

**S K R I P S I**

**RR. BEVI TAKARINI**

**PENERAPAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PELAKSANAAN  
OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN PERHOTELAN  
DI SURABAYA**

**MILIK  
TERPUSTAKAAN  
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"  
SURABAYA**

*A. 780/91  
Tdk  
P*



**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
1991**

PENERAPAN AKUNTANSI MANAJEMEN  
DALAM PELAKSANAAN OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN  
PERHOTELAN DI SURABAYA

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM  
MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI



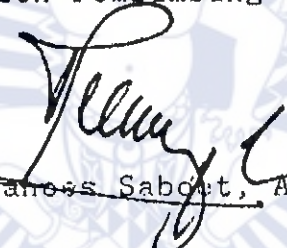
DIAJUKAN OLEH  
RR. BEVI TAKARINI  
No. Pokok : 048411776

KEPADA  
FAKULTAS UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
1991

Surabaya, .. 9-2-91 .....

Disetujui dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing

  
(Drs. Hilmy Vaness Sabot, Ak., M.Acc)

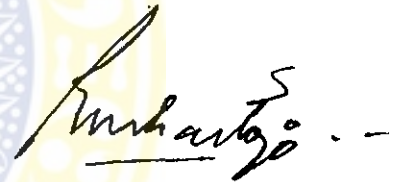
Surabaya, .....

16 Mei 1991

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

KETUA JURUSAN,



(Drs. HILMY VANCE S., Ak. M. Acc)  
NIP. 131287545

(Drs. PARWOTO WIGNJOHARTOJO, Ak)  
NIP. 060014521

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kehadirat Allah S.W.T, atas rahmat dan hidayahNya, penulis telah dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini guna memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Penulis sangat menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan yang memerlukan tanggapan dan koreksi. Karenanya penulis mengharap tanggapan dan kritik demi sempurnanya tulisan ini. Namun demikian, penulis sangat berharap juga agar kelemahan dan kekurangan yang ada tidak mengurangi arti penulisan ini.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, penulis menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Drs. Hilmy Vanoes Saboet, Ak., M.Acc, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing serta memberikan dorongan sampai terselesainya penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Parwoto Wignjohartojo, Ak., selaku ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
3. Dekan, dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya yang telah memberikan ilmu serta bantuan lainnya kepada penulis.
4. Pimpinan hotel-hotel yang menjadi responden atas ijin,

waktu dan data yang diberikan kepada penulis demi terselesaikannya penulisan skripsi ini.

5. Kedua orang tua dan keluarga, yang memberikan dorongan semangat baik moril maupun materiil yang tak ternilai.
6. Rekan-rekan dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan dorongan dan bantuan demi terselesainya penulisan skripsi ini.

Akhirnya, dengan segala keterbatasan dan kesederhanaan penulisan ini, semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi para pihak yang berkepentingan.

Surabaya, 8 Februari 1991

Rr. Bevi Takarini



## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
1. Pandangan Umum .....	1
2. Penjelasan Judul .....	6
3. Alasan Pemilihan Judul .....	7
4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
4.1. Tujuan Penelitian .....	8
4.2. Manfaat Penelitian .....	9
5. Sistematika Laporan Penelitian .....	9
6. Metodologi Penelitian .....	10
6.1. Permasalahan .....	10
6.2. Hipotesis .....	11
6.3. Ruang Lingkup Penelitian .....	11
a. Batasan Penelitian .....	11
b. Asumsi .....	12
6.4. Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data .....	12
A. Prosedur Pengumpulan Data ..	12
- Populasi .....	12
- Data .....	14
- Cara Pengumpulan Data ...	14
- Cara Pengelompokan Data ..	15
B. Prosedur Pengolahan Data ..	20
- Analisis Tiap Kelompok Data .....	21
- Analisis Seluruh Variabel	22
- Uji Hipotesis .....	23

BAB II : LANDASAN TEORI .....	24
1. Tinjauan Tentang Teori .....	24
1.1. Tinjauan Tentang Akuntansi Manajemen .....	24
1.1.1. Definisi Akuntansi Manajemen .....	25
1.1.2. Karakteristik Akuntansi Manajemen .....	26
1.1.3. Tujuan Akuntansi Manajemen .....	28
1.1.4. Fungsi Akuntansi Manajemen .....	28
1.1.5. Perkembangan Akuntansi Manajemen .....	29
1.1.6. Perbandingan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan .....	30
1.2. Tinjauan Tentang Teknik-teknik Akuntansi Manajemen .....	32
1.2.1. Operating Budget .....	33
1.2.2. Responsibility Accounting .....	34
1.2.3. Capital Budgeting .....	37
1.2.4. Fixed Budget .....	39
1.2.5. Flexible Budget .....	39
1.2.6. Inventory Model .....	41
1.2.7. Break Even Analysis ...	42
1.2.8. Contribution Reporting	44
1.2.9. Standard Costing .....	46
1.2.10. Transfer Pricing .....	47
2. Tinjauan Tentang Penelitian- penelitian Pendahuluan .....	49
BAB III : TINJAUAN TENTANG PERUSAHAAN PERHOTELAN DI INDONESIA .....	60
1. Sejarah Perkembangan Perhotelan di Indonesia .....	60
2. Klasifikasi Hotel .....	64
3. Kegiatan dan Ruang Lingkup Hotel ..	65
3.1. Room Division .....	66
3.1.1. Front Office .....	67
3.1.2. Housekeeping .....	69
3.2. Food and Beverage .....	71
3.3. Accounting Section .....	72



BAB IV : PENGUJIAN DAN PEMBAHASAN .....	75
1. Gambaran Variabel .....	75
1.1. Gambaran Tiap-tiap Variabel ..	75
1.1.1. Identitas Perusahaan dan Identitas Responden ...	76
1.1.2. Penerapan Akuntansi Manajemen .....	77
1.1.3. Penerapan Akuntansi Keuangan .....	90
1.2. Gambaran Seluruh Variabel ....	93
2. Uji Hipotesis .....	94
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....	99
1. Kesimpulan .....	99
2. Saran .....	101
DAFTAR KEPUSTAKAAN .....	103
LAMPIRAN .....	105

## DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL I-1	DAFTAR RESPONDEN ..... 13
TABEL IV-1	TABULASI JAWABAN TENTANG IDENTITAS PERUSAHAAN DAN IDENTITAS RESPONDEN .. 76
TABEL IV-2	TABULASI JAWABAN TENTANG PENERAPAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG SERING DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN 79
TABEL IV-3	TABEL ANALISIS TENTANG PENERAPAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG SERING DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN 79
TABEL IV-4	TABULASI JAWABAN TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PERENCANAAN ..... 82
TABEL IV-5	TABEL ANALISIS TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PERENCANAAN ..... 83
TABEL IV-6	TABULASI JAWABAN TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PENGENDALIAN ..... 85
TABEL IV-7	TABEL ANALISIS TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PENGENDALIAN ..... 86
TABEL IV-8	TABULASI JAWABAN TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN ..... 88
TABEL IV-9	TABEL ANALISIS TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN ..... 89
TABEL IV-10	TABULASI JAWABAN TENTANG PENERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN ..... 92
TABEL IV-11	TABEL ANALISIS TENTANG PENERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN ..... 93

TABEL IV-12	TABULASI TENTANG TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN .....	96
TABEL IV-13	TABULASI TENTANG TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN UNTUK PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DILIHAT DARI JUMLAH TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DITERAPKAN OLEH RESPONDEN .....	97



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar I-1. Perkembangan Akuntansi Manajemen dan Disiplin Yang Mempengaruhinya...	29



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. PEDOMAN WAWANCARA .....	105



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1. PANDANGAN UMUM

Dalam rangka meningkatkan pembangunan nasional, pemerintah dengan berbagai upaya mendorong sektor swasta agar lebih berperan di dalam perekonomian nasional. Hal ini dapat dilihat dari berbagai peraturan yang telah dikeluarkan serta fasilitas yang diberikan. Semua ini dimaksud agar sektor swasta dapat tumbuh lebih pesat lagi sehingga pertumbuhan ekonomi nasional dapat ditingkatkan dan kesempatan kerja dapat diperluas.

Pertumbuhan sektor swasta yang pesat akan membawa pengaruh terhadap kondisi perekonomian nasional yaitu semakin kompleks dan semakin ketatnya persaingan antar perusahaan. Karenanya diperlukan kemampuan manajerial yang semakin tinggi dari seorang manajer agar perusahaan dapat bertahan hidup dan berkembang.

Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa setiap perusahaan yang didirikan pasti dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan. Pada kondisi perekonomian dan kondisi persaingan yang semakin berkembang, menuntut seorang manajer harus pandai menentukan tujuan perusahaan. Tujuan yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan tidak selalu sama dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan lainnya. Beberapa tujuan yang



biasanya ingin dicapai oleh perusahaan antara lain adalah: profitabilitas, efisiensi, kepuasan dan pengembangan karyawan, kualitas produk atau jasa yang disediakan untuk langganan, tanggung jawab sosial, memimpin pasar, memaksimalkan deviden atau harga saham dan kelangsungan hidup perusahaan.<sup>1</sup>

Dalam upaya mencapai tujuan, tugas manajemen menurut Heckert & Wilson adalah:

*. . . untuk menentukan kebutuhan dan keinginan-keinginan para langganan akan barang dan jasa-jasa, mengumpulkan dan mengorganisasikan sarana produksi dan distribusi untuk memenuhi keinginan tersebut serta mengarahkan dan<sup>2</sup> mengorganisasikan sarana tersebut secara efisien.*

Untuk melaksanakan tugas ini diperlukan kemauan dan kemampuan manajer dalam mengelola dan mengalokasikan sumber-sumber daya ekonomis perusahaan secara sistematis, efektif dan efisien. Apabila dalam alokasi sumber-sumber daya ekonomis secara makro ditentukan oleh mekanisme harga yang dalam batas-batas tertentu bekerja secara otomatis, tidak demikian halnya dengan alokasi sumber-sumber daya ekonomis dilakukan dengan sistem

---

<sup>1</sup>Glueck, William F., Business policy and Strategic Management, McGraw-Hil International Book Company, 1990, hal. 35.

<sup>2</sup>Heckert, Brooks J. and James D. Wilson, Controllershship, Second Edition, The Ronald Press Company, 1963, hal. 3.

perencanaan dan pengendalian, termasuk di dalamnya aktivitas-aktivitas pengambilan keputusan.<sup>3</sup>

Manajemen dalam mengalokasikan sumber-sumber daya ekonomis demi tercapainya tujuan perusahaan, mempunyai beberapa fungsi. Berbagai penulis telah merumuskan bermacam-macam hasil pemikiran mengenai fungsi manajemen. Meskipun dalam perumusannya berbagai penulis banyak menggunakan istilah yang berbeda-beda; tetapi pada dasarnya terdapat kesatuan dalam pemikiran.

Agar fungsi manajemen dapat dilaksanakan dengan baik terdapat berbagai aktivitas yang harus dilakukan oleh manajemen. Menurut Heckert & Wilson, berbagai aktivitas yang harus dilakukan manajemen adalah:

*. . . penetapan rencana, baik jangka pendek maupun jangka panjang; perumusan tujuan perusahaan yang lebih spesifik; pengembangan kebijaksanaan pokok; pengembangan suatu struktur organisasi yang sehat; penetapan norma-norma pelaksanaan; penciptaan dan pemeliharaan metode dan saluran komunikasi yang baik di dalam perusahaan; pengukuran pelaksanaan; dan pemeliharaan hubungan yang baik dengan para pegawai, pemegang saham, masyarakat umum serta pelanggan.*<sup>4</sup>

Untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas dengan baik,

---

<sup>3</sup>Kriebel, C.H. "The Future Mis", Business Automation, Juni 1972, hal. 18-19.

<sup>4</sup>Heckert, Brooks J. and James D. Wilison, op cit, hal. 5.

diperlukan tampilnya manajer yang mempunyai kemampuan, kemauan dan pengalaman dalam mengatasi segala permasalahan yang dihadapi. Di samping kemampuan, kemauan dan pengalaman yang ada pada manajer juga diperlukan berbagai alat yang dapat membantu manajemen dalam menjalankan tugasnya. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam membantu menjalankan tugasnya, adalah akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen ini terutama bertujuan untuk membantu manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, akuntansi manajemen haruslah dikaitkan dengan fungsi manajemen yang meliputi: fungsi perencanaan, fungsi pengendalian dan operasi manajemen.<sup>5</sup> Akuntansi manajemen merupakan cabang dari akuntansi yang menghasilkan informasi untuk pihak intern. Informasi ini sangat berguna bagi manajemen dalam melakukan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

Pemakaian akuntansi manajemen sebagai alat bantu manajemen, dapat dilakukan dengan mempergunakan berbagai teknik dan konsep akuntansi manajemen. Hal ini sesuai dengan definisi akuntansi manajemen yang diberikan oleh American Accounting Association (AAA) dan diumumkan

---

<sup>5</sup> Belkaoui, Ahmed, Conceptual Foundations of Management Accounting, Addison-Wesley publishing Company, 1980, hal. 13.

melalui A Statement of Basic Accounting Theory (ASOBAT), yang berbunyi dsebagai berikut:

*. . . penerapan teknik-teknik dan konsep-konsep yang tepat dalam pengolahan data-data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari suatu satuan usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan rencana untuk tujuan-tujuan ekonomi yang rasional dan dalam membuat keputusan-keputusan rasional dengan suatu pandangan ke arah pencapaian tujuan tersebut.*<sup>6</sup>

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa akuntansi manajemen merupakan pemakaian berbagai teknik dan konsep. Pemakaian berbagai teknik dan konsep ini dimaksudkan untuk membantu manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan. Dengan demikian pemakaian berbagai teknik dan konsep akuntansi manajemen merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan.

Akuntansi manajemen merupakan pemakaian berbagai konsep dan teknik. Teknik-teknik akuntansi manajemen tersebut yang biasa digunakan oleh perusahaan berdasarkan penelitian Vonny Nurani Yuwono, antara lain: operating budget, responsibility accounting, capital budgeting, flexible budget, inventory model, break even analysis, contribution reporting, standard costing, fixed budget dan transfer pricing. Teknik-teknik ini merupakan

---

<sup>6</sup> Ibid, hal. 11-12.



suatu sarana analisis yang tersedia bagi manajemen dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan.

Konsep-konsep akuntansi manajemen sebagian berasal dari disiplin ilmu lain. Mengenai hal ini Belkaoui berpendapat bahwa akuntansi manajemen dilandasi dengan konsep-konsep akuntansi, organisasi, perilaku dan pengambilan keputusan.<sup>7</sup>

Melihat pentingnya akuntansi manajemen bagi perusahaan sebagai alat yang membantu manajemen dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan, maka perlu dilakukan penelitian tentang bagaimana penerapan akuntansi manajemen dan teknik-teknik mana sajakah yang sering digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan tugasnya.

## 2. PENJELASAN JUDUL

Judul skripsi ini adalah, "PENERAPAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PELAKSANAAN OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN PERHOTELAN DI SURABAYA", akan dijelaskan sebagai berikut:

- Penerapan Akuntansi Manajemen: adalah penerapan teknik-teknik dan konsep-konsep yang tepat dalam pengolahan data-data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari satuan usaha untuk membantu

---

<sup>7</sup> Ibid, hal. 2.

manajemen dalam penyusunan rencana untuk tujuan-tujuan ekonomi yang rasional dan dalam membuat keputusan-keputusan dengan suatu pandangan kearah pencapaian tujuan tersebut.

- Pelaksanaan Operasional: adalah pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang menyangkut operasi pokok perusahaan.

### 3. ALASAN PEMILIHAN JUDUL

Dalam upaya mencapai tujuan, diperlukan kemampuan manajer dalam mengelola dan mengalokasikan sumber-sumber daya ekonomis perusahaan secara sistematis, efektif dan efisien. Dalam mengalokasikan sumber-sumber daya ekonomis perlu dilakukan dengan sistem perencanaan dan pengendalian, termasuk di dalamnya aktivitas-aktivitas pengambilan keputusan.

Dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas perusahaan dengan baik, manajemen memerlukan tampilnya manajer yang mempunyai kemampuan, kemauan dan pengalaman dalam mengatasi segala permasalahan yang dihadapi. Disamping kemampuan, kemauan dan pengalaman yang ada pada manajer juga diperlukan berbagai alat yang dapat membantu manajemen dalam menjalankan tugasnya. salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam membantu menjalankan tugasnya, adalah akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen ini terutama bertujuan untuk membantu



manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen merupakan cabang dari akuntansi yang menghasilkan informasi untuk pihak intern. Informasi ini sangat berguna bagi manajemen dalam melakukan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

Pemakaian akuntansi manajemen sebagai alat bantu manajemen, dapat dilakukan dengan mempergunakan berbagai teknik dan konsep akuntansi manajemen. Dengan demikian pemakaian berbagai teknik dan konsep akuntansi manajemen merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan manajemen dalam melakukan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

#### 4. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

##### 4.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang dikemukakan pada bagian sebelumnya, tujuan yang ingin dijangkau dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui penerapan akuntansi manajemen dan jenis teknik akuntansi manajemen yang banyak digunakan, disamping akuntansi keuangan pada perusahaan perhotelan di Surabaya.
2. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi.

