niagara sering kali dijadikan lokasi *meeting*.

2) *Banquet Department*

Pada *Banquet Department*, varians bulan Desember yang dihasilkan adalah varians menguntungkan, yaitu sebesar Rp12.361.421,93 atau lebih rendah 40% dari anggaran. Hasil varians untuk *year to date* 2017 pun memberikan varians menguntungkan sebesar Rp163.351.437,21 atau lebih rendah 53% dari anggaran.

4) *Recreation*

Pendapatan yang dihasilkan pada *Recreation* hampir sama besarnya dengan yang dihasilkan *Health Center* pada bulan Desember, yaitu sebesar Rp12.942.489,90 sedangkan pada *year to date* 2017 memberikan pendapatan sebesar Rp173.067.674,62. Namun seperti halnya *Health Center*, Hotel Niagara juga tidak menganggarkan pendapatan untuk

Recreation sehingga varians yang dihasilkan adalah varians tidak menguntungkan.

3) *POMECE*

POMECE ini memberikan varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp(25.363.303,00) atau lebih tinggi 60% untuk bulan Desember. Pada *year to date* 2017, *POMECE* juga memberikan varians tidak menguntungkan sebesar Rp(248.594.319,50) atau lebih tinggi 47% dari jumlah yang dianggarkan. Dikatakan tidak menguntungkan karena *POMECE* merupakan pusat biaya artinya biaya yang dianggarkan untuk *POMECE* sebesar Rp42.483.678,00 pada bulan Desember 2017 ternyata biaya yang terjadi meningkat menjadi sebesar Rp67.846.981,00. Hal ini tentu saja merugikan perusahaan.

4. *Marketing & Sales Department*

Variance bulan Desember dan *variance Year to Date* yang dihasilkan pada *Marketing & Sales Department* adalah *variance* yang tidak menguntungkan. Pada bulan Desember *variance* yang dihasilkan adalah Rp(54.266.902,00) atau lebih tinggi 576% dari jumlah sasaran yang telah ditetapkan sedangkan *variance Year to Date* 2017 yang dihasilkan sebesar Rp(120.458.553,00) atau lebih tinggi 109% dari sasaran yang ditetapkan. Dikatakan tidak menguntungkan karena *Marketing & Sales Department* merupakan pusat biaya artinya biaya yang dianggarkan untuk *Marketing & Sales Department* sebesar Rp9.417.752,00 pada bulan Desember 2017 ternyata biaya yang terjadi meningkat menjadi sebesar Rp63.684.654,00. Hal ini tentu saja merugikan perusahaan.

b. Menegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

Penegakan perilaku yang diinginkan dan pencegahan perilaku yang tidak diinginkan perlu dilakukan agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pemberian penghargaan akan memotivasi karyawan departemen tersebut maupun karyawan departemen lain dalam mencapai sasaran perusahaan. Pada Hotel Niagara dalam menegakkan perilaku yang diinginkan sebaiknya memberikan penghargaan pada setiap departemen yang telah berhasil mencapai bahkan melewati sasaran yang telah ditetapkan maupun yang melakukan perbaikan pada bagian yang sebelumnya mengalami masalah. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk piagam atau sertifikat, insentif, seminar, liburan keluarga, *room voucher* dan *food beverage voucher*. Dalam memberikan penghargaan, hal yang harus diperhatikan adalah data hasil kinerja departemen tersebut agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh departemen lain. Ini untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

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

Struktur organisasi Hotel Niagara diadopsi dari struktur organisasi yang praktis berlaku umum di bidang perhotelan. Struktur organisasi telah disusun sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab setiap bagian. Hal tersebut dapat diidentifikasi melalui *organization chart* dan *job description* dari setiap bagian dalam perusahaan yang dibuat secara tertulis. *Job description* dan pemisahan tugas diharapkan dapat digunakan sebagai alat pengendalian bagi manajemen. Dengan adanya hal tersebut, manajer tingkah bawah dapat mempertanggungjawabkan tugas dan wewenangnya pada manajer tingkat atas yang telah memberikan tugas dan wewenang tersebut.

Struktur organisasi dan pembagian tugas yang diterapkan Hotel Niagara belum sepenuhnya disertai dengan pendelegasian wewenang yang jelas. Hal tersebut dapat dilihat dengan membandingkan antara pembagian tugas dengan laporan pertanggungjawaban yang disusun oleh perusahaan. Berdasarkan laporan keuangan dan *job description* perusahaan maka dapat diketahui pada Hotel Niagara terdapat beberapa akun pendapatan yang masih belum jelas siapa manajer yang harus diminta bertanggung jawab atas pendapatan tersebut. Beberapa pendapatan itu tergolong dalam *Other Income* pada laporan keuangan perusahaan dan pada *job description* tidak tertulis manajer departemen mana yang harus diminta pertanggungjawabannya atas pendapatan tersebut. Walaupun secara lisan, *operational manager* telah melimpahkan tugas dan wewenang pendapatan tersebut kepada beberapa manajer departemen tetapi akan lebih baik jika tugas dan wewenang yang diberikan diungkapkan secara jelas dalam *job description*.

Pada Hotel Niagara, proses penyusunan anggaran yang digunakan adalah dari atas ke bawah (*top-down*) dimana anggaran yang disusun hanya berdasarkan

data yang diberikan oleh kantor pusat. Sebelum melakukan penyusunan anggaran, *cost controller* dengan diawasi oleh *financial controller* akan menentukan terlebih dahulu setiap biaya yang akan menjadi tanggung jawab setiap departemen pada semua jenjang organisasi. Setelah melakukan pemisahan biaya, *financial controller* akan menyusun anggaran dengan dasar penyusunan anggaran yang telah ditentukan oleh kantor pusat. Anggaran yang ditentukan oleh kantor pusat disesuaikan dengan konsep anggaran dari hotel lain. Proses penyusunan anggaran Hotel Niagara dilaksanakan mulai bulan Oktober sampai dengan Desember setiap tahunnya. Ketika diadakan rapat kerja, setiap kepala departemen akan menerima anggaran yang telah dibuat oleh *financial controller* yang telah disetujui oleh kantor pusat. Jika kepala departemen mengajukan revisi atas anggaran yang telah dibuat biasanya akan langsung ditolak oleh kantor pusat.

Proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah (*top-down*) tidak sesuai untuk akuntansi pertanggungjawaban karena perusahaan tidak melibatkan setiap kepala departemen dalam melakukan proses penyusunan anggaran. Anggaran yang telah disusun tidak dapat dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban. Selain itu, proses penyusunan anggaran ini tidak sesuai dengan *job description* perusahaan yang menyatakan bahwa setiap kepala departemen terlibat dalam penyusunan anggaran. Dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban akan lebih baik jika Hotel Niagara menggunakan model dari bawah ke atas (*bottom-up*) dalam proses penyusunan anggarannya, dimana penyusunan anggaran disiapkan oleh setiap kepala departemen yang kemudian anggaran tersebut diajukan kepada pihak yang memiliki kedudukan lebih tinggi untuk memperoleh persetujuan. Jika setiap departemen terlibat dalam proses

penyusunan anggaran, tentunya anggaran yang disusun akan lebih sesuai dengan kondisi perusahaan dan dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja setiap departemen di Hotel Niagara.

Hotel Niagara menggolongkan biaya berdasarkan *actual* penggunaan oleh masing-masing departemen, yang pengelompokannya dilakukan oleh seorang *cost controller* yang diawasi *financial controller*. *Cost controller* melakukan penggolongan biaya berdasarkan dapat atau tidaknya manajer tersebut mempengaruhi jumlah biaya tersebut. Biaya yang dikelompokan sebagai biaya yang dapat dikendalikan adalah berbagai biaya yang dalam laporan keuangan disajikan sebelum perhitungan GOP (*Gross Operational Profit*). Biaya-biaya tersebut adalah *cost of sales* (*cost of food, cost of beverage, dan lain-lain*), *payroll & related expenses* (*salary, meal allowance, tax 21 allowance, dan lain-lain*) dan *other expenses* (*guest supplier, paper supplier, chemical supplier, dan lain-lain*). Sedangkan biaya yang tidak dapat dikendalikan adalah biaya yang dalam laporan keuangan disajikan sesudah perhitungan GOP (*Gross Operational Profit*). Biaya-biaya ini dikelompokan menjadi *fixed charges* (*depreciation dan amortization*) dan *non operational expenses*. Biaya yang tidak dapat dikendalikan ini merupakan biaya yang menjadi tanggung jawab *owner/kantor pusat*. Penggolongan biaya Hotel Niagara cukup jelas diungkapkan dalam laporan keuangan.

Dalam melakukan penilaian kinerja, Hotel Niagara melakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasian. Selisih antara anggaran dan realisasian pun dicantumkan dalam laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan. Setelah mengetahui selisih antara anggaran dan realisasian, perusahaan akan mencari penyebab timbulnya terjadi penyimpangan tersebut. Jika

penyimpangan terjadi, Hotel Niagara akan berusaha menganalisis apakah penyimpangan terjadi karena faktor dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Dalam usaha perusahaan untuk menegakkan perilaku yang diinginkan maupun mencegah perilaku yang tidak diinginkan, Hotel Niagara akan memberikan surat peringatan (SP) maksimal 3 (tiga) kali atau dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) jika kepala departemen tidak dapat mencapai anggaran yang telah disusun.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, akuntansi pertanggungjawaban Hotel Niagara & Resort Medan dapat dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan tahap persiapan, yaitu dengan mengelompokkan setiap departemen yang ada di perusahaan ke dalam struktur organisasi kemudian setiap departemen membuat anggaran. Pada tahap selanjutnya, hal yang dilakukan adalah menyusun laporan pertanggungjawaban untuk melihat perbandingan antara anggaran dan realisasian, kemudian mencari penyebab terjadi timbulnya penyimpangan kinerja dan melakukan tindakan penegakkan untuk perilaku yang diinginkan ataupun pencegahan untuk perilaku yang tidak diinginkan. Laporan pertanggungjawaban Hotel Niagara memberikan varians tidak menguntungkan sebesar 21% atau Rp(603.570.143,80) untuk jumlah varians *year to date* 2017. Jumlah ini didapatkan dari:

1. *Operational Department* yang memberikan varians tidak menguntungkan sebesar 20% atau Rp 1.122.628.259,65.
2. *Personalia & GA* memberikan varians menguntungkan sebesar 17% atau Rp 312.328.804,16
3. *Accounting Department* memberikan varians menguntungkan sebesar 51% atau Rp 327.187.864,69.
4. *Marketing & Sales Department* yang memberikan varians tidak menguntungkan sebesar 109% atau Rp 120.458.553,00.

Varians tidak menguntungkan ini bukan hanya disebabkan oleh marketing perusahaan yang memang belum berjalan dengan cukup baik tetapi juga dikarenakan kondisi perusahaan sebagai hotel musiman dimana tamu tidak datang setiap waktu.

