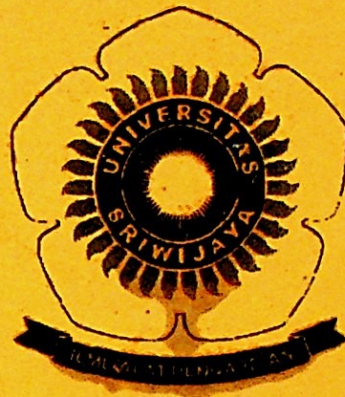


**EVALUASI PENERAPAN STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN
DI HOTEL DINESTI KAYUAGUNG KABUPATEN
OGAN KOMERING ILIR**



Skripsi Oleh:

ZADDAM HUSSEIN H.R

51081003114

AKUNTANSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Gelar Sarjana Ekonomi

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS SRWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

2014

S
607.940 607

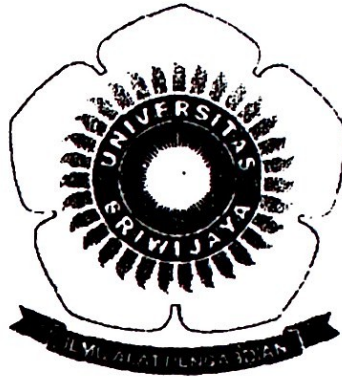
R.5636/5693

Zad

e

2014

**EVALUASI PENERAPAN STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN
DI HOTEL DINESTI KAYUAGUNG KABUPATEN
OGAN KOMERING ILIR**



Skripsi Oleh:

ZADDAM HUSSEIN H.R

51081003114

AKUNTANSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Gelar Sarjana Ekonomi

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS SRWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

2014

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

JUDUL SKRIPSI

**EVALUASI PENERAPAN STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN
DI HOTEL DINESTI KAYUAGUNG KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR**

Disusun oleh :

Nama : ZADDAM HUSSEIN HLR
NIM : 51081003114
Fakultas : EKONOMI
Jurusan : AKUNTANSI
Bidang Kajian/Konsentrasi : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.


Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Tanggal...24.../...6.../2014

Ketua : 
Absaksim, S.E., Ak., M.M.
NIP. 19620507199512001

Tanggal...30.../...5.../2014

Anggota : 
Eka Meirawati, S.E., M.Si., Ak.
NIP. 196905251996032001

LEMBAR PERSETUJUAN SKRPSI

JUDUL SKRIPSI

**EVALUASI PENERAPAN STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN DI HOTEL
DINESTI KAYUAGUNG KABUPATEN
OGAN KOMERING ILIR**

Disusun Oleh:

Nama : Zaddam Hussein H.R
NIM : 51081003114
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian / Kosentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 21 Juli 2014 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif
Inderalaya, 21 Juli 2014

Ketua



Abukosim, S.E., Ak., M.M
NIP. 19620507199512001

Anggota



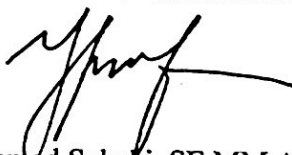
Eka Meirawati, S.E., M.Si., Ak
NIP. 196905251996032001

Anggota



Ika Sasti Ferina S.E., M.Si., Ak, CA
NIP. 197802102001122001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Ahmad Subeki, SE.MM.Ak
NIP. 196508161995121001

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA IMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zaddam Hussein H.R
NIM : 51081003114
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian / Kosentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang berjudul :

**EVALUASI PENERAPAN STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN DI
HOTEL DINESTI KAYUAGUNG KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR**

Pembimbing

Ketua : Abukosim, S.E., Ak., M.M
Anggota : Eka Meirawati, S.E., M.Si., Ak
Tanggal diuji : 21 Juli 2014

adalah benar hasil karya Saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan Saya ini tidak benar dikemudian hari, Saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Inderalaya, 21 Juli 2014
Pembuat p.

Zaddam Hussein H.R
NIM 51081003114

METERAN
TEMPEL
Pajak Bumi dan Bangunan
No. 0210ACF448773819
6000
DJP

MOTTO :

"...Perjuangan adalah pelaksanaan kata-kata."

