

**STUDI EMPIRIS PRAKTIK-PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN PADA
HOTEL BERBINTANG DI PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

**Maria Susana Elaman
D. Agus Budi R.**

**Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi, Universitas Atmajaya Yogyakarta
Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melaporkan tingkat perkembangan praktik-praktik akuntansi manajemen pada hotel-hotel berbintang di kota Kupang dan sekitarnya. Praktik akuntansi manajemen merupakan sarana informasi bagi pihak intern perusahaan. Akuntansi manajemen hadir untuk pemenuhan kebutuhan informasi akuntansi bagi pihak manajemen agar dapat eksis pada pasar yang semakin kompetitif.

Perubahan lingkungan bisnis dan globalisasi secara otomatis mengubah praktik-praktik akuntansi manajemen karena beradaptasi terhadap kebutuhan informasi yang lebih baik dan relevan bagi manajemen agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis tersebut.

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada hotel-hotel dengan pertanyaan tentang penggunaan praktik-praktik akuntansi manajemen yang digunakan dan tidak digunakan serta manfaat dari penggunaan praktik-praktik akuntansi manajemen tersebut. Hasil penelitian menyatakan bahwa umumnya penggunaan praktik-praktik akuntansi manajemen di kota Kupang dan sekitarnya atau pada provinsi Nusa Tenggara Timur masih bersifat tradisional.

Kata Kunci : Praktik Akuntansi Manajemen, *IFAC*, Perusahaan Jasa (Hotel)

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis/globalisasi terjadi dalam berbagai bidang kehidupan. Dampaknya terjadi persaingan yang bersifat kompetitif dalam tiap bidang usaha. Hal tersebut juga terjadi di kota Kupang dan sekitarnya. Hotel bertambah banyak dalam kurun waktu singkat, sehingga diperlukan informasi yang akurat dan relevan untuk pihak manajemen, tujuannya agar usaha tersebut tetap eksis dalam pasar yang kompetitif.

Akuntansi manajemen berkembang karena beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, dari yang sifatnya tradisional atau teknis telah bergeser ke arah kontemporer/ modern yang memiliki pendekatan perilaku (*customer value*). Karena di kota Kupang dan sekitarnya sudah mengalami kompetitif market yang sejalan dengan perubahan lingkungan bisnisnya, maka seharusnya praktik-praktik Akuntansi manajemen kontemporer menjadi hal yang relevan untuk diterapkan pada kota tersebut. Namun umumnya hotel-hotel di kota Kupang dan sekitarnya menyerap tenaga kerja lokal dengan kualitas SDM yang tergolong rendah serta pengaruh budaya tradisionalisme/budaya timur yang masih lekat mempengaruhi proses penentuan praktik-praktik akuntansi manajemen yang digunakan, sehingga menjadi kendala berkembangnya praktik-praktik akuntansi manajemen di daerah tersebut.

Hal ini menjadi motivasi peneliti untuk mengetahui perkembangan praktik-praktik akuntansi manajemen yang terjadi di kota Kupang dan sekitarnya dengan fase evolusi *IFAC* sebagai dasar penentuan perkembangannya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *International Federation of Accountants (IFAC)* akuntansi manajemen telah mengalami empat fase evolusi yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Fase pertama: *Cost Determination and Financial Control*, fase kedua: *Information for Management Planning and Control*, fase ketiga: *Reduction of Resource Waste in Business Process* dan fase keempat yaitu: *Creation Value through the effective use of resources*. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti akan meneliti tentang praktik-praktik akuntansi manajemen pada hotel-hotel di Kupang dan sekitarnya dengan rincian sebagai berikut:

- a. Praktik-praktik akuntansi manajemen apa yang digunakan pada hotel-hotel di kota Kupang dan sekitarnya serta termasuk pada fase yang mana?
- b. Apakah perbedaan kategori bintang pada hotel-hotel di kota Kupang dan sekitarnya menimbulkan perbedaan praktik-praktik akuntansi manajemen yang digunakan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melaporkan tingkat perkembangan, adopsi dan manfaat yang berasal dari praktik-praktik akuntansi manajemen dengan menggunakan analisa yang dikembangkan oleh *International Federation of*

Accountants (IFAC), di industri perhotelan khususnya hotel-hotel di kota Kupang dan sekitarnya.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan referensi tambahan bagi penelitian terdahulu khususnya yang berkaitan dengan praktik akuntansi manajemen yang dijalankan di unit usaha hotel dalam penyelesaian tugas-tugas manajerialnya.
- b. Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pembaca, sebagai tambahan pengetahuan tentang penggunaan praktik-praktik akuntansi manajemen pada industri perhotelan.