#### 4.2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, adalah:

1. Memberikan informasi bagi pihak yang memerlukan informasi akuntansi, baik akuntansi keuangan maupun akuntansi manajemen dalam perusahaan perhotelan di Surabaya.
2. Memberikan sumbangan informasi yang dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi para peneliti yang ingin mengembangkan penelitian ini selanjutnya.

#### 5. SISTEMATIKA LAPORAN PENELITIAN

Skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

##### BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian tentang pandangan umum, penjelasan judul, alasan pemilihan judul, tujuan penelitian dan manfaatnya, sistematika laporan penelitian dan metodologi penelitian yang meliputi: permasalahan, hipotesis, ruang lingkup penelitian serta prosedur pengumpulan dan pengolahan data.

##### BAB II: LANDASAN TEORI

Dalam bab ini dijelaskan teori-teori yang mendasari pembahasan tentang akuntansi manajemen. Pertama, penulis menjelaskan tentang

pengertian akuntansi manajemen, dan menjelaskan maksud dari teknik-teknik akuntansi manajemen. Kedua, penulis menguraikan tentang penelitian-penelitian terdahulu.

### BAB III: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah perkembangan perhotelan di Surabaya, klasifikasi hotel, kegiatan dan ruang lingkup hotel.

### BAB IV: PENGUJIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dibahas tentang analisis-analisis dari penemuan-penemuan di lapangan, yaitu gambaran variabel dan uji hipotesis.

### BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini dikemukakan tentang kesimpulan yang diperoleh dari pengujian dan pembahasan pada bab IV, kemudian diberi saran-saran yang mungkin diperlukan oleh perusahaan-perusahaan yang diteliti atau perusahaan yang mempunyai kepentingan.

## 6. METODOLOGI PENELITIAN

### 6.1. Permasalahan

Dalam upaya merencanakan dan mengendalikan kegiatan agar mengarah pada tujuan yang ingin dicapai, apakah perusahaan menggunakan teknik akuntansi manajemen yang

berkisar antara operating budget, responsibility accounting, capital budgeting, flexible budget, inventory model, break even analysis, contribution reporting, standard costing, fixed budget dan transfer pricing sebagaimana hasil penelitian Vonny Nurani Yuwono.

## 6.2. Hipotesis

Hipotesis yang dikemukakan pada penelitian ini adalah:

"Apabila perusahaan menerapkan teknik-teknik akuntansi manajemen yang berkisar antara operating budget, responsibility accounting, capital budgeting, flexible budget, inventory model, break even analysis, contribution reporting, standard costing, fixed budget dan transfer pricing, maka perusahaan akan dapat merencanakan dan mengendalikan kegiatan perusahaan kearah tujuan yang ingin dicapai".

## 6.3. Ruang Lingkup Penelitian

### a. Batasan Penelitian

Batasan-batasan yang terdapat pada penelitian ini adalah:

1. Daerah penelitian di Surabaya.
2. Perusahaan industri yang diteliti adalah perusahaan industri perhotelan berbintang tiga, empat dan lima.
3. Tidak menggunakan sampel dalam penelitian ini, karena

jumlah populasi kecil.

4. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang menjadi variabel penelitian terdiri atas: operating budget, responsibility accounting, capital budgeting, flexible budget, inventory model, break event analysis, contribution reporting, standard costing, fixed budget dan transfer pricing, sebagaimana hasil penelitian Vonny Nurani Yuwono.

b. Asumsi

Setiap perusahaan selalu terkait dengan kegiatan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Dasar untuk melaksanakan ini adalah informasi akuntansi.

#### 6.4. Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data

##### A. Prosedur Pengumpulan Data

##### - Populasi

Penelitian ini adalah penelitian empiris yang tidak menggunakan sampel, melainkan menggunakan seluruh anggota populasi. Populasi yang dipilih adalah perusahaan industri perhotelan berbintang 3 (tiga), 4 (empat) dan 5 (lima) yang berlokasi di Surabaya. Alasan ditelitinya seluruh anggota populasi adalah: (1). Jumlah populasi relatif kecil, yaitu sebanyak sepuluh responden, (2). Untuk mendapatkan data yang lebih akurat, (3). Untuk menghindari resiko sampling. Alasan dipilihnya hotel berbintang 3 (tiga), 4 (empat) dan 5 (lima) sebagai



populasi karena setiap perusahaan industri perhotelan berbintang 3 (tiga), 4 (empat) dan 5 (lima) telah menerapkan diversifikasi usaha, sehingga diperlukan informasi akuntansi manajemen bagi manajer dalam proses pengambilan keputusan. Alasan pemilihan lokasi Surabaya karena hampir seluruh hotel berbintang 3 (tiga), 4 (empat) dan 5 (lima) di Jawa Timur berada di Surabaya, yaitu sepuluh hotel dari dua belas hotel yang berada di Jawa Timur. Kesepuluh hotel yang dimaksud dalam populasi ini, tampak dalam tabel I-1

Tabel I-1

## DAFTAR RESPONDEN

No. Resp.	Nama Hotel	Bintang
1.	Hyatt Regency Surabaya	Lima
2.	Garden Palace Hotel	Empat
3.	Natour Simpang Hotel	Tiga
4.	Ramayana Hotel	Tiga
5.	Elmi Hotel	Tiga
6.	Altea Hotel Mirama	Tiga
7.	Motel Gunung Sari Patra Jasa	Tiga
8.	Garden Hotel	Tiga
9.	Mojopahit Hotel	Tiga
10.	New Grand Park Hotel	Tiga

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan industri perhotelan yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Memenuhi persyaratan yang ditentukan sebagai hotel berbintang tiga, empat dan lima oleh tim penilai.
2. Jumlah minimum kamar 30 kamar.
3. Berlokasi di Surabaya.



#### - Data

Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang diperoleh dari data primer. Alasan penggunaan data primer, karena tidak terdapat data sekunder yang dapat digunakan untuk melaksanakan penelitian. Alasan penggunaan data kualitatif adalah karena data kuantitatif tidak dapat digunakan untuk mencapai tujuan penelitian.

#### - Cara Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, dilakukan penelitian lapangan. Penelitian lapangan dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan data yang lebih akurat dan tanggapan dari responden yang lebih cepat.

Pada penerapan cara ini juga disadari, kemungkinan adanya pengaruh pewawancara terhadap jawaban yang diberikan oleh responden. Tetapi kemungkinan ini dapat diatasi mengingat pertanyaan yang diajukan didasarkan pada daftar pertanyaan yang telah disediakan dan wawancara dilakukan oleh peneliti sendiri.

Wawancara dilakukan dengan responden yang menjabat sebagai direktur atau manajer atau pejabat lain yang ditunjuk untuk mewakili pada perusahaan yang terpilih sebagai sampel. Sudah barang tentu, jawaban diharapkan disampaikan oleh mereka yang dianggap mengerti seluk beluk pelaksanaan akuntansi manajemen pada perusahaan di tempat mereka bekerja.

### - Cara Pengelompokan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi:

#### 1. Data tentang identitas perusahaan dan identitas responden

Data yang berhubungan dengan identitas perusahaan dan identitas pimpinan meliputi: Nama hotel, Alamat hotel, Tahun didirikan, Bentuk badan hukum, Klasifikasi hotel, Jabatan responden, Masa kerja jabatan, Pendidikan terakhir responden.

Untuk mendapatkan data ini disediakan daftar pertanyaan (tentang: nama hotel, alamat, tahun didirikan, dan lain-lain.) yang harus dijawab/diisi oleh responden.

#### 2. Data tentang penerapan akuntansi manajemen

Data yang dikumpulkan adalah data yang menunjukkan penerapan akuntansi manajemen pada perusahaan industri perhotelan. Pertanyaan yang diajukan tentang:

##### 2.1. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang sering digunakan oleh perusahaan.

Berdasarkan penelitian Vonny Nurani Yuwono (1981), teknik-teknik akuntansi manajemen yang sering digunakan oleh perusahaan adalah : operating budget, responsibility accounting, capital budgeting, flexible budget, inventory model, break even analysis, contribution reporting, standard costing, fixed budget dan transfer pricing.

Alternatif jawaban disediakan, dan responden

diharapkan memilih alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kondisi perusahaan. Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. Operating Budget
- b. Responsibility Accounting
- c. Capital Budgeting
- d. Flexible Budget
- e. Inventory Model
- f. Break Even Analysis
- g. Contribution Reporting
- h. Standard Costing
- i. Fixed Budget
- j. Transfer Pricing

Setiap jawaban yang dipilih responden, ditabulasikan dalam tabel jawaban model Likert.

2.2. Pemanfaatan teknik-teknik akuntansi manajemen yang digunakan oleh masing-masing perusahaan.

2.2.1. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang digunakan untuk perencanaan.

Alternatif jawaban telah disediakan dan responden diharapkan memilih alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kondisi perusahaan. Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. Operating budget
- b. Responsibility Accounting
- c. Capital budgeting

- d. Flexible budget
- e. Inventory Model
- f. Break even analysis
- g. Contribution Reporting
- h. Standard Costing
- i. Fixed budget
- j. Transfer Pricing

Setiap jawaban yang dipilih responden, ditabulasikan dalam tabel jawaban model Likert.

#### 2.2.2. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang digunakan untuk pengendalian

Alternatif jawaban telah disediakan dan responden diharapkan memilih alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kondisi perusahaan. Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. Operating Budget
- b. Responsibility accounting
- c. Capital Budgeting
- d. Flexible budget
- e. Inventory model
- f. Break Even Analysis
- g. Contribution reporting
- h. Standard costing
- i. Fixed Budget
- j. Transfer pricing

Setiap jawaban yang dipilih responden,

ditabulasikan dalam tabel jawaban model Likert.

### 2.2.3. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang digunakan untuk pengambilan keputusan

Alternatif jawaban telah disediakan dan responden diharapkan memilih alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kondisi perusahaan. Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. Operating budget
- b. Responsibility accounting
- c. Capital budgeting
- d. Flexible Budget
- e. Inventory Model
- f. Break Even Analysis
- g. Contribution reporting
- h. Standard Costing
- i. Fixed Budget
- j. Transfer pricing

Setiap jawaban yang dipilih responden, ditabulasikan dalam tabel jawaban model Likert.

### 3. Data tentang penerapan akuntansi keuangan

Data yang dikumpulkan adalah data yang menunjukkan penerapan akuntansi keuangan di dalam perusahaan. Pertanyaan yang diajukan adalah tentang: "Telah sejauh mana penerapan akuntansi keuangan diterapkan oleh perusahaan".

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui sampai



sejauh mana proses akuntansi keuangan dilakukan oleh perusahaan.

Alternatif jawaban telah disediakan, dan responden diharapkan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi perusahaan. Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. buku jurnal
- b. buku besar
- c. neraca percobaan
- d. laporan keuangan.

Alternatif jawaban di atas dipilih, karena menurut Theodoris M. Tuanakotta proses penerapan akuntansi keuangan meliputi cara pengumpulan dan pengolahan data keuangan yang penting untuk kemudian disampaikan dalam bentuk laporan keuangan. Adapun prosesnya dimulai dari dokumen dasar, buku harian (jurnal), buku besar, neraca percobaan sampai laporan keuangan.

Penentuan skornya adalah sebagai berikut:

- Apabila responden memilih alternatif jawaban "a", maka responden diberi skor 1.
- Apabila responden memilih alternatif jawaban "b", maka responden diberi skor 2.
- Apabila responden memilih alternatif jawaban "c", maka responden diberi skor 3.
- Apabila responden memilih alternatif jawaban "d", maka responden diberi skor 4.



Untuk skor yang diberikan mengandung arti sebagai berikut:

- a. skor 1, dikategorikan jelek
- b. skor 2, dikategorikan kurang
- c. skor 3, dikategorikan cukup
- d. skor 4, dikategorikan baik

Pertanyaan dan alternatif jawaban yang digunakan untuk memperoleh data tentang sejauh mana penerapan akuntansi keuangan, ditabulasikan dengan model Gutman.

#### B. Prosedur Pengolahan Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif. Penentuan analisis ini disesuaikan dengan tujuan penelitian dan jenis data yang digunakan.

Menurut H.H. Nawawi, penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan Subyek/Obyek penelitian baik yang berupa orang, lembaga, masyarakat dan lain-lain, pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.<sup>8</sup>

Sutrisno Hadi menambahkan bahwa yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan melukiskan keadaan obyek atau peristiwa tanpa

---

<sup>8</sup>H.H. Nawawi, Metode Penelitian Bidang Sosial, hal. 63.

suatu maksud untuk mengambil kesimpulan-kesimpulan yang berlaku secara umum.<sup>9</sup>

Selanjutnya Masri Singarimbun berpendapat bahwa penelitian diskriptif biasanya dilakukan tanpa hipotesa yang dirumuskan secara ketat.<sup>10</sup>

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa ciri-ciri pokok penelitian diskriptif adalah:

1. Memusatkan perhatian pada masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (saat sekarang) atau masalah-masalah yang bersifat faktual.
2. Menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya, diiringi dengan interpretasi yang rasional tanpa bermaksud mengambil kesimpulan yang berlaku secara umum.
3. Dalam penelitian diskriptif, biasanya dilakukan tanpa hipotesa yang dirumuskan secara ketat.

#### - Analisis Tiap Kelompok Data

Pada bagian ini melanjutkan apa yang telah dilakukan pada bagian pengelompokan data. Rincian analisis diskriptif untuk pengujian yang dilakukan dan berkaitan dengan pengelompokan data dalam penelitian ini

---

<sup>9</sup> Sutrisno Hadi, Metodologi Research, hal. 3.

<sup>10</sup> Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, Metode Penelitian Survei, hal. 4.

adalah sebagai berikut:

#### **Kelompok Satu**

Kelompok ini berisi data tentang identitas perusahaan dan identitas responden. Untuk data yang termasuk dalam kelompok satu, data yang terkumpul ditabulasikan dengan menggunakan model Likert. Model ini digunakan untuk mengetahui kondisi umum yang melandasi operasional perusahaan.

#### **Kelompok Dua**

Kelompok dua ini berisi data tentang penerapan akuntansi manajemen pada perusahaan. Pengujian yang dilakukan untuk data kelompok dua digunakan tabulasi dengan model Likert.

#### **Kelompok Tiga**

Kelompok tiga ini berisi data tentang penerapan akuntansi keuangan pada perusahaan. Pengujian yang dilakukan untuk data kelompok tiga ini digunakan tabulasi dengan model Likert.

#### **- Analisis Seluruh Variabel**

Untuk membuat analisis seluruh variabel, dibentuk tabel analisis. Bentuk tabel analisis terdapat pada Bab IV yang berisi tentang pengujian dan pembahasan.

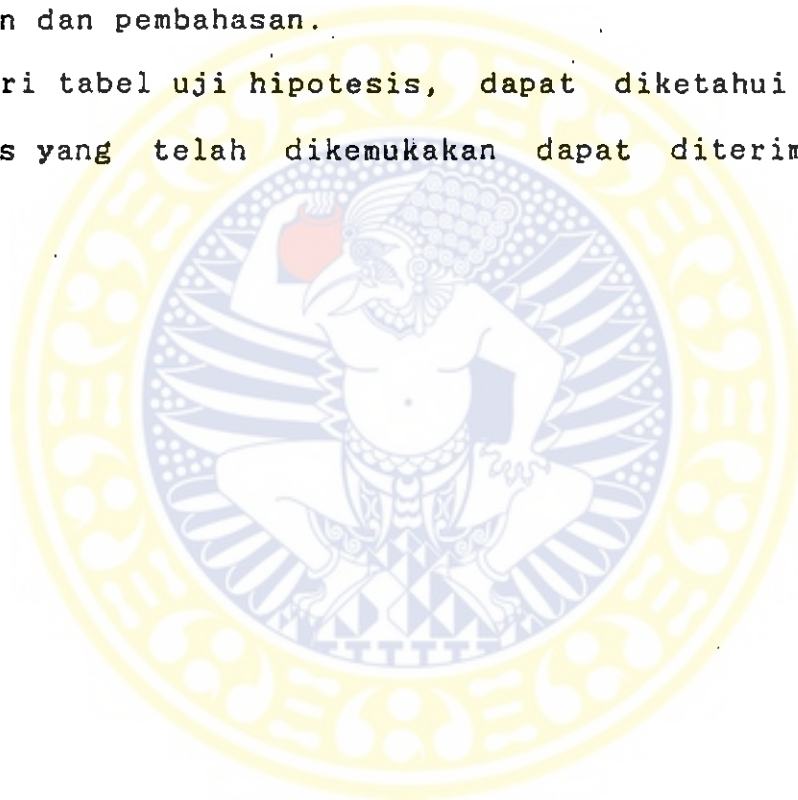
Dari hasil tabel analisis seluruh variabel, dapat diketahui berapa banyaknya responden yang telah menerapkan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan yang berguna bagi pengambilan keputusan. Disamping itu

dapat diketahui juga berapa banyak responden yang tidak menerapkan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan, serta kondisi-kondisi lain yang dapat digambarkan.

- Uji hipotesis

Untuk membuat uji hipotesis, dibentuk tabel-tabel yang ada kaitannya antara variabel dan hipotesis. Bentuk tabelnya terdapat pada Bab IV yang berisi tentang pengujian dan pembahasan.

