

BAB V

PENUTUP

V.1. Kesimpulan

Mengacu pada teori akuntansi manajemen menurut *IFAC*, praktik-praktik akuntansi manajemen terdiri dari praktik akuntansi manajemen tradisional yang meliputi fase satu dan dua, serta praktik akuntansi manajemen kontemporer yang meliputi fase tiga dan empat.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen pada industri perhotelan di kota Kupang dan sekitarnya masih menggunakan praktik akuntansi manajemen tradisional, dengan penggunaan fase 1 dan 2, namun perlu diketahui bahwa penggunaan praktik akuntansi manajemen kontemporer pada industri ini sudah mulai diperhitungkan hal ini disebabkan adanya kebutuhan akan informasi yang lebih relevan oleh pihak hotel, buktinya analisis kekuatan dan kelemahan pesaing, analisis industri, serta penilaian kualitatif dari perspektif inovasi sudah mulai diterapkan.

Apabila dilihat dari peranan dalam pengelolaan organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa ranking yang paling tinggi dengan rerata 3.83 adalah profitabilitas dan analisis kekuatan dan kelemahan pesaing, masing-masing dari fase satu dan empat, berbeda dengan pendekatan dari fungsi manajerial rata-rata semua masih didominasi oleh praktik akuntansi

manajemen tradisional kecuali analisis strategik yang merupakan bagian dari akuntansi manajemen kontemporer (*IFAC* fase 4).

Pada analisis one-away anova berdasarkan kategori hotel, tidak terlalu nampak perbedaan penggunaan praktik akuntansi manajemen secara signifikan, hotel bintang 4 dan 5 umumnya telah menggunakan praktik akuntansi manajemen kontemporer. Pada fungsi *strategic analysis*, semua kategori hotel bersepakat menggunakan analisis kekuatan dan kelemahan pesaing yang merupakan bagian dari akuntansi manajemen kontemporer.

V.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di satu daerah saja, sehingga kesimpulan bisa saja berbeda apabila penelitian yang sama dilakukan di daerah yang berbeda.
2. Metode survei dengan kuisioner sebagai medianya, memiliki kelemahan, kemungkinan salah tafsir dan pemahaman yang kurang mengenai praktik-praktik akuntansi manajemen yang ada, sehingga data yang diperoleh kurang valid.

V.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan, maka saran yang diberikan antara lain:

1. Agar praktik akuntansi manajemen dan peran akuntan manajemen dapat diketahui secara lengkap, penelitian ini juga dapat dilakukan di berbagai daerah di Indonesia
2. Penelitian serupa dapat menggunakan teknik pengumpulan data deep interview, sehingga data yang diperoleh lebih valid.
3. Pengelola usaha hotel ada baiknya diberikan pemahaman dan pengetahuan tentang berbagai praktik akuntansi manajemen baik yang tradisional maupun yang kontemporer, guna menghasilkan informasi akuntansi manajemen yang baik dan sesuai dengan tantangan yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young.(2007). *Management Accounting*.
Prentice Hall : Pearson
- Abdel-Kader dan Luther. (2006). *Management Accounting Practices in the British Food and Drink Industry*.
- Abdel-Kader dan Luther, (2004). *An empirical Investigation of the Evalution of Manajement Accounting practices*.
- Accounting Media. (2014). *Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan*.
- Bayu.(2014). *Makalah Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan*. Tersedia :
<http://cafe-ekonomi.blogspot.com/2009/08/makalah-akuntansi-manajemen-dan.html>
- Bambang Hariadi. (2005). *Perkembangan Praktik Akuntansi Manajemen dan Perubahan Lingkungan Bisnis*. Terna. Volume 6, nomor 2. September 2005
- Dinas Pariwisata dan kebudayaan, NTT
- Hartono. (2010). *SPSS16.0 Analisis Data Statistik dan Penelitian*. Edisi-2. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Horngren, Charles T. (1991). *Financial Accounting*. 4th edition.
- Hansen dan Mowen.(2009). *Akuntansi Manajerial*. Buku 1 edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Mowen. (1999). *Management Accounting Fifth Edition*.USA : South – Western Publishing Company.
- Hassan Yazdifar and Mathew Tsamenyi. (2005). “*Management Accounting Changeand The Changing Roles of management Accountants: A Comparative Analysis between Dependent and Independent oragnizations*”. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 1. Iss:2. Pp. 180 – 198.
- Jogiyanto. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis (Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman)*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kaplan and Atkinson (1998). *Advanced Management Accounting*. 3rd edition. *Prentice Hall, Inc*.

