

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara umum praktik akuntansi manajemen pada *travel agency* masih bersifat tradisional/konvensional ditunjukkan dengan praktik yang mendominasi berada pada fase 1 dan fase 2. Mengacu pada teori perkembangan akuntansi manajemen menurut *IFAC (International Federation of Accountants)*, praktik akuntansi manajemen tradisional merupakan praktik yang meliputi fase 1 dan 2. Berikut merupakan hasil analisis presentase tingkat penggunaan praktik akuntansi manajemen berdasarkan fungsi manajerial:

- a. Praktik akuntansi manajemen pada *travel agency* dalam fungsi manajerial penentuan biaya (*cost determination*) masih bersifat tradisional, dikarenakan praktik penentuan biaya dengan metode *standard costing* yang merupakan praktik paling dominan mencapai tingkat penggunaan sebesar 62,96% dari seluruh responden dan berada pada peringkat 13. Di sisi lain, praktik *activity based costing* berada pada peringkat terakhir dengan persentase penggunaan sebesar 22,22%, padahal praktik ini termasuk dalam fase 3. Hal ini menunjukkan bahwa penentuan biaya masih menggunakan praktik akuntansi manajemen tradisional.
- b. Praktik akuntansi manajemen pada *travel agency* dalam fungsi manajerial penganggaran (*budgeting*) masih bersifat tradisional ditunjukkan dengan praktik anggaran jangka panjang yang menduduki peringkat pertama dari seluruh

praktik akuntansi manajemen dimana praktik ini termasuk dalam fase 2. Praktik ini hampir digunakan oleh seluruh responden karena presentasinya yang mencapai 96,30%. Setelah itu, di peringkat kedua terdapat praktik anggaran untuk pengendalian biaya yang berada di fase 1 dengan presentasinya mencapai 92,59%. Namun demikian, praktik anggaran berbasis aktivitas yang tergolong dalam fase 3, juga mendapat presentase sebesar 62,96%. Hal ini menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen untuk penganggaran sudah mulai menuju praktik akuntansi yang lebih modern meskipun masih didominasi oleh praktik akuntansi manajemen tradisional yang berada di fase 1 dan fase 2.

- c. Praktik akuntansi manajemen pada *travel agency* untuk fungsi manajerial penilaian kinerja (*performance evaluation*) menunjukkan hasil bahwa praktik pengukuran kinerja didasarkan kinerja keuangan serta penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan konsumen mendapatkan perhatian yang sama besar dibuktikan dengan tingkat penggunaan mencapai 88,89%, padahal kedua praktik ini berada di fase yang berbeda. Pengukuran kinerja yang didasarkan kinerja keuangan termasuk dalam fase 1, sedangkan penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan konsumen berada pada fase 3. Sementara itu, praktik-praktik yang berada pada fase 4, seperti *balanced scorecard* dan *benchmarking* hanya digunakan oleh 37,04%. Dengan demikian, praktik akuntansi manajemen pada bagian penilaian kinerja (*performance*

evaluation) ini masih bersifat tradisional namun sudah mulai mengarah pada praktik akuntansi manajemen yang lebih modern.

- d. Praktik akuntansi manajemen pada *travel agency* untuk fungsi manajerial informasi untuk pengambilan keputusan (*information for decision making*) menunjukkan bahwa analisis profitabilitas untuk setiap jenis jasa yang ditawarkan merupakan praktik akuntansi manajemen yang paling dominan pada bagian ini. Praktik ini menduduki peringkat 3 dan digunakan oleh 92,59% responden. Nilai *mean* nya juga memperlihatkan nilai yang tinggi yaitu sebesar 3,63, yang berarti praktik analisis profitabilitas untuk setiap jenis jasa yang ditawarkan bermanfaat. Di urutan terakhir pada kategori ini, terdapat analisis profitabilitas konsumen/kelompok konsumen pada fase 4 yang hanya digunakan oleh 44,44% responden dan berada pada peringkat 20. Hasil ini menunjukkan bahwa fungsi manajerial ini masih menggunakan praktik akuntansi manajemen tradisional.
- e. Praktik akuntansi manajemen pada *travel agency* untuk fungsi manajerial analisis stratejik (*strategic analysis*) menunjukkan hasil bahwa *travel agency* sudah memperhatikan fungsi manajerial ini. Dibuktikan dengan tingkat penggunaan seluruh praktiknya yang mencapai lebih dari 50% dan juga dianggap bermanfaat karena nilai *mean* yang sudah mencapai skala 3. Praktik-praktik akuntansi manajemen pada bagian ini seluruhnya berada di fase 4, sehingga fungsi manajerial analisis stratejik sudah menuju praktik akuntansi manajemen yang modern.