1.5. Batasan Penelitian

Agar terfokus pada tujuan penelitian maka peneliti memberikan batasan-batasan ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

- a. Lingkungan penelitian ini adalah hotel-hotel yang berada di kota Kupang dan sekitarnya.
- b. Hotel-hotel yang diteliti adalah hotel bintang 2-5
- c. Sampel dari penelitian ini adalah akuntan manajemen/ orang yang mengerti mengenai penggunaan informasi akuntansi manajemen.

2. Landasan Teori

Evolusi Akuntansi Manajemen menurut *IFAC*

Berdasarkan pernyataan atau statement yang dikeluarkan oleh *International Federation of Accountants (IFAC)* Maret 1988, akuntansi manajemen telah mengalami 4 tingkatan atau fase evolusi yang saling berkaitan sebagai berikut ini (Hariadi, 2005).

Fase pertama yang berlangsung sampai tahun 1950 merupakan fase *Cost Determination and Financial Control*, melalui penggunaan secara luas anggaran (*budgeting*) dan teknik-teknik dalam akuntansi biaya. Pada fase ini praktik akuntansi manajemen masih menekankan pada hal-hal yang sifatnya teknis dan sangat sederhana, misalnya analisa rasio dan analisa laporan keuangan. Pemanfaatan Informasi akuntansi manajemen dalam pengelolaan organisasi hanya terbatas pada penentuan harga pokok produk yang dihasilkan dan kurang memperhatikan ketelitian alokasi biaya bersama khususnya biaya *overhead* pabrik. Perkembangan akuntansi manajemen memang lebih didominasi pada praktik di perusahaan pabrikasi daripada perusahaan jasa. Gliubicac (2012) menyebutkan bahwa karakteristik praktik akuntansi manajemen pada fase ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: (1) Kuatnya perekonomian negara-negara Eropa, (2) Kompetisi yang relatif rendah, (3) Rendahnya perhatian perusahaan akan kualitas produk dan (4) Tingginya skala produksi.

Fase berikutnya atau fase kedua adalah fase *Information for management Planning and Control*, yang memiliki kecenderungan pada penggunaan analisa pengambilan keputusan (*decision analysis*) dan juga ditandaidengan mulai

digunakannya konsep akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*). Teknik akuntansi manajemen yang dipraktikkan saat itu meliputi *standard costing*, *cost volume profit analysis* serta *Break event Point (BEP)*. Fase kedua ini dimulai pada tahun 1965.

Pada tahun 1985 dianggap perkembangan akuntansi manajemen telah masuk pada fase ketiga yaitu fase *Reduction of Resource Waste in Business Process* yang mengedepankan upaya-upaya untuk mengeliminasi “*non-value added activities*”. Pada fase ini mulai dikenal *process analysis* serta teknik-teknik manajemen biaya. Selain upaya mengeliminasi pemborosan, pada fase ini juga digunakan formula matematis dalam praktik akuntansi manajemen, antara lain *Economic Order Quantity (EOQ)*, *Inventori evaluation model* seperti *FIFO* dan *LIFO* serta Regresi berganda.

Fase perkembangan akuntansi manajemen yang terakhir yaitu fase keempat dimulai tahun 1995 yaitu Fase *Creation Value through the effective use of resources*. Pada tahap ini ditemukan terjadinya pergeseran fokus pada *customer value*, *shareholder value* dan *organisational innovation*. Teknik atau metode akuntansi manajemen modern atau yang populer sebagai “*advanced management accounting*” sudah mulai diperkenalkan, antara lain *Just in Time (JIT)*, *Balance Scorecard (BSC)* dan *Strategic Cost Management*. Keempat tahap dalam evolusi akuntansi manajemen dapat digambarkan dalam gambar 1 berikut ini. Kader and Luther (2006) menyebutkan bahwa perbedaan utama antara fase 2 dan 3 dan 4 adalah adanya pergeseran fokus dari hanya sekedar penyedia informasi dan manajemen atau pengelolaan sumber-sumber ekonomi ke arah upaya pengurangan limbah (fase 3) dan penciptaan nilai (fase 4). Perlu digaris bawahi bahwa meskipun akuntansi manajemen mengalami pergeseran namun fokus pada penyediaan informasi yang terjadi pada fase 2 tidak hilang namun dirumuskan kembali di fase 3 dan 4.