Loft, Anne. (1990). *The History of Management Accounting*.

Mahfar, Rosmawati. (2004). *The Current State of Management Accounting Practice in Selected Malaysian Companies : an Empirical Evidence*. Universitas Tenaga Nasional.

Nishimura, Akira. (2002). *The Development of Management Accounting and the Asian Position*. Kyushu University.

Naco, Cella, dan Dollani. (2010). *The Management Accounting Practices in Albania in the Context of Globalization*.

NTT.bps.go.id

Pavlatos, Odysseas and Paggios, Ioannis, (2009) "Management Accounting Practices in the Greek Hospitality Industry", *Managerial Auditing Journal*. Vol. 24 Iss: 1, pp.81 – 98.

Sunarni, Wiwik. (2013). *Praktik Akuntansi Manajemen pada Hotel Berbintang di Yogyakarta dan Sekitarnya*.

Santoso, Anita. (2015). *Studi Empiris Penggunaan Teknik-teknik Akuntansi Manajemen pada Perusahaan Manufaktur di kota Solo*.

Weweru, N., Hoque, Z., & Uliana, E. (2005). *A Survey of Management Accounting practices in South Africa*. *Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2 (3):22-29.

LAMPIRAN**Lampiran 1. Tabel Distribusi R**

DF	5%
1	0.997
2	0.950
3	0.878
4	0.811
5	0.754
6	0.707
7	0.666
8	0.632
9	0.602
10	0.576
11	0.553
12	0.532
13	0.514
14	0.497
15	0.482
16	0.468

Lampiran 2. Tabel Uji Validitas

No item	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0.539	0.468	<i>Valid</i>
2	0.668	0.468	<i>Valid</i>
3	0.727	0.468	<i>Valid</i>
4	0.477	0.468	<i>Valid</i>
5	0.689	0.468	<i>Valid</i>
6	0.689	0.468	<i>Valid</i>
7	0.564	0.468	<i>Valid</i>
8	0.517	0.468	<i>Valid</i>
9	0.592	0.468	<i>Valid</i>
10	0.723	0.468	<i>Valid</i>
11	0.780	0.468	<i>Valid</i>
12	0.780	0.468	<i>Valid</i>
13	0.675	0.468	<i>Valid</i>
14	0.675	0.468	<i>Valid</i>
15	0.716	0.468	<i>Valid</i>
16	0.576	0.468	<i>Valid</i>
17	0.675	0.468	<i>Valid</i>
18	0.483	0.468	<i>Valid</i>
19	0.483	0.468	<i>Valid</i>
20	0.538	0.468	<i>Valid</i>
21	0.576	0.468	<i>Valid</i>
22	0.670	0.468	<i>Valid</i>
23	0.670	0.468	<i>Valid</i>
24	0.529	0.468	<i>Valid</i>
25	0.496	0.468	<i>Valid</i>
26	0.714	0.468	<i>Valid</i>
27	0.714	0.468	<i>Valid</i>
28	0.724	0.468	<i>Valid</i>
29	0.535	0.468	<i>Valid</i>
30	0.535	0.468	<i>Valid</i>

Lampiran 3. Tabel Uji Reliabilitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	18	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	18	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Bagian A: Product Costing

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Absorption Costing (Metode harga pokok penuh)	2.06	1.350	.539	.770
Variable Costing (Metode harga pokok variabel)	2.06	1.232	.668	.700
Activity Based Costing (ABC)	1.89	1.281	.727	.673
Standard Costing	1.83	1.559	.477	.792