Dalam rangka membangun akuntansi pertanggungjawaban yang baik maka diperlukan pula serangkaian persyaratan yang harus terpenuhi dengan baik. Namun Hotel Niagara belum sepenuhnya menerapkan beberapa hal yang menjadi syarat untuk membentuk dan juga mempertahankan akuntansi pertanggungjawaban. Kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Hotel Niagara telah memiliki struktur organisasi dan menjabarkan wewenang, tugas dan tanggung jawab setiap bagian dalam struktur organisasi. Namun masih terdapat beberapa tanggung jawab dan wewenang yang tidak dijabarkan secara tertulis dalam *job description* serta *job description* yang disusun belum sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
2. Penyusunan anggaran telah dilakukan dengan model dari atas ke bawah (*top-down*). Proses penyusunan ini tidak sesuai untuk model akuntansi pertanggungjawaban karena tidak melibatkan setiap kepala departemen sehingga anggaran yang disusun tidak dapat dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban..
3. Hotel Niagara telah melakukan penggolongan biaya. Penggolongan biaya ditentukan oleh *Cost Controller* dengan pengawasan dari *Financial Controller*. *Cost Controller* akan menggolongkan biaya yang dapat

dikendalikan maupun biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh *supervisor* setiap departemen.

B. Saran

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah dengan terpenuhinya seluruh syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Hotel Niagara memiliki rancangan pertanggungjawaban dalam kegiatan operasional perusahaannya namun rancangan ini belum diterapkan sepenuhnya. Berikut ini adalah saran yang diajukan oleh penulis:

1. Penjabaran wewenang, tugas, dan tanggung jawab setiap bagian disusun secara jelas dan tertulis dan setiap bagian dalam *job description* sesuai dengan struktur organisasi.
2. Penyusunan anggaran Hotel Niagara akan lebih baik jika melibatkan manajer departemen lini sebagaimana tercantum dalam *job description*.
3. Pada laporan keuangan berbagai akun yang mengurangi dan menambah pendapatan dari laporan keuangan tahun sebelumnya dimasukkan ke dalam anggaran agar varians yang dihasilkan antara anggaran dan realisasian tidak terlalu besar. Baik akun yang menjadi tanggungjawab *general manager* maupun akun yang menjadi tanggungjawab *owner*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert.N and Vijay Govindarajan. (2012). *Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Ahli Bahasa F.X. Kurniawan Tjakrawata.Buku Satu. Edisi Pertama. Salemba Empat.
- Aspan, H. (2021). “Legal Basis for the Implementation of Work from Home Amid The COVID-19 Pandemic in Indonesia”. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, e-ISSN 2415-6248, Volume 6 Issue 4, pp. 116 – 121.
- Aspan, H. (2020). “The Role of Notaries in the Registration of the Establishment of Commanditaire Vennootschap (CV) through the Business Entity Administration System”. *Scholar International Journal of Law, Crime, and Justice*, e-ISSN 2617-3484, Volume 3 Issue 12, pp. 463-467.
- Aspan, H. (2020). “The Role of Legal History in the Creation of Aspirational Legislation in Indonesia”. *International Journal of Research and Review (IJRR)*, Volume 7 Issue 6, pp 40-47.
- Aspan, H. (2020). “The Political History of Land Law in Indonesia”. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education (IJARIE)*, e-ISSN 2395-4396, Volume 6 Issue 3, 2020, pp. 707-713.
- Aspan, H., Fadlan, dan E.A. Chikita. (2019). “Perjanjian Pengangkutan Barang Loose Cargo Pada Perusahaan Kapal Bongkar Muat”. *Jurnal Sumatera Law Review*, Volume 2 No. 2, pp. 322-334.
- Blocher Edward.J, Cheng Kung.H, Lin Thomas.W, (2010). *Cost Management : A Strategic Emphasis. Manajemen Biaya : Dengan Tekanan Strategik*, Alih Bahasa : Susty Ambarrianni. Jakarta : Buku Pertama. Salemba Empat.
- El Fikri, M., Andika, R., Febrina, T., Pramono, C., & Pane, D. N. (2020). Strategy to Enhance Purchase Decisions through Promotions and Shopping Lifestyles to Supermarkets during the Coronavirus Pandemic: A Case Study IJT Mart, Deli Serdang Regency, North Sumatera.
- El Fikri, M., & Dewi Nurmasari Pane, R. A. (2020). Factors Affecting Readers’ Satisfaction in "Waspada" Newspapers: Insight from Indonesia. *Indexing and Abstracting*.
- Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP) DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2016). *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

- Gitosudarmono. (2012). *Manajemen Keuangan Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPF
- Hansen, Don.R, and Maryanne M.Mowen. (2010). *Cost Management : Accounting and Control. Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta : Edisi Pertama. Buku Pertama. Salemba Empat.
- Hansen, Don.R, and Maryanne M.Mowen. (2011). *Management Accounting 2nd Edition, Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta : Edisi Pertama. Buku Kedua. Salemba Empat.
- Hansen, Don.R, and Maryanne M.Mowen.(2015). *Management Accounting 7th Edition, Akuntansi Manajemen, Alih Bahasa : Dewi Fitriyani dan Deny Arnos*. Jakarta : Edisi Ketujuh. Buku Dua : Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Safri. (2018). *Teori Akuntansi*. Jakarta : Edisi Revisi Pertama : Raja Grafindo Persada.
- Harmono, DR. (2015). *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hendri, Junaidi, (2015) Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada PT. Pelni Kantor Cabang Tangjung Pinang, *Jurnal Umrah*. ac.id
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2010). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ika, Tesanolika, (2011), Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen Pada PT. SS Utama Surabaya, *Skripsi*, Narotama. Ac. Id
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Martono dan Agus Harjito. (2012). *Manajemen Keuangan Edisi Pertama*. Yogyakarta: Ekonisia Kampus FE UII
- Mulyadi. (2013). *Activity-Based Cost System. Sistem Informasi Biaya Untuk Pengurangan Biaya*. Yogyakarta : Edisi Keenam.Cetakan Pertama : UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. (2011). *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, Rekayasa*. Jakarta : Cetakan Ketiga: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2011). *Sistem Akuntansi*. Jakarta : Edisi Ketiga.Cetakan Ketiga. Salemba Empat

- Mulyadi. (2015). *Metode Penelitian*. Bogor : Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia.
- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Pane, D. N., El Fikri, M., & Siregar, N. (2020). UPAYA PENINGKATAN REPURCHASE INTENTION MELALUI SOSIAL MEDIA DAN WORD OF MOUTH TERHADAP HOTEL PARBABA BEACH DI DAERAH PARIWISATA KABUPATEN SAMOSIR. *JUMANT*, 12(1), 12-20.
- Rudianto. (2016). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo
- Rumengan, Gery, (2013), Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat pengendalian Biaya di Hotel Quality Manado, *Jurnal Emba*, Vol. 1 No. 3 September 2013, Hal. 1175-1184
- Sianipar, Eduward (2011), evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sistem Pengawasan Manajemen Terhadap Biaya Operasional Pada PT Kereta Api, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara.
- Simamora, Henry. (2014). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Cetakan Pertama : Salemba Empat.
- Subramanyam K.R., dan John J. Wild, (2011). *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat.
- Sumarsono, HM Sonny. (2014). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Tambunan, Loran. (2015). *Akuntansi Biaya : Konsep, Sistem Dan Metode*. Medan : Edisi Ketiga : Universitas HKBP Nommensen.
- Tambunan, Loran. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Medan: Edisi Kedua.Cetakan Pertama : Universitas HKBP Nommensen.
- Wahyudin, Moh. (2018). *Manajemen keuangan perusahaan*. Yogyakarta: BPFE
- Zarkasyi. (2018). *Good Corporate Governance pada Bidang Usaha Manufaktur, Perbankan dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta

HOTEL NIAGARA DAN RESORT

PROFIT LOSS

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|----------------------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|--------------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Revenue | | | | | | | | | | |
| Rev - Room | 445,525,620.00 | 53 | 644,361,139.00 | 73 | -198,835,519.00 | 3,753,834,644.00 | 47 | 6,718,075,357.00 | 73 | -2,964,240,713.00 |
| Rev - F&B Food | 293,349,666.00 | 35 | 194,303,844.00 | 22 | 99,045,822.00 | 3,027,087,183.00 | 38 | 2,059,305,433.00 | 23 | 967,781,750.00 |
| Rev - F&B Beverage | 40,152,273.00 | 5 | 22,846,765.00 | 3 | 17,305,508.00 | 492,085,858.00 | 6 | 226,146,925.00 | 2 | 265,938,933.00 |
| Rev - Tobbacco | 461,000.00 | 0 | 227,147.00 | 0 | 233,853.00 | 9,854,941.00 | 0 | 2,274,818.00 | 0 | 7,580,123.00 |
| Rev - Business Center | 0.00 | 0 | 90,859.00 | 0 | -90,859.00 | 0.00 | 0 | 909,926.00 | 0 | -909,926.00 |
| Rev - Health Center | 14,679,545.00 | 2 | 0.00 | 0 | 14,679,545.00 | 51,333,694.00 | 1 | 0.00 | 0 | 51,333,694.00 |
| Rev - Telephone | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0 | 487,634.00 | 0 | -487,634.00 |
| Rev - Laundry | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Rev - Drug Store | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Rev - Banquete | 36,198,347.00 | 4 | 16,096,875.00 | 2 | 20,101,472.00 | 391,983,062.00 | 5 | 139,506,250.00 | 2 | 252,476,812.00 |
| Rev - Other Income | 14,058,202.90 | 2 | 0.00 | 0 | 14,058,202.90 | 193,646,316.62 | 2 | 0.00 | 0 | 193,646,316.62 |
| Total Revenue | 844,424,653.90 | 100 | 877,926,629.00 | 100 | -33,501,975.10 | 7,919,825,698.62 | 100 | 9,146,706,343.00 | 100 | -1,226,880,644.38 |
| Cost of Sales | | | | | | | | | | |
| Cos - F&B Food | 118,795,154.27 | 95 | 69,949,384.00 | 89 | -48,845,770.27 | 1,122,612,517.09 | 93 | 725,395,059.00 | 88 | -397,217,458.09 |
| Cos - F&B Beverage | 5,846,200.09 | 5 | 5,026,288.00 | 6 | -819,912.09 | 83,317,058.35 | 7 | 81,538,384.00 | 10 | -1,778,674.35 |
| Cos - Tobbacco | 406,409.00 | 0 | 136,288.00 | 0 | -270,121.00 | 2,735,213.00 | 0 | 1,573,576.00 | 0 | -1,161,637.00 |
| Cos - Other | 0.00 | 0 | 3,330,543.00 | 4 | 3,330,543.00 | 0.00 | 0 | 18,330,543.00 | 2 | 18,330,543.00 |
| Total Cost of Sales | 125,047,763.36 | 100 | 78,442,503.00 | 100 | -46,605,260.36 | 1,208,664,788.44 | 100 | 826,837,562.00 | 100 | -381,827,226.44 |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 149,802,275.00 | 80 | 189,416,887.00 | 69 | 39,614,612.00 | 1,702,283,356.18 | 81 | 2,295,475,644.00 | 70 | 593,192,287.82 |
| Pter - Daily Worker | 1,920,000.00 | 1 | 100,000.00 | 0 | -1,820,000.00 | 12,410,000.00 | 1 | 900,000.00 | 0 | -11,510,000.00 |
| Pter - Employee Meals | 14,558,660.00 | 8 | 30,050,000.00 | 11 | 15,491,340.00 | 174,682,190.42 | 8 | 360,600,000.00 | 11 | 185,917,809.58 |
| Pter - Employee Transport. | 2,204,200.00 | 1 | 8,914,424.00 | 3 | 6,710,224.00 | 14,486,900.00 | 1 | 106,973,088.00 | 3 | 92,486,188.00 |
| Pter - Employee Housing | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Pter - Employee Uniform | 0.00 | 0 | 5,250,000.00 | 2 | 5,250,000.00 | 0.00 | 0 | 40,333,335.00 | 1 | 40,333,335.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |

HOTEL NIAGARA

PROFIT LOSS

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|-----------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|--------------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Pter - Medical Expenses | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Pter - Payroll Tax | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Pter - THR+Bonus | 0.00 | 0 | 19,666,878.00 | 7 | 19,666,878.00 | 104,317,344.00 | 5 | 234,740,641.00 | 7 | 130,423,297.00 |
| Pter - Jamsostek | 17,656,659.00 | 9 | 20,106,713.00 | 7 | 2,450,054.00 | 86,455,635.00 | 4 | 241,279,056.00 | 7 | 154,823,421.00 |
| Total Payroll & Related Exp. | 186,141,794.00 | 100 | 273,504,902.00 | 100 | 87,363,108.00 | 2,094,635,425.60 | 100 | 3,280,301,764.00 | 100 | 1,185,666,338.40 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Room | 6,190,891.91 | 3 | 9,948,136.00 | 6 | 3,757,244.09 | 78,392,107.24 | 3 | 65,033,597.00 | 3 | -13,358,510.24 |
| Exp - Food & Beverage | 20,169,043.94 | 9 | 15,198,208.00 | 9 | -4,970,835.94 | 251,859,706.55 | 11 | 161,824,439.00 | 8 | -90,035,267.55 |
| Exp - Accounting | 3,845,251.00 | 2 | 3,126,667.00 | 2 | -718,584.00 | 130,144,722.81 | 5 | 275,394,340.00 | 13 | 145,249,617.19 |
| Exp - FO | 4,891,952.65 | 2 | 4,751,879.00 | 3 | -140,073.65 | 15,460,142.22 | 1 | 36,394,646.00 | 2 | 20,934,503.78 |
| Exp - Housekeeping | 7,113,533.00 | 3 | 25,183,793.00 | 15 | 18,070,260.00 | 81,157,284.02 | 3 | 268,450,095.00 | 13 | 187,292,810.98 |
| Exp - Security | 2,541,000.00 | 1 | 0.00 | 0 | -2,541,000.00 | 8,561,283.33 | 0 | 0.00 | 0 | -8,561,283.33 |
| Exp - Laundry | 4,945,697.63 | 2 | 171,145.00 | 0 | -4,774,552.63 | 37,281,598.73 | 2 | 1,817,236.00 | 0 | -35,464,362.73 |
| Exp - Banquete | 9,328,211.07 | 4 | 20,032,500.00 | 12 | 10,704,288.93 | 47,428,494.79 | 2 | 185,140,095.00 | 9 | 137,711,600.21 |
| Exp - Gardening | 1,785,500.00 | 1 | 0.00 | 0 | -1,785,500.00 | 20,177,800.00 | 1 | 0.00 | 0 | -20,177,800.00 |
| Exp - Admin & General | 42,150,654.00 | 18 | 60,967,615.00 | 36 | 18,816,961.00 | 850,400,611.71 | 36 | 711,063,451.00 | 34 | -139,337,160.71 |
| Exp - Marketing | 43,938,900.00 | 19 | 4,420,585.00 | 3 | -39,518,315.00 | 88,815,177.00 | 4 | 50,141,483.00 | 2 | -38,673,694.00 |
| Exp - ME & Civil | 17,379,500.00 | 7 | 25,950,000.00 | 15 | 8,570,500.00 | 201,761,306.00 | 8 | 325,860,852.00 | 16 | 124,099,546.00 |
| Exp - HRD | 200,000.00 | 0 | 0.00 | 0 | -200,000.00 | 7,973,977.98 | 0 | 0.00 | 0 | -7,973,977.98 |
| Exp - IT | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4,250,000.00 | 0 | 0.00 | 0 | -4,250,000.00 |
| Exp - Energy Cost | 36,425,472.00 | 16 | 1,500,000.00 | 1 | -34,925,472.00 | 423,281,599.00 | 18 | 18,000,000.00 | 1 | -405,281,599.00 |
| Exp - Transportation | 2,061,500.00 | 1 | 0.00 | 0 | -2,061,500.00 | 32,703,034.00 | 1 | 0.00 | 0 | -32,703,034.00 |
| Exp - Tax | 27,004,200.00 | 12 | 0.00 | 0 | -27,004,200.00 | 65,563,940.00 | 3 | 0.00 | 0 | -65,563,940.00 |
| Exp - Depreciation | 3,387,901.00 | 1 | 0.00 | 0 | -3,387,901.00 | 40,654,887.00 | 2 | 0.00 | 0 | -40,654,887.00 |
| Exp - Amortization | 957,832.00 | 0 | 0.00 | 0 | -957,832.00 | 2,883,490.00 | 0 | 0.00 | 0 | -2,883,490.00 |
| Total Operatinal Expenses | 234,317,040.20 | 100 | 171,250,528.00 | 100 | -63,066,512.20 | 2,388,751,162.38 | 100 | 2,099,120,234.00 | 100 | -289,630,928.38 |
| Total Expenses | 545,506,597.56 | 100 | 523,197,933.00 | 100 | -22,308,664.56 | 5,692,051,376.42 | 100 | 6,206,259,560.00 | 100 | 514,208,183.58 |
| Gross Operating Profit (GOP) | 298,918,056.34 | 100 | 354,728,696.00 | 100 | -11,193,310.54 | 2,227,774,322.20 | 100 | 2,940,446,783.00 | 100 | -1,741,088,827.96 |