Sementara itu, secara umum terdapat 7 praktik akuntansi manajemen dengan *mean* mencapai lebih dari 3,50. Berikut merupakan 7 praktik akuntansi manajemen yang dianggap memberikan manfaat tertinggi dalam pengelolaan organisasi:

- a. Anggaran untuk perencanaan jangka panjang (3,67)
- b. Anggaran untuk pengendalian biaya (3,67)
- c. Analisis profitabilitas untuk setiap jasa yang ditawarkan (3,63)
- d. Pengukuran kinerja berdasarkan kinerja keuangan (3,63)
- e. Penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan konsumen (3,63)
- f. Anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan (3,59)
- g. Analisis perencanaan jangka panjang (3,56)

Secara umum, ketujuh praktik tersebut juga menduduki pada peringkat 1 hingga 7. Selain dianggap sangat bermanfaat, praktik-praktik ini juga hampir digunakan oleh seluruh responden. Oleh karena itu, penggunaan praktik-praktik tersebut konsisten dengan manfaat yang diperoleh oleh *travel agency*.

Untuk analisis berdasarkan ukuran perusahaan, hasil yang didapatkan cukup menarik. Nilai manfaat dari praktik-praktik akuntansi manajemen pada berbagai ukuran perusahaan menunjukkan hasil yang beragam. Selain itu, pada ukuran perusahaan skala menengah sebagian besar praktik-praktik akuntansi manajemen dalam fase 3 dan 4 memiliki presentase penggunaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan ukuran perusahaan skala mikro dan skala kecil. Demikian juga pada perusahaan skala kecil dan mikro, dimana sebagian besar praktik-praktik akuntansi manajemen dalam fase 3 dan 4 sudah lebih sering digunakan oleh perusahaan skala

kecil bila dibandingkan dengan perusahaan skala mikro. Hal itu menunjukkan bahwa benar jika semakin besar skala perusahaan akan semakin modern praktik akuntansi manajemennya (Ahmad, 2017; 250). Meskipun apabila ditinjau dari presentase secara umum maupun presentase tertinggi per fungsi manajerial masih didominasi oleh praktik akuntansi tradisional yang berada pada fase 1 dan fase 2.

Hasil penelitian ini tidak berbeda dengan penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian. Khususnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2017), Cuzdriorean (2017), dan Sunarni (2014), yang juga menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen pada berbagai objek masih tradisional/konvensional, namun akan lebih modern pada perusahaan dengan skala lebih besar.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengalami beberapa keterbatasan penelitian yaitu :

- a. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner pada penelitian ini memiliki kelemahan yaitu terdapat kemungkinan responden kurang memahami mengenai praktik-praktik akuntansi manajemen yang ada dalam mengisi kuesioner
- b. Keengganan responden untuk membagi informasi yang bersifat keuangan seperti omset penjualan dengan benar sehingga dalam penentuan ukuran perusahaan terdapat kemungkinan data tersebut tidak sesuai dengan ukuran perusahaan yang sebenarnya.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat dirumuskan saran sebagai berikut :

- a. Bagi para akademisi disarankan untuk melakukan edukasi bagi *travel agency* di Daerah Istimewa Yogyakarta tentang perkembangan praktik akuntansi manajemen dan manfaatnya.
- b. Bagi pengelola *travel agency* di Daerah Istimewa Yogyakarta disarankan untuk mengelola perusahaan dengan memilih praktik akuntansi manajemen pada fase 3 dan fase 4 yang relevan dan bermanfaat bagi *travel agency* dalam menghadapi tantangan persaingan yang kian kompetitif. Praktik-praktik akuntansi manajemen pada fase 3 dan 4 akan memberikan informasi yang lebih akurat untuk mengelola perusahaan. Pengelola *travel agency* disarankan untuk menggunakan praktik akuntansi manajemen seperti *activity based costing* dalam penentuan biaya, anggaran berbasis aktivitas atau anggaran berdasar nol (*zero-based budgeting*) dalam menyusun anggaran, sedangkan dalam pengukuran kinerja, perusahaan juga dapat menggunakan *residual income* (RI) atau *economic value added* (EVA) untuk mengukur efektifitas kinerja keuangan, serta penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan konsumen ataupun analisis profitabilitas konsumen/kelompok konsumen untuk meningkatkan *customer value*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. (2017). *The Implementation of Management Accounting Practices and Its Relationship with Performance in Small and Medium Enterprises. International Review of Marketing and Management*. Vol. 7, No.1: 342-353.
- Ahmad dan Leftesi. (2014). *An Exploratory Study of The Level of Sophistication of Management Accounting Practices in Libyan Manufacturing Companies. International Journal of Business and Management*. Vol. II, No. 2
- Chartered Institute of Management Accounting. (2013). *Management Accounting Practices of (UK) Small-Medium-Sized Enterprises (SMEs)*. Vol. 9, Issue 4.
- Cuzdriorean. (2017). *The Use of Management Accounting Practices by Romanian Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study. Journal of Accounting and Management Information Systems*. Vol. 16, No. 2: 291-312.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Hansen dan Mowen. (2009). *Akuntansi Manajerial Buku 1* (Edisi 8). Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, B. (2005). *Perkembangan Praktek Akuntansi Manajemen dan Perubahan Lingkungan Bisnis*. Jurnal Tema Universitas Brawijaya. Vol. 6, No. 2
- Hartono, J. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Mulyadi. (2002). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2002). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunarni, W. (2014). *Management Accounting Practices at Hospitality Business in Yogyakarta, Indonesia. Review of Integrative Business Economics Research*. Vol. 4, No.1: 380-396.
- Supriyono. (2002). *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen Untuk Teknologi Maju Dan Globalisasi*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Sumber Internet:

<http://asitajogja.org/daftar-member/daftar-member.html?letter=all> diakses pada 1 Oktober 2018 pukul 11.00 WIB

<https://ekonomi.bisnis.com/read/20151009/98/480726/dituduh-bersaing-tak-sehat-astindo-minta-pengusaha-travel-online-ditertibkan> diakses pada 2 Februari 2019 pukul 23.00 WIB

<https://visitingjogja.com/15691/statistik-pariwisata-diy-2017/> diakses pada 11 Maret 2019 pukul 20.00 WIB



Lampiran 1

LEMBAR KUESIONER

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/Saudari,

Pejabat fungsi keuangan/akuntan pada *Travel Agency*

Di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya, Yulinar Rizki Rachmawati, mahasiswa program S1 akuntansi Universitas Atma Jaya Yogyakarta memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam membantu pengisian kuesioner terlampir. Kuesioner tersebut merupakan bahan untuk penelitian skripsi saya yang berjudul **Praktik Akuntansi Manajemen Pada Travel Agency di Daerah Istimewa Yogyakarta** sebagai salah satu persyaratan kelulusan program S1.

Apabila terdapat pernyataan yang tidak jelas, Bapak/Ibu/Saudara dapat menghubungi saya di nomor 081390176700 dan jika Bapak/Ibu/Saudara/Saudari menginginkan hasil penelitian ini, saya akan mengirimkannya melalui *e-mail*. Atas kerja sama, waktu dan tenaga yang telah diberikan dalam menjawab kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Yogyakarta, 6 Mei 2019

Hormat Saya,

Yulinar Rizki Rachmawati

KUESIONER
PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN PADA TRAVEL AGENCY
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

BAGIAN I – Identitas *Travel Agency*

A. Profil *Travel Agency*

1. Nama *Travel Agency* :
2. Alamat *Travel Agency* :
3. Tahun Berdiri *Travel Agency* :
4. Omset Penjualan *Travel Agency* (berilah tanda v)
 Omset penjualan \leq Rp300.000.000,00
 Rp300.000.001,00 < Omset penjualan \leq Rp2.500.000.000,00
 Rp2.500.000.001,00 < Omset penjualan \leq Rp50.000.000.000,00

B. Identitas Responden

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin Responden : Pria Wanita
3. Jabatan Responden :
4. Lama menduduki jabatan :
5. Menginginkan hasil penelitian : Ya Tidak
6. Alamat email :

(Tanda Tangan Responden/Cap *Travel Agency*)

BAGIAN II – Penggunaan Praktik Akuntansi Manajemen

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari cukup memberikan tanda *checklist* (v) pada kolom “digunakan” apabila praktik akuntansi manajemen terkait sudah digunakan, atau memberikan tanda *checklist* (v) pada kolom “tidak digunakan” apabila praktik akuntansi manajemen tidak digunakan.

Bagian A. Penentuan Biaya (*Cost Determination*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Digunakan	Tidak Digunakan
<i>Travel agency</i> menentukan biaya dengan metode <i>absorption costing/full costing</i>		
<i>Travel agency</i> menentukan biaya dengan metode <i>variable costing</i>		
<i>Travel agency</i> menentukan biaya dengan metode <i>activity based costing</i>		
<i>Travel agency</i> menentukan biaya dengan metode <i>standard costing</i>		

Bagian B. Penganggaran (*Budgeting*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Digunakan	Tidak Digunakan
<i>Travel agency</i> menggunakan anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan		
<i>Travel agency</i> menggunakan anggaran untuk pengendalian biaya		
<i>Travel agency</i> menggunakan anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi		
<i>Travel agency</i> menggunakan anggaran untuk penilaian kinerja manajer		
<i>Travel agency</i> menerapkan anggaran berdasar nol (<i>zero based budgeting</i>)		
<i>Travel agency</i> menerapkan anggaran berbasis aktivitas		
<i>Travel agency</i> menerapkan anggaran perencanaan jangka panjang		