Dari tabel uji hipotesis, dapat diketahui apakah hipotesis yang telah dikemukakan dapat diterima atau ditolak.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 1. TINJAUAN TENTANG TEORI

##### 1.1. Tinjauan Tentang Akuntansi Manajemen

Manajemen dalam mengelola perusahaan untuk mengarah pada tercapainya tujuan perusahaan, selalu berhadapan dengan masalah pengambilan keputusan. Kesalahan dalam pengambilan keputusan ini dapat berakibat fatal bagi perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan tidak dapat dicapainya tujuan yang telah ditetapkan, atau bahkan mungkin dapat mengakibatkan perusahaan gulung tikar. Dalam melakukan pengambilan keputusan, manajemen senantiasa berhadapan dengan ketidakpastian, sehingga keputusan yang diambil tidak dapat dijamin ketepatannya. Untuk mengurangi ketidakpastian ini manajemen memerlukan berbagai informasi, baik informasi yang berasal dari dalam perusahaan (internal information), maupun informasi yang berasal dari luar perusahaan (external information). Dengan demikian informasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi manajemen dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Scott informasi yang diterima oleh top manager sebagian besar (55% sampai 65%) berasal dari dalam perusahaan. Bagi middle manager informasi yang berasal dari dalam perusahaan berkisar antara 85% sampai



90%, dan bagi lower manager mencapai 90% sampai 95%.<sup>11</sup>

Dari data di atas terlihat betapa pentingnya internal information bagi manajemen dalam menjalankan tugasnya. Internal information itu sendiri, sebagian besar merupakan hasil dari proses akuntansi manajemen, dengan demikian akuntansi manajemen sangat penting bagi keberhasilan perusahaan.

### 1.1.1. Definisi Akuntansi Manajemen

Untuk memperjelas pengertian, akan diuraikan beberapa definisi akuntansi manajemen, yaitu:

Menurut Komite Management Accounting Practices (MAP), definisi normatif akuntansi manajemen adalah :

*... proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, penyiapan dan komunikasi informasi finansial yang digunakan oleh manajemen untuk perencanaan, evaluasi, pengendalian dalam suatu organisasi, serta untuk menjamin ketepatan penggunaan sumber-sumber dan pertanggungjawaban atas sumber-sumber tersebut. Akuntansi manajemen juga meliputi penyiapan laporan finansial untuk kelompok-kelompok non manajemen seperti misalnya para pemegang saham, para kreditor,<sup>12</sup> lembaga-lembaga pengaturan dan penguasa perpajakan.*

---

<sup>11</sup>Scott, George M, Principles of Management Information Systems, McGraw-Hill Book Company, 1986, hal. 50.

<sup>12</sup>Statement on Management Accounting No. 1B, Management accounting, November 1982, hal. 57.

Sedang definisi positif (yang ada sekarang), juga menurut Komite MAP, akuntansi manajemen adalah:

*... salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian dan pengendalian.*<sup>13</sup>

Menurut American Accounting Association (AAA) yang diumumkan melalui A Statement of Basic Accounting Theory (ASOBAT), akuntansi manajemen adalah:

*... penerapan teknik-teknik dan konsep-konsep yang tepat dalam pengolahan data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari satu satuan usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan rencana untuk tujuan-tujuan ekonomi yang rasional dan dalam membuat keputusan-keputusan rasional dengan suatu pandangan ke arah pencapaian tujuan tersebut.*<sup>14</sup>

#### 1.1.2. Karakteristik Akuntansi manajemen

Berdasarkan definisi-definisi di atas, tampak bahwa akuntansi manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Akuntansi manajemen merupakan suatu proses untuk merubah data ekonomi yang terjadi maupun yang

---

<sup>13</sup>R.A. Supriyono dan L. Suparwoto, Akuntansi Keuangan Dasar: Siklus Akuntansi, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta, 1983, hal. 2.

<sup>14</sup>American Accounting Association, A Statement of Basic Accounting Theory, AAA, USA, 1977, hal. 39-40.

diperkirakan akan terjadi dalam perusahaan menjadi informasi.

2. Informasi tersebut berguna bagi manajemen dalam membantu menentukan rencana perusahaan, melakukan pengambilan keputusan, mengawasi dan mengevaluasi hasil yang telah dicapai dan memastikan bahwa sumber-sumber yang dimiliki perusahaan telah dipergunakan dan dipertanggungjawabkan secara tepat. Dengan demikian diharapkan tujuan perusahaan dapat dicapai.
3. Dalam menghasilkan dan mempergunakan informasi, dipergunakan berbagai teknik dan konsep yang berasal dari disiplin akuntansi dan berbagai disiplin lain seperti, teori organisasi, ilmu perilaku, matematika dan ekonomi.
4. Berbagai aktivitas yang dilakukan dalam memproses data ekonomi menjadi informasi, meliputi: identifikasi, pengukuran, akumulasi, analisis, penyajian, interpretasi dan komunikasi.
5. Di samping menyediakan informasi yang sangat berguna bagi manajemen, akuntansi manajemen juga menyediakan laporan keuangan untuk non management groups yang meliputi: pemegang saham, kreditor, instansi pajak dan sebagainya.

### 1.1.3. Tujuan akuntansi Manajemen

Tujuan akuntansi manajemen dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan primer akuntansi manajemen, yaitu: membantu manajemen dalam pembuatan keputusan manajemen.
2. Tujuan sekunder akuntansi manajemen, yaitu: membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, membantu manajemen dalam menjawab masalah bidang organisasi, membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi pengendalian manajemen, membantu manajemen dalam melaksanakan sistem kegiatan manajemen (misalnya dihubungkan dengan: fungsi, produk, proyek atau segmentasi operasi lain-lainnya).<sup>15</sup>

### 1.1.4. Fungsi Akuntansi Manajemen

Sehubungan dengan tujuan akuntansi manajemen di atas, maka tujuan tersebut mempunyai peranan penting sebagai berikut:

1. Tujuan akuntansi manajemen sangat penting untuk merumuskan teori akuntansi manajemen.
2. Konsep-konsep akuntansi manajemen dapat menjadi benar jika konsep-konsep tersebut didasarkan pada tujuan

---

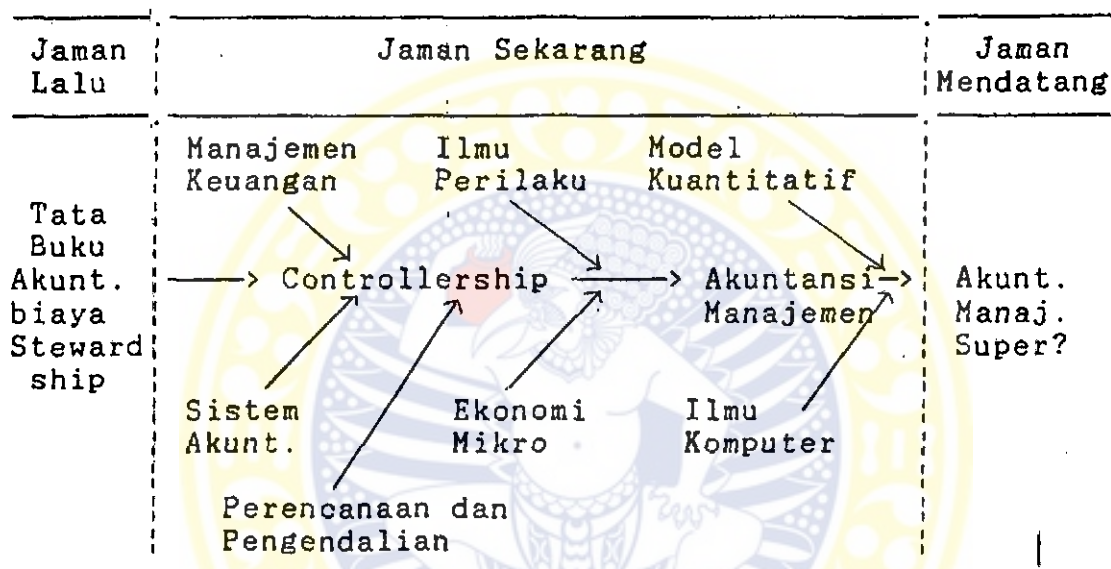
<sup>15</sup>R.A. Supriyono dan L. Suparwoto, *Op Cit.*, hal. 9-10.

akuntansi manajemen yang telah diterima umum.<sup>16</sup>

### 1.1.5. Perkembangan Akuntansi Manajemen

Perkembangan akuntansi manajemen dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar II-1  
Perkembangan Akuntansi Manajemen dan Disiplin yang Mempengaruhinya



Dari hasil pengamatan terhadap gambar di atas, dapat dikemukakan bahwa:

1. Akuntansi manajemen berawal dari akuntansi biaya yang juga tak terlepas dari pengaruh akuntansi keuangan (untuk memenuhi fungsi stewardship).
2. Sebenarnya controllership merupakan akuntansi manajemen yang belum matang, karena belum memasukkan

<sup>16</sup> ibid, hal. 9.



unsur tingkah laku manusia dan konsep-konsep mikro.

3. Sampai saat ini akuntansi manajemen terus mengalami perkembangan yang pesat, terutama berkat bantuan metode kuantitatif dan kemajuan teknologi komputer.
4. Akuntansi manajemen dipengaruhi oleh berbagai disiplin yang cukup banyak jumlahnya.<sup>17</sup>

#### 1.1.6. Perbandingan Akuntansi Manajemen dengan Akuntansi Keuangan

Ditinjau dari definisi luas akuntansi manajemen, akuntansi keuangan adalah bagian dari akuntansi manajemen. Tetapi ditinjau dari definisi sempit akuntansi manajemen, akuntansi keuangan berbeda dengan akuntansi manajemen.

Perbedaan akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan dapat ditinjau dari beberapa aspek, yaitu:<sup>18</sup>

Faktor Perbedaan	Akuntansi Keuangan	Akuntansi Manajemen
Tujuan Utama	Pihak-pihak eksternal organisasi.	Pihak-pihak internal organisasi.

<sup>17</sup> Anthony, Robert N, "Model for Financial Accounting vs Models for Management Accounting: Can (should) They Be Different?", Reaserching the Accounting Curriculum: Strategies for change, AAA, 1975.

<sup>18</sup> R.A. Supriyono dan L. Suparwoto, Op Cit hal. 25.

Dasar penyusunan laporan	Prinsip akuntansi yang diterima umum, diperiksa berdasar norma pemeriksaan akuntan.	Biaya dan manfaat, hubungannya dengan teori keputusan manajemen. Jadi lebih bebas.
Obyek yang diukur dan dikombinasikan	Kondisi-kondisi dan kemampuan ekonomi perusahaan sebagai keseluruhan.	Prestasi para manajer pada berbagai tingkatan organisasi.
Orientasi laporan	Orientasi masa lalu penilaian historikal terhadap kemampuan ekonomi masa lalu.	Orientasi masa depan, prediksi dengan mempertimbangkan faktor ekonomi dan non ekonomi.
Jarak waktu laporan	Kurang fleksibel, hanya laporan tahunan atau laporan tengah tahunan.	Lebih fleksibel, dapat disusun dengan jarak waktu lebih pendek atau lebih panjang.
Bentuk laporan	Bentuk ringkasan dan berhubungan dengan perusahaan sebagai keseluruhan.	Bentuk terinci untuk setiap kegiatan jenis produk, divisi, daerah, dll.
Tingkat kesulitan	Lebih mudah, pada dasarnya, menggunakan disiplin akuntansi.	Lebih sulit, menggunakan multi disiplin pengetahuan.
Isi laporan	Neraca, laporan rugi laba, perubahan modal dan aliran dana.	Anggaran, laporan biaya, laporan prestasi, laporan analisis khusus, dll.
Presisi laporan	Presisi dan akurasi lebih tinggi.	Presisi dan akurasi lebih rendah, karena yang penting cepat atau tepat waktu.
Sifat Mandatori	Bersifat mandatori, mengikuti mandat badan atau penguasa tertentu.	Tidak bersifat mandatori, yang penting manfaat informasi.

Meskipun antara akuntansi manajemen dalam artian sempit mempunyai banyak perbedaan dengan akuntansi

keuangan sebagaimana telah disebutkan di atas, tetapi antara keduanya ada beberapa kesamaan atau kemiripan, yaitu:

1. Baik akuntansi manajemen maupun akuntansi keuangan mengandalkan pada sistem informasi akuntansi yang sama.
2. Beberapa karakteristik kualitatif yang harus dipenuhi oleh akuntansi manajemen maupun akuntansi keuangan adalah sama, misalnya: relevansi, obyektifitas, tepat waktu dan sebagainya.
3. Baik akuntansi manajemen maupun akuntansi keuangan mendasarkan pada konsep pertanggungjawaban dan pengurusan. Bedanya, untuk akuntansi keuangan mendasarkan pada pertanggungjawaban dan pengurusan organisasi sebagai satu kesatuan, tetapi pada akuntansi manajemen mendasarkan pada bagian-bagian organisasi.<sup>19</sup>

#### 1.2. Tinjauan Tentang Teknik-Teknik Akuntansi Manajemen

Dalam akuntansi manajemen, digunakan cara atau metode untuk membantu manajemen dalam menjalankan fungsi fungsinya yang disebut teknik akuntansi manajemen. Dengan demikian teknik akuntansi manajemen merupakan suatu

---

<sup>19</sup>Ibid, hal. 32.

sarana analisis yang tersedia bagi manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Sarana analisis ini diadakan dengan maksud agar tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen dapat dijamin terciptanya alokasi sumber-sumber daya ekonomis perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan tercapai. Teknik-teknik yang digunakan dalam akuntansi manajemen tersebut berasal dari berbagai disiplin seperti, akuntansi biaya, teori organisasi, ilmu perilaku, ilmu pengambilan keputusan dan sebagainya. Dengan diterapkannya berbagai teknik ini, diharapkan tujuan pokok akuntansi manajemen dapat diwujudkan.

Adapun teknik-teknik akuntansi manajemen yang biasa digunakan oleh perusahaan, adalah sebagai berikut:

#### 1.2.1. Operating Budget

Operating budget merupakan rencana kegiatan perusahaan secara detail yang dinyatakan dalam satuan uang untuk suatu periode yang akan datang. Budget ini merupakan budget keseluruhan kegiatan perusahaan yang meliputi: budget penjualan, budget produksi, budget manufacturing (budget bahan baku, budget tenaga kerja, budget overhead), budget biaya pemasaran, budget biaya administrasi, budget kas, taksiran laba-rugi dan taksiran neraca.



### 1.2.2. Responsibility Accounting

Responsibility accounting adalah suatu sistem pengawasan yang dilakukan dengan cara membagi-bagi organisasi menurut tingkatan dan ruang lingkup tanggung jawab masing-masing bagian yang ada, sehingga akan tercipta pusat-pusat pertanggungjawaban (responsibility centres). Tiap-tiap responsibility centres dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas unit kekuasaannya. Jika terjadi penyimpangan antara rencana-rencana atau strategi perusahaan yang telah ditetapkan dengan realisasi, dapat dengan cepat dan jelas diketahui siapa yang bertanggung jawab. Tanggung jawab yang jelas memudahkan pimpinan mengadakan penilaian atas prestasi dan efisiensi masing-masing unit organisasi. Penilaian ini tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan tetapi semata-mata karena dengan cara demikian manajer yang memimpin masing-masing unit organisasi akan melakukan tugasnya dengan lebih baik. Seorang manajer merasa bangga jika prestasinya baik dan sebaliknya merasa malu jika prestasinya jelek.

Struktur organisasi yang rapi akan memberikan bantuan yang sangat besar dalam penerapan responsibility accounting, karena struktur organisasi memberikan gambaran yang jelas garis-garis wewenang dan tanggung jawab dari tiap-tiap unit organisasi. Dengan demikian responsibility accounting merupakan sistem administrasi



yang disesuaikan dengan struktur organisasi, agar biaya-biaya dikumpulkan dan dilaporkan menurut tingkat pertanggungjawaban. Masing-masing manajer hanya bertanggung jawab atas biaya-biaya yang berada dalam kekuasaannya (controllable costs). Controllable costs ini untuk tiap-tiap manajer berbeda, karena semakin tinggi tingkatan manajer semakin banyak biaya-biaya yang controllable.

Responsibility centre diciptakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, dimana tujuan masing-masing responsibility centre tidak boleh bertentangan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dengan perkataan lain, tujuan masing-masing unit organisasi harus menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sasaran yang terpadu sangat penting dalam organisasi yang terdiri dari unit-unit organisasi.

Responsibility centre dapat dibagi menurut tanggung jawab yang dipikulnya, antara lain:

1. Pusat biaya (expense centre)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai tanggung jawab terhadap masukan atau biaya pada unit organisasi yang dipimpinnya, oleh karena itu prestasi manajer tersebut diukur atas dasar masukan atau biayanya.

Pusat biaya dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- a. Pusat biaya teknis (engineered expense centres).

Pusat biaya teknis adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan yang proposional atau mempunyai hubungan fisik yang eksplisit dengan keluaran.

b. Pusat biaya kebijaksanaan (*discretionary expense centres*). Pusat biaya kebijaksanaan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan yang proposional atau tidak mempunyai hubungan yang erat dengan keluarannya.