HOTEL NIAGARA DAN RESORT
PROFIT LOSS

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|------------------------------|----------------|-----|----------------|-----|-----------------|------------------|-----|------------------|-----|-------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Gross Operating Profit (%) | 54.80 | 100 | 67.80 | 100 | 50.17 | 39.14 | 100 | 47.38 | 100 | -338.60 |
| Non Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Interest & Bank Charge | 201,547,104.00 | 79 | 0.00 | 0 | -201,547,104.00 | 2,463,520,044.00 | 88 | 0.00 | 0 | -2,463,520,044.00 |
| Insurance | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Other Expenses | 52,282,306.18 | 21 | 0.00 | 0 | -52,282,306.18 | 323,945,601.97 | 12 | 0.00 | 0 | -323,945,601.97 |
| Total Non Operating Expenses | 253,829,410.18 | 100 | 0.00 | 0 | -253,829,410.18 | 2,787,465,645.97 | 100 | 0.00 | 0 | -2,787,465,645.97 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Cost | 799,336,007.74 | 100 | 523,197,933.00 | 100 | -276,138,074.74 | 8,479,517,022.39 | 100 | 6,206,259,560.00 | 100 | -2,273,257,462.39 |
| Net Profit Before Tax | 45,088,646.16 | 100 | 354,728,696.00 | 100 | -309,640,049.84 | -559,691,323.77 | 100 | 2,940,446,783.00 | 100 | -3,500,138,106.77 |
| Net Profit (%) | 5.64 | 100 | 67.80 | 100 | 112.13 | -6.60 | 100 | 47.38 | 100 | 153.97 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
ROOM DEPARTMENT**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|-----------------------|------------|-----------------------|------------|------------------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|--------------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Rev - Room Sales | | | | | | | | | | |
| Rev - Room | 445,525,620.00 | 100 | 644,361,139.00 | 100 | -198,835,519.00 | 3,719,681,753.00 | 99.1 | 6,718,075,357.00 | 100 | -2,998,393,604.00 |
| Rev - Day Use | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Rev - Extra Bed | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 34,152,891.00 | 0.9 | 0.00 | 0.0 | 34,152,891.00 |
| Rev - Insurance | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Total Revenue Room | 445,525,620.00 | 100 | 644,361,139.00 | 100 | -198,835,519.00 | 3,753,834,644.00 | 100 | 6,718,075,357.00 | 100 | -2,964,240,713.00 |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 0.00 | 0.0 | 36,826,975.00 | 66.8 | 36,826,975.00 | 0.00 | 0.0 | 441,923,700.00 | 66.9 | 441,923,700.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 5,250,000.00 | 9.5 | 5,250,000.00 | 0.00 | 0.0 | 63,000,000.00 | 9.5 | 63,000,000.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 3,973,917.00 | 7.2 | 3,973,917.00 | 0.00 | 0.0 | 46,425,115.00 | 7.0 | 46,425,115.00 |
| Pter - Jamsostek | 0.00 | 0.0 | 3,861,169.00 | 7.0 | 3,861,169.00 | 0.00 | 0.0 | 46,334,028.00 | 7.0 | 46,334,028.00 |
| Pter - Daily Worker | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Allowances | 0.00 | 0.0 | 5,250,000.00 | 9.5 | 5,250,000.00 | 0.00 | 0.0 | 63,000,000.00 | 9.5 | 63,000,000.00 |
| Total Payroll & Related Exp. | 0.00 | 0.0 | 55,162,061.00 | 100 | 55,162,061.00 | 0.00 | 0.0 | 660,682,843.00 | 100 | 660,682,843.00 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 0.00 | 0.0 | 400,000.00 | 4.0 | 400,000.00 | 74,000.00 | 0.1 | 4,800,000.00 | 7.4 | 4,726,000.00 |
| Exp - Photocopy | 0.00 | 0.0 | 300,000.00 | 3.0 | 300,000.00 | 0.00 | 0.0 | 1,600,000.00 | 2.5 | 1,600,000.00 |
| Exp - Postage & Telegram | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Chemical | 0.00 | 0.0 | 905,002.00 | 9.1 | 905,002.00 | 0.00 | 0.0 | 5,290,035.00 | 8.1 | 5,290,035.00 |
| Exp - Cleaning Apparatus | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Guest Supplies | 6,190,891.91 | 100 | 3,393,756.00 | 34.1 | -2,797,135.91 | 54,913,407.21 | 70.0 | 18,993,004.00 | 29.2 | -35,920,403.21 |
| Exp - Cleaning Supplies | 0.00 | 0.0 | 1,357,502.00 | 13.6 | 1,357,502.00 | 19,333,900.03 | 24.7 | 12,397,201.00 | 19.1 | -6,936,699.03 |
| Exp - Toiletris | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Electricity | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Gas | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Drinks & Meals | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Miscellaneous | 0.00 | 0.0 | 150,000.00 | 1.5 | 150,000.00 | 4,070,800.00 | 5.2 | 800,000.00 | 1.2 | -3,270,800.00 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
ROOM DEPARTMENT**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|-----------------------------|----------------|-----|----------------|------|-----------------|------------------|-----|------------------|------|-------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Exp - Telephone & Fax | 0.00 | 0.0 | 1,600,000.00 | 16.1 | 1,600,000.00 | 0.00 | 0.0 | 7,175,000.00 | 11.0 | 7,175,000.00 |
| Exp - Internet | 0.00 | 0.0 | 350,000.00 | 3.5 | 350,000.00 | 0.00 | 0.0 | 4,200,000.00 | 6.5 | 4,200,000.00 |
| Exp - Subscription | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - WCM Drink/FLWR/Fruit | 0.00 | 0.0 | 791,876.00 | 8.0 | 791,876.00 | 0.00 | 0.0 | 4,378,357.00 | 6.7 | 4,378,357.00 |
| Exp - Breakfast Cost Incl. | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Linen Laundry | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Uniform | 0.00 | 0.0 | 700,000.00 | 7.0 | 700,000.00 | 0.00 | 0.0 | 5,400,000.00 | 8.3 | 5,400,000.00 |
| Total Operatinal Expenses | 6,190,891.91 | 100 | 9,948,136.00 | 100 | 3,757,244.09 | 78,392,107.24 | 100 | 65,033,597.00 | 100 | -13,358,510.24 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Pter & Operating Exp. | 6,190,891.91 | 100 | 65,110,197.00 | 100 | 58,919,305.09 | 78,392,107.24 | 100 | 725,716,440.00 | 100 | 647,324,332.76 |
| Divisional Profit | 439,334,728.09 | 100 | 579,250,942.00 | 100 | -139,916,213.91 | 3,675,442,536.76 | 100 | 5,992,358,917.00 | 100 | -2,316,916,380.24 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
HOUSEKEEPING DEPARTMENT**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 19,079,700.00 | 77.7 | 26,930,860.00 | 73.3 | 7,851,160.00 | 214,165,695.28 | 82.5 | 356,170,320.00 | 75.2 | 142,004,624.72 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 2,494,238.00 | 6.8 | 2,494,238.00 | 11,939,668.00 | 4.6 | 29,930,856.00 | 6.3 | 17,991,188.00 |
| Pter - Jamsostek | 3,222,027.00 | 13.1 | 2,994,314.00 | 8.2 | -227,713.00 | 10,857,323.00 | 4.2 | 35,931,768.00 | 7.6 | 25,074,445.00 |
| Pter - Daily Worker | 810,000.00 | 3.3 | 0.00 | 0.0 | -810,000.00 | 3,880,000.00 | 1.5 | 0.00 | 0.0 | -3,880,000.00 |
| Pter - Allowances/Meals | 1,453,785.00 | 5.9 | 4,312,500.00 | 11.7 | 2,858,715.00 | 18,740,600.50 | 7.2 | 51,750,000.00 | 10.9 | 33,009,399.50 |
| Total Payroll & Related Exp. | 24,565,512.00 | 100 | 36,731,912.00 | 100 | 12,166,400.00 | 259,583,286.78 | 100 | 473,782,944.00 | 100 | 214,199,657.22 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 2,029,250.00 | 28.5 | 100,000.00 | 0.4 | -1,929,250.00 | 3,311,230.00 | 4.1 | 1,200,000.00 | 0.4 | -2,111,230.00 |
| Exp - Photocopy | 0.00 | 0.0 | 50,000.00 | 0.2 | 50,000.00 | 0.00 | 0.0 | 600,000.00 | 0.2 | 600,000.00 |
| Exp - Courier & Postage | 0.00 | 0.0 | 50,000.00 | 0.2 | 50,000.00 | 0.00 | 0.0 | 600,000.00 | 0.2 | 600,000.00 |
| Exp - Cleaning Apparatus | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Guest Supplies | 2,085,078.00 | 29.3 | 1,583,753.00 | 6.3 | -501,325.00 | 23,338,992.63 | 28.8 | 16,796,735.00 | 6.3 | -6,542,257.63 |
| Exp - Cleaning Supplies | 1,712,405.00 | 24.1 | 1,357,502.00 | 5.4 | -354,903.00 | 21,013,074.39 | 25.9 | 14,397,201.00 | 5.4 | -6,615,873.39 |
| Exp - Cleaning Sanitation | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Cleaning Outside Laundry | 936,800.00 | 13.2 | 20,362,536.00 | 80.9 | 19,425,736.00 | 24,412,100.00 | 30.1 | 215,958,024.00 | 80.4 | 191,545,924.00 |
| Exp - Travel & Entertainment | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Electricity | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Toiletris | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 254,587.00 | 0.3 | 0.00 | 0.0 | -254,587.00 |
| Exp - Telephone & Fax | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 0.4 | 100,000.00 | 0.00 | 0.0 | 1,200,000.00 | 0.4 | 1,200,000.00 |
| Exp - Drinks & Meals | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Chemical | 0.00 | 0.0 | 905,002.00 | 3.6 | 905,002.00 | 0.00 | 0.0 | 9,598,135.00 | 3.6 | 9,598,135.00 |
| Exp - Uniform | 0.00 | 0.0 | 575,000.00 | 2.3 | 575,000.00 | 0.00 | 0.0 | 6,900,000.00 | 2.6 | 6,900,000.00 |
| Exp - Gas | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 210,000.00 | 0.3 | 0.00 | 0.0 | -210,000.00 |
| Exp - Miscellaneous | 350,000.00 | 4.9 | 100,000.00 | 0.4 | -250,000.00 | 8,617,300.00 | 10.6 | 1,200,000.00 | 0.4 | -7,417,300.00 |
| Total Operatinal Expenses | 7,113,533.00 | 100 | 25,183,793.00 | 100 | 18,070,260.00 | 81,157,284.02 | 100 | 268,450,095.00 | 100 | 187,292,810.98 |
| Total Pter & Operating Exp. | 31,679,045.00 | 100 | 61,915,705.00 | 100 | 30,236,660.00 | 340,740,570.80 | 100 | 742,233,039.00 | 100 | 401,492,468.20 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
FB BANQUETE**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|-----------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Rev - Food & Bev Sales | | | | | | | | | | |
| Rev - Food Sales | 293,349,666.00 | 79.2 | 194,303,844.00 | 83.2 | 99,045,822.00 | 3,027,087,183.00 | 77.2 | 2,059,305,433.00 | 84.8 | 967,781,750.00 |
| Rev - Beverage Sales | 40,152,273.00 | 10.8 | 22,846,765.00 | 9.8 | 17,305,508.00 | 492,085,858.00 | 12.5 | 226,146,925.00 | 9.3 | 265,938,933.00 |
| Rev - Tobbacco Sales | 461,000.00 | 0.1 | 227,147.00 | 0.1 | 233,853.00 | 9,854,941.00 | 0.3 | 2,274,818.00 | 0.1 | 7,580,123.00 |
| Rev - Minibar Sales | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Rev - Meeting Room | 36,198,347.00 | 9.8 | 16,096,875.00 | 6.9 | 20,101,472.00 | 391,983,062.00 | 10.0 | 139,506,250.00 | 5.7 | 252,476,812.00 |
| Total Revenue F&B Sales | 370,161,286.00 | 100 | 233,474,631.00 | 100 | 136,686,655.00 | 3,921,011,044.00 | 100 | 2,427,233,426.00 | 100 | 1,493,777,618.00 |
| Cos - Food & Bev Sales | | | | | | | | | | |
| Cos - Food Cost | 118,795,154.27 | 95.0 | 69,949,384.00 | 89.2 | -48,845,770.27 | 1,122,612,517.09 | 92.9 | 725,395,059.00 | 87.7 | -397,217,458.09 |
| Cos - Beverage Cost | 5,846,200.09 | 4.7 | 5,026,288.00 | 6.4 | -819,912.09 | 83,317,058.35 | 6.9 | 81,538,384.00 | 9.9 | -1,778,674.35 |
| Cos - Tobbacco Cost | 406,409.00 | 0.3 | 136,288.00 | 0.2 | -270,121.00 | 2,735,213.00 | 0.2 | 1,573,576.00 | 0.2 | -1,161,637.00 |
| Cos - Minibar Cost | 0.00 | 0.0 | 2,864,330.00 | 3.7 | 2,864,330.00 | 0.00 | 0.0 | 12,864,330.00 | 1.6 | 12,864,330.00 |
| Cos - Other Food & Bev Cost | 0.00 | 0.0 | 466,213.00 | 0.6 | 466,213.00 | 0.00 | 0.0 | 5,466,213.00 | 0.7 | 5,466,213.00 |
| Total Cost Food & Bev Sales | 125,047,763.36 | 100 | 78,442,503.00 | 100 | -46,605,260.36 | 1,208,664,788.44 | 100 | 826,837,562.00 | 100 | -381,827,226.44 |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 24,847,733.00 | 78.9 | 7,973,085.00 | 79.2 | -16,874,648.00 | 302,006,581.00 | 85.2 | 85,677,020.00 | 77.3 | -216,329,561.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 664,424.00 | 6.6 | 664,424.00 | 0.00 | 0.0 | 7,973,088.00 | 7.2 | 7,973,088.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 664,424.00 | 6.6 | 664,424.00 | 12,710,833.00 | 3.6 | 7,973,088.00 | 7.2 | -4,737,745.00 |
| Pter - Jamsostek | 2,750,634.00 | 8.7 | 770,997.00 | 7.7 | -1,979,637.00 | 9,423,427.00 | 2.7 | 9,250,464.00 | 8.3 | -172,963.00 |
| Pter - Daily Worker | 990,000.00 | 3.1 | 0.00 | 0.0 | -990,000.00 | 3,510,000.00 | 1.0 | 0.00 | 0.0 | -3,510,000.00 |
| Pter - Employee Meals | 2,907,550.00 | 9.2 | 0.00 | 0.0 | -2,907,550.00 | 26,875,578.00 | 7.6 | 0.00 | 0.0 | -26,875,578.00 |
| Total Payroll & Related Exp. | 31,495,917.00 | 100 | 10,072,930.00 | 100 | -21,422,987.00 | 354,526,419.00 | 100 | 110,873,660.00 | 100 | -243,652,759.00 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 2,841,000.00 | 14.1 | 1,510,448.00 | 9.9 | -1,330,552.00 | 13,162,412.25 | 5.2 | 15,938,679.00 | 9.8 | 2,776,266.75 |
| Exp - Photocopy | 0.00 | 0.0 | 150,000.00 | 1.0 | 150,000.00 | 382,000.00 | 0.2 | 1,800,000.00 | 1.1 | 1,418,000.00 |
| Exp - Chemical | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |

HOTEL NIAGARA DAN RESORT**FB BANQUETE**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|-----------------------------|----------------|------|----------------|------|----------------|------------------|------|------------------|------|-----------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Exp - Brosur & Flyer | 0.00 | 0.0 | 1,812,537.00 | 11.9 | 1,812,537.00 | 0.00 | 0.0 | 19,126,537.00 | 11.8 | 19,126,537.00 |
| Exp - Guest Supplies | 3,082,605.40 | 15.3 | 5,437,612.00 | 35.8 | 2,355,006.60 | 29,365,735.11 | 11.7 | 57,379,612.00 | 35.5 | 28,013,876.89 |
| Exp - Cleaning Supplies | 5,425,438.54 | 26.9 | 4,229,253.00 | 27.8 | -1,196,185.54 | 40,583,832.31 | 16.1 | 44,628,586.00 | 27.6 | 4,044,753.69 |
| Exp - Gas | 7,585,000.00 | 37.6 | 0.00 | 0.0 | -7,585,000.00 | 72,865,000.00 | 28.9 | 0.00 | 0.0 | -72,865,000.00 |
| Exp - Menu & Beverage List | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 0.7 | 100,000.00 | 239,300.00 | 0.1 | 1,200,000.00 | 0.7 | 960,700.00 |
| Exp - Telephone & Fax | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - China & Glassware | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 0.7 | 100,000.00 | 605,200.00 | 0.2 | 1,200,000.00 | 0.7 | 594,800.00 |
| Exp - Paper Supplies | 0.00 | 0.0 | 1,208,358.00 | 8.0 | 1,208,358.00 | 1,203,161.00 | 0.5 | 12,751,025.00 | 7.9 | 11,547,864.00 |
| Exp - Music & Entertainment | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 66,850,000.00 | 26.5 | 0.00 | 0.0 | -66,850,000.00 |
| Exp - Decoration | 0.00 | 0.0 | 250,000.00 | 1.6 | 250,000.00 | 13,525,000.00 | 5.4 | 3,000,000.00 | 1.9 | -10,525,000.00 |
| Exp - Food Testing | 0.00 | 0.0 | 150,000.00 | 1.0 | 150,000.00 | 0.00 | 0.0 | 1,800,000.00 | 1.1 | 1,800,000.00 |
| Exp - Fruit Basket | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 0.7 | 100,000.00 | 167,400.00 | 0.1 | 1,200,000.00 | 0.7 | 1,032,600.00 |
| Exp - Uniform | 0.00 | 0.0 | 150,000.00 | 1.0 | 150,000.00 | 3,388,000.00 | 1.3 | 1,800,000.00 | 1.1 | -1,588,000.00 |
| Exp - Miscellaneous | 1,235,000.00 | 6.1 | 0.00 | 0.0 | -1,235,000.00 | 9,522,665.88 | 3.8 | 0.00 | 0.0 | -9,522,665.88 |
| Total Operatinal Expenses | 20,169,043.94 | 100 | 15,198,208.00 | 100 | -4,970,835.94 | 251,859,706.55 | 100 | 161,824,439.00 | 100 | -90,035,267.55 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Pter & Operating Exp. | 51,664,960.94 | 100 | 25,271,138.00 | 100 | -26,393,822.94 | 606,386,125.55 | 100 | 272,698,099.00 | 100 | -333,688,026.55 |
| Departmental Profit (Rp) | 193,448,561.70 | 100 | 129,760,990.00 | 100 | 63,687,571.70 | 2,105,960,130.01 | 100 | 1,327,697,765.00 | 100 | 778,262,365.01 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
BANQUETE DEPARTMENT**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|---------------------|------------|----------------------|------------|---------------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|----------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 5,678,350.00 | 64.0 | 7,973,085.00 | 75.7 | 2,294,735.00 | 76,109,956.50 | 75.9 | 95,150,020.00 | 75.6 | 19,040,063.50 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 664,424.00 | 6.3 | 664,424.00 | 4,457,666.00 | 4.4 | 7,973,082.00 | 6.3 | 3,515,416.00 |
| Pter - Jamsostek | 1,624,248.00 | 18.3 | 770,997.00 | 7.3 | -853,251.00 | 6,235,524.00 | 6.2 | 9,251,964.00 | 7.4 | 3,016,440.00 |
| Pter - Daily Worker | 120,000.00 | 1.4 | 0.00 | 0.0 | -120,000.00 | 480,000.00 | 0.5 | 0.00 | 0.0 | -480,000.00 |
| Pter - Allowances/Meals | 1,453,775.00 | 16.4 | 1,125,000.00 | 10.7 | -328,775.00 | 12,952,082.50 | 12.9 | 13,500,000.00 | 10.7 | 547,917.50 |
| Total Payroll & Related Exp. | 8,876,373.00 | 100 | 10,533,506.00 | 100 | 1,657,133.00 | 100,235,229.00 | 100 | 125,875,066.00 | 100 | 25,639,837.00 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 3,537,750.00 | 37.9 | 1,753,125.00 | 8.8 | -1,784,625.00 | 3,884,730.00 | 8.2 | 15,651,595.00 | 8.5 | 11,766,865.00 |
| Exp - Photocopy | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Fruit Basket | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 186,000.00 | 0.4 | 0.00 | 0.0 | -186,000.00 |
| Exp - Cleaning Apparatus | 2,872,405.00 | 30.8 | 0.00 | 0.0 | -2,872,405.00 | 12,219,239.31 | 25.8 | 0.00 | 0.0 | -12,219,239.31 |
| Exp - Guest Supplies | 2,167,616.43 | 23.2 | 6,311,250.00 | 31.5 | 4,143,633.57 | 13,207,043.43 | 27.8 | 55,697,500.00 | 30.1 | 42,490,456.57 |
| Exp - Paper Supplies | 0.00 | 0.0 | 1,402,500.00 | 7.0 | 1,402,500.00 | 1,203,160.00 | 2.5 | 12,155,000.00 | 6.6 | 10,951,840.00 |
| Exp - China & Glassware | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 152,000.00 | 0.3 | 0.00 | 0.0 | -152,000.00 |
| Exp - Flower & Decoration | 373,439.64 | 4.0 | 500,000.00 | 2.5 | 126,560.36 | 7,030,493.44 | 14.8 | 6,000,000.00 | 3.2 | -1,030,493.44 |
| Exp - Music & Entertainment | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 650,828.61 | 1.4 | 0.00 | 0.0 | -650,828.61 |
| Exp - Electrical For Function | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Linen Laundry | 0.00 | 0.0 | 5,259,375.00 | 26.3 | 5,259,375.00 | 0.00 | 0.0 | 45,581,250.00 | 24.6 | 45,581,250.00 |
| Exp - Drinks & Meals | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Food & Beverage Testing | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Telephone & Fax | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Rental Equipment | 0.00 | 0.0 | 1,250,000.00 | 6.2 | 1,250,000.00 | 4,205,000.00 | 8.9 | 15,000,000.00 | 8.1 | 10,795,000.00 |
| Exp - Chemical | 0.00 | 0.0 | 1,753,125.00 | 8.8 | 1,753,125.00 | 0.00 | 0.0 | 17,227,375.00 | 9.3 | 17,227,375.00 |
| Exp - Uniform | 0.00 | 0.0 | 1,753,125.00 | 8.8 | 1,753,125.00 | 0.00 | 0.0 | 17,227,375.00 | 9.3 | 17,227,375.00 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
BANQUETE DEPARTMENT**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|-----------------------------|---------------|-----|---------------|-----|---------------|----------------|-----|----------------|-----|----------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Exp - Miscellaneous | 377,000.00 | 4.0 | 50,000.00 | 0.2 | -327,000.00 | 4,690,000.00 | 9.9 | 600,000.00 | 0.3 | -4,090,000.00 |
| Total Operatinal Expenses | 9,328,211.07 | 100 | 20,032,500.00 | 100 | 10,704,288.93 | 47,428,494.79 | 100 | 185,140,095.00 | 100 | 137,711,600.21 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Pter & Operating Exp. | 18,204,584.07 | 100 | 30,566,006.00 | 100 | 12,361,421.93 | 147,663,723.79 | 100 | 311,015,161.00 | 100 | 163,351,437.21 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
LAUNDRY INSIDE HOTEL**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|---------------------|------------|---------------------|------------|----------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 0.00 | 0.0 | 2,574,000.00 | 75.4 | 2,574,000.00 | 0.00 | 0.0 | 30,888,000.00 | 75.4 | 30,888,000.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 214,500.00 | 6.3 | 214,500.00 | 0.00 | 0.0 | 2,574,000.00 | 6.3 | 2,574,000.00 |
| Pter - Jamsostek | 0.00 | 0.0 | 248,906.00 | 7.3 | 248,906.00 | 0.00 | 0.0 | 2,986,872.00 | 7.3 | 2,986,872.00 |
| Pter - Daily Worker | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Employee Meals | 0.00 | 0.0 | 375,000.00 | 11.0 | 375,000.00 | 0.00 | 0.0 | 4,500,000.00 | 11.0 | 4,500,000.00 |
| Total Payroll & Related Exp. | 0.00 | 0.0 | 3,412,406.00 | 100 | 3,412,406.00 | 0.00 | 0.0 | 40,948,872.00 | 100 | 40,948,872.00 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 12,900.00 | 0.3 | 30,286.00 | 17.7 | 17,386.00 | 413,535.51 | 1.1 | 303,308.00 | 16.7 | -110,227.51 |
| Exp - Photocopy | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Advertising | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Cleaning Apparatus | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Guest Supplies | 0.00 | 0.0 | 90,859.00 | 53.1 | 90,859.00 | 0.00 | 0.0 | 913,928.00 | 50.3 | 913,928.00 |
| Exp - Cleaning Supplies | 4,932,797.63 | 99.7 | 0.00 | 0.0 | -4,932,797.63 | 16,454,673.22 | 44.1 | 0.00 | 0.0 | -16,454,673.22 |
| Exp - Meals | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Other Expenses | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Telephone & Fax | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Outside Laundry | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 20,413,390.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -20,413,390.00 |
| Exp - Chemical | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Uniform | 0.00 | 0.0 | 50,000.00 | 29.2 | 50,000.00 | 0.00 | 0.0 | 600,000.00 | 33.0 | 600,000.00 |