3. Metode Penelitian

3.1. Sampel dan Data Penelitian

Jenis data pada penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari responden secara langsung. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik data survei dengan alat penelitian berupa kuisioner (Jogiyanto, 2010). Kota Kupang dan sekitarnya merupakan objek penelitian yang dipilih, sebab dengan adanya tren yang berkembang lima tahun terakhir mengenai pertumbuhan dan investasi perhotelan yang boleh dikatakan cukup banyak di kota Kupang berimbang dengan pertumbuhan kunjungannya (ANTARANEWS.com). sampel pada penelitian ini adalah semua populasi hotel bintang 2-5.

Daftar pertanyaan terdiri dari Bagian pertama berisi pertanyaan tentang identitas hotel, bagian kedua menyatakan tentang digunakan atau tidak praktik-praktik akuntansi manajemen pada hotel tersebut, serta seberapa besar manfaat praktik akuntansi manajemen tersebut bagi hotel itu sendiri. Komponen yang ditanyakan dalam praktik akuntansi manajemen menggunakan daftar pertanyaan yang telah digunakan oleh Alleyne and Marshal (2011), Naco, Cela and Dollani (2010) serta Pavlatos and Pagios (2009). Analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif

dan uji one-way anova, disamping itu peneliti juga melakukan uji validitas dan reliabilitas dalam menentukan kelayakan alat ukur.

Tabel 1. Variabel Penelitian

No	Bagian	Praktik-praktik Akuntansi Manajemen
a.	<i>Product Costing</i>	<i>Absorption Costing</i> (metode harga pokok penuh) <i>Variable Costing</i> (metode harga pokok variabel) <i>Activity Based Costing (ABC)</i> <i>Standard Costing</i>
b.	<i>Planning and Controlling</i>	Anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan Anggaran untuk pengendalian biaya Anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi Anggaran untuk pengendalian kinerja manajer Anggaran berdasar nol (<i>Zero Based Budgeting</i>) Anggaran Flexible Anggaran berbasis aktivitas (<i>Activity Based Budgeting</i>) Anggaran rencana jangka panjang (<i>Strategic Plan</i>)
c.	<i>Performance evaluation</i>	Profitabilitas (Laba operasi dan pertumbuhan pendapatan) Penilaian kualitatif dari perspektif konsumen Penilaian kualitatif dari perspektif inovasi Penilaian kualitatif dari perspektif karyawan <i>Return on Investment (ROI)</i> <i>Residual Income (RI)</i> <i>Economic Value Added (EVA)</i> <i>Balanced Score Card</i> <i>Benchmarking</i>
d.	<i>Desicion Making</i>	Analisa profitabilitas produk (<i>Product Profitability Analysis</i>) Analisa profitabilitas konsumen (<i>Customer Profitability Analysis</i>) Analisa biaya volume dan laba (<i>Cost Volume Profit Analysis</i>) Analisa biaya relevan (<i>Relevant Cost Analysis</i>)
e.	<i>Strategic Analysis</i>	Analisis industri Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing Analisis posisi strategik organisasi di dalam persaingan Perencanaan jangka panjang Manajemen biaya berbasis aktivitas (<i>Activity Based Management</i>)

4. Analisis, Pembahasan dan Hasil Penelitian

4.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan r tabel dan r hitung, menggunakan tabel distribusi R yang menunjukkan r tabel dengan signifikansi 5%, dan hasil pengujian memperlihatkan bahwa semua butir-butir pertanyaan sudah *valid* karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan tersebut *valid* dan dapat digunakan dalam penelitian serta dapat dipakai berulang-ulang untuk penelitian serupa.

4.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas akan dilakukan dengan metode *Alpha Cronbach's* dan dapat dilihat bahwa nilai *Alpha Cronbach's* menunjukkan angka yang lebih besar daripada nilai r tabel. hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan di atas reliabel atau konsisten.