2. Pusat pendapatan (*revenue centre*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai tanggung jawab utama untuk memperoleh pendapatan dari penjualan (keluaran), oleh karena itu prestasi manajer diukur berdasarkan satuan moneter pendapatannya.

3. Pusat laba (*profit centre*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai tanggung jawab terhadap biaya (masukan) dan pendapatan (keluaran) unit organisasi yang dipimpin, oleh karena itu prestasi manajer diukur berdasarkan laba yang dihasilkan. Laba suatu pusat laba dihitung sebesar pendapatan (keluaran) dikurangi biayanya (masukan).

4. Pusat investasi (*investment centre*)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai wewenang atau kemampuan untuk

mengendalikan laba dan investasi pada unit organisasi yang dipimpin, oleh karena itu prestasi manajer diukur berdasarkan laba dan investasi. Biasanya ukuran prestasi pusat investasi dinyatakan dalam ukuran ROI atau Residual Income.<sup>20</sup>

### 1.2.3. Capital Budgeting

Capital budgeting merupakan seluruh proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengeluaran dana untuk investasi. Keputusan-keputusan tersebut dikaitkan dengan harapan keuntungan dalam kurun waktu yang panjang.

Dalam pengambilan keputusan yang menyangkut investasi, manajemen harus membuat suatu ranking diantara alternatif-alternatif investasi yang dapat dilakukan. Pemilihan alternatif didasarkan pada tingkat keuntungan yang akan diperoleh, besar resiko yang dihadapi dan tingkat prioritas atau kebutuhan mana yang harus didahulukan.

Beberapa metode capital budgeting yang dapat digunakan untuk menganalisis investasi, adalah sebagai berikut:

---

<sup>20</sup> Ibid, hal. 243-244.

1. Payback Period Method. Metode ini memperhitungkan jumlah tahun yang diharapkan dapat mengembalikan original investasi yang akan dilakukan.
2. Average Rate of Return Method. Metode ini dilakukan dengan membandingkan antara keuntungan rata-rata per tahun dengan initial costnya atau dengan average investment-nya.
3. Net Present Value (NPV) Method. Metode ini menghitung selisih antara nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih (operasional maupun terminal cash flow) di masa yang akan datang. Untuk menghitung nilai sekarang, perlu ditentukan terlebih dahulu tingkat bunga yang relevan. Apabila nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih di masa yang akan datang lebih besar daripada nilai sekarang investasi, maka investasi dikatakan menguntungkan, jadi diterima. Sedangkan apabila lebih kecil (NPV negatif), investasi ditolak karena dinilai tidak menguntungkan.
4. Internal Rate of Return (IRR) Method. Metode ini menghitung tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih di masa-masa mendatang. Apabila tingkat bunga ini lebih besar daripada tingkat bunga yang relevan (tingkat keuntungan yang disyaratkan), maka investasi dikatakan

menguntungkan, kalau lebih kecil dikatakan merugikan. Dengan diterapkannya capital budgeting, diharapkan keputusan investasi dapat dilakukan secara tepat, sehingga menguntungkan bagi perusahaan.

#### 1.2.4. Fixed Budget

Fixed budget adalah budget yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan selama jangka waktu tertentu. Tingkat kegiatan dari suatu pabrik dapat dinyatakan dengan:

- a. Prosentase dari kapasitas produksi pabrik
- b. Jumlah produk yang dihasilkan selama jangka waktu tertentu.
- c. Jumlah jam yang dikerjakan selama jangka waktu tertentu.

Disini kata "fixed" berarti bahwa budget tidak disesuaikan dengan tingkat volume yang sesungguhnya. Oleh karena itu fixed budget dapat diterapkan apabila diketahui secara pasti bahwa tingkat volume kegiatan yang sesungguhnya tidak menyimpang jauh dengan tingkatan volume kegiatan yang direncanakan semula.

Berbeda dengan flexible budget, fixed budget merupakan anggaran biaya pada satu tingkat volume kegiatan saja.

#### 1.2.5. Flexible Budget

Pada dasarnya, flexible budget merupakan suatu fixed



budget yang disusun untuk berbagai tingkat produksi yang diproyeksikan dengan mengadakan pemisahan atas fixed dan variabel manufacturing overhead.

Masalah yang timbul dalam flexible budget ini adalah dalam mengadakan pemisahaan yang jelas antara biaya tetap dengan biaya variabel. Karena untuk biaya pemeliharaan, sifatnya adalah semi variabel sehingga akan dijumpai kesulitan-kesulitan didalam menyusun budgetnya. Oleh karena itu didalam penyusunan flexible budget kita harus mempunyai pengetahuan yang cukup untuk mengetahui tingkah laku biaya-biaya.

Flexible budget merefleksikan jumlah biaya yang perlu diketahui pada tiap tingkat kegiatan. Dengan perkataan lain, flexible budget merupakan suatu standard biaya pada tiap tingkat kegiatan dengan asumsi bahwa produksi tersebut stabil pada volume ini.

Konsep flexible budget pada umumnya merupakan suatu pendekatan yang sering dipergunakan dalam perencanaan dan pengawasan biaya, karena dalam anggaran tersebut ditunjukkan secara jelas biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan pada berbagai tingkatan volume kegiatan. Dengan demikian, anggaran ini dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam perencanaan dan pengawasan biaya pada berbagai tingkat kegiatan.

### 1.2.6. Inventory Model

Komposisi inventory dalam suatu perusahaan mempunyai nilai yang relatif besar sehingga untuk pengelolaannya dibutuhkan adanya suatu inventory management yang baik.

Pada dasarnya inventory model merupakan berbagai model yang diterapkan untuk pengendalian persediaan, baik persediaan bahan baku, barang setengah jadi, ataupun barang jadi. Dalam hal ini, pengendalian dilakukan pada saat pembelian, penyimpanan, dan pemakaian.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh manajemen adalah dengan menerapkan Economic Order Quantity (EOQ), karena manajemen dapat mengetahui berapa jumlah pembelian yang harus dilakukan dengan biaya yang serendah mungkin.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan diterapkannya inventory model ini antara lain:

1. Investasi dalam inventory dapat ditekan sampai pada tingkat minimum.
2. Pemborosan yang terjadi atas inventory setidaknya dapat dikurangi.
3. Dengan adanya pengendalian yang baik maka penggelapan atau pencurian atas inventory dapat dikendalikan.
4. Menghindari kemacetan dalam produksi karena barang-barang yang dibutuhkan pada saat produksi selalu siap tersedia.
5. Memuaskan permintaan para langganan karena setiap

permintaan dapat dipenuhi.

6. Pembelian atas bahan-bahan menjadi lebih efisien.

#### 1.2.7. Break Even Analysis

Break even analysis adalah suatu teknik analisis untuk mengungkapkan hubungan dan pengaruh adanya perubahan-perubahan dalam volume, biaya, harga jual dan komposisi barang yang dijual terhadap laba perusahaan. Oleh karena itu break even analysis sering pula disebut Cost-Provit-Volume (CVP) Analysis. Analisis ini juga dapat dipergunakan untuk perencanaan laba dalam jangka pendek.

Break even analysis mempunyai peranan yang sangat penting terutama bagi perusahaan yang sedang memulai usahanya. Manajemen dapat merencanakan pada tingkat volume berapa perusahaan harus memproduksi supaya tidak mengalami kerugian. Pada tingkat break even point, perusahaan tidak untung dan tidak rugi, sehingga untuk memperoleh suatu keuntungan perusahaan harus menjual diatas break even point.

Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan yang telah berhasil memperoleh keuntungan tidak lagi membutuhkan break even analysis, karena teknik ini masih dibutuhkan apabila perusahaan akan mengadakan perluasan pasar yaitu dengan menghasilkan produk baru. Disini break even analysis digunakan untuk mengetahui pada volume berapa

perusahaan harus memproduksi sehingga tidak mengalami kerugian. Dengan diketahui break even point untuk produk baru, maka dapat dipertimbangkan apakah perusahaan sanggup memproduksi diatas break even point supaya produk baru itu tidak merugikan. Jika analisis ini tidak digunakan, mungkin keputusan yang diambil akan keliru atau kurang tepat. Akibatnya dana yang tertanam dalam investasi itu menjadi tidak efektif.

Dari break even point dapat pula diketahui break even price-nya yaitu harga jual dimana perusahaan tidak akan mengalami kerugian ataupun keuntungan. Break even price dapat digunakan sebagai harga minimum untuk menurunkan harga jual dalam merebut pasar dari para pesaing, sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian karena harga jual terlalu rendah. Jika break even price tidak diketahui maka ada dua kemungkinan yang akan dilakukan oleh perusahaan yaitu:

- a. Perusahaan akan tetap mempertahankan tingkat harga jualnya sehingga langganan-langganan perusahaan akan lari. Hal ini seandainya perusahaan-perusahaan saingan menurunkan harga jual.
- b. Pengusaha akan menurunkan harga jual dibawah break even price.

Jika keadaan ini berlangsung cukup lama mungkin kelangsungan hidup perusahaan akan terancam akibat tindakan yang keliru, yang mungkin tidak akan terjadi

seandainya perusahaan menerapkan break even analysis.

Dalam analisis break even point kita tidak boleh terlepas dari asumsi-asumsi yang mendasarinya, yaitu:

1. Harus ada pemisahan yang tepat antara biaya variabel dan biaya tetap.
2. Biaya variabel akan berubah secara proposional dengan perubahan volume (produksi atau penjualan).
3. Perilaku biaya dan pendapatan berubah secara proposional, sehingga berbentuk garis linier.
4. Untuk batas-batas volume yang sedang diteliti, biaya tetap betul-betul konstan.
5. Harga jual per unit tidak berubah dengan adanya perubahan volume.
6. Harga faktor produksi tidak berubah dengan adanya perubahan volume.
7. Efisiensi dan produktivitas tidak berubah dengan adanya perubahan volume.
8. Sales mix (komposisi antara jenis-jenis barang yang dijual) tidak berubah.

#### 1.2.8. Contribution Reporting

Contribution reporting adalah suatu sistem pelaporan yang dapat mencerminkan berapa sumbangan yang diberikan oleh masing-masing profit atau investment centre pada perusahaan, dalam rangka menutup biaya



bersama dan dalam rangka menghasilkan laba. Sumbangan yang diberikan oleh masing-masing profit atau investment centre pada perusahaan dikenal dengan istilah "contribution margin" atau "marginal income", yaitu harga jual dikurangi dengan biaya variabel. Dalam penyusunan laporan menurut contribution reporting, laporan disusun dengan memisahkan variabel cost dan fixed cost untuk menekankan pentingnya pola tingkah laku biaya dalam rangka perencanaan dan pengawasan.

Contribution reporting merupakan masalah alokasi biaya, yaitu bagaimana biaya-biaya dialokasikan pada masing-masing profit centre sehingga memungkinkan untuk dilaksanakannya analisis dan pengawasan biaya secara lebih baik.

Dengan diketahuinya contribution margin pada tiap-tiap profit centre, pengaruh perubahan-perubahan volume barang terhadap pendapatan perusahaan dapat diperkirakan. Perubahan dalam pendapatan perusahaan dapat dengan cepat dihitung dengan mengalikan perubahan dalam unit barang dengan unit contribution margin atau dengan mengalikan peningkatan dalam unit penjualan dengan contribution margin ratio.

Di samping itu, penentuan harga pokok produk harus dilakukan dengan mempergunakan metode variabel costing, yaitu metode penentuan harga pokok produk yang hanya membebankan biaya-biaya produksi variabel saja ke dalam

produk, sedangkan biaya produksi tetap diperlakukan sebagai period costs pada saat biaya terjadi.

Pendekatan contribution margin ini bermanfaat pula bagi perusahaan yang memproduksi lebih dari satu macam produk. Pendekatan contribution margin dapat pula membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meneruskan atau menghentikan suatu produk.

#### 1.2.9. Standard Costing

Standard cost adalah predetermined costs yaitu menetapkan terlebih dahulu biaya-biaya apa yang seharusnya terjadi dan berapa jumlahnya untuk suatu produk tertentu, selama suatu periode tertentu pada masa yang akan datang. Dalam hal ini, penentuan biaya didasarkan pada kondisi ekonomi tertentu, tingkat efisiensi tertentu, dan faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi biaya. Dengan demikian apabila hal-hal tersebut berubah, maka harga pokok standar mengalami perubahan.

Dengan menggunakan standard cost maka manajemen dapat langsung melihat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi yaitu perbedaan antara actual cost dan standard cost dan kemudian menganalisa sebab-sebabnya. Jadi standard costing membantu manajemen didalam melakukan pengawasan atas biaya. Selain sebagai alat pengawasan, standard cost juga membantu manajemen dalam bidang

perencanaan, karena dalam penyusunan standard cost dibutuhkan analisis dan penelitian yang cermat sehingga tindakan-tindakan yang dilakukan akan lebih teratur dan diarahkan untuk mencapai biaya yang telah ditetapkan.

Pemakaian standard cost yang baik harus dibarengi dengan pemakaian budget, karena standard cost digunakan untuk membentuk suatu budget. Perbedaan utama antara standard cost dengan budget terletak pada scopenya, dimana budget lebih ditekankan pada penentuan tingkat kegiatan perusahaan dan biaya yang dibutuhkan sesuai tingkat kegiatan. Sedangkan dalam standard cost tekanan lebih diarahkan pada pengeluaran biaya yang se-efisien mungkin.

Standard costing selain membantu manajemen dalam bidang perencanaan dan pengawasan juga membantu antara lain dalam penilaian inventory, penentuan harga jual dan mengarahkan manajemen untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan yang lebih baik dan efisien.

#### 1.2.10. Transfer Pricing

Pengertian transfer pricing adalah penetapan harga atau nilai atas barang-barang dan jasa-jasa yang dipindahkan dari satu divisi ke divisi lain dalam perusahaan dimana dalam penetapan harga ini telah mengandung unsur profit. Pada dasarnya masalah penentuan harga transfer timbul apabila perusahaan telah

mempergunakan sistem pusat laba dalam mengawasi dan menilai hasil prestasi yang dicapai oleh masing-masing manajer. Dalam hal ini prestasi manajer suatu pusat pertanggungjawaban diukur dari jumlah laba yang berhasil diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban. Oleh karena laba merupakan selisih dari pendapatan dan biaya yang dikeluarkan, maka untuk menentukan besarnya laba yang diperoleh terlebih dahulu harus diketahui jumlah pendapatan dan biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban bersangkutan.

Transfer pricing merupakan salah satu teknik akuntansi manajemen yang patut diterapkan dalam perusahaan yang menggunakan sistem desentralisasi. Transfer pricing memiliki sistem pengawasan manajemen yang dapat menghubungkan kegiatan yang dilakukan manajer dengan hasil yang dicapai. Setiap manajer divisi disamping bertindak menurut kepentingannya sendiri juga bisa mencapai tujuan optimal organisasi sebagai keseluruhan. Tugas-tugas ini dapat dipermudah jika sistem pengawasan dilengkapi dengan sistem informasi manajemen untuk membimbing manajemen tingkat atas dan manajemen divisi kearah pengambilan keputusan yang menjurus pada sasaran terpadu. Informasi-informasi ini antara lain adalah score keeping, attention directing dan problem solving.



## 2. TINJAUAN TENTANG PENELITIAN-PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian tentang peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan pada perusahaan perhotelan di Surabaya, tampaknya belum pernah dilakukan. Tetapi penelitian yang berhubungan dengan akuntansi manajemen dan pemakaian teknik akuntansi manajemen telah sering dilakukan. Berikut ini dikemukakan beberapa hasil penelitian yang berhubungan dengan akuntansi manajemen dan penerapan teknik akuntansi manajemen.

Tentang penerapan teknik akuntansi, perusahaan negara dan swasta di Indonesia sering hanya menekankan penggunaan informasi akuntansi untuk kepentingan akuntansi keuangan (Vonny Nurani Yuwono, 1981). Lebih lanjut dinyatakan oleh Vonny, bahwa alasan tidak diterapkannya teknik akuntansi manajemen ini, karena :

1. Penerapan teknik akuntansi manajemen terlalu rumit.
2. Perusahaan sudah cukup luas dengan apa yang sudah dijalankan dan enggan beralih pada sistem yang baru.
3. Penerapan teknik akuntansi membutuhkan biaya yang cukup besar.
4. Ketidakstabilan kondisi ekonomi menyulitkan perusahaan untuk menerapkan biaya standar, karena sering berubah-ubahnya kondisi harga.

Dari populasi yang digunakan dalam penelitian Vonny, 55% sudah menggunakan teknik akuntansi manajemen,



sedang 45% selebihnya, sama sekali tidak menggunakan teknik akuntansi manajemen. Sebagian besar dari yang sudah menggunakan hanya menggunakan operasional budget saja.

Secara lebih rinci Vonny menyatakan tentang banyaknya perusahaan dalam populasi yang telah menggunakan teknik akuntansi manajemen sesuai dengan jenis tekniknya, adalah sebagai berikut: Operating Budget (41,57%), Responsibility Accounting (34,83%), Capital Budgeting (30,34%), Flexible Budget (26,96%), Inventory Model (24,72%), Break Even Analysis (23,59%), Contribution Reporting (23,59%), Standard Costing (19,10%), Fixed Budget (17,97%), Transfer Pricing (13, 48%).