Bagian B : Planning and Controlling**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan	4.56	5.791	.689	.872
Anggaran untuk pengendalian biaya	4.56	5.791	.689	.872
Anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi	4.61	5.781	.564	.880
Anggaran untuk penilaian kinerja manajer	4.72	5.624	.517	.885
Anggaran berdasarkan nol (Zero based budgeting)	5.11	5.399	.592	.879
Anggaran Flexible	4.89	5.046	.723	.864
Anggaran berbasis aktivitas (Activity Based Budgeting)	4.83	4.971	.780	.858
Anggaran rencana jangka panjang (Strategic Plan)	4.83	4.971	.780	.858

Bagian C : Penilaian Kinerja (*Performance Evaluation*)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Profitabilitas (Laba operasi dan pertumbuhan pendapatan)	4.89	5.869	.675	.836
Penilaian kualitatif dari perspektif konsumen	4.89	5.869	.675	.836
Penilaian kualitatif dari perspektif inovasi	4.83	6.029	.716	.836
Penilaian kualitatif dari perspektif karyawan	5.06	5.703	.576	.845
Return on Investment (ROI)	4.89	5.869	.675	.836
Residual Income (RI)	5.39	5.899	.483	.855
Economic Value Added (EVA)	5.39	5.899	.483	.855
Balanced Score Card	5.39	5.781	.538	.849
Benchmarking	5.06	5.703	.576	.845

Bagian D : Pengambilan Keputusan (*Desicion Making*)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Analisa profitabilitas produk (Product Profitability Analysis)	2.50	.735	.670	.653
Analisa profitabilitas konsumen (Customer Profitability Analysis)	2.50	.735	.670	.653
Analisa Biaya Volume dan Laba (Cost Volume Profit Analysis)	2.28	1.154	.529	.756
Analisa Biaya Relevan (Relevant Cost Analysis)	2.39	.958	.496	.747

Bagian E : Analisis Strategik (*Strategic Analysis*)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Analisis Industri	3.33	1.412	.714	.784
Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing	3.33	1.412	.714	.784
Analisis posisi strategik organisasi di dalam persaingan	3.44	1.203	.724	.775
Perencanaan jangka panjang	3.39	1.428	.535	.830
Manajemen Berbasis Aktivitas (Activity Based Management)	3.39	1.428	.535	.830

Lampiran 4. Data Responden

No	Nama Hotel	Kategori (*)
1	The Jayakarta Suites Hotel	5
2	Aston Kupang	4
3	Bintang Flores Hotel	4
4	Amaris Hotel Kupang	2
5	SWISS Bellin Kristal	3
6	On The Rock	3
7	Neo by Aston Kupang	2
8	IMA Hotel	2
9	Sylvia Hotel	3
10	Sylvia Hotel 2	3
11	Sasando	3
12	Astiti	2
13	Komodo Resort Sebayur	2
14	Sea World Club Hotel	3
15	Laprima	3
16	Luwansa Beach Hotel	3
17	T-More Hotel & Lounge	3
18	Nembrala Beach Resort	2

Lampiran 5. Uji Statistik Deskriptif Keseluruhan Populasi

Bagian A: *Product Costing*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Absorption Costing (Metode harga pokok penuh)	18	2	5	3.11	1.231
Variable Costing (Metode harga pokok variabel)	18	2	5	2.94	1.110
Activity Based Costing (ABC)	18	2	5	2.89	1.132
Standard Costing	18	2	5	3.33	.840
Valid N (listwise)	18				

Bagian B :*Planning and Controlling*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan	18	2	5	3.67	.767
Anggaran untuk pengendalian biaya	18	3	5	3.78	.732
Anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi	18	2	5	3.28	.752
Anggaran untuk penilaian kinerja manajer	18	2	5	2.83	.985
Anggaran berdasarkan nol (Zero based budgeting)	18	2	4	2.28	.575
Anggaran Flexible	18	2	4	2.67	.686
Anggaran berbasis aktivitas (Activity Based Budgeting)	18	2	5	2.78	.943
Anggaran rencana jangka panjang (Strategic Plan)	18	2	5	3.22	.732
Valid N (listwise)	18				