~ W.S Rendra

Skripsi ini kusembahkan untuk :

Allah SWT

Papa, Mama dan keluarga besar

Teman – teman seperjuangan

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunianya-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **“Evaluasi Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen di Hotel Dinesti Kayuagung Kabupaten Ogan Komering Ilir”**. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Skripsi ini membahas mengenai Sistem Pengendalian Manajemen di Hotel Dinesti Kayuagung. Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Abukosim, S.E, Ak, MM, Ketua Panitia Pembimbing Skripsi dan Ibu Eka Meirawati, SE, M.Si, Ak dosen Anggota Panitia Pembimbing Skripsi, yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran, untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Ika Sasti Ferina,SE,Msi,Ak, Dosen penguji yang membantu memberikan kritik dan saran.
3. Bapak Ahmad Subeki,SE.MM.Ak, Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Bapak Mukhtaruddin,SE.M.Si.Ak, Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Ibu Ika Sasti Ferina,SE,Msi,Ak, Pengelola Akademik Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis mengikuti perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
7. Seluruh Staff Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
8. Pimpinan dan Staff karyawan Hotel Disneti KayuAgung Ogan Komering Ilir atas bantuan yang telah diberikan kepada penulis.
9. Kedua orang tuaku tercinta terima kasih atas segala perhatian dan kasih sayang yang telah diberikan, serta doa dan motivasi di dalam keseharian penulis. Semoga harapan dan doa yang papa dan mama sampaikan selama ini dapat diijabah oleh Allah SWT.

10. Sahabat, tanpa mereka tanpa tempat melarikan diri dari penat dalam mengerjakan skripsi dan bantuan yang sangat sangat berarti. Milda, Ajeng, Ook yang selalu menyeret-nyeret saya ke kampus thanks bro! Ten broth, Teman – teman muncak yang secara tidak langsung memberikan inspirasi, Okls, Azhar thanks untuk izin penelitian di hotelnya, dan Albert Einstein sebagai pembimbing ketiga hha!!

Palembang, Juli 2014

Zaddam Hussein H.R

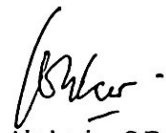
**EVALUATION OF IMPLEMENTATION MANAGEMENT CONTROL
STRUCTURE IN HOTEL DINESTI KAYUAGUNG DISTRICT
OGAN KOMERING ILIR**

ABSTRACT

Management control is a very important role for all companies. Increasingly complex activities that have an impact on the activities of the company's management more complex, therefore necessary to design suitable management control structure. Hotel Dinesti have management control and realize that this is a very important point in the company. Hotel management control in accordance with the theory has not Dinesti Management Control Structure. Having seen the results of research conducted in several central states has not effective accountability, span of control is too wide and the General Manager there transfer price between the Front Office Department with the Food and Beverage Department is based on the full cost has not provide maximum results.

Keywords: Management control system, accountability center, transfer pricing

Ketua



Abukosim, S.E., Ak., M.M
NIP. 19620507199512001

Anggota



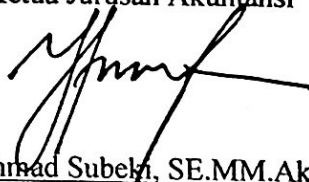
Eka Meirawati, S.E., M.Si., Ak
NIP. 196905251996032001

Anggota



Ika Sasti Ferina S.E., M.Si., Ak, CA
NIP. 197802102001122001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Ahmad Subekti, SE.MM.Ak
NIP. 196508161995121001

EVALUASI PENERAPAN STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN DI HOTEL DINESTI KAYUAGUNG KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR

ABSTRAK

Fungsi pengendalian manajemen mempunyai peran yang sangat penting bagi semua perusahaan. Aktivitas yang semakin kompleks berimplikasi pada kegiatan manajemen perusahaan yang semakin kompleks, sehingga diperlukan rancang bangun Struktur Pengendalian Manajemen yang sesuai. Hotel Dinesti yang telah mempunyai pengendalian manajemen menyadari bahwa hal tersebut menjadi suatu titik yang sangat penting. Pengendalian manajemen yang ada di Hotel Dinesti belum sesuai dengan teori Struktur Pengendalian Manajemen. Setelah dilakukan penelitian hasil yang terlihat menyatakan bahwa dalam beberapa pusat – pusat pertanggungjawaban belum efektif, rentang kendali General Manager terlalu lebar dan Harga tranfer terdapat antara *Front Office Departement* dengan *Food and Beverage Departement* yang didasarkan atas biaya penuh belum memberikan hasil yang maksimal.

Kata Kunci: Sistem pengendalian manajemen, Pusat pertanggungjawaban, Harga transfer

SURAT PERNYATAAN

EVALUASI PENERAPAN STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN DI HOTEL DINESTI KAYUAGUNG KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR

Disusun Oleh:

Nama Mahasiswa : Zaddam Hussein H.R
NIM : 51081003114
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian : Sistem Pengendalian Manajemen

Telah kami periksa cara penulisan, *grammar*, maupun susunan *tenses*-nya dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Palembang, 21 Juli 2014

Pembimbing Skripsi :

Ketua



Abukosim, S.E., Ak., M.M
NIP. 19620507199512001

Anggota



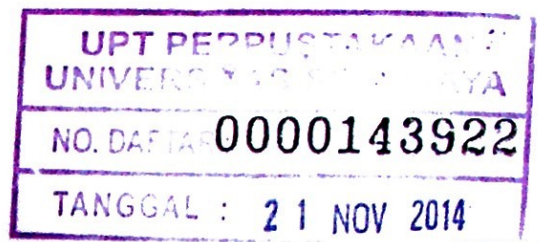
Eka Meirawati, S.E., M.Si., Ak
NIP. 196905251996032001

RIWAYAT HIDUP

Nama Mahasiswa : Zaddam Hussein H.R
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang, 13 Oktober 1990
Agama : Islam
Status : Belum menikah
Alamat : Villa Putri Kembang Dadar Blok A. 5 RT.52 RW.16 Bukit
Lama Palembang.

Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : SD Islam Az-Zahrah
SLTP : SMP Negeri 17 Palembang
SMU : SMA Negeri 1 Palembang



DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN.....	1
	1.1 Latar Belakang	1
	1.2 Perumusan Masalah.....	3
	1.3 Tujuan Penelitian.....	4
	1.4 Manfaat Penelitian.....	4
	1.5 Metodologi Penelitian.....	4
	1.5.1 Rancangan Penelitian	4
	1.5.2 Ruang Lingkup Penelitian	5
	1.5.3 Metode Pengumpulan Data	5
	1.5.4 Metode Analisis Data	5
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA.....	8
	2.1 Landasan Teori	8
	2.1.1 Sistem Pengendalian Manajemen.....	8
	2.1.1.1 Pengertian Sistem	8
	2.1.1.2 Pengertian Pengendalian.....	8
	2.1.1.3 Pengertian Manajemen	11
	2.1.1.4 Pengertian Pengendalian Manajemen	12
	2.1.1.5 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen	16
	2.1.2 Struktur Pengendalian Manajemen	18
	2.1.2.1 Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab	25
	2.1.2.2 Pusat Pertanggungjawaban	26

	2.1.2.3 Pusat Biaya	26
	2.1.2.4 Pusat Pendapatan	28
	2.1.2.5 Pusat Laba.....	28
	2.1.2.6 Pusat Investasi.....	30
	2.1.3 Penilaian Prestasi.....	30
	2.1.4 Harga Transfer.....	31
	2.1.4.1. Harga Pasar	32
	2.1.4.2 Biaya Penuh	32
	2.1.4.3 Harga Negosiasi.....	32
	2.2 Penelitian Terdahulu.....	33
BAB III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	35
	3.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	35
	3.1.1 Sejarah Singkat Hotel Dinesti Kayuagung	35
	3.1.2 Kegiatan Hotel Dinesti Kayuagung.....	36
	3.1.3 Fasilitas yang Tersedia di Hotel Dinesti Kayuagung	37
	3.1.4 Fasilitas Lain Yang Tersedia.....	38
	3.2 Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen.....	40
	3.2.1. Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang	40
BAB IV	PEMBAHASAN	46
	4.1 Pusat Pertanggungjawaban.....	46
	4.2 Penilaian Prestasi.....	49
	4.3 Harga Transfer.....	49
	4.4 Struktur Pengendalian Manajemen	49