Dalam penelitian ini, Vonny juga menyatakan bahwa:<sup>21</sup>

1. Skala perusahaan mempunyai pengaruh terhadap banyaknya teknik akuntansi yang diterapkan.
2. Umur perusahaan tidak mempunyai pengaruh terhadap banyaknya teknik akuntansi yang diterapkan.
3. Terdapat hubungan yang erat antara penerapan teknik akuntansi dengan jenis perusahaan.

---

<sup>21</sup>Vonny Nurani Yuwono, Studi Atas Penerapan Management Accounting Techniques Di Indonesia dan Taiwan-Suatu Perbandingan, Skripsi Sarjana Muda, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta, 1981.

Endro Adi Widiyotomo juga melakukan penelitian tentang teknik akuntansi manajemen, yang berjudul " Hubungan Antara Penerapan Teknik-Teknik Akuntansi Manajemen Dengan Prestasi Ekonomis Perusahaan Pada Perusahaan Go Publik Di Indonesia ". Dalam penelitian ini, Endro A.W. menyimpulkan bahwa:<sup>22</sup>

1. Penerapan teknik akuntansi manajemen perusahaan go publik cukup tinggi atau rata-rata 82,61% dari teknik yang diteliti dan frekuensi rata-rata penerapan teknik akuntansi manajemen per tahun 59,88% (159,88 kali) dari frekuensi maksimum.
2. Operating budget telah diterapkan dengan frekuensi 300 kali dalam satu tahun (100%) oleh perusahaan go publik.
3. Dengan tingkat signifikansi 0,05, penerapan teknik akuntansi manajemen pada perusahaan go publik mempunyai hubungan dependensi dengan bidang usaha perusahaan, bentuk pemilikan dan umur perusahaan.
4. Dalam empat tahun terakhir Indeks Prestasi ekonomis perusahaan go publik di Indonesia rata-rata sebesar

---

<sup>22</sup>Endro Adi Widiyotomo, Hubungan Antara Penerapan Teknik-teknik Akuntansi Manaiemen Dengan Prestasi Ekonomis Perusahaan Pada Perusahaan-Perusahaan Go Public Di Indonesia, Tesis Sarjana S-2, Program Studi Ilmu Akuntansi, Jurusan Ilmu-ilmu Sosial, Fakultas pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1988.

52,95% dengan Indeks Prestasi ekonomis tertinggi 116,31% dan terendah -140,24%.

5. Pada tingkat signifikansi 0,05 terdapat hubungan dependensi antara pencapaian Indeks Prestasi ekonomis dengan bentuk pemilikan. Pada perusahaan swasta asing, Indeks Prestasi yang dimiliki lebih tinggi dari pada perusahaan swasta nasional.
6. Pada tingkat signifikansi 0,01, frekuensi penerapan teknik akuntansi manajemen tipe kedua, luaran perusahaan, umur perusahaan dan market share perusahaan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Indeks Prestasi ekonomis perusahaan.
7. Frekuensi penerapan teknik akuntansi manajemen tipe kedua, pada tingkat signifikansi 0,05 berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi ekonomis perusahaan.
8. Pada tingkat signifikansi 0,05 frekuensi penerapan teknik akuntansi manajemen tipe pertama dan jumlah output perusahaan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi ekonomis perusahaan.
9. Pada tingkat signifikansi 0,05 penerapan teknik akuntansi manajemen tingkat pertama berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi ekonomis perusahaan.
10. Pada tingkat signifikansi 0,05 frekuensi penerapan

teknik akuntansi manajemen tipe ketiga dan macam output perusahaan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi ekonomis perusahaan.

11. Penerapan teknik akuntansi tipe ketiga pada tingkat signifikansi 0,05 berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi ekonomis perusahaan.
12. Dari ketiga teknik akuntansi manajemen, tipe kedua adalah yang paling dominan pengaruhnya terhadap prestasi ekonomis perusahaan, yang selanjutnya diikuti oleh tipe pertama dan ketiga.
13. Pengujian secara statistik dengan hipotesa nol, frekuensi penerapan teknik-teknik akuntansi manajemen pada perusahaan-perusahaan go publik di Indonesia cukup tinggi, dengan mempergunakan pengujian  $t$  menghasilkan penolakan hipotesa nol pada tingkat signifikansi 0,05.
14. Pengujian secara statistik dengan hipotesa nol, penerapan teknik-teknik akuntansi manajemen tidak berpengaruh secara signifikan pada prestasi ekonomis perusahaan, dengan menggunakan pengujian  $t$  berhasil menolak hipotesa nol pada tingkat signifikansi 0,05.

Perusahaan swasta dan negara di Indonesia, sering tidak menyadari manfaat penerapan teknik akuntansi manajemen (Enthoven, 1979). Pada umumnya,



perusahaan-perusahaan swasta dan negara hanya menekankan pada penerapan teknik akuntansi keuangan dan pemeriksaan akuntan. Yang sudah memperhatikan kegunaan penerapan teknik akuntansi manajemen hanyalah perusahaan-perusahaan asing dan perusahaan joint ventures.

Hilmy Vanoes Saboet juga melakukan penelitian tentang akuntansi manajemen dengan judul: " Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen Untuk Mencapai Tujuan Pada Perusahaan Industri Di Surabaya". Dari penelitian ini Hilmy Vanoes Saboet, menyimpulkan bahwa:<sup>23</sup>

1. Perumusan dan penerapan pengendalian manajemen dalam kegiatan operasi perusahaan mempunyai pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi, dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Namun hal ini masih belum banyak disadari oleh manajemen puncak pada sebagian besar perusahaan manufaktur di Surabaya.
2. Penelitian ini terbatas pada penelitian tentang pengaruh kualitas unsur-unsur pengendalian manajemen

---

<sup>23</sup>Hilmy Vanoes Saboet, Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya, Tesis Sarjana S-2, Program Studi Akuntansi, Bidang Ilmu Ekonomi, Jurusan Ilmu-ilmu Sosial, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1989.



sebagaimana kerangka pemikiran Mulyadi, terhadap efektifitas pengendalian manajemen. Dimana kualitas unsur dinilai berdasarkan banyaknya kriteria yang digunakan oleh responden.

3. Setelah melalui tahap pengujian statistik, maka secara empiris terbukti bahwa perbedaan kualitas unsur-unsur pengendalian manajemen mempunyai pengaruh positif terhadap berbedanya efektifitas pengendalian manajemen dan menampakkan tanda-tanda yang menuju pada keadaan yang lebih baik di masa mendatang. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh:
  - a. Struktur organisasi dan beban tugas yang jelas, akan menimbulkan kejelasan bagi setiap anggota organisasi tentang status dan perannya dalam kegiatan operasi perusahaan.
  - b. Sistem informasi yang baik akan memperlancar tersampainya informasi kepada setiap anggota organisasi. Di samping itu juga memperlancar dan memperjelas dasar besar pengukuran dan evaluasi bagi para pihak yang berkepentingan.
  - c. Kejelasan pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang akan memperjelas tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dan memperjelas wewenang yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

- d. Tolok ukur prestasi dan motivasi yang baik, akan mendorong anggota organisasi untuk bekerja dengan baik. Di samping itu, kejelasan motivasi akan mendorong orang untuk bekerja sesuai dengan kewajibannya, karena setiap anggota organisasi akan mengetahui apa hak yang akan diperoleh apabila dia dapat bekerja sesuai dengan kewajibannya.
- e. Program jangka panjang yang jelas, akan memberikan tuntunan tentang apa yang harus dilakukan untuk jangka panjang.
- f. Kejelasan anggaran dan keterlibatan setiap anggota organisasi, akan menjadi motivasi bagi setiap orang dalam organisasi untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan. Disamping itu, keterlibatan anggota dalam merumuskan anggaran akan memotivasi setiap yang terlibat untuk mencapainya. Dikatakan demikian, karena anggaran yang digunakan dapat berfungsi sebagai kata sepakat dan perpaduan antara keinginan perusahaan dan kemampuan anggota untuk mencapainya, dan berarti anggaran tidak hanya berfungsi sebagai dasar alokasi penggunaan sumber daya saja, tetapi berfungsi juga sebagai dasar alokasi wewenang dan tanggung jawab.
- g. Pelaksanaan kegiatan yang dibarengi dengan pengukuran prestasi yang baik, akan selalu

mendorong dilaksanakannya tugas dengan baik oleh setiap anggota organisasi. Pelaksanaan kegiatan yang baik adalah yang mengacu pada rencana kerja yang telah dikomunikasikan dalam bentuk anggaran. Apabila didalam perjalanan operasi perusahaan secara formal selalu diikuti dengan tindakan pengukuran, maka anggota organisasi akan tidak dapat bekerja semaunya sendiri dan menyimpang dari anggaran yang telah ditetapkan.

- h. Pelaporan dan analisis yang diformalkan dengan baik akan berpengaruh sangat positif bagi perjalanan kehidupan usaha. Sistem pelaporan yang baik, akan memperlancar jalannya pengawasan yang menuju ke arah tercapainya tujuan yang diinginkan. Di samping itu, analisis diperlukan untuk menguji arah kegiatan dan hasil yang telah dicapai. Analisis ini diperlukan juga untuk mengetahui kelemahan keadaan yang lampau, demi perencanaan dan pengambilan keputusan yang lebih baik di masa mendatang.

Marcel Go juga melakukan penelitian tentang penerapan teknik akuntansi manajemen dengan judul: " Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Efektifitas Pelaksanaan Anggaran Kasus Pada Perusahaan Rokok Kretek Di Propinsi Jawa Tengah ". Kesimpulan pokok yang diajukan disini adalah karakteristik anggaran mempunyai pengaruh

terhadap efektifitas pelaksanaan anggaran,<sup>24</sup>

Dari beberapa penelitian di atas dapat diketahui bahwa tidak semua perusahaan menerapkan teknik akuntansi manajemen, dan biasanya pemanfaatan akuntansi lebih ditekankan pada akuntansi keuangan dan pemeriksaan akuntan. Yang sering menggunakan teknik akuntansi manajemen hanyalah perusahaan penanaman modal asing dan perusahaan disebutkan bahwa pemanfaatan teknik akuntansi manajemen mempunyai hubungan erat dengan skala dan jenis perusahaan. Juga dikatakan bahwa, pelaksanaan akuntansi manajemen rumit dan biayanya mahal (Vonny Nurani Yuwono, 1981). Namun demikian, kehadiran akuntansi manajemen bagi perusahaan tetap dirasakan perlu, mengingat kondisi perekonomian dan kondisi persaingan yang semakin kompleks.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik-teknik akuntansi manajemen yang ada pada penelitian yang dilakukan oleh Vonny Nurani Yuwono (1981). Sehingga penelitian ini merupakan replikasi dari kedua penelitian tersebut di atas. Namun dalam

---

<sup>24</sup> Marcel Go, Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Pada Perusahaan Rokok Kretek Di Propinsi Jawa Tengah, Tesis Sarjana S-2, Program Studi Akuntansi, Jurusan ilmu-ilmu Sosial, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1988.

pelaksanaannya yang menjadi obyek penelitian dan beberapa metodologi yang digunakan berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.





### BAB III

## TINJAUAN TENTANG PERUSAHAAN PERHOTELAN DI INDONESIA

### 1. SEJARAH PERKEMBANGAN PERHOTELAN DI INDONESIA

Sebagai salah satu jenis usaha yang tertua di dunia, usaha perhotelan di Indonesia sudah dimulai lama sebelum Indonesia merdeka. Dimulai dengan adanya villa-villa di daerah Puncak yang sudah beroperasi sebagai penginapan sejak tahun 1930-an. Kita juga sudah mengenal Hotel Des Indes di Jakarta, Hotel Homan di Bandung dan Hotel Oranye Di Surabaya, jauh sebelum Hotel Indonesia Jakarta dibuka.

Saat itu usaha perhotelan belum lagi dipandang sebagai unit usaha yang bisa berdiri sendiri. Namun lebih dikategorikan sebagai usaha yang menunjang kegiatan-kegiatan lain, yaitu perdagangan, pertambangan, perkebunan, dan lain-lain.

Era industri perhotelan modern di Indonesia, dimulai dengan dibukanya Hotel Indonesia ditahun 1962. Saat itu Indonesia menjadi tuan rumah Asian Games. Untuk menampung para atlit dan penonton, dibukalah Hotel Indonesia dengan 400 kamar. Merasa bahwa perhotelan merupakan suatu dunia profesi yang baru bagi Indonesia, pemerintah mengundang Intercontinental Hotel Corporation untuk mengelolanya.

Dengan masuknya Intercontinental Hotel Corporation

ini, maka timbullah industri perhotelan modern di Indonesia yang dikelola secara profesional, dalam pelayanan kepada tamu maupun dalam usaha untuk menjadi unit usaha yang berdiri sendiri.

Walaupun demikian, suasana saat itu tidaklah begitu menguntungkan bagi industri perhotelan modern. Dengan hanya sekitar 90.000 wisatawan asing di tahun 1969, industri perhotelan yang pada saat itu banyak tergantung pada wisatawan asing, tidak berkembang dengan baik. Sampai permulaan tahun 70-an penambahan jumlah kamar relatif sedikit. Umumnya perusahaan pemerintah yang memegang pengelolaannya.

Lonjakan penambahan jumlah kamar, terjadi saat ada acara Konferensi PATA pada tahun 1974, yang diadakan di Jakarta dan Bali. Acara ini diperkirakan diikuti oleh 2000 peserta. Dengan memberikan suku bunga yang menarik, tax holiday dan grace period yang menarik, pemerintah berhasil mengundang pihak swasta untuk terjun di industri perhotelan. Sekitar 6000 kamar baru dibuka di Jakarta dan Bali untuk menyambut Konferensi PATA.

Lonjakan ini, dalam kenyataannya belum diikuti dengan usaha-usaha yang cukup untuk memasarkan Indonesia sebagai daerah tujuan wisata. Setelah konferensi PATA selesai, hotel-hotel dihadapkan pada tingkat hunian yang relatif rendah. Sementara itu beberapa hotel baru terus dibuka di Jakarta, Bali, Surabaya dan daerah lain di

Indonesia.

Pada pergantian tahun 80-an tercatat sekitar 17.500 kamar hotel berbintang, disamping sekitar 40.000 kamar hotel non-bintang. Keadaan mulai membaik pada 1976, dengan melajunya pertambahan jumlah wisatawan asing sekitar 10% per tahun dari 1976-1981. Di akhir tahun 70-an resesi melanda dunia. Negara exportir wisatawan mengalami resesi, dan porsi wisatawan yang ke Indonesia menurun. Pada tahun 1982 terjadi lagi penurunan jumlah wisatawan asing ke Indonesia.

Dengan terjadinya masa jaya 1976-1981, banyak pihak lain yang memperluas usaha maupun membuka hotel baru. Pada akhir tahun 1982 terjadi pertambahan sebesar sekitar 10.000 kamar dari posisi permulaan 80-an. Kenaikan jumlah wisatawan asing 8% di tahun 1983 tidak dapat mengimbangi jumlah kamar yang tersedia.

Bali mengalami penurunan tingkat hunian sekitar 6%. Sedangkan Jakarta sebagai pusat dunia usaha di Indonesia masih beruntung dengan tingkat hunian diatas 70%, walaupun angka ini sudah mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

Goncangan harga minyak yang terjadi akhir-akhir ini telah menempatkan industri pariwisata pada kedudukan yang lebih baik. Sebagai penghasil devisa non-migas yang mempunyai potensi untuk berkembang dengan baik,

pariwisata diharapkan dapat membantu pemasukan devisa. Sebagai komoditi ekspor, pariwisata juga merupakan satu-satunya komoditi yang tidak habis karena diekspor, malah dengan kebijaksanaan yang tepat dapat terus bertambah nilainya. Disamping itu, pariwisata dengan ciri-ciri khasnya, juga diharapkan dapat membantu pengembangan ekonomi di dalam negeri.

Atas dasar pemikiran ini pemerintah mengeluarkan kebijaksanaan-kebijaksanaan baru yang menyangkut pengembangan pariwisata, antara lain dibukanya Departemen Perhubungan, pada tahun 1983, dengan maksud untuk memberikan penekanan pada usaha-usaha pengembangan pariwisata. Kemudian kebijaksanaan-kebijaksanaan lain menyusul, antara lain Keppres no. 15/1983, Inpres no. 3/1983 dan lain-lain. Kebijaksanaan tersebut terlihat dengan adanya tahun sadar wisata, tahun kunjungan Indonesia yang disebut "Visit Indonesia Year 1991".

Saat ini di Indonesia terdapat sekitar 76.000 kamar dimana sekitar 20.000 diantaranya adalah kamar hotel berbintang. Selebihnya, terdiri dari hotel non-bintang dengan jumlah kamar 60 atau kurang. Kalau dulu hotel non-bintang umumnya dikelola dengan sistem "papa & mama", saat ini sudah banyak yang dikelola secara profesional, walaupun masih oleh lingkungan keluarga sendiri. Dengan kebijaksanaan yang baru, hotel non-bintang diganti nama

menjadi hotel melati.<sup>25</sup>

## 2. KLASIFIKASI HOTEL

Sejak tahun 1979 Direktorat Jendral Pariwisata bekerja sama dengan Biro Pusat Statistik, melakukan Survey Klasifikasi Hotel untuk menentukan kelas suatu hotel. Hotel-hotel yang memenuhi persyaratan, disebut hotel berbintang. Sedangkan yang belum memenuhi persyaratan disebut hotel non-bintang atau hotel melati.