Bagian C : Penilaian Kinerja (*Performance Evaluation*)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Profitabilitas (Laba operasi dan pertumbuhan pendapatan)	18	3	5	3.83	.618
Penilaian kualitatif dari perspektif konsumen	18	2	5	3.56	.784
Penilaian kualitatif dari perspektif inovasi	18	2	5	3.22	.943
Penilaian kualitatif dari perspektif karyawan	18	2	5	3.11	.963
Return on Investment (ROI)	18	2	5	3.39	.916
Residual Income (RI)	18	2	5	2.56	.922
Economic Value Added (EVA)	18	2	5	2.50	.924
Balanced Score Card	18	2	5	2.72	1.018
Benchmarking	18	2	5	2.83	.924
Valid N (listwise)	18				

Bagian D : Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Analisa profitabilitas produk (Product Profitability Analysis)	18	2	5	3.28	1.018
Analisa profitabilitas konsumen (Customer Profitability Analysis)	18	2	5	3.28	1.018
Analisa Biaya Volume dan Laba (Cost Volume Profit Analysis)	18	3	5	3.72	.752
Analisa Biaya Relevan (Relevant Cost Analysis)	18	2	5	3.22	.943
Valid N (listwise)	18				

Bagian E : Analisis Strategik (*Strategic Analysis*)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Analisis Industri	18	2	5	2.89	.963
Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing	18	3	5	3.83	.786
Analisis posisi strategik organisasi di dalam persaingan	18	2	5	3.06	.938
Perencanaan jangka panjang	18	2	5	3.33	.907
Manajemen Berbasis Aktivitas (Activity Based Management)	18	2	5	3.28	.826
Valid N (listwise)	18				

Lampiran 6. Uji Oneway Anova untuk semua populasi

Kategori bintang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bintang 2	6	33.3	33.3	33.3
	Bintang 3	9	50.0	50.0	83.3
	Bintang 4	2	11.1	11.1	94.4
	Bintang 5	1	5.6	5.6	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Status manajemen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Milik perorangan	12	66.7	66.7	66.7
	Anggota jaringan hotel nasional	3	16.7	16.7	83.3
	Anggota jaringan hotel internasional	3	16.7	16.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Bagian A: Product Costing

Descriptives

		N	Mean
Absorption Costing (Metode harga pokok penuh)	Bintang 2	6	2.67
	Bintang 3	9	3.44
	Bintang 4	2	3.50
	Bintang 5	1	2.00
	Total	18	3.11
Variable Costing (Metode harga pokok variabel)	Bintang 2	6	2.50
	Bintang 3	9	3.00
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	2.94
Activity Based Costing (ABC)	Bintang 2	6	2.17
	Bintang 3	9	2.89
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	4.00
	Total	18	2.89
Standard Costing	Bintang 2	6	2.83
	Bintang 3	9	3.56
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	3.33

Bagian B :Planning and Controlling

Descriptives

		N	Mean
Anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan	Bintang 2	6	3.33
	Bintang 3	9	3.78
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	4.00
	Total	18	3.67
Anggaran untuk pengendalian biaya	Bintang 2	6	3.50
	Bintang 3	9	3.67
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	5.00
	Total	18	3.78
Anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi	Bintang 2	6	2.83
	Bintang 3	9	3.44
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	3.28
Anggaran untuk penilaian kinerja manajer	Bintang 2	6	2.50
	Bintang 3	9	2.78
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	2.83
Anggaran berdasarkan nol (Zero based budgeting)	Bintang 2	6	2.00
	Bintang 3	9	2.33
	Bintang 4	2	3.00
	Bintang 5	1	2.00
	Total	18	2.28
Anggaran Flexible	Bintang 2	6	2.17
	Bintang 3	9	2.89
	Bintang 4	2	3.50
	Bintang 5	1	2.00
	Total	18	2.67
Anggaran berbasis aktivitas (Activity Based Budgeting)	Bintang 2	6	2.17
	Bintang 3	9	3.00
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	2.00
	Total	18	2.78
Anggaran rencana jangka panjang (Strategic Plan)	Bintang 2	6	3.17
	Bintang 3	9	3.22
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	2.00
	Total	18	3.22