4.5 Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang	50
4.6 Pusat Pertanggungjawaban.....	52
4.6.1. Pusat Biaya.....	53
4.6.2. Pusat Pendapatan.....	54
4.6.3. Pusat Laba	55
4.7 Penilaian Prestasi.....	55
4.7.1 Pusat Biaya (Expense Centre).....	56
4.7.2 Pusat pendapatan (Revenue Centre).....	57
4.7.3 Pusat Laba	57
4.8 Harga Transfer.....	58
4.9 Implikasi Manajerial.....	59

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	61
5.1.1 Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang	61
5.1.2. Pusat Pertanggungjawaban.....	62
5.1.3. Penilaian Prestasi.....	62
5.1.4 Harga Transfer.....	63
5.2. Saran.....	64
5.2.1. Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang	64
5.2.2. Pusat Pertanggungjawaban.....	64
5.2.3 Penilaian Prestasi.....	64
5.2.4 Harga Transfer.....	65

DAFTAR PUSTAKA	66
----------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang

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

Pengendalian manajemen sangat penting dilakukan oleh perusahaan. Pengendalian menurut Joseph C. Picken dan Gregory G. Dess (2007) adalah berdasarkan umpan balik dari pengukuran performa perusahaan dari strategi yang telah diformulasikan dalam sildus perencanaan tahunan perusahaan. Dari umpan balik tersebut dapat diketahui apakah strategi yang telah direncanakan berhasil atau tidak.

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

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

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

Fungsi pengendalian manajemen mempunyai peran yang sangat penting bagi semua perusahaan. Aktivitas yang semakin kompleks berimplikasi pada kegiatan manajemen perusahaan yang semakin kompleks, sehingga diperlukan rancang bangun Struktur Pengendalian Manajemen yang sesuai pula.

Persaingan yang ketat mendorong manajemen perusahaan menerapkan

Struktur Pengendalian Manajemen yang handal (efektif dan efisien) agar dapat beroperasi secara optimal, sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang ditetapkan atau bahkan dapat memenangkan persaingan dalam merebut pasar. Oleh sebab itu, pengamatan dan evaluasi Struktur Pengendalian Manajemen yang dirancang diperusahaan perlu dilakukan. Permasalahan yang diajukan adalah bagaimana struktur pengendalian manajemen di hotel Dinesti Kayuagung sesuaikah dengan teori tentang struktur pengendalian manajemen mengingat bahwa belum ditetapkannya departemen-departemen yang ada sebagai suatu pusat pertanggungjawaban, belum ada penilaian prestasi manajer bagian berdasarkan pada penilaian pusat pertanggungjawaban, dan harga transfer ditetapkan tidak maksimal dalam manajemen hotel Dinesti Kayuagung Kabupaten Ogan Komering Ilir. Untuk itu peneliti tertarik melakukan penelitian ini dengan judul Evaluasi Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen di Hotel Dinesti Kayuagung Kabupaten Ogan Komering Ilir.