Persyaratan penilaian klasifikasi hotel antara lain:

1. Persyaratan fisik, meliputi: lokasi hotel, kondisi bangunan dan sebagainya.
2. Bentuk pelayanan yang diberikan (service).
3. Klasifikasi Tenaga Kerja, meliputi: pendidikan, kesejahteraan karyawan dan sebagainya.
4. Fasilitas olahraga dan rekreasi lainnya yang tersedia seperti: lapangan tennis, kolam renang, diskotik dan sebagainya.
5. Persyaratan jumlah kamar yang tersedia, misalnya:
  - a. Hotel bintang satu, minimum kamar 10-14 kamar,
  - b. Hotel bintang dua, minimum kamar 15-29 kamar,
  - c. Hotel bintang tiga, minimum kamar 30-49 kamar,

---

<sup>25</sup>PHRI, hal. 5-7.



- d. Hotel bintang empat, minimum kamar 50-99 kamar,
- e. Hotel bintang lima, minimum kamar 100 kamar.

### 3. KEGIATAN DAN RUANG LINGKUP HOTEL

Kegiatan dan ruang lingkup pekerjaan pada sebuah hotel sebenarnya selalu ada untuk setiap jenis hotel, meskipun ada yang membuat spesialisasi khusus atau hanya merumuskan sebagai kegiatan yang digabungkan dalam kelompok kegiatan tertentu. Di bawah ini dapat dilihat kegiatan-kegiatan serta ruang lingkup yang umumnya ditemui di hotel.

- a. Kegiatan dalam menentukan pola pengelolaan hotel secara operasional (management function).
- b. Kegiatan pemasaran produk hotel (marketing function).
- c. Kegiatan penjualan dan pelayanan kamar hotel (room sales & services).
- d. Kegiatan penjualan makanan dan minuman serta pelayanannya (food & beverage productions, sales & services).
- e. Kegiatan keuangan (accounting & Financial Functions).
- f. Kegiatan pemeliharaan, perawatan, pengadaan, penyimpanan, keamanan, kebersihan, kesehatan terhadap seluruh barang dan bahan hotel (maintenance, repair, purchase, storage, security, cleaning, sanitizing, hygiene functions).
- g. Kegiatan personalia (personnel function).

h. Kegiatan-kegiatan lain yang erat hubungannya dengan operasional hotel, misalnya pencucian pakaian, instalasi teknik, rekreasi tamu, penyewaan ruangan, transportasi dan lain sebagainya.

Dengan melihat berbagai kegiatan yang ada, pimpinan hotel haruslah menentukan lebih dahulu kegiatan-kegiatan yang ada di dalamnya serta menentukan apakah kegiatan-kegiatan tersebut harus berdiri sendiri sebagai bagian/seksi/departemen, ataukah disatukan kedalam kelompok-kelompok kegiatan yang sejenis.<sup>26</sup>

Agar lebih jelas, berikut ini akan diuraikan secara lebih rinci kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam hotel. Kegiatan di dalam hotel pada umumnya dikelompokkan menjadi tiga bagian atau departemen yang besar, yaitu:

1. Bagian Kamar hotel (Room Division)
2. Bagian Makanan dan Minuman (Food & Beverage)
3. Bagian Akuntansi (Accounting Division).

### 3.1. Room Division

Room division pada sebuah hotel merupakan bidang pekerjaan pertama yang harus ditangani, karena bidang usaha hotel adalah penjualan kamar-kamar hotel yang

---

<sup>26</sup> Direktorat Jendral Pariwisata, Pedoman Umum Organisasi Dan Administrasi Hotel Kecil, DEPARPOSTEL, 1990, hal. 2.

tersedia. Secara garis besar bidang kamar hotel ini mempunyai dua kelompok kegiatan, yaitu:

- a. Kelompok kegiatan yang menangani penyediaan dan pelayanan kebutuhan tamu akan kamar hotel, atau yang dikenal dengan bagian Kantor Depan Hotel (Front Office).
- b. Kelompok kegiatan yang menangani pemeliharaan dan perawatan kamar-kamar hotel serta ruangan umum lainnya, atau yang dikenal dengan bagian Tata Graha (Housekeeping).

Untuk mendapatkan gambaran sistem administrasi pada kedua bagian di atas, di bawah ini dijabarkan satu demi satu.

### 3.1.1. Front Office

Bagian front office dapat dikatakan sebagai otak atau pusat kegiatan hotel, karena di tempat inilah mulai dijalankan peranan sebagai penghubung tamu dengan hotel pada saat permulaan datang dan saat meninggalkan hotel. Adapun ruang lingkup kegiatan dapat diperinci sebagai berikut:

#### - Pemesanan Kamar (Room Reservations)

Kegiatan pemesanan kamar yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut segala sesuatu atas pemesanan kamar, baik untuk keperluan perorangan maupun untuk keperluan kelompok.

- Penerimaan Tamu (Reception)

Kegiatan penerimaan tamu yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut tata cara dalam menerima tamu yang akan menginap dan tamu yang akan meninggalkan hotel.

- Pencatatan Data Pribadi Tamu (Registration)

Kegiatan pencatatan data pribadi tamu yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut proses pencatatan seluruh data pribadi tamu pada saat akan menginap di hotel.

- Penanganan Surat dan Informasi (Mails & Information Services)

Kegiatan penanganan surat dan informasi yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut proses penanganan surat, telegram dan lain-lain yang masuk ke hotel maupun yang akan dikirim. Penanganan surat tersebut adalah untuk kepentingan tamu dan kepentingan hotel. Disamping itu juga memberikan pelayanan atas permintaan informasi dari tamu.

- Penanganan Barang Bawaan Tamu (Uniform Services)

Kegiatan penanganan barang bawaan tamu yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut pelayanan atas barang bawaan tamu, untuk tamu yang akan menginap adalah sampai di kamarnya, dan untuk tamu yang akan meninggalkan hotel adalah sampai ke kendaraannya.

- Pelayanan Telpon (Telephone Services)

Kegiatan pelayanan telpon yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut segala pelayanan telpon dari dan ke hotel,

baik untuk kepentingan tamu maupun untuk hotel.

- Pelayanan Rekening Hotel (Front Office Cashiering)

Kegiatan pelayanan rekening hotel yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut pelayanan kepada tamu apabila akan menyelesaikan rekening hotel.

- Pelayanan Lain-lain (Other Services)

Kegiatan pelayanan lain-lain yaitu, seluruh kegiatan pelayanan lain-lain yang diberikan kepada tamu, antara lain titip barang berharga (safety box), penukaran mata uang asing (money changer), transportasi, titip koper, pemesanan untuk hotel lain, telex, dan sebagainya sesuai dengan fasilitas yang dimiliki oleh bagian Front Office.<sup>27</sup>

### 3.1.2. Housekeeping

Bagian housekeeping adalah termasuk kelompok kedua yang mengurus tentang kamar hotel dan ditambah dengan ruang umum (Public Areas). Bagian ini cukup sibuk, terutama apabila kamar-kamar hotel sedang ditempati tamu. Adapun ruang lingkup kegiatannya adalah:

- Kamar Hotel

Kegiatan kamar hotel yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut segala sesuatu tentang keindahan, kerapian,

---

<sup>27</sup> Ibid, hal. 8-9.



kebersihan, kelengkapan dan kesehatan kamar, mulai dari kamar mandi sampai dengan kamar tidur tamu serta ruangan-ruangan lain di kamar hotel.

- Ruang Umum

Kegiatan ruangan umum yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut segala sesuatu tentang keindahan, kerapian, kebersihan, kelengkapan dan kesehatan ruangan umum yang ada di hotel, baik untuk tamu maupun untuk kepentingan operasional hotel, antara lain restoran, bar, lobby, toilet umum, gang/koridor kantor dan lain sebagainya.

- Penyediaan Perlengkapan Kamar, Ruang Umum, Alat Pembersih dan Pakaian Seragam Karyawan Hotel

Kegiatan penyediaan perlengkapan kamar, ruangan umum, alat pembersih dan pakaian seragam karyawan hotel yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut segala sesuatu dalam hal pengaturan pakaian seragam, alat-alat yang diperlukan di kamar, obat pembersih, sarana sanitasi di ruangan umum, dan lain sebagainya.

- Tambahan Pelayanan Lain Untuk Tamu

Kegiatan tambahan pelayanan lain untuk tamu yaitu, seluruh kegiatan yang menyangkut pelayanan-pelayanan lain yang diperlukan tamu, antara lain cucian, penyediaan penjaga bayi (baby sitter), tempat tidur tambahan, mencatat dan melaporkan barang-barang tamu yang tertinggal di kamar dan lain sebagainya, dimana

pelayanan ini tidak dapat diberikan oleh bagian lain.<sup>28</sup>

### 3.2. Food and Beverage

Bidang pelayanan makanan dan minuman ini, secara keseluruhan mempunyai ruang lingkup dan kegiatan sebagai berikut:

#### - Pengadaan Bahan Makanan dan Minuman

Kegiatan pengadaan bahan makanan dan minuman, yaitu kegiatan yang berhubungan dengan proses meminta bahan, mencarinya di pasaran, menerima, menyimpan atau langsung diolah bahan makanan dan minuman dari luar, baik bahan mentah, setengah jadi atau siap dikonsumsi.

#### - Pengolahan Makanan dan Minuman

Kegiatan pengolahan makanan dan minuman yaitu, kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan bahan makanan dan minuman sampai menjadi makanan dan minuman yang siap dikonsumsi oleh tamu.

#### - Penyajian Makanan dan Minuman

Kegiatan penyajian makanan dan minuman yaitu, kegiatan yang berhubungan dengan penyajian makanan dan minuman sesuai dengan pesanan tamu, pada tempat-tempat penjualan yang telah disediakan.

---

<sup>28</sup> Ibid, hal. 23.

- Perawatan Peralatan

Kegiatan perawatan peralatan yaitu, kegiatan yang berhubungan dengan perawatan seluruh peralatan bagian makanan dan minuman, agar tetap dalam keadaan siap pakai serta memenuhi persyaratan: utuh, berfungsi dan bersih.

- Penjualan Makanan dan Minuman

Kegiatan penjualan makanan dan minuman yaitu, kegiatan yang berhubungan dengan penjualan seluruh produk makanan dan minuman berdasarkan perhitungan pembiayaan dan harapan untuk tetap mendapatkan keuntungan.<sup>29</sup>

### 3.3. Accounting Section

Bagian accounting pada sebuah hotel merupakan inti operasional hotel yang bersifat komersial. Pada bagian ini akan terlihat proses kegiatan keuangan, yang pada akhir periode pembukuan akan terlihat keuntungan dan kerugian yang diderita.

Secara keseluruhan proses di bagian ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Penyediaan Sarana Pengawasan di Dalam (Internal Control) secara efektif
- b. Penambahan Arus Dana (Cash Flow)

---

<sup>29</sup> Ibid, hal. 39.

c. Analisis Laporan Kegiatan Operasional (Report of Operation).

Secara konseptual, pengawasan di dalam (internal control) diperlukan sarana-sarana yang digunakan untuk mencegah terjadinya kerugian, misalnya kecurangan dalam dokumen transaksi, kecurangan karena akibat dari perbuatan karyawan yang tidak jujur, ketidak-cocokan dengan proses accounting dan lain sebagainya. Selanjutnya kegunaan arus dana (cash flow) adalah sebagai indikator kemampuan hotel dalam hal membayar gaji karyawan, membiayai ongkos-ongkos operasional dan lain sebagainya. Akhirnya analisis laporan kegiatan operasional (report of operation), digunakan sebagai bahan analisis tentang seluruh kegiatan operasional hotel, misalnya dari statistik tamu hotel akan dapat dianalisa pendapatan hotel. Dari laporan keuangan akan dapat dilihat pendapatan dan pengeluaran dan lain sebagainya.

Kegiatan-kegiatan utama bagian accounting adalah:

- Pendapatan (Revenue)

Yaitu seluruh penerimaan hotel atas hasil penjualan produknya kepada tamu, antara lain dari sewa kamar hotel, sewa ruang rapat, penjualan makanan dan minuman, ongkos cucian, ongkos telpon dan lain sebagainya sesuai dengan fasilitas yang tersedia di hotel tersebut.

- Biaya Langsung (Cost)

Yaitu biaya langsung yang dipergunakan untuk menyiapkan

produk hotel antara lain biaya langsung makanan, biaya langsung minuman, biaya langsung kamar dan lain sebagainya.

- Pengeluaran Operasional (Expenses)

Yaitu seluruh biaya atau ongkos yang dikeluarkan hotel sehubungan dengan biaya kegiatan operasional, baik yang tetap (fixed) atau yang tidak tetap (variabel), dan secara langsung ataupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pelayanan kepada tamu, misalnya gaji karyawan, biaya administrasi, biaya promosi dan sebagainya.

- Pengeluaran Modal/Perusahaan (Capital Expenses)

Yaitu seluruh pengeluaran untuk membayar pos-pos lain sehubungan dengan konsep suatu perusahaan, antara lain bunga bank, penghapusan, asuransi, pajak dan lain sebagainya.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Ibid, hal. 71.



## BAB IV

### PENGUJIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini dibahas tentang hasil pengumpulan data serta pengujian data sesuai dengan pertanyaan yang terdapat pada bab I, bagian metodologi. Data yang semestinya terkumpul adalah data dari 10 (sepuluh) responden sebagaimana tercantum dalam tabel I-1, tetapi data yang berhasil dikumpulkan terdiri dari 8 (delapan) responden, 2 (dua) responden lainnya, yaitu Majapahit Hotel dan New Grand Park Hotel, tidak bersedia diwawancarai sehingga kedua responden ini diabaikan dari penelitian. Pengujian dan pembahasan pada bab ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Gambaran variabel, gambaran variabel ini berisi uraian tentang gambaran tiap-tiap variabel dan gambaran variabel secara keseluruhan.
2. Uji hipotesis.

#### 1. GAMBARAN VARIABEL

##### 1.1. Gambaran Tiap-tiap Variabel

Disini diuraikan hasil tabulasi untuk tiap-tiap variabel yang digunakan dalam penelitian. Pada setiap variabel, di diajukan pertanyaan dan disediakan alternatif jawaban. Jawaban yang diberikan responden dikumpulkan, dan dari jawaban ini dapat digambarkan

keadaan responden. Uraian tentang gambaran tiap-tiap variabel adalah sebagai berikut:

#### 1.1.1. Identitas Perusahaan dan Identitas Responden

Untuk memperoleh data ini, pertanyaan yang diajukan adalah sebagai berikut: Nama hotel, Tahun didirikan, Bentuk badan hukum, Klasifikasi hotel (bintang), Jabatan Responden, Masa kerja jabatan responden, Pendidikan terakhir responden. Data ini digunakan untuk mengetahui kondisi umum perusahaan yang melandasi operasional perusahaan. Jawaban yang diperoleh dari masing-masing responden tampak dalam tabel IV-1 berikut ini:

TABEL IV-1

#### TABULASI JAWABAN TENTANG PERUSAHAAN DAN IDENTITAS RESPONDEN

No.Resp.	Nama Hotel	Bintang	Bdn.Hkm.
1.	Hyatt Regency Surabaya	Lima	PT
2.	Garden Palace Hotel	Empat	PT
3.	Natour Simpang Hotel	Tiga	PT
4.	Ramayana Hotel	Tiga	PT
5.	Elmi Hotel	Tiga	PT
6.	Althea Hotel Mirama	Tiga	PT
7.	Motel Gunung Sari Patra Jasa	Tiga	PT
8.	Garden Hotel	Tiga	PT

No.Resp.	Th.Berdiri	Jabatan Resp.	Masa Kerja	Pend.Terakhir
1.	1979	Senior Acc.	10 Th.	Sarjana Muda
2.	1983	Chief Acc.	1 Th.	Sarjana
3.	1980	Acc. Manager	3 Th.	Sarjana
4.	1975	General Mgr	1 Th.	Akademi
5.	1978	Acc. Manager	7 Th.	Sarjana Muda
6.	1973	Senior Acc.	18 Th.	Sarjana Muda
7.	1980	Acc. Manager	3 Th.	SLTA
8.	1974	Chief Acc.	1 Th.	Sarjana

Dari Tabel IV-1 dapat dilihat bahwa klasifikasi bintang tidak tergantung dari umur hotel (dilihat dari tahun pendiriannya). Althea Hotel Mirama (bintang tiga), Garden Hotel (bintang tiga), Ramayana Hotel (bintang tiga) dan Elmi Hotel (bintang tiga) lebih awal berdirinya daripada Hyatt Regency Surabaya (bintang lima) dan garden Palace (bintang empat), tetapi klasifikasi bintangnya tidak lebih tinggi.

Dari tabel di atas juga dapat dilihat bahwa jabatan responden sebagian besar adalah accounting manajer atau chief accounting (5 responden), sedangkan lainnya adalah senior accounting (2 responden) dan general manajer (1 responden). Disamping itu, hampir semua responden berpendidikan perguruan tinggi (sarjana dan sarjana muda) yaitu 7 responden. Hanya 1 responden berpendidikan SLTA. Selanjutnya apabila dilihat dari masa kerja responden sebagian besar mempunyai masa kerja lebih dari lima tahun (5 responden) sedangkan lainnya kurang dari 5 tahun (3 responden). Hal ini berarti bahwa responden mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup memadai dalam operasional perhotelan.