Bagian C : Penilaian Kinerja (*Performance Evaluation*)

Descriptives

		N	Mean
Profitabilitas (Laba operasi dan pertumbuhan pendapatan)	Bintang 2	6	3.50
	Bintang 3	9	4.00
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	4.00
	Total	18	3.83
Penilaian kualitatif dari perspektif konsumen	Bintang 2	6	3.17
	Bintang 3	9	3.67
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	4.00
	Total	18	3.56
Penilaian kualitatif dari perspektif inovasi	Bintang 2	6	2.83
	Bintang 3	9	3.33
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	3.22
Penilaian kualitatif dari perspektif karyawan	Bintang 2	6	2.50
	Bintang 3	9	3.22
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	3.11
Return on Investment (ROI)	Bintang 2	6	2.83
	Bintang 3	9	3.56
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	4.00
	Total	18	3.39
Residual Income (RI)	Bintang 2	6	2.00
	Bintang 3	9	2.56
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	2.56
Economic Value Added (EVA)	Bintang 2	6	2.17
	Bintang 3	9	2.33
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	2.00
	Total	18	2.50
Balanced Score Card	Bintang 2	6	2.33
	Bintang 3	9	2.56
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	2.72
Benchmarking	Bintang 2	6	2.50
	Bintang 3	9	2.78
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	2.83

Bagian D : Pengambilan Keputusan (*Desicion Making*)

Descriptives

		N	Mean
Analisa profitabilitas produk (Product Profitability Analysis)	Bintang 2	6	2.50
	Bintang 3	9	3.56
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	4.00
	Total	18	3.28
Analisa profitabilitas konsumen (Customer Profitability Analysis)	Bintang 2	6	2.67
	Bintang 3	9	3.33
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	4.00
	Total	18	3.28
Analisa Biaya Volume dan Laba (Cost Volume Profit Analysis)	Bintang 2	6	3.33
	Bintang 3	9	3.78
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	4.00
	Total	18	3.72
Analisa Biaya Relevan (Relevant Cost Analysis)	Bintang 2	6	3.00
	Bintang 3	9	3.11
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	3.22

Bagian E : Analisis Strategik (*Strategic Analysis*)

Descriptives

		N	Mean
Analisis Industri	Bintang 2	6	2.67
	Bintang 3	9	2.78
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	2.89
Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing	Bintang 2	6	3.83
	Bintang 3	9	3.67
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	4.00
	Total	18	3.83
Analisis posisi strategik organisasi di dalam persaingan	Bintang 2	6	2.83
	Bintang 3	9	3.00
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	3.06
Perencanaan jangka panjang	Bintang 2	6	3.50
	Bintang 3	9	3.22
	Bintang 4	2	4.00
	Bintang 5	1	2.00
	Total	18	3.33
Manajemen Berbasis Aktivitas (Activity Based Management)	Bintang 2	6	3.00
	Bintang 3	9	3.22
	Bintang 4	2	4.50
	Bintang 5	1	3.00
	Total	18	3.28