| Exp - Equipment Supplies | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Miscellaneous | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Total Operatinal Expenses | 4,945,697.63 | 100 | 171,145.00 | 100 | -4,774,552.63 | 37,281,598.73 | 45 | 1,817,236.00 | 100 | -35,464,362.73 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Pter & Operating Exp. | 4,945,697.63 | 100 | 3,583,551.00 | 100 | -1,362,146.63 | 37,281,598.73 | 100 | 42,766,108.00 | 100 | 5,484,509.27 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
OTHER**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|-------------|------------|----------------------|-----------------------|------------|-------------|------------|-----------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Revenue Other Income | | | | | | | | | | |
| Rev - Bussiness Center | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Rev - Billiard | 454,553.00 | 3.2 | 0.00 | 0.0 | 454,553.00 | 4,834,784.00 | 2.5 | 0.00 | 0.0 | 4,834,784.00 |
| Rev - Karaoke | 661,160.00 | 4.7 | 0.00 | 0.0 | 661,160.00 | 13,057,908.00 | 6.7 | 0.00 | 0.0 | 13,057,908.00 |
| Rev - Live Music | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 2,685,950.00 | 1.6 | 0.00 | 0.0 | 2,685,950.00 |
| Rev - Miscellaneous | 12,942,489.90 | 92.1 | 0.00 | 0.0 | 12,942,489.90 | 173,067,674.62 | 89.4 | 0.00 | 0.0 | 173,067,674.62 |
| Total Revenue Other Income | 14,058,202.90 | 100 | 0.00 | 0 | 14,058,202.90 | 193,646,316.62 | 100 | 0.00 | 0 | 193,646,316.62 |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Jamsostek | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Daily Worker | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Allowances | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Total Payroll & Related Exp. | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Photocopy | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Advertising | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Cleaning Apparatus | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Guest Supplies | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Cleaning Supplies | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Electricity | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Gas | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Other Expenses | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Telephone & Fax | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Internet | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
OTHER**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|-----------------------------|---------------|-----|--------|-----|---------------|----------------|-----|--------|-----|----------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Exp - Linen Laundry | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Chemical | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Uniform | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Equipment Supplies | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Miscellaneous | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Total Operatinal Expenses | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Pter & Operating Exp. | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Departmental Profit | 14,058,202.90 | 100 | 0.00 | 0 | 14,058,202.90 | 193,646,316.62 | 100 | 0.00 | 0 | 193,646,316.62 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
ADMINISTRATIVE GENERAL**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|-----------------------|------------|-------------------------|------------|-----------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 28,800,000.00 | 90.5 | 63,075,095.00 | 64.8 | 34,275,095.00 | 341,554,630.40 | 78.4 | 756,901,140.00 | 66.1 | 415,346,509.60 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 1,151,800.00 | 3.6 | 2,000,000.00 | 2.1 | 848,200.00 | 9,068,900.00 | 2.1 | 24,000,000.00 | 2.1 | 14,931,100.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 8,256,258.00 | 8.5 | 8,256,258.00 | 37,202,666.00 | 8.5 | 99,075,096.00 | 8.7 | 61,872,430.00 |
| Pter - Jamsostek | 406,062.00 | 1.3 | 6,599,362.00 | 6.8 | 6,193,300.00 | 1,443,776.00 | 0.3 | 79,192,344.00 | 6.9 | 77,748,568.00 |
| Pter - Employee Uniform | 0.00 | 0.0 | 5,250,000.00 | 5.4 | 5,250,000.00 | 0.00 | 0.0 | 40,333,335.00 | 3.5 | 40,333,335.00 |
| Pter - Employee Meals | 1,453,775.00 | 4.6 | 12,150,000.00 | 12.5 | 10,696,225.00 | 46,292,305.92 | 10.6 | 145,800,000.00 | 12.7 | 99,507,694.08 |
| Pter - Allowances | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Total Payroll & Related Exp. | 31,811,637.00 | 100 | 97,330,715.00 | 100 | 65,519,078.00 | 435,562,278.32 | 100 | 1,145,301,915.00 | 100 | 709,739,636.68 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 0.00 | 0.0 | 1,200,000.00 | 2.0 | 1,200,000.00 | 7,970,203.29 | 0.9 | 11,900,000.00 | 1.7 | 3,929,796.71 |
| Exp - Donation & Security | 2,000,000.00 | 4.7 | 0.00 | 0.0 | -2,000,000.00 | 13,628,500.00 | 1.6 | 0.00 | 0.0 | -13,628,500.00 |
| Exp - Postage & Telegram | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 1,215,000.00 | 0.1 | 0.00 | 0.0 | -1,215,000.00 |
| Exp - Cleaning Supplies | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 235,900.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -235,900.00 |
| Exp - Management Fee | 0.00 | 0.0 | 50,000,000.00 | 82.0 | 50,000,000.00 | 500,000,000.00 | 58.8 | 600,000,000.00 | 84.4 | 100,000,000.00 |
| Exp - Employee Housing | 17,000,000.00 | 40.3 | 0.00 | 0.0 | -17,000,000.00 | 121,000,000.00 | 14.2 | 0.00 | 0.0 | -121,000,000.00 |
| Exp - Laundry & Dry Cleaning | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 6,876,580.42 | 0.8 | 0.00 | 0.0 | -6,876,580.42 |
| Exp - Telephone & Fax | 5,744,834.00 | 13.6 | 3,000,000.00 | 4.9 | -2,744,834.00 | 73,150,743.00 | 8.6 | 32,500,000.00 | 4.6 | -40,650,743.00 |
| Exp - Internet | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 116,000.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -116,000.00 |
| Exp - Bussiness Traveling | 0.00 | 0.0 | 676,523.00 | 1.1 | 676,523.00 | 0.00 | 0.0 | 6,607,650.00 | 0.9 | 6,607,650.00 |
| Exp - Entertainment in House | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 207,000.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -207,000.00 |
| Exp - Newspaper | 195,000.00 | 0.5 | 0.00 | 0.0 | -195,000.00 | 1,302,600.00 | 0.2 | 0.00 | 0.0 | -1,302,600.00 |
| Exp - Toll & Parking Fee | 220,000.00 | 0.5 | 0.00 | 0.0 | -220,000.00 | 3,828,000.00 | 0.5 | 0.00 | 0.0 | -3,828,000.00 |
| Exp - Bank Charges | 0.00 | 0.0 | 1,353,046.00 | 2.2 | 1,353,046.00 | 411,500.00 | 0.0 | 13,215,305.00 | 1.9 | 12,803,805.00 |
| Exp - Training Activities | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Tax Consultant Fee | 1,500,000.00 | 3.6 | 0.00 | 0.0 | -1,500,000.00 | 18,000,000.00 | 2.1 | 0.00 | 0.0 | -18,000,000.00 |
| Exp - Licenses | 1,600,000.00 | 3.8 | 1,353,046.00 | 2.2 | -246,954.00 | 14,000,000.00 | 1.6 | 10,645,496.00 | 1.5 | -3,354,504.00 |
| Exp - Legal Expenses | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
ADMINISTRATIVE GENERAL**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|-----------------------------|---------------|------|----------------|-----|----------------|------------------|-----|------------------|-----|-----------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Exp - Sport Activities | 500,000.00 | 1.2 | 660,000.00 | 1.1 | 160,000.00 | 6,715,500.00 | 0.8 | 7,120,000.00 | 1.0 | 404,500.00 |
| Exp - Miscellaneous | 13,390,820.00 | 31.8 | 2,725,000.00 | 4.5 | -10,665,820.00 | 81,743,085.00 | 9.6 | 29,075,000.00 | 4.1 | -52,668,085.00 |
| Total Operatinal Expenses | 42,150,654.00 | 100 | 60,967,615.00 | 100 | 18,816,961.00 | 850,400,611.71 | 100 | 711,063,451.00 | 100 | -139,337,160.71 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Pter & Operating Exp. | 73,962,291.00 | 100 | 158,298,330.00 | 100 | 84,336,039.00 | 1,285,962,890.03 | 100 | 1,856,365,366.00 | 100 | 570,402,475.97 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
MARKETING DEPARTMENT**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|---------------------|------------|-----------------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|------------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 19,339,692.00 | 97.9 | 3,427,678.00 | 68.6 | -15,912,014.00 | 138,504,517.00 | 97.7 | 41,132,136.00 | 68.6 | -97,372,381.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 1,000,000.00 | 20.0 | 1,000,000.00 | 0.00 | 0.0 | 12,000,000.00 | 20.0 | 12,000,000.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 238,033.00 | 4.8 | 238,033.00 | 2,169,166.00 | 1.5 | 2,856,396.00 | 4.8 | 687,230.00 |
| Pter - Jamsostek | 406,062.00 | 2.1 | 331,456.00 | 6.6 | -74,606.00 | 1,077,180.00 | 0.8 | 3,977,472.00 | 6.6 | 2,900,292.00 |