1.2 Perumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana penerapan struktur pengendalian manajemen di Hotel Dinesti Kayuagung?
2. Bagaimana penilaian prestasi manajer bagian berdasarkan penilaian prestasi suatu pusat pertanggungjawaban?
3. Bagaimana penetapan harga transfer pada hotel Dinesti Kayuagung?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Mengevaluasi pusat pertanggungjawaban yang agar dapat memotivasi karyawan dan manajernya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif dengan cara membandingkan dengan dasar teori mengenai Struktur Pengendalian Manajemen.
2. Menetapkan penilaian prestasi manajer bagian berdasarkan penilaian prestasi suatu pusat pertanggungjawaban.
3. Menetapkan harga transfer pada hotel Dinesti Kayuagung.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1.5 Metodologi Penelitian

1.5.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rencana kerja dan kerangka yang dapat mengarahkan serta mengungkapkan pengumpulan sumber dan informasi yang diperlukan. Untuk itu rancangan penelitian sebagai dasar dari penelitian ini diambil dari penerapan struktur sistem pengendalian manajemen yang selama ini

diterapkan oleh Hotel Dinesti Kayuagung Kabupaten Ogan Komering Ilir. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus pada Hotel Dinesti Kayuagung Kabupaten Ogan Komering Ilir, yang diuraikan secara deskriptif.

1.5.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian penelitian adalah Struktur Pengendalian Manajemen Hotel Dinesti Kayuagung.

1.5.3 Metode Pengumpulan Data

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

- a. Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari perusahaan, data primer ini antara lain berupa perilaku manajemen, penilaian prestasi, input, dan *output* dan masing-masing bagian.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah diolah dan disajikan oleh perusahaan, antara lain berupa sejarah singkat perusahaan, data struktur organisasi, dan deskripsi jabatan.

1.5.4 Metode Analisis Data

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

Dinesti Kayuagung dan didasarkan pada landasan teoritis.

Menurut Faisal (2007), penelitian deskriptif (*Discriptive*), yang biasa disebut juga penelitian taksonomik (*taxonomic research*) dimaksudkan untuk mengeksplorasi dan klasifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti.

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

Analisis terhadap pusat pertanggungjawaban secara lebih jelas dilakukan sebagai berikut: *Pertama*, analisis struktur organisasi dan pendelegasian wewenang untuk mengetahui sejauh mana wewenang yang diberikan kepada manajer suatu pusat pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mengelola pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya sesuai dengan struktur organisasi yang telah dipilih. *Kedua*, analisis terhadap pusat pertanggungjawaban, apakah pembentukan pusat pertanggungjawaban sudah sesuai dengan karakteristik masing-masing pusat pertanggungjawaban sehingga dapat mencapai sasaran tertentu yang ditetapkan perusahaan. *Ketiga*, analisis terhadap dasar penilaian prestasi manajer bagian

sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki. *Keempat*, analisis harga transfer untuk mengetahui sejauh mana dapat ditetapkan atau dipertimbangkan dalam pembentukan pusat pertanggungjawaban dan penilaian prestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Dearden, dan Bedford. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Anthony, Robert N dan Govindarajan, Vijay. 2009. *Management Control Systems*. Ninth Edition. Irwin. Chicago.
- Dianawati. 2008. *Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Industri Perhotelan di Surabaya*. Surabaya: Lembaga Penelitian Universitas Erlangga.
- Faisal, Sanapiah, 2007. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Garrison, D.H., Noreen, E.W., Brewer, P.C (2011). *Akuntansi manajerial buku 2* (edisi 11). (Alih bahasa Nuri Hinduan) Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul ,dan Supomo, Bambang, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: BPF E – Yogyakarta, 2010
- Halim, Abdul, Achmad Tjahjono, Fakhri Husein Muh., *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2010
- Mulyadi (2010). *Akuntansi manajemen konsep, manfaat & rekayasa* (edisi 3) Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar (2008), *Budgeting: perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasankerja* (edisi pertama). Yogyakarta: BPF E Universitas Gajah Mada.
- Picken, Joseph C. dan Gregory S. Dess. 2007. *Out of (Strategic) Control. Organizational Dynamics*.
- Reese, James S. and Cool, William R. *Measuring Investment Center Performance*. Harvard Business Review. May-June 2007.
- Rizal, Taufik. 2009. "Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen Hotel Santika Surabaya". Program Sarjana, Universitas Negeri Surabaya.

Simamora, Henry (2010). *Akuntansi manajemen* (edisi 12) Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.

Suadi, Arief. 2008. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Supriyono. 2008. *Akuntansi Manajemen 2: Struktur Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.