4.3. Data Responden

Tabel 2. :

Strata	Populasi
Bintang Lima	1 hotel
Bintang Empat	2 hotel
Bintang Tiga	9 hotel
Bintang Dua	6 hotel
Jumlah	18 hotel

Sumber: BPS NTT, 2015

4.4. Uji Statistik

Hasil pengolahan data statistik deskriptif, berupa nilai mean adalah rata-rata dari skala yang telah dipilih oleh ke-18 responden.

Tabel 3. Gambaran Praktik Akuntansi Manajemen Secara Umum

No	Praktik Akuntansi Manajemen	Pengguna	%	Fase
1.	Anggaran Berdasarkan Nol (<i>Zero based budgeting</i>)	6	33.3%	3
2.	<i>Residual Income (RI)</i>	6	33.3%	3
3.	<i>Economic Value Added (EVA)</i>	6	33.3%	3
4.	<i>Balanced Score Card</i>	6	33.3%	4
5.	<i>Absorption Costing</i> (metode harga pokok penuh)	10	55.6%	1
6.	<i>Variable Costing</i> (metode harga pokok variabel)	10	55.6%	1
7.	Anggaran Flexible	10	55.6%	1
8.	Anggaran Berbasis Aktivitas (<i>Activity Based Budgeting</i>)	11	61.1%	3
9.	Anggaran Rencana Jangka Panjang (<i>Strategic Plan</i>)	11	61.1%	2

10.	Penilaian Kualitatif dari Perspektif Karyawan	12	66.7%	3
11.	<i>Benchmarking</i>	12	66.7%	4
12.	<i>Activity Based Costing (ABC)</i>	13	72.2%	3
13.	Anggaran untuk Penilaian Kinerja Manajer	13	72.2%	1
14.	Analisa Profitabilitas Produk (<i>Product Profitability Analysis</i>)	13	72.2%	2
15.	Analisa Profitabilitas Konsumen (<i>Customer Profitability Analysis</i>)	13	72.2%	3
16.	<i>Standard Costing</i>	14	77.8%	2
17.	Analisis Posisi Strategik Organisasi dalam Persaingan	14	77.8%	4
18.	Anggaran untuk Koordinasi Semua Bagian Organisasi	15	83.3%	1
19.	Profitabilitas (Laba Operasi dan Pertumbuhan Pendapatan)	15	83.3%	1
20.	Penilaian Kualitatif dari Perspektif Konsumen	15	83.3%	3
21.	<i>Return on Investment (ROI)</i>	15	83.3%	2
22.	Analisa Biaya Relevan (<i>Relevant Cost Analysis</i>)	15	83.3%	2
23.	Perencanaan Jangka Panjang	15	83.3%	4
24.	Manajemen Berbasis Aktivitas (<i>Activity Based Management</i>)	15	83.3%	4
25.	Anggaran untuk Perencanaan Kegiatan Operasional Tahunan	16	88.9%	1
26.	Anggaran untuk Pengendalian Biaya	16	88.9%	1
27.	Penilaian Kualitatif dari Perspektif Inovasi	16	88.9%	3
28.	Analisis Industri	16	88.9%	4
29.	Analisis Kekuatan dan Kelemahan Pesaing	16	88.9%	4
30.	Analisa Biaya Volume dan Laba(<i>Cost Volume Profit Analysis</i>)	17	94.4%	2

Tabel 4. Ranking Peranan Praktik Akuntansi Manajemen dalam Pengelolaan Organisasi

No	Teknik Akuntansi Manajemen	Mean	Ranking	Fase
1.	Profitabilitas (Laba Operasi dan pertumbuhan pendapatan)	3.83	1	1
2.	Analisis Kekuatan dan Kelemahan Pesaing	3.83	2	4
3.	Anggaran untuk pengendalian biaya	3.78	3	1
4.	Analisa Biaya Volume dan Laba (<i>Cost Volume Profit Analysis</i>)	3.72	4	2
5.	Anggaran Untuk Perencanaan Kegiatan Tahunan	3.67	5	1
6.	Penilaian Kualitatif dari Perspektif Konsumen	3.56	6	4
7.	<i>Return On Investment (ROI)</i>	3.39	7	2
8.	Perencanaan Jangka Panjang	3.33	8	4
9.	<i>Standard Costing</i>	3.33	9	2
10.	Anggaran untuk Koordinasi Semua Bagian Organisasi	3.28	10	1
11.	Analisa Profitabilitas Produk (<i>Product Profitability Analysis</i>)	3.28	11	2
12.	Analisa Profitabilitas konsumen (<i>Customer</i>	3.28	12	4