| Pter - Daily Worker | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Allowances | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Total Payroll & Related Exp. | 19,745,754.00 | 100 | 4,997,167.00 | 100 | -14,748,587.00 | 141,750,863.00 | 100 | 59,966,004.00 | 100 | -81,784,859.00 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 274,000.00 | 0.6 | 500,000.00 | 11.3 | 226,000.00 | 1,702,400.00 | 1.9 | 6,000,000.00 | 12.0 | 4,297,600.00 |
| Exp - Photocopy | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Postage & Telegram | 0.00 | 0.0 | 500,000.00 | 11.3 | 500,000.00 | 0.00 | 0.0 | 6,000,000.00 | 12.0 | 6,000,000.00 |
| Exp - Drink & Meals | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Special Event | 41,000,000.00 | 93.3 | 750,000.00 | 17.0 | -40,250,000.00 | 54,500,000.00 | 61.4 | 9,000,000.00 | 17.9 | -45,500,000.00 |
| Exp - Bussiness Traveling | 2,664,900.00 | 6.1 | 0.00 | 0.0 | -2,664,900.00 | 23,749,400.00 | 26.7 | 0.00 | 0.0 | -23,749,400.00 |
| Exp - Entertainment in House | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Promoting Printing | 0.00 | 0.0 | 500,000.00 | 11.3 | 500,000.00 | 0.00 | 0.0 | 6,000,000.00 | 12.0 | 6,000,000.00 |
| Exp - Marketing Fee | 0.00 | 0.0 | 1,320,585.00 | 29.9 | 1,320,585.00 | 8,658,377.00 | 9.7 | 12,941,483.00 | 25.8 | 4,283,106.00 |
| Exp - Toll & Parking Fee | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Gasoline | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Training Activities | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Advertising | 0.00 | 0.0 | 750,000.00 | 17.0 | 750,000.00 | 0.00 | 0.0 | 9,000,000.00 | 17.9 | 9,000,000.00 |
| Exp - Miscellaneous | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 2.3 | 100,000.00 | 205,000.00 | 0.2 | 1,200,000.00 | 2.4 | 995,000.00 |
| Total Operatinal Expenses | 43,938,900.00 | 100 | 4,420,585.00 | 100 | -39,518,315.00 | 88,815,177.00 | 100 | 50,141,483.00 | 100 | -38,673,694.00 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Pter & Operating Exp. | 63,684,654.00 | 100 | 9,417,752.00 | 100 | -54,266,902.00 | 230,566,040.00 | 100 | 110,107,487.00 | 100 | -120,458,553.00 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
POMEK**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|----------------------|------------|-------------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|----------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 9,724,900.00 | 69.3 | 11,575,042.00 | 77.0 | 1,850,142.00 | 117,320,162.00 | 79.4 | 138,900,504.00 | 77.0 | 21,580,342.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 54,000.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -54,000.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 739,329.00 | 4.9 | 739,329.00 | 7,026,668.00 | 4.8 | 8,871,948.00 | 4.9 | 1,845,280.00 |
| Pter - Jamsostek | 2,842,434.00 | 20.2 | 1,219,307.00 | 8.1 | -1,623,127.00 | 9,089,226.00 | 6.1 | 14,631,684.00 | 8.1 | 5,542,458.00 |
| Pter - Daily Worker | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Allowances/Meals | 1,474,675.00 | 10.5 | 1,500,000.00 | 10.0 | 25,325.00 | 14,326,346.50 | 9.7 | 18,000,000.00 | 10.0 | 3,673,653.50 |
| Total Payroll & Related Exp. | 14,042,009.00 | 100 | 15,033,678.00 | 100 | 991,669.00 | 147,816,402.50 | 100 | 180,404,136.00 | 100 | 32,587,733.50 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Building/Cottage | 3,114,500.00 | 17.9 | 10,000,000.00 | 38.5 | 6,885,500.00 | 27,537,500.00 | 13.6 | 120,000,000.00 | 36.8 | 92,462,500.00 |
| Exp - AC & Refrigerator | 0.00 | 0.0 | 6,000,000.00 | 23.1 | 6,000,000.00 | 8,185,000.00 | 4.1 | 67,250,000.00 | 20.6 | 59,065,000.00 |
| Exp Computer & Software | 4,553,000.00 | 26.2 | 1,000,000.00 | 3.9 | -3,553,000.00 | 9,808,000.00 | 4.9 | 12,000,000.00 | 3.7 | 2,192,000.00 |
| Exp - Kitchen Equipment | 1,850,000.00 | 10.6 | 0.00 | 0.0 | -1,850,000.00 | 8,975,000.00 | 4.4 | 0.00 | 0.0 | -8,975,000.00 |
| Exp - Fire & Security | 0.00 | 0.0 | 150,000.00 | 0.6 | 150,000.00 | 2,339,000.00 | 1.2 | 1,800,000.00 | 0.6 | -539,000.00 |
| Exp - Engineering Tools | 0.00 | 0.0 | 500,000.00 | 1.9 | 500,000.00 | 120,000.00 | 0.1 | 6,000,000.00 | 1.8 | 5,880,000.00 |
| Exp - Gas | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 135,000.00 | 0.1 | 0.00 | 0.0 | -135,000.00 |
| Exp - Office Equipment | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 1,322,000.00 | 0.7 | 0.00 | 0.0 | -1,322,000.00 |
| Exp - Communication Equip. | 605,000.00 | 3.5 | 100,000.00 | 0.4 | -505,000.00 | 1,649,000.00 | 0.8 | 1,200,000.00 | 0.4 | -449,000.00 |
| Exp - Room Keys System | 0.00 | 0.0 | 250,000.00 | 1.0 | 250,000.00 | 1,370,000.00 | 0.7 | 3,000,000.00 | 0.9 | 1,630,000.00 |
| Exp - HK & Laundry Equip. | 0.00 | 0.0 | 500,000.00 | 1.9 | 500,000.00 | 724,000.00 | 0.4 | 6,000,000.00 | 1.8 | 5,276,000.00 |
| Exp - Audio & Video | 480,000.00 | 2.8 | 300,000.00 | 1.2 | -180,000.00 | 2,418,000.00 | 1.2 | 3,600,000.00 | 1.1 | 1,182,000.00 |
| Exp - Vehicle | 0.00 | 0.0 | 500,000.00 | 1.9 | 500,000.00 | 567,000.00 | 0.3 | 6,000,000.00 | 1.8 | 5,433,000.00 |
| Exp - Gasoline | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 4,290,000.00 | 2.1 | 0.00 | 0.0 | -4,290,000.00 |
| Exp - Bulb Supplies | 1,831,000.00 | 10.5 | 750,000.00 | 2.9 | -1,081,000.00 | 18,398,500.00 | 9.1 | 9,000,000.00 | 2.8 | -9,398,500.00 |
| Exp - Garbage Removal | 1,200,000.00 | 6.9 | 900,000.00 | 3.5 | -300,000.00 | 7,391,200.00 | 3.7 | 10,800,000.00 | 3.3 | 3,408,800.00 |
| Exp - Painting & Decoration | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 6,389,500.00 | 3.2 | 0.00 | 0.0 | -6,389,500.00 |
| Exp - Fix, Furniture & Indoorpl. | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 0.4 | 100,000.00 | 5,797,500.00 | 2.9 | 1,200,000.00 | 0.4 | -4,597,500.00 |
| Exp - Pest Control | 0.00 | 0.0 | 1,500,000.00 | 5.8 | 1,500,000.00 | 7,970,000.00 | 4.0 | 18,000,000.00 | 5.5 | 10,030,000.00 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
POMECC**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|------------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Exp - Engineering Supplies | 2,541,000.00 | 14.6 | 150,000.00 | 0.6 | -2,391,000.00 | 31,200,106.00 | 15.5 | 6,749,950.00 | 2.1 | -24,450,156.00 |
| Exp - Cleaning & Chemical Sup. | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Swimming Pool | 494,000.00 | 2.8 | 450,000.00 | 1.7 | -44,000.00 | 7,628,000.00 | 3.8 | 5,400,000.00 | 1.7 | -2,228,000.00 |
| Exp - Water & Plumbing | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 0.4 | 100,000.00 | 1,997,000.00 | 1.0 | 1,200,000.00 | 0.4 | -797,000.00 |
| Exp - Genset | 0.00 | 0.0 | 1,600,000.00 | 6.2 | 1,600,000.00 | 26,300,000.00 | 13.0 | 29,250,052.00 | 9.0 | 2,950,052.00 |
| Exp - Uniform | 0.00 | 0.0 | 200,000.00 | 0.8 | 200,000.00 | 960,000.00 | 0.5 | 2,400,000.00 | 0.7 | 1,440,000.00 |
| Exp - Printing & Stationaries | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 0.4 | 100,000.00 | 0.00 | 0.0 | 1,200,000.00 | 0.4 | 1,200,000.00 |
| Exp - Telephone & Fax | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 0.4 | 100,000.00 | 1,760,000.00 | 0.9 | 1,200,000.00 | 0.4 | -560,000.00 |
| Exp - Telephone Maintenance | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 599,000.00 | 0.3 | 0.00 | 0.0 | -599,000.00 |
| Exp - Uniform Laundry | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Travel & Entertainment | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 0.4 | 100,000.00 | 0.00 | 0.0 | 1,200,000.00 | 0.4 | 1,200,000.00 |
| Exp - Machine Maintenance | 0.00 | 0.0 | 500,000.00 | 1.9 | 500,000.00 | 7,395,000.00 | 3.7 | 6,210,850.00 | 1.9 | -1,184,150.00 |
| Exp - Miscellaneous | 711,000.00 | 4.1 | 100,000.00 | 0.4 | -611,000.00 | 8,536,000.00 | 4.2 | 5,200,000.00 | 1.6 | -3,336,000.00 |
| Total Operatinal Expenses | 17,379,500.00 | 100 | 25,950,000.00 | 100 | 8,570,500.00 | 201,761,306.00 | 100 | 325,860,852.00 | 100 | 124,099,546.00 |
| Energy Cost | | | | | | | | | | |
| Exp - Electricity | 32,825,472.00 | 90.1 | 0.00 | 0 | -32,825,472.00 | 393,101,599.00 | 92.9 | 0.00 | 0 | -393,101,599.00 |
| Exp - Water | 3,000,000.00 | 8.24 | 0.00 | 0 | -3,000,000.00 | 17,700,000.00 | 4.18 | 0.00 | 0 | -17,700,000.00 |
| Exp - Gas (LPG) | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 135,000.00 | 0 | 0.00 | 0 | -135,000.00 |
| Exp - Solar | 600,000.00 | 1.65 | 1,500,000.00 | 100 | 900,000.00 | 12,345,000.00 | 2.92 | 18,000,000.00 | 100 | 5,655,000.00 |
| Total Energy Cost | 36,425,472.00 | 100 | 1,500,000.00 | 100 | -34,925,472.00 | 423,281,599.00 | 100 | 18,000,000.00 | 100 | -405,281,599.00 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Pter, Op Exp&Energy Cost | 67,846,981.00 | 100 | 42,483,678.00 | 100 | -25,363,303.00 | 772,859,307.50 | 100 | 524,264,988.00 | 100 | -248,594,319.50 |