#### 1.1.2. Penerapan Akuntansi Manajemen

Untuk memperoleh data ini, pertanyaan yang diajukan:

a. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa yang sering digunakan

Pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengetahui teknik-teknik akuntansi manajemen yang sering digunakan dalam pelaksanaan operasional perusahaan. Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. Operating Budget
- b. Responsibility Accounting
- c. Capital Budgeting
- d. Flexible Budget
- e. Inventory Model
- f. Break Even Analysis
- g. Contribution Reporting
- h. Standard Costing
- i. Fixed Budget
- j. Transfer Pricing

Teknik-teknik akuntansi manajemen di atas dipilih karena teknik-teknik akuntansi manajemen tersebut merupakan teknik-teknik akuntansi yang biasa digunakan di Indonesia berdasarkan penelitian Vonny Nurani Yuwono.

Jawaban dari masing-masing responden tampak dalam tabel IV-2 berikut ini:

**TABEL IV-2**  
**TABULASI JAWABAN TENTANG PENERAPAN TEKNIK-TEKNIK**  
**AKUNTANSI MANAJEMEN YANG SERING DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN**

No. Resp.	Teknik-teknik akuntansi manajemen										Total
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
1.	v	v	v	-	v	v	v	v	-	-	7
2.	v	v	v	-	v	-	v	-	-	-	5
3.	v	v	v	-	-	-	-	v	v	-	5
4.	v	v	-	v	-	-	v	v	-	-	5
5.	v	-	-	-	v	-	v	-	-	-	3
6.	v	v	-	v	v	-	-	v	v	-	6
7.	v	v	-	v	-	v	v	-	-	-	5
8.	v	v	v	-	v	-	v	-	-	-	5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>41</b>

Dari tabel IV-2 di atas dapat dilihat bahwa semua responden telah menerapkan teknik-teknik akuntansi manajemen dalam pelaksanaan operasional perusahaan, yaitu berkisar antara 3 sampai 7 teknik akuntansi manajemen yang diterapkan. Selanjutnya jawaban pertanyaan kelompok ini akan dianalisis, seperti tampak pada tabel IV-3 berikut ini:

**TABEL IV-3**  
**TABEL ANALISIS TENTANG PENERAPAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI**  
**MANAJEMEN YANG SERING DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN**

Teknik-teknik akunt. Manaj.	Jml. responden	Prosentase (%)
a. Operating Budget	Delapan (8)	100,00 %
b. Responsibility Accounting	Tujuh (7)	87,50 %
c. Capital Budgeting	Empat (4)	50,00 %
d. Flexible Budget	Tiga (3)	37,50 %
e. Inventory Model	Lima (5)	62,50 %
f. Break Even Analysis	Dua (2)	25,00 %
g. Contribution Reporting	Enam (6)	75,00 %
h. Standard Costing	Empat (4)	50,00 %
i. Fixed Budget	Dua (2)	25,00 %
j. Transfer Pricing	Nol (0)	0,00 %



Dari tabel IV-3 (tabel analisis), Analisis yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sebanyak delapan (8) responden (100%) telah menerapkan operating budget.
2. Sebanyak tujuh (7) responden (87,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan responsibility accounting.
3. Sebanyak empat (4) responden (50%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan capital budgeting.
4. Sebanyak tiga (3) responden (37,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan flexible budget.
5. Sebanyak lima (5) responden (62,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan inventory model.
6. Sebanyak dua (2) responden (25%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan break even analysis.
7. Sebanyak enam (6) responden (75%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan contribution reporting.
8. Sebanyak empat (4) responden (50%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan standard costing.
9. Sebanyak dua (2) responden (25%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan fixed budget.
10. Tidak ada satupun responden (0%) yang telah menerapkan transfer pricing.

Selanjutnya, setelah diketahui penerapan teknik-teknik akuntansi manajemen pada masing masing responden, perlu

diketahui pula manfaat penerapan akuntansi manajemen.

b. Pemanfaatan teknik-teknik akuntansi manajemen yang digunakan oleh masing-masing perusahaan

Pertanyaan ini dimaksud untuk mengetahui manfaat teknik-teknik akuntansi manajemen yang diterapkan oleh masing-masing responden, yaitu untuk perencanaan, pengendalian dan/atau pengambilan keputusan. Berikut ini adalah pertanyaan dari masing-masing manfaat teknik-teknik akuntansi manajemen yang telah diterapkan oleh responden. Alternatif jawaban yang diberikan dalam pertanyaan ini adalah sama persis dengan alternatif jawaban pada pertanyaan (a), karena teknik-teknik akuntansi manajemen yang sering digunakan (pada jawaban yang diberikan dalam pertanyaan a.) bermanfaat dalam perencanaan, pengendalian dan/atau pengambilan keputusan.

b.1. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa saja yang digunakan untuk perencanaan

Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. Operating Budget
- b. Responsibility Accounting
- c. Capital Budgeting
- d. Flexible Budget
- e. Inventory Model
- f. Break Even Analysis
- g. Contribution Reporting

h. Standard Costing

i. Fixed Budget

j. Transfer Pricing

Jawaban dari masing-masing responden tampak dalam tabel IV-4 berikut ini:

TABEL IV-4

TABULASI JAWABAN TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PERENCANAAN

No. Resp.	Teknik-teknik akuntansi manajemen										Total
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
1.	v	v	v	-	v	v	v	v	-	-	7
2.	v	v	v	-	v	-	v	-	-	-	5
3.	v	v	v	-	-	-	-	v	v	-	5
4.	v	v	-	v	-	-	v	v	-	-	5
5.	v	-	-	-	v	-	v	-	-	-	3
6.	v	v	-	v	v	-	-	v	v	-	6
7.	v	v	-	v	-	v	v	-	-	-	5
8.	v	v	v	-	v	-	v	-	-	-	5
Total	8	7	4	3	5	2	6	4	2	0	41

Dari tabel IV-4 dapat dilihat bahwa semua responden telah memanfaatkan teknik-teknik akuntansi manajemen untuk perencanaan operasional perusahaan, yaitu berkisar antara 3 sampai 7 teknik akuntansi manajemen. Selanjutnya jawaban pertanyaan kelompok ini akan dianalisis, seperti tampak pada tabel IV-5 berikut ini:

TABEL IV-5

**TABEL ANALISIS TENTANG PEMANFAATAN  
TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN  
OLEH RESPONDEN UNTUK PERENCANAAN**

Teknik-teknik akunt. Manaj.	Jml. responden	Prosentase (%)
a. Operating Budget	Delapan (8)	100,00 %
b. Responsibility Accounting	Tujuh (7)	87,50 %
c. Capital Budgeting	Empat (4)	50,00 %
d. Flexible Budget	Tiga (3)	37,50 %
e. Inventory Model	Lima (5)	62,50 %
f. Break Even Analysis	Dua (2)	25,00 %
g. Contribution Reporting	Enam (6)	75,00 %
h. Standard Costing	Empat (4)	50,00 %
i. Fixed Budget	Dua (2)	25,00 %
j. Transfer Pricing	Nol (0)	0,00 %

Dari tabel IV-5 (tabel analisis), analisis yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sebanyak delapan (8) responden (100%) telah menerapkan operating budget untuk perencanaan.
2. Sebanyak tujuh (7) responden (87,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan responsibility accounting untuk perencanaan.
3. Sebanyak empat (4) responden (50%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan capital budgeting untuk perencanaan.
4. Sebanyak tiga (3) responden (37,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan flexible budget untuk perencanaan.
5. Sebanyak lima (5) responden (62,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan inventory model untuk perencanaan.

6. Sebanyak dua (2) responden (25%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan break even analysis untuk perencanaan.
7. Sebanyak enam (6) responden (75%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan contribution reporting untuk perencanaan.
8. Sebanyak empat (4) responden (50%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan standard costing untuk perencanaan.
9. Sebanyak dua (2) responden (25%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan fixed budget untuk perencanaan.
10. Tidak ada satupun responden (0%) yang telah menerapkan transfer pricing untuk perencanaan.

b.2. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang digunakan untuk pengendalian

Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. Operating Budget
- b. Responsibility Accounting
- c. Capital Budgeting
- d. Flexible Budget
- e. Inventory Model
- f. Break Even Analysis
- g. Contribution Reporting
- h. Standard Costing



i. Fixed Budget

j. Transfer Pricing

Jawaban dari masing-masing responden tampak dalam tabel IV-6 berikut ini:

TABEL IV-6

TABULASI JAWABAN TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PENGENDALIAN

No.Resp.	Teknik-teknik akuntansi manajemen										Total
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
1.	v	v	v	-	v	v	v	v	-	-	7
2.	v	v	v	-	v	-	v	-	-	-	5
3.	v	v	v	-	-	-	-	v	v	-	5
4.	v	v	-	v	-	-	v	v	-	-	5
5.	v	-	-	-	v	-	v	-	-	-	3
6.	v	v	-	v	v	-	-	v	v	-	6
7.	v	v	-	v	-	v	v	-	-	-	5
8.	v	v	v	-	v	-	v	-	-	-	5
Total	8	7	4	3	5	2	6	4	2	0	41

Dari tabel IV-6 dapat dilihat bahwa semua responden telah memanfaatkan teknik-teknik akuntansi manajemen untuk pengendalian dalam pelaksanaan operasional perusahaan, yaitu berkisar antara 3 sampai 7 teknik akuntansi manajemen. Selanjutnya jawaban pertanyaan pada kelompok ini akan dianalisis, seperti tampak pada tabel IV-7 berikut ini:

TABEL IV-7

TABEL ANALISIS TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PENGENDALIAN

Teknik-teknik akunt. Manaj.	Jml. responden	Prosentase (%)
a. Operating Budget	Delapan (8)	100,00 %
b. Responsibility Accounting	Tujuh (7)	87,50 %
c. Capital Budgeting	Empat (4)	50,00 %
d. Flexible Budget	Tiga (3)	37,50 %
e. Inventory Model	Lima (5)	62,50 %
f. Break Even Analysis	Dua (2)	25,00 %
g. Contribution Reporting	Enam (6)	75,00 %
h. Standard Costing	Empat (4)	50,00 %
i. Fixed Budget	Dua (2)	25,00 %
j. Transfer Pricing	Nol (0)	0,00 %

Dari tabel IV-7 (tabel analisis), analisis yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sebanyak delapan (8) responden (100%) telah menerapkan operating budget untuk pengendalian.
2. Sebanyak tujuh (7) responden (87,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan responsibility accounting untuk pengendalian.
3. Sebanyak empat (4) responden (50%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan capital budgeting untuk pengendalian.
4. Sebanyak tiga (3) responden (37,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan flexible budget untuk pengendalian.
5. Sebanyak lima (5) responden (62,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan inventory model untuk pengendalian.

6. Sebanyak dua (2) responden (25%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan break even analysis untuk pengendalian.
7. Sebanyak Enam (6) responden (75%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan contribution reporting untuk pengendalian.
8. Sebanyak empat (4) responden (50%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan standard costing untuk pengendalian.
9. Sebanyak dua (2) responden (25%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan fixed budget untuk pengendalian.
10. Tidak ada satupun responden (0%) yang telah menerapkan transfer pricing untuk pengendalian.

b.3. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang digunakan untuk pengambilan keputusan

Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. Operating Budget
- b. Responsibility Accounting
- c. Capital Budgeting
- d. Flexible Budget
- e. Inventory Model
- f. Break Even Analysis
- g. Contribution Reporting
- h. Standard Costing

i. Fixed Budget

j. Transfer Pricing

Jawaban dari masing-masing responden tampak dalam tabel IV-8 berikut ini:

TABEL IV-8

TABULASI JAWABAN TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

No. Resp.	Teknik-teknik akuntansi manajemen										Total
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
1.	v	v	v	-	v	v	v	v	-	-	7
2.	v	v	v	-	v	-	v	-	-	-	5
3.	v	v	v	-	-	-	-	v	v	-	5
4.	v	v	-	v	-	-	v	v	-	-	5
5.	v	-	-	-	v	-	v	-	-	-	3
6.	v	v	-	v	v	-	-	v	v	-	6
7.	v	v	-	v	-	v	v	-	-	-	5
8.	v	v	v	-	v	-	v	-	-	-	5
Total	8	7	4	3	5	2	6	4	2	0	41

Dari tabel IV-8 dapat dilihat bahwa semua responden telah memanfaatkan teknik-teknik akuntansi manajemen untuk pengambilan keputusan dalam pelaksanaan operasional perusahaan, yaitu berkisar antara 3 sampai 7 teknik akuntansi manajemen. Selanjutnya jawaban pertanyaan pada kelompok ini akan dianalisis, seperti tampak pada tabel IV-9 berikut ini:

TABEL IV-9

TABEL ANALISIS TENTANG PEMANFAATAN TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Teknik-teknik akunt. Manaj.	Jml. responden	Prosentase (%)
a. Operating Budget	Delapan (8)	100,00 %
b. Responsibility Accounting	Tujuh (7)	87,50 %
c. Capital Budgeting	Empat (4)	50,00 %
d. Flexible Budget	Tiga (3)	37,50 %
e. Inventory Model	Lima (5)	62,50 %
f. Break Even Analysis	Dua (2)	25,00 %
g. Contribution Reporting	Enam (6)	75,00 %
h. Standard Costing	Empat (4)	50,00 %
i. Fixed Budget	Dua (2)	25,00 %
j. Transfer Pricing	Nol (0)	0,00 %

Dari tabel IV-9 (tabel analisis), analisis yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sebanyak delapan (8) responden (100%) telah menerapkan operating budget untuk pengambilan keputusan.
2. Sebanyak tujuh (7) responden (87,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan responsibility accounting untuk pengambilan keputusan.
3. Sebanyak empat (4) responden (50%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan capital budgeting untuk pengambilan keputusan.
4. Sebanyak tiga (3) responden (37,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan flexible budget untuk pengambilan keputusan.
5. Sebanyak lima (5) responden (62,5%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan inventory model untuk pengambilan keputusan.



6. Sebanyak dua (2) responden (25%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan break even analysis untuk pengambilan keputusan.
7. Sebanyak enam (6) responden (75%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan contribution reporting untuk pengambilan keputusan.
8. Sebanyak empat (4) responden (50%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan standard costing untuk pengambilan keputusan.
9. Sebanyak dua (2) responden (25%) dari delapan (8) responden yang telah menerapkan fixed budget untuk pengambilan keputusan.
10. Tidak ada satupun responden (0%) yang telah menerapkan transfer pricing untuk pengambilan keputusan.

### 1.1.3. Penerapan Akuntansi Keuangan

Untuk memperoleh data ini, pertanyaan yang diajukan adalah: "Telah sejauh mana akuntansi keuangan diterapkan oleh perusahaan". Pertanyaan ini dimaksud untuk mengetahui sejauh mana proses akuntansi keuangan dilakukan oleh responden.

Alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut:

- a. Buku Jurnal
- b. Buku Besar
- c. Neraca Percobaan

#### d. Laporan Keuangan.

Alternatif jawaban di atas dipilih, karena menurut Theodorus M. Tuanakotta proses penerapan akuntansi keuangan meliputi cara pengumpulan dan pengolahan data keuangan yang penting untuk kemudian disampaikan dalam bentuk laporan keuangan. Adapun prosesnya dimulai dari dokumen dasar, buku harian, buku besar, neraca percobaan sampai ke laporan keuangan.

Penentuan skornya adalah sebagai berikut:

- Apabila responden memilih alternatif jawaban "a", maka responden diberi skor 1.
- Apabila responden memilih alternatif jawaban "b", maka responden diberi skor 2.
- Apabila responden memilih alternatif jawaban "c", maka responden diberi skor 3.
- Apabila responden memilih alternatif jawaban "d", maka responden diberi skor 4.

Untuk skor yang diberikan mengandung arti sebagai berikut:

- Skor 1, dikategorikan jelek
- Skor 2, dikategorikan kurang
- Skor 3, dikategorikan cukup
- Skor 4, dikategorikan baik.

Jawaban dari masing-masing responden dikumpulkan, kemudian skor yang diperoleh dikalikan dengan jenis-jenis informasi yang terdapat pada perhotelan yaitu terdiri

dari 23 jenis informasi, maka total skor dari jawaban masing-masing responden tersebut mengandung arti sebagai berikut:

- Skor 1 - skor 23, dikategorikan jelek
- Skor 24 - skor 46, dikategorikan kurang
- Skor 47 - skor 69, dikategorikan cukup
- Skor 70 - skor 92, dikategorikan baik.

Jawaban dari masing-masing responden tampak dalam tabel IV-10 berikut ini:

TABEL IV-10  
TABULASI JAWABAN TENTANG PENERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN

No. Resp.	skor			
	1 - 23	24 - 46	47 - 69	70 - 92
1.	-	-	-	v
2.	-	-	-	v
3.	-	-	-	v
4.	-	-	-	v
5.	-	-	-	v
6.	-	-	-	v
7.	-	-	-	v
8.	-	-	-	v
Total	0	0	0	8

Dari tabel IV-10 di atas dapat dilihat bahwa semua responden telah menerapkan akuntansi keuangan, karena semua responden mempunyai skor, yaitu antara 70 - 92. Selanjutnya jawaban pertanyaan pada kelompok ini akan dianalisis, seperti tampak pada tabel IV-11 berikut ini:

TABEL IV-11

TABEL ANALISIS UNTUK VARIABEL PENERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN

Kategori	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Jelek	0	0%
Kurang	0	0%
Cukup	0	0%
Baik	8	100%
Total	8	100%

Dari tabel IV-11 (tabel analisis), analisis yang dapat diberikan adalah semua responden mencapai kategori baik.