	<i>Profitability Analysis)</i>			
13.	<i>Activity Based Management</i>	3.28	13	4
14.	Analisa Biaya Relevan (<i>Relevant Cost Analysis</i>)	3.22	14	2
15.	Anggaran Rencana Jangka Panjang (<i>Strategic Plan</i>)	3.22	15	2
16.	Penilaian Kualitatif dari Perspektif Inovasi	3.22	16	3
17.	Metode Harga Pokok Penuh (<i>Absorption Costing</i>)	3.11	17	1
18.	Penilaian Kualitatif dari Perspektif Karyawan	3.11	18	3
19.	Analisis Posisi Strategik Organisasi di dalam Persaingan	3.06	19	4
20.	Metode Harga Pokok Variabel (<i>Variable Costing</i>)	2.94	20	1
21.	<i>Activity Based Costing (ABC)</i>	2.89	21	3
22.	Analisis Industri	2.89	22	4
23.	Benchmarking	2.83	23	4
24.	Anggaran untuk Penilaian Kinerja Manajer	2.83	24	1
25.	Anggaran Berbasis Aktivitas (<i>Activity Based Budgeting</i>)	2.78	25	3
26.	<i>Balanced Score Card</i>	2.72	26	4
27.	Anggaran Flexible	2.67	27	1
28.	<i>Residual Income (RI)</i>	2.56	28	3
29.	<i>Economic Value Added (EVA)</i>	2.50	29	3
30.	Anggaran Berdasarkan Nol (<i>Zero Based Budgeting</i>)	2.28	30	3

Tabel 5. Praktik Akuntansi Manajemen dalam Tiap Fungsi Manajerial

No	Praktik Akuntansi Manajemen	Mean	Ranking	Fase
PRODUCT COSTING				
1	Absorption Costing (metode harga pokok penuh)	3.11	17	1
2	Variable Costing (metode harga pokok variabel)	2.94	20	1
3	Activity Based Costing (ABC)	2.89	21	3
4	Standard Costing	3.33	9	1
PLANNING and CONTROLLING				
5	Anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan	3.67	5	1
6	Anggaran untuk pengendalian biaya	3.78	3	1
7	Anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi	3.28	10	1
8	Anggaran untuk pengendalian kinerja manajer	2.83	24	1
9	Anggaran berdasar nol (Zero Based Budgeting)	2.28	30	3
10	Anggaran Flexible	2.67	27	1
11	Anggaran berbasis aktivitas (Activity Based Budgeting)	2.78	25	3
12	Anggaran rencana jangka panjang (Strategic Plan)	3.22	15	2
PERFORMANCE EVALUATION				
13	Profitabilitas (Laba operasi dan pertumbuhan pendapatan)	3.83	1	1
14	Penilaian kualitatif dari perspektif konsumen	3.56	6	3
15	Penilaian kualitatif dari perspektif inovasi	3.22	16	3
16	Penilaian kualitatif dari perspektif karyawan	3.11	18	3
17	Return on Investment (ROI)	3.39	7	2
18	Residual Income (RI)	2.56	28	3

19	Economic Value Added (EVA)	2.50	29	3
20	Balanced Score Card	2.72	26	4
21	Benchmarking	2.83	23	4
DESICION MAKING				
22	Analisa profitabilitas produk (Product Profitability Analysis)	3.28	11	2
23	Analisa profitabilitas konsumen (Customer Profitability Analysis)	3.28	12	4
24	Analisa biaya volume dan laba (Cost Volume Profit Analysis)	3.72	4	2
25	Analisa biaya relevan (Relevant Cost Analysis)	3.22	14	2
STRATEGIC ANALYSIS				
26	Analisis industri	2.89	22	4
27	Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing	3.83	2	4
28	Analisis posisi strategik organisasi di dalam persaingan	3.06	19	4
29	Perencanaan jangka panjang	3.33	8	4
30	Manajemen biaya berbasis aktivitas (Activity Based Management)	3.28	13	4