Lampiran 7. Tabel Evolusi Akuntansi Manajemen I

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
<i>Plant-wide overhead Rate</i>	<i>Departemental-overhead rate</i>	<i>Activity-based costing</i>	<i>Target Costing</i>
<i>Budgeting for controlling costs</i>	<i>Separation variable/fixed costs</i>	<i>Activity-based budgeting</i>	<i>Benchmarking</i>
<i>Flexible budgeting</i>	<i>Budgeting for Planning</i>	<i>Cost of quality</i>	<i>Value Chain Analysis</i>
<i>Financial Performance Evaluation</i>	<i>Cost Volume Profit Analysis</i>	<i>Zero-based budgeting</i>	<i>Customer Profitability Analysis</i>
<i>Investments evaluation by using payback and/or Accounting Rate of Return</i>	<i>Investments evaluation by using discounted cash flow method(s)</i>	<i>Performance evaluation based on non-financial measure(s) related to employees</i>	<i>Performance evaluation based on non-financial measure(s) based on Customers</i>
	<i>Non-financial Performance evaluation related to Operation</i>	<i>Performing sensitivity “what if” analysis when evaluating major capital investment projects</i>	<i>Performance evaluation based on Residual Income or Economic Value Added</i>
	<i>Using regression and/or learning curve Techniques</i>	<i>Evaluating the risk of major capital investment projects by using probability analysis or computer simulation</i>	<i>Analysis of competitors’ strengths and Weaknesses</i>
	<i>Product Profitability Analysis</i>		<i>Analysis of competitive position</i>
	<i>Long-range Forecasting</i>		<i>Product life cycle Analysis</i>

Sumber : Kader and Luther (2006)

Lampiran 8. Tabel Evolusi Akuntansi Manajemen II

Methods	Stages	Cost determination and financial control	Information for management planning and control	Reduction waste of resources in business processes	Creation of value through effective resource use
		1760-1950	1950-1965	1965-1985	1985-2000
In formation for decision making	Cost determination and accounting	Cost determination			
		Standard cost accounting	Double standard cost accounting		
		Direct cost accounting			
		Records of cost accounting			
		Allocation of indirect costs			
		Uniform cost accounting	Marginal cost accounting	Activity based accounting	
		Absorption cost accounting	Target cost accounting	Activity based management	
	Planning	Budgeting	Discounted cash flow		
			Transfer costing		
	Controlling	Budgeting control	Responsibility accounting		
		Return on investments (ROI); Ton-mile ratio	Gertani system	Constant improvement method	
		Variances analysis	Kaizen system	Just in time system	
	Strategic analysis			Life cycling costing	Value chain analysis
					Five forces model
					PEST, SWOT analysis
					Customer profitability and Competitors analysis
					Balanced scorecard

Sumber :Gliubicas (2012)

Lampiran 9. Tabel Evolusi Akuntansi Manajemen II

Berdasarkan Abdul-Kader & Luther, *An Empirical investigation of the evolution of management accounting practices* (2004) dalam Bambang Hariadi (2005/. *Perkembangan Praktik Akuntansi Manajemen dan Perubahan Lingkungan Bisnis. Terna*. Volume 6, nomor 2. September 2005) tahap-tahap evolusi akuntansi manajemen adalah sebagai berikut:

Praktek-praktek akuntansi manajemen pada tingkatan *Cost Determination and Financial Control (CDFC)*

Akuntansi Manajemen	Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen
<i>Costing Accounting</i>	1. <i>A plant-wide overhead rate</i>
<i>Budgeting</i>	1. Anggaran untuk pengendalian biaya 2. Anggaran Fleksibel
<i>Perfomance Evaluation</i>	1. Berdasarkan ukuran finansial
<i>Desicion Making</i>	1. Penilaian <i>Capital investment</i> atas dasar <i>payback period</i> dan/ atau <i>accounting rate of return</i>

**Praktek-praktek akuntansi manajemen pada tingkatan
Information for Management Planning and Control (IMPC)**

Akuntansi Manajemen	Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen
<i>Costing Accounting</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dilakukan pemisahan antara <i>variable cost</i> dan <i>fixed cost</i> 2. Menggunakan <i>departemental overhead rate</i> 3. Menggunakan teknik Regresi
<i>Budgeting</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggaran untuk perencanaan 2. Anggaran dengan “<i>what if analysis</i>” 3. Anggaran untuk rencana strategi jangka panjang
<i>Perfomance Evaluation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ukuran non finansial yang berhubungan dengan operasi dan inovasi
<i>Desicion Making</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis <i>cost volume profit</i> untuk produk utama 2. Analisis profitabilitas produk 3. Model <i>stock control</i> 4. Evaluasi <i>capital investment</i> berdasarkan metode <i>discounted cash flow</i>
<i>Strategic Analysis</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Long range forecasting</i>