HOTEL NIAGARA DAN RESORT
ENERGY COST

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|-------------------|---------------|------|--------------|-----|----------------|----------------|------|---------------|-----|-----------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Energy Cost | | | | | | | | | | |
| General Fuel | 600,000.00 | 1.65 | 1,500,000.00 | 100 | 900,000.00 | 12,345,000.00 | 2.92 | 18,000,000.00 | 100 | 5,655,000.00 |
| Gas & Oil | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 135,000.00 | 0 | 0.00 | 0 | -135,000.00 |
| Water | 3,000,000.00 | 8.24 | 0.00 | 0 | -3,000,000.00 | 17,700,000.00 | 4.18 | 0.00 | 0 | -17,700,000.00 |
| Electricity | 32,825,472.00 | 90.1 | 0.00 | 0 | -32,825,472.00 | 393,101,599.00 | 92.9 | 0.00 | 0 | -393,101,599.00 |
| Total Energy Cost | 36,425,472.00 | 100 | 1,500,000.00 | 100 | -34,925,472.00 | 423,281,599.00 | 100 | 18,000,000.00 | 100 | -405,281,599.00 |

HOTEL NIAGARA DAN RESORT
ACCOUNTING DEPARTMENT

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries & Wages | 13,536,250.00 | 84.4 | 22,164,951.00 | 71.8 | 8,628,701.00 | 165,883,134.00 | 88.1 | 265,979,412.00 | 71.8 | 100,096,278.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 1,052,400.00 | 6.6 | 0.00 | 0.0 | -1,052,400.00 | 3,272,700.00 | 1.7 | 0.00 | 0.0 | -3,272,700.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 1,847,079.00 | 6.0 | 1,847,079.00 | 4,346,666.00 | 2.3 | 22,164,948.00 | 6.0 | 17,818,282.00 |
| Pter - Jamsostek | 0.00 | 0.0 | 2,443,351.00 | 7.9 | 2,443,351.00 | 1,635,451.00 | 0.9 | 29,320,212.00 | 7.9 | 27,684,761.00 |
| Pter - Daily Worker | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Allowances/Meals | 1,453,775.00 | 9.1 | 4,400,000.00 | 14.3 | 2,946,225.00 | 13,188,373.50 | 7.0 | 52,800,000.00 | 14.3 | 39,611,626.50 |
| Total Payroll & Related Exp. | 16,042,425.00 | 100 | 30,855,381.00 | 100 | 14,812,956.00 | 188,326,324.50 | 100 | 370,264,572.00 | 100 | 181,938,247.50 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Data Processing | 0.00 | 0.0 | 250,000.00 | 8.0 | 250,000.00 | 0.00 | 0.0 | 35,650,000.00 | 12.9 | 35,650,000.00 |
| Exp - Cashier Over/Short | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Storage Expenses | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Uniform | 0.00 | 0.0 | 266,667.00 | 8.5 | 266,667.00 | 0.00 | 0.0 | 20,400,008.00 | 7.4 | 20,400,008.00 |
| Exp - Printing & Stationaries | 3,045,251.00 | 79.2 | 500,000.00 | 16.0 | -2,545,251.00 | 80,904,308.90 | 62.2 | 50,302,000.00 | 18.3 | -30,602,308.90 |
| Exp - Phone & Fax | 0.00 | 0.0 | 1,250,000.00 | 40.0 | 1,250,000.00 | 0.00 | 0.0 | 45,607,070.00 | 16.6 | 45,607,070.00 |
| Exp - Courier & Postage | 0.00 | 0.0 | 150,000.00 | 4.8 | 150,000.00 | 7,977,000.00 | 6.1 | 8,718,000.00 | 3.2 | 741,000.00 |
| Exp - Uniform Laundry | 0.00 | 0.0 | 160,000.00 | 5.1 | 160,000.00 | 12,409,060.00 | 9.5 | 8,920,000.00 | 3.2 | -3,489,060.00 |
| Exp - Travel & Entertainment | 0.00 | 0.0 | 500,000.00 | 16.0 | 500,000.00 | 0.00 | 0.0 | 68,047,237.00 | 24.7 | 68,047,237.00 |
| Exp - Miscellaneous | 800,000.00 | 20.8 | 50,000.00 | 1.6 | -750,000.00 | 28,854,353.91 | 22.2 | 37,750,025.00 | 13.7 | 8,895,671.09 |
| Total Operatinal Expenses | 3,845,251.00 | 100 | 3,126,667.00 | 100 | -718,584.00 | 130,144,722.81 | 100 | 275,394,340.00 | 100 | 145,249,617.19 |
| Total Pter & Operating Exp. | 19,887,676.00 | 100 | 33,982,048.00 | 100 | 14,094,372.00 | 318,471,047.31 | 100 | 645,658,912.00 | 100 | 327,187,864.69 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
FRONT OFFICE DEPARTMENT**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|----------------------|------------|---------------------|----------------------|------------|-----------------------|------------|----------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 5,321,900.00 | 74.1 | 6,896,116.00 | 73.6 | 1,574,216.00 | 62,941,328.00 | 74.5 | 82,753,392.00 | 73.8 | 19,812,064.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 1,333,000.00 | 1.6 | 0.00 | 0.0 | -1,333,000.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 574,676.00 | 6.1 | 574,676.00 | 4,346,666.00 | 5.1 | 6,896,112.00 | 6.1 | 2,549,446.00 |
| Pter - Jamsostek | 406,062.00 | 5.7 | 866,854.00 | 9.2 | 460,792.00 | 1,876,190.00 | 2.2 | 10,402,248.00 | 9.3 | 8,526,058.00 |
| Pter - Daily Worker | 0.00 | 0.0 | 100,000.00 | 1.1 | 100,000.00 | 1,240,000.00 | 1.5 | 900,000.00 | 0.8 | -340,000.00 |
| Pter - Allowances | 1,453,775.00 | 20.2 | 937,500.00 | 10.0 | -516,275.00 | 12,776,540.50 | 15.1 | 11,250,000.00 | 10.0 | -1,526,540.50 |
| Total Payroll & Related Exp. | 7,181,737.00 | 100 | 9,375,146.00 | 100 | 2,193,409.00 | 84,513,724.50 | 100 | 112,201,752.00 | 100 | 27,688,027.50 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 4,659,198.95 | 95.2 | 300,000.00 | 6.3 | -4,359,198.95 | 12,852,934.75 | 83.1 | 2,600,000.00 | 7.1 | -10,252,934.75 |
| Exp - Photocopy | 0.00 | 0.0 | 250,000.00 | 5.3 | 250,000.00 | 0.00 | 0.0 | 3,000,000.00 | 8.2 | 3,000,000.00 |
| Exp - Postage & Telegram | 13,000.00 | 0.3 | 50,000.00 | 1.1 | 37,000.00 | 128,500.00 | 0.8 | 600,000.00 | 1.6 | 471,500.00 |
| Exp - Chemical | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Cleaning Apparatus | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Guest Supplies | 111,624.21 | 2.3 | 1,810,003.00 | 38.1 | 1,698,378.79 | 725,882.55 | 4.7 | 11,196,369.00 | 30.8 | 10,470,486.45 |
| Exp - Cleaning Supplies | 108,129.49 | 2.2 | 0.00 | 0.0 | -108,129.49 | 606,324.92 | 3.9 | 0.00 | 0.0 | -606,324.92 |
| Exp - Toiletris | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Drinks & Meals | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 218,500.00 | 1.4 | 0.00 | 0.0 | -218,500.00 |
| Exp - Telephone & Fax | 0.00 | 0.0 | 1,500,000.00 | 31.6 | 1,500,000.00 | 0.00 | 0.0 | 10,000,000.00 | 27.5 | 10,000,000.00 |
| Exp - WCM Drink/FLWR/Fruit | 0.00 | 0.0 | 791,876.00 | 16.7 | 791,876.00 | 928,000.00 | 6.0 | 8,398,277.00 | 23.1 | 7,470,277.00 |
| Exp - Breakfast Cost Incl. | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Linen Laundry | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Uniform | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Miscellaneous | 0.00 | 0.0 | 50,000.00 | 1.1 | 50,000.00 | 0.00 | 0.0 | 600,000.00 | 1.6 | 600,000.00 |
| Total Operatinal Expenses | 4,891,952.65 | 100 | 4,751,879.00 | 100 | -140,073.65 | 15,460,142.22 | 100 | 36,394,646.00 | 100 | 20,934,503.78 |
| Total Pter & Operating Exp. | 12,073,689.65 | 200 | 14,127,025.00 | 200 | 2,053,335.35 | 99,973,866.72 | 200 | 148,596,398.00 | 200 | 48,622,531.28 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
GARDENER**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|-------------|------------|-----------------------|-----------------------|------------|-------------|------------|------------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 10,423,900.00 | 72.8 | 0.00 | 0.0 | -10,423,900.00 | 125,730,399.00 | 70.7 | 0.00 | 0.0 | -125,730,399.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 10,696,668.00 | 6.0 | 0.00 | 0.0 | -10,696,668.00 |
| Pter - Jamsostek | 2,436,372.00 | 17.0 | 0.00 | 0.0 | -2,436,372.00 | 24,160,772.00 | 13.6 | 0.00 | 0.0 | -24,160,772.00 |
| Pter - Daily Worker | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 3,300,000.00 | 1.9 | 0.00 | 0.0 | -3,300,000.00 |
| Pter - Allowances/Meals | 1,453,775.00 | 10.2 | 0.00 | 0.0 | -1,453,775.00 | 13,847,682.50 | 7.8 | 0.00 | 0.0 | -13,847,682.50 |
| Total Payroll & Related Exp. | 14,314,047.00 | 100 | 0.00 | 0 | -14,314,047.00 | 177,735,521.50 | 100 | 0.00 | 0 | -177,735,521.50 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Chemical | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 140,000.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -140,000.00 |
| Exp - Cleaning Apparatus | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Guest Supplies | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Cleaning Supplies | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Removal & Waste | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Ground & Landscaping | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Fuel & Oil | 790,000.00 | 44.2 | 0.00 | 0.0 | -790,000.00 | 6,846,000.00 | 33.9 | 0.00 | 0.0 | -6,846,000.00 |
| Exp - Equipment&Maintenance | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 110,000.00 | 0.9 | 0.00 | 0.0 | -110,000.00 |
| Exp - Uniform | 170,000.00 | 9.5 | 0.00 | 0.0 | -170,000.00 | 1,015,000.00 | 5.0 | 0.00 | 0.0 | -1,015,000.00 |
| Exp - Miscellaneous | 825,500.00 | 46.2 | 0.00 | 0.0 | -825,500.00 | 12,066,800.00 | 59.8 | 0.00 | 0.0 | -12,066,800.00 |
| Total Operatinal Expenses | 1,785,500.00 | 100 | 0.00 | 0 | -1,785,500.00 | 20,177,800.00 | 100 | 0.00 | 0 | -20,177,800.00 |
| | | | | | | | | | | |
| Total Pter & Operating Exp. | 16,099,547.00 | 100 | 0.00 | 0.0 | -16,099,547.00 | 197,913,321.50 | 100 | 0.00 | 0.0 | -197,913,321.50 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
SECURITY DEPARTMENT**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|---|----------------------|------------|-------------|----------|-----------------------|-----------------------|------------|-------------|----------|------------------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Payroll & Related Expenses | | | | | | | | | | |
| Pter - Salaries | 13,049,850.00 | 72.2 | 0.00 | 0.0 | -13,049,850.00 | 158,066,953.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -158,066,953.00 |
| Pter - Overtime | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Transport | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 758,300.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -758,300.00 |
| Pter - THR/Bonus/Incentive | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 9,420,677.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -9,420,677.00 |
| Pter - Jamsostek | 3,562,758.00 | 19.7 | 0.00 | 0.0 | -3,562,758.00 | 20,656,766.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -20,656,766.00 |
| Pter - Daily Worker | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Pter - Employee Meals | 1,453,775.00 | 8.0 | 0.00 | 0.0 | -1,453,775.00 | 15,682,680.50 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | -15,682,680.50 |
| Total Payroll & Related Exp. | 18,066,383.00 | 100 | 0.00 | 0 | -18,066,383.00 | 204,585,376.50 | 0 | 0.00 | 0 | -204,585,376.50 |
| Operating Expenses | | | | | | | | | | |
| Exp - Printing & Stationaries | 11,000.00 | 0.4 | 0.00 | 0.0 | -11,000.00 | 50,500.00 | 0.6 | 0.00 | 0.0 | -50,500.00 |
| Exp - Photocopy | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Postage & Telegram | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Cleaning Supplies | 14,500.00 | 0.6 | 0.00 | 0.0 | -14,500.00 | 14,500.00 | 0.2 | 0.00 | 0.0 | -14,500.00 |
| Exp - Drink & Meals | 14,500.00 | 0.6 | 0.00 | 0.0 | -14,500.00 | 14,500.00 | 0.2 | 0.00 | 0.0 | -14,500.00 |
| Exp - Telephone & Fax | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Entertainment in House | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Toll & Parking Fee | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Gasoline | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Training Activities | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 215,000.00 | 2.5 | 0.00 | 0.0 | -215,000.00 |
| Exp - Uniform | 2,475,000.00 | 97.4 | 0.00 | 0.0 | -2,475,000.00 | 7,327,000.00 | 85.6 | 0.00 | 0.0 | -7,327,000.00 |
| Exp - Miscellaneous | 26,000.00 | 1.0 | 0.00 | 0.0 | -26,000.00 | 939,783.33 | 11.0 | 0.00 | 0.0 | -939,783.33 |
| Total Operatinal Expenses | 2,541,000.00 | 100 | 0.00 | 0 | -2,541,000.00 | 8,561,283.33 | 100 | 0.00 | 0 | -8,561,283.33 |
| Total Pter & Operating Exp. | 20,607,383.00 | 100 | 0.00 | 0 | -20,607,383.00 | 213,146,659.83 | 100 | 0.00 | 0 | -213,146,659.83 |

**HOTEL NIAGARA DAN RESORT
TRANSPORTATION**

December 2017

(Currency In Rupiah)

| Description | This Month | | | | | Year To Date | | | | |
|-------------------------------|--------------|------|--------|-----|---------------|---------------|------|--------|-----|----------------|
| | Actual | % | Budget | % | Variance | Actual | % | Budget | % | Variance |
| Transportation | | | | | | | | | | |
| Exp - Employee Meals | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 5,625,500.00 | 17.2 | 0.00 | 0.0 | -5,625,500.00 |
| Exp - Employee Transportation | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Vehicles Maintenance | 102,200.00 | 5.0 | 0.00 | 0.0 | -102,200.00 | 7,358,534.00 | 22.5 | 0.00 | 0.0 | -7,358,534.00 |
| Exp - Parking Expenses | 343,500.00 | 16.7 | 0.00 | 0.0 | -343,500.00 | 3,979,500.00 | 12.2 | 0.00 | 0.0 | -3,979,500.00 |
| Exp - Premium/Gasoline | 1,340,300.00 | 65.0 | 0.00 | 0.0 | -1,340,300.00 | 15,325,900.00 | 46.9 | 0.00 | 0.0 | -15,325,900.00 |
| Exp - Rental Car | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | 0.00 |
| Exp - Miscellaneous | 275,500.00 | 13.4 | 0.00 | 0.0 | -275,500.00 | 413,600.00 | 1.3 | 0.00 | 0.0 | -413,600.00 |
| Total Transportation | 2,061,500.00 | 100 | 0.00 | 0 | -2,061,500.00 | 32,703,034.00 | 100 | 0.00 | 0 | -32,703,034.00 |