Tabel 6. Praktik Akuntansi Manajemen Berdasar Kategori Hotel

No	Praktik Akuntansi Manajemen	Klasifikasi Hotel				Mean
		*5	*4	*3	*2	
PRODUCT COSTING						
1	Absorption Costing (metode harga pokok penuh)	2.00	3.50	3.44	2.67	3.11
2	Variable Costing (metode harga pokok variabel)	3.00	4.00	3.00	2.50	2.94
3	Activity Based Costing (ABC)	4.00	4.50	2.89	2.17	2.89
4	Standard Costing	3.00	4.00	3.56	2.83	3.33
PLANNING and CONTROLLING						
5	Anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan	4.00	4.00	3.78	3.33	3.67
6	Anggaran untuk pengendalian biaya	5.00	4.50	3.67	3.50	3.78
7	Anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi	3.00	4.00	3.44	2.83	3.28
8	Anggaran untuk pengendalian kinerja manajer	3.00	4.00	2.78	2.50	2.83
9	Anggaran berdasar nol (Zero Based Budgeting)	2.00	3.00	2.33	2.00	2.28
10	Anggaran Flexible	2.00	3.50	2.89	2.17	2.67
11	Anggaran berbasis aktivitas (Activity Based Budgeting)	2.00	4.00	3.00	2.17	2.78
12	Anggaran rencana jangka panjang (Strategic Plan)	2.00	4.00	3.22	3.17	3.22
PERFORMANCE EVALUATION						
13	Profitabilitas (Laba operasi dan pertumbuhan pendapatan)	4.00	4.00	4.00	3.50	3.83
14	Penilaian kualitatif dari perspektif konsumen	4.00	4.00	3.67	3.17	3.56
15	Penilaian kualitatif dari perspektif inovasi	3.00	4.00	3.33	2.83	3.22
16	Penilaian kualitatif dari perspektif karyawan	3.00	4.50	3.22	2.50	3.11
17	Return on Investment (ROI)	4.00	4.00	3.56	2.83	3.39
18	Residual Income (RI)	3.00	4.00	2.56	2.00	2.56
19	Economic Value Added (EVA)	2.00	4.50	2.33	2.17	2.50
20	Balanced Score Card	3.00	4.50	2.56	2.33	2.72
21	Benchmarking	3.00	4.00	2.78	2.50	2.83

DESICION MAKING						
22	Analisa profitabilitas produk (Product Profitability Analysis)	4.00	4.00	3.56	2.50	3.28
23	Analisa profitabilitas konsumen (Customer Profitability Analysis)	4.00	4.50	3.33	2.67	3.28
24	Analisa biaya volume dan laba (Cost Volume Profit Analysis)	4.00	4.50	3.78	3.33	3.72
25	Analisa biaya relevan (Relevant Cost Analysis)	3.00	4.50	3.11	3.00	3.22
STRATEGIC ANALYSIS						
26	Analisis industri	3.00	4.00	2.78	2.67	2.89
27	Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing	4.00	4.50	3.67	3.83	3.83
28	Analisis posisi strategik organisasi di dalam persaingan	3.00	4.00	3.00	2.83	3.06
29	Perencanaan jangka panjang	2.00	4.00	3.22	3.50	3.33
30	Manajemen biaya berbasis aktivitas (Activity Based Management)	3.00	4.50	3.22	3.00	3.28

5. Penutup

5.1. 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 menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen pada industri perhotelan di kota Kupang dan sekitarnya secara umum masih menggunakan praktik akuntansi manajemen tradisional dengan penggunaan fase 1 dan 2, namun perlu diketahui bahwa penggunaan 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.

Pada analisis 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.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini antara lain:

- a. Penelitian ini hanya dilakukan di kota Kupang dan daerah sekitarnya yang masih dalam lingkup satu propinsi saja, sehingga kesimpulan bisa saja berbeda apabila penelitian yang sama dilakukan di daerah yang berbeda.

- b. 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.

5.3. Saran

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

- a. Agar praktik akuntansi manajemen dan peran akuntan manajemen dapat diketahui secara lengkap, penelitian lebih baik dilakukan dengan jangkauan wilayah yang lebih luas.
- b. Penelitian serupa dapat menggunakan teknik pengumpulan data *deepinterview*, sehingga data yang diperoleh lebih valid.
- c. 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 Evaluation 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.