Praktek-praktek akuntansi manajemen pada tingkatan *reduction of waste in business resources.*

Akuntansi Manajemen	Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen
<i>Costing Accounting</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Activity based costing</i> 2. <i>Cost of quality</i>
<i>Budgeting</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Activity based budgeting</i> 2. <i>Zero based budgeting</i>
<i>Perfomance Evaluation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ukuran non finansial yang berhubungan dengan karyawan
<i>Desicion Making</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi resiko <i>capital investment</i> berdasarkan analisis profitabilitas atau simulasi komputer 2. Melakukan analisis sensitifitas “<i>what if</i>” ketika mengevaluasi <i>capital investment</i>
<i>Strategic Analysis</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Long range forecasting</i>

Praktek-praktek akuntansi manajemen pada tingkatan *creation of value through effective use of resources.*

Akuntansi Manajemen	Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen
<i>Costing Accounting</i>	1. <i>Target costing</i>
<i>Budgeting</i>	1. <i>Activity based budgeting</i> 2. <i>Zero based budgeting</i>
<i>Perfomance Evaluation</i>	1. Ukuran non finansial yang berhubungan dengan konsumen 2. Evaluasi berdasarkan <i>residual income</i> atau <i>economic value added</i> 3. <i>Benchmarking</i>
<i>Desicion Making</i>	1. Analisis profitabilitas konsumen 2. Evaluasi <i>capital investment</i> , aspek non finansial didokumentasikan dan dilaporkan 3. Perhitungan dan <i>penggunaan cost of capital</i> dalam <i>discounting cash flow</i> untuk <i>evaluasi capital investment</i>
<i>Strategic Analysis</i>	1. Analisis nilai pemegang saham 2. Analisis industri 3. Analisis posisi pesaing 4. Analisis <i>value chain</i> 5. Analisis siklus hidup produk 6. Integrasi dengan <i>value chain customer</i> atau <i>supplier</i> 7. Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing

Lampiran 10. Daftar Pertanyaan

DAFTAR PERTANYAAN PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN DI INDUSTRI PERHOTELAN

Bagian I: Identitas Hotel

1. Nama HotelKategori bintang :
2. Alamat hotel
3. Tahun beroperasinya hotel
4. Nama Responden dan jabatannya :
5. Jumlah Kamar :
6. Status manajemen (berilah tanda ✓)

Milik Perorangan:

Anggota jaringan hotel nasional:

Anggota jaringan hotel internasional:

7. Saat ini berapakah jumlah total karyawan perusahaan?karyawan

Kupang, Januari 2016

(Nama dan Tandatangan/Cap Hotel)

Bagian II: Praktik Akuntansi Manajemen

Berilah tanda “V” pada kolom “digunakan” jika teknik/alat dalam akuntansi manajemen tersebut digunakan dan berilah tanda “V” pada kolom “tidak digunakan” apabila teknik/alat dalam akuntansi manajemen tersebut tidak digunakan dalam mengelola kegiatan hotel.