#### 1.2. Gambaran Seluruh Variabel

Setelah gambaran tiap-tiap variabel diketahui, maka dapat diketahui gambaran variabel secara keseluruhan, yaitu:

1. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang telah diterapkan, terutama operating budget yaitu 8 responden (100%) dan responsibility accounting yaitu 7 responden (87,5%). Hal ini menunjukkan bahwa teknik akuntansi manajemen ini sudah dikenal, sering dipakai dan bermanfaat bagi responden dalam operasional perusahaan.
2. Teknik akuntansi manajemen yang tidak diterapkan adalah transfer pricing (0%). Hal ini dikarenakan teknik akuntansi manajemen tersebut tidak dikenal, dan

kurang bermanfaat dalam operasional perusahaan. Transfer pricing digunakan bila perusahaan telah membagi perusahaan menjadi divisi-divisi yang merupakan profit centre, sedangkan semua responden tidak membagi perusahaannya menjadi divisi yang profit centre.

3. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang telah diterapkan oleh masing-masing responden dimanfaatkan untuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan dalam menjalankan operasional perusahaan.
4. Akuntansi keuangan telah diterapkan dengan baik oleh semua responden yang ada (100%).

## 2. UJI HIPOTESIS

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian metodologi, penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan data kualitatif. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan hanya dapat diuji dengan cara diskriptif berdasarkan variabel-variabel yang terkait yang telah digambarkan sebelumnya. Dalam pengujian ini, uji statistik tidak dilakukan mengingat jenis data yang digunakan tidak memungkinkan dilakukan pengujian statistik.

Hipotesis pada penelitian ini menyatakan bahwa "Apabila perusahaan menerapkan teknik-teknik akuntansi manajemen yang berkisar antara operating budget,



responsibility accounting, capital budgeting, flexible budget, inventory model, break even analysis, contribution reporting, standard costing, fixed budget dan transfer pricing, maka perusahaan akan dapat merencanakan dan mengendalikan kegiatan perusahaan kearah tujuan yang ingin dicapai".

Dari gambaran variabel yang telah diuraikan pada bagian terdahulu, dapat diidentifikasi variabel-variabel yang dapat mendukung pengujian hipotesis, yaitu variabel tentang:

- Penerapan akuntansi manajemen

Untuk melihat keterkaitan antara variabel dengan hipotesis, pertanyaan yang perlu dijawab adalah sebagai berikut:

1. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa yang sering digunakan ?
2. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa saja yang digunakan untuk perencanaan ?
3. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa saja yang digunakan untuk pengendalian ?
4. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa saja yang digunakan untuk pengambilan keputusan ?

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, jawaban untuk pertanyaan pertama dapat diketahui bahwa semua perusahaan yang diteliti telah menerapkan akuntansi manajemen, dapat dilihat pada tabulasi di bawah ini:

**TABEL IV-12**  
**TABULASI TENTANG TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN**  
**YANG DIGUNAKAN OLEH RESPONDEN**

Teknik akunt. yg. digunakan	Nomor Responden								Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	Satuan	%
Operating Budget	v	v	v	v	v	v	v	v	8	100,0
Responsibility Acc.	v	v	v	v	-	v	v	v	7	87,5
Capital Budgeting	v	v	v	-	-	-	-	v	4	50,0
Flexible Budget	-	-	-	v	-	v	v	-	3	37,5
Inventory Model	v	v	-	-	v	v	-	v	5	62,5
Break Even Analysis	v	-	-	-	-	-	v	-	2	25,0
Contribution Report.	v	v	-	v	v	-	v	v	6	75,0
Standard Costing	v	-	v	v	-	v	-	-	4	50,0
Fixed Budget	-	-	v	-	-	v	-	-	2	25,0
Transfer Pricing	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,0
Jumlah	7	5	5	5	3	6	5	5	41	
Prosentase (%)	70	50	50	50	30	60	50	50		51,25

Dari tabulasi di atas dapat dilihat bahwa memang semua responden telah menerapkan teknik akuntansi manajemen sampai 30% keatas (berkisar antara 3 - 7 teknik), walaupun tidak satu respondenpun yang telah menerapkan seluruh teknik-teknik akuntansi manajemen yang diteliti (10 teknik). Secara total dapat dilihat bahwa teknik akuntansi manajemen lebih banyak yang diterapkan (51,25%) daripada yang tidak diterapkan (48,75%).

Dari tabel di atas dapat juga dilihat bahwa operating budget merupakan teknik akuntansi manajemen yang digunakan oleh semua responden (100% atau 8 responden) karena operating budget sudah dikenal, sering dipakai dan bermanfaat bagi semua responden dalam operasional perusahaan, sedangkan transfer pricing tidak digunakan sama sekali (0%) karena transfer pricing tidak

dikenal dan kurang bermanfaat bagi semua responden dalam operasional perusahaan. Sedangkan teknik-teknik akuntansi manajemen lainnya ada responden yang menerapkan ada yang tidak, yaitu berkisar antara 87,50% - 25% (7 - 2 responden) karena tidak semua responden mengenal dan menganggap perlu atau bermanfaat untuk menerapkan teknik-teknik akuntansi manajemen tersebut dalam operasional perusahaannya. Jadi ada responden yang menganggap suatu teknik akuntansi manajemen perlu diterapkan, ada yang menganggap teknik akuntansi manajemen tidak perlu diterapkan dan juga tergantung dari kebutuhan perusahaan masing-masing.

Selanjutnya untuk menjawab pertanyaan kedua, ketiga dan keempat dapat dilihat dalam tabulasi berikut ini.

TABEL IV-13  
TABULASI TENTANG TEKNIK-TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DIGUNAKAN UNTUK PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DILIHAT DARI JUMLAH TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN YANG DITERAPKAN OLEH RESPONDEN

No. Resp.	Jumlah Teknik-teknik akunt. manaj. (%)					
	Yang diterapkan untuk			Yang tdk diterapkan untuk		
	Perenc	Pengend	P.Kepts	Perenc	Pengend	P.Kepts.
1	70,00	70,00	70,00	30,00	30,00	30,00
2.	50,00	50,00	30,00	50,00	50,00	50,00
3.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
4.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
5.	30,00	30,00	30,00	70,00	70,00	70,00
6.	60,00	60,00	60,00	40,00	40,00	40,00
7.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
8.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Total	410,00	410,00	410,00	390,00	390,00	390,00
(%)	51,25	51,25	51,25	48,75	48,75	48,75

Dari tabulasi di atas dapat dilihat bahwa semua responden telah memanfaatkan teknik-teknik akuntansi manajemen yang telah diterapkan, yaitu untuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pada bab pengujian dan pembahasan, maka penulis membuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan perhotelan bintang tiga, empat dan lima di Surabaya telah menerapkan akuntansi manajemen dalam pelaksanaan operasional perusahaan, walaupun masih ada perusahaan yang menerapkan teknik-teknik akuntansi manajemen dibawah 50% dari teknik yang diteliti, tetapi tidak kurang dari 30%.
2. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang biasa/lazim digunakan perusahaan perhotelan di Surabaya adalah operating budget, responsibility accounting, contribution reporting dan inventory model. Pemakaiannya di atas 50%. Sedangkan yang kurang lazim digunakan oleh perusahaan perhotelan di Surabaya adalah capital budgeting, standard costing, Flexible budget, break even analysis, fixed budget dan transfer pricing. Pemakaiannya 50% ke bawah. Hal ini dikarenakan bahwa tidak semua teknik akuntansi manajemen dikenal, digunakan dan dianggap bermanfaat bagi semua responden dalam operasional perusahaan dan penggunaan teknik akuntansi manajemen tidak sama pada



setiap perusahaan yaitu disesuaikan dengan kebutuhan operasional pada masing-masing perusahaan.

3. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang diterapkan oleh perusahaan telah dimanfaatkan seluruhnya untuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Jadi teknik akuntansi yang diterapkan adalah teknik akuntansi yang benar-benar bermanfaat bagi perusahaan.
4. Akuntansi keuangan telah diterapkan oleh perusahaan perhotelan di Surabaya dengan baik. Hal ini dikarenakan bahwa akuntansi keuangan lebih dikenal dan sudah diterapkan sebagai laporan untuk pihak ekstern.
5. Perusahaan perhotelan di Surabaya lebih menerapkan akuntansi keuangan dibandingkan dengan penerapan akuntansi manajemen. Hal ini mungkin disebabkan akuntansi manajemen merupakan disiplin ilmu yang relatif baru dan juga banyak perusahaan yang masih menekankan informasi keuangan bagi pihak ekstern.

Kesimpulan di atas mendukung penelitian yang dilakukan oleh Vonny Nurani Yuwono, yaitu:

1. Jumlah teknik akuntansi manajemen yang diterapkan dalam suatu perusahaan berhubungan dengan besar kecilnya (skala) perusahaan yang bersangkutan.
2. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang digunakan oleh perusahaan di Indonesia adalah sepuluh (10) teknik yaitu: operating budget, responsibility accounting, capital budgeting, flexible budget, inventory model,

break even analysis, contribution margin, standard costing, fixed budget dan transfer pricing.

3. Teknik-teknik akuntansi manajemen yang paling banyak digunakan oleh perusahaan di Indonesia adalah operating budget. Sedangkan yang hampir tidak pernah digunakan adalah transfer pricing.

## 2. SARAN

Berdasar pada analisis dan kesimpulan pada bagian sebelumnya, maka disampaikan saran sebagai berikut:

1. Agar manajemen dapat menjalankan tugas dengan baik, maka sangat diperlukan penerapan akuntansi manajemen, yang tercermin pada pemakaian teknik-teknik akuntansi manajemen oleh perusahaan. Lebih banyak teknik-teknik akuntansi yang digunakan, maka lebih banyak informasi intern yang dapat diberikan untuk membantu manajemen dalam menjalankan tugasnya, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dengan baik.
2. Informasi akuntansi tidak hanya informasi akuntansi keuangan yang diberikan untuk pihak ekstern saja, tetapi informasi akuntansi juga berupa informasi akuntansi manajemen yang diberikan untuk pihak manajemen (intern). Sehingga perusahaan sangat perlu menerapkan kedua-duanya, yaitu menerapkan akuntansi keuangan dan menerapkan akuntansi manajemen.

3. Dengan memandang pentingnya pengembangan penelitian tentang penerapan akuntansi manajemen, kepada peneliti lain yang akan melakukan penelitian diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini untuk lebih menyempurnakan penelitian ini.



## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Glueck, Willim F., Business Policy and Strategic Management, McGRAW-Hill Internationl Book Compy, 1980.
- Heckert, Brooks J. and James D. Willson, Controllershship, Second Edition, The Ronald Press Company, 1963.
- Kriebel, C.H. "The Future MIS", Business Automation, Juni 1972.
- Belkaoui, Ahmed, Conceptual Foundations of Management Accounting, Addison-Wesley Publishing Company, 1980.
- Scott, george M., Prinsiples of Management Information Systems, McGraw-Hill Book Company, 1986.
- "Statement on Management Accounting No. 1B", Management Accounting, November 1982.
- R.A. Supriyono dan L. Suparwoto, Akuntansi Keuangan dasar: Siklus Akuntansi, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta, 1983.
- American Accounting Association, A Statement of Basic Accounting Theory, American Accounting Association, USA, 1977.
- H.H. Nawawi, Metode Penelitian Bidang Sosial.
- Sutrisno hadi, Metodologi Research, 1986.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, Metode Penelitian Survei.
- Anthony, Robert N., "Model for Financial Accounting vs Models for Management Accounting: Cn (should) They Be Different ?", Reaserching the accounting Curriculum: Strategies for Change, AAA, 1975.
- Vonny Nurani Yuwono, Studi Atas Penerapan Management Accounting Techniques Di Indonesia dan Taiwan - Suatu Perbandingan, Skirpsi Sarjana Muda, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta, 1981.
- Endro Adi Widyotomo, Hubungan Antara Penerapan Teknik-teknik Akuntansi Manaiemen Dengan Prestasi Ekonomi Perusahaan Pada Perusahaan Go Publik Di Indonesia, Tesis Sarjana S-2, Program Studi Ilmu Akuntansi, Jurusan Ilmu-ilmu Sosial, Fakultas Pasca Sarjana, Univérsitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1988.

Hilmy Vanoes Saboet, Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia, Tesis Sarjana S-2, Program Studi Akuntansi, Bidang Ilmu Ekonomi, Jurusan Ilmu-ilmu Sosial, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1989.

Marcel Go, Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Pada Perusahaan Rokok Kretek Di Propinsi Jawa Tengah, Tesis Sarjana S-2, Program Studi Akuntansi, Jurusan Ilmu-ilmu Sosial, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1988.

Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia, -----.

Direktorat Jendral Pariwisata, Pedoman Umum Organisasi dan Administrasi Hotel Kecil, DEPARPOSTEL, 1990.

Garrison, Ray H. Managerial Accounting Concepts for Planning, Control, Decision Making, Fourth Edition, Business, Inc, 1985.

Hörngren, Charles T., Introduction to Management Accounting, 4 th. Edition, 1973.

Anthony, Robert M. dan John Dearden, Management Control Systems, 3 th. Edition, 1976.



## Lampiran 1

## PEDOMAN WAWANCARA

## I. PERTANYAAN TENTANG IDENTITAS PERUSAHAAN DAN IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Hotel :.....
2. Alamat :.....
3. Tahun Pendirian :.....
4. Bentuk Badan Hukum :.....
5. Klasifikasi Hotel (Bintang) :.....
6. Jabatan Responden :.....
7. Masa Kerja Jabatan :.....
8. Pendidikan Terakhir Responden :.....
9. Jumlah Investasi :.....
10. Jumlah karyawan :.....

## II. PERTANYAAN TENTANG PENERAPAN AKUNTANSI MANAJEMEN

1. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa saja yang sering digunakan oleh perusahaan ?
  - a. Operating Budget
  - b. Responsibility Accounting
  - c. Capital Budgeting
  - d. Flexible Budget
  - e. Inventory Model
  - f. Break Even Analysis
  - g. Contribution Reporting

h. Standard Costing

i. Fixed Budget

j. Transfer Pricing

Tabel jawaban

No	Nama Perusahaan	Teknik-teknik akunt. manaj.										Total
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	

2. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa saja yang digunakan untuk perencanaan ?

- a. Operating Budget
- b. Responsibility Accounting
- c. Capital Budgeting
- d. Flexible Budget
- e. Inventory Model
- f. Break Even Analysis
- g. Contribution Reporting
- h. Standard Costing
- i. Fixed Budget
- j. Transfer Pricing

Tabel jawaban

No	Nama Perusahaan	Teknik-teknik akunt. manaj.										Total
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	

3. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa saja yang digunakan untuk pengendalian ?

- a. Operating Budget
- b. Responsibility Accounting
- c. Capital Budgeting
- d. Flexible Budget
- e. Inventory Model
- f. Break Even Analysis
- g. Contribution Reporting
- h. Standard Costing
- i. Fixed Budget
- j. Transfer Pricing

Tabel jawaban

No	Nama Perusahaan	Teknik-teknik akunt. manaj.										Total
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	

4. Teknik-teknik akuntansi manajemen apa saja yang digunakan untuk pengambilan keputusan ?
- a. Operating Budget
  - b. Responsibility Accounting
  - c. Capital Budgeting
  - d. Flexible Budget
  - e. Inventory Model
  - f. Break Even Analysis
  - g. Contribution Reporting
  - h. Standard Costing
  - i. Fixed Budget
  - j. Transfer Pricing

Tabel jawaban

No	Nama Perusahaan	Teknik-teknik akunt. manaj.										Total
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	

### III. PERTANYAAN TENTANG PENERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN

Berdasarkan jenis informasinya, sejauh mana penerapan akuntansi keuangan diterapkan oleh perusahaan ?

## Tabulasi untuk masing-masing hotel

Nama Hotel: .....

No.	Jenis informasi	B.Jurnal	B.Besar	Heraca Perc.	Lap.keu
1.	Kas & Bank				
2.	Piutang				
3.	Persediaan				
4.	Advance Payment				
5.	Prepaid Expenses				
6.	Investasi				
7.	Aktiva tetap & akum. penyusutan				
8.	Aktiva lain-lain				
9.	Hutang biaya				
10.	Hutang dagang				
11.	Hutang pajak				
12.	Deposits received on rents & banquets				
13.	Hutang jk. panj.				
14.	Modal saham & sur- plus				
15.	Pendapatan				
16.	Allowance				
17.	Cost of sales				
18.	Bi. departemen				
19.	Bi depresiasi & amortisasi				
20.	Bi. pemeliharaan paralatan & energi				
21.	Bi. pemasaran & promosi				
22.	Bi. umum & adm.				
23.	Pendapatan & biaya lain-lain				
	Total				