No	Teknik/Alat Akuntansi Manajemen	Digunakan	Tidak Digunakan
Bagian A: Akuntansi Biaya (Cost Accounting)			
1.	<i>Absorption costing</i> (Metode harga pokok penuh)		
2.	<i>Variable Costing</i> (Metode harga pokok variabel)		
3.	<i>Activity Based Costing</i> (ABC)		
4.	<i>Standard Costing</i>		
Bagian B : Penyusutan Anggaran (Budgeting)			
1.	Anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan		
2.	Anggaran untuk pengendalian biaya		
3.	Anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi		
4.	Anggaran untuk penilaian kinerja manajer		
5.	Anggaran berdasarkan nol (<i>Zero based budgeting</i>)		
6.	Anggaran <i>Flexible</i>		
7.	Anggaran berbasis Aktivitas		
8.	Anggaran rencana jangka panjang		
Bagian C : Penilaian Kinerja (Performance Evaluation)			
1.	Profitabilitas (Laba operasi dan Pertumbuhan Pendapatan)		
2.	Penilaian kualitatif dari perspektif konsumen		
3.	Penilaian kualitatif dari perspektif inovasi		
4.	Penilaian kualitatif dari perspektif karyawan		
5.	<i>Return on Investment (ROI)</i>		
6.	<i>Residual Income (RI)</i>		
7.	<i>Economic Value Added (EVA)</i>		
8.	<i>Balanced Score Card</i>		
9.	<i>Benchmarking</i>		
Bagian D : Pengambilan Keputusan (Decision Making)			
1.	Analisa Profitabilitas Produk (<i>Product Profitability Analysis</i>)		
2.	Analisa Profitabilitas Konsumen (<i>Customer Profitability Analysis</i>)		
3.	Analisa Biaya volume dan Laba (<i>Cost Volume Profit Analysis</i>)		
4.	Analisa Biaya Relevan (<i>Relevant Cost Analysis</i>)		
Bagian E : Analisis Strategik (Strategic Analysis)			
1.	Analisis Industri		
2.	Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing		
3.	Analisis posisi strategik organisasi di dalam persaingan		
4.	Perencanaan Jangka Panjang		
5.	Manajemen Berbasis Aktivitas (<i>Activity Based Management</i>)		

Bagian III: Praktik Akuntansi Manajemen yang bermanfaat

Berilah tanda “V” pada kolom yang sesuai untuk menggambarkan sejauh mana teknik/alat akuntansi manajemen tersebut membantu anda dalam mengelola kegiatan hotel. **1 = sangat tidak bermanfaat, 2 = tidak bermanfaat, 3 = bermanfaat, 4 = sangat bermanfaat, 5 = amat sangat bermanfaat**

No	Teknik/Alat Akuntansi Manajemen	Manfaat				
		1	2	3	4	5
Bagian A: Perhitungan Biaya (Cost Accounting)		1	2	3	4	5
1.	<i>Absorption Costing</i> (Metode harga pokok penuh)					
2.	<i>Variable Costing</i> (Metode harga pokok variabel)					
3.	<i>Activity Based Costing</i> (ABC)					
4.	<i>Standard Costing</i>					
Bagian B : Perencanaan dan Pengendalian		1	2	3	4	5
1.	Anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan					
2.	Anggaran untuk pengendalian biaya					
3.	Anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi					
4.	Anggaran untuk penilaian kinerja manajer					
5.	Anggaran berdasarkan nol (<i>Zero based budgeting</i>)					
6.	Anggaran <i>Flexible</i>					
7.	Anggaran Berbasis Aktivitas (<i>Activity based budgeting</i>)					
8.	Anggaran rencana jangka panjang (<i>Strategic Plan</i>)					
Bagian C : Penilaian Kinerja (Performance Evaluation)		1	2	3	4	5
1.	Profitabilitas (Laba operasi dan Pertumbuhan Pendapatan)					
2.	Penilaian kualitatif dari perspektif konsumen					
3.	Penilaian kualitatif dari perspektif inovasi					
4.	Penilaian kualitatif dari perspektif karyawan					
5.	<i>Return on Investment (ROI)</i>					
6.	<i>Residual Income (RI)</i>					
7.	<i>Economic Value Added (EVA)</i>					
8.	<i>Balanced Score Card</i>					
9.	<i>Benchmarking</i>					
Bagian D : Pengambilan Keputusan (Decision Making)		1	2	3	4	5
1.	Analisa Profitabilitas Produk (<i>Product Profitability Analysis</i>)					
2.	Analisa Profitabilitas Konsumen (<i>Customer Profitability Analysis</i>)					
3.	Analisa Biaya volume dan Laba (<i>Cost Volume Profit Analysis</i>)					
4.	Analisa Biaya Relevan (<i>Relevant Cost Analysis</i>)					
Bagian E : Analisis Strategik (Strategic Analysis)		1	2	3	4	5
1.	Analisis Industri					
2.	Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing					
3.	Analisis posisi strategik organisasi di dalam persaingan					
4.	Perencanaan Jangka Panjang					
5.	Manajemen Berbasis Aktivitas (<i>Activity Based Management</i>)					