Bagian C. Penilaian Kinerja (*Performance Evaluation*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Digunakan	Tidak Digunakan
<i>Travel agency</i> melakukan pengukuran kinerja didasarkan kinerja keuangan (profitabilitas)		
<i>Travel agency</i> melakukan penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan konsumen		
<i>Travel agency</i> melakukan penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan operasi dan inovasi		
<i>Travel agency</i> melakukan penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan karyawan		
<i>Travel agency</i> menggunakan <i>Return on Investment</i> (ROI)		
<i>Travel agency</i> menggunakan <i>Residual Income</i> (RI)		
<i>Travel agency</i> menggunakan <i>Economic Value Added</i> (EVA)		
<i>Travel agency</i> menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>		
<i>Travel agency</i> melakukan <i>Benchmarking</i>		

Bagian D. Pengambilan Keputusan (*Information for Decision Making*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Digunakan	Tidak Digunakan
<i>Travel agency</i> melakukan analisis profitabilitas untuk setiap jenis jasa yang ditawarkan		
<i>Travel agency</i> melakukan analisis profitabilitas konsumen/kelompok konsumen		
<i>Travel agency</i> melakukan analisis biaya volume laba		
<i>Travel agency</i> melakukan analisis biaya relevan		

Bagian E. Analisis Strategis (*Strategic Analysis*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Digunakan	Tidak Digunakan
<i>Travel agency</i> melakukan analisis industri		
<i>Travel agency</i> melakukan analisis kekuatan dan kelemahan pesaing		
<i>Travel agency</i> melakukan analisis posisi strategik organisasi di dalam persaingan		
<i>Travel agency</i> melakukan analisis perencanaan jangka panjang		
<i>Travel agency</i> melakukan manajemen berbasis aktivitas		

BAGIAN III – Manfaat Praktik Akuntansi Manajemen

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari cukup memberikan tanda *checklist* (v) pada kolom manfaat untuk menggambarkan sejauh mana praktik akuntansi manajemen membantu anda dalam mengelola *travel agency*. Setiap pernyataan hanya ada satu jawaban dan setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dengan rincian sebagai berikut:

- 1: Sangat tidak bermanfaat;
- 2: Tidak bermanfaat;
- 3: Bermanfaat;
- 4: Sangat bermanfaat;
- 5: Amat sangat bermanfaat

Bagian A. Penentuan Biaya (*Cost Determination*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Manfaat				
	1	2	3	4	5
<i>Travel agency</i> menentukan biaya dengan metode <i>absorption costing/full costing</i>					
<i>Travel agency</i> menentukan biaya dengan metode <i>variable costing</i>					
<i>Travel agency</i> menentukan biaya dengan metode <i>activity based costing</i>					
<i>Travel agency</i> menentukan biaya dengan metode <i>standard costing</i>					

Bagian B. Penganggaran (*Budgeting*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Manfaat				
	1	2	3	4	5
<i>Travel agency</i> menggunakan anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan					
<i>Travel agency</i> menggunakan anggaran untuk pengendalian biaya					
<i>Travel agency</i> menggunakan anggaran untuk koordinasi semua bagian organisasi					
<i>Travel agency</i> menggunakan anggaran untuk penilaian kinerja manajer					
<i>Travel agency</i> menerapkan anggaran berdasar nol (<i>zero based budgeting</i>)					
<i>Travel agency</i> menerapkan anggaran berbasis aktivitas					
<i>Travel agency</i> menerapkan anggaran perencanaan jangka panjang					

Bagian C. Penilaian Kinerja (*Performance Evaluation*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Manfaat				
	1	2	3	4	5
<i>Travel agency</i> melakukan pengukuran kinerja didasarkan kinerja keuangan (profitabilitas)					
<i>Travel agency</i> melakukan penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan konsumen					
<i>Travel agency</i> melakukan penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan operasi dan inovasi					
<i>Travel agency</i> melakukan penilaian kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan karyawan					
<i>Travel agency</i> menggunakan <i>Return on Investment</i> (ROI)					
<i>Travel agency</i> menggunakan <i>Residual Income</i> (RI)					
<i>Travel agency</i> menggunakan <i>Economic Value Added</i> (EVA)					
<i>Travel agency</i> menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>					
<i>Travel agency</i> melakukan <i>Benchmarking</i>					

Bagian D. Pengambilan Keputusan (*Information for Decision Making*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Manfaat				
	1	2	3	4	5
<i>Travel agency</i> melakukan analisis profitabilitas pada setiap jenis jasa					
<i>Travel agency</i> melakukan analisis profitabilitas konsumen/kelompok konsumen					
<i>Travel agency</i> melakukan analisis biaya volume laba					
<i>Travel agency</i> melakukan analisis biaya relevan					

Bagian E. Analisis Strategis (*Strategic Analysis*)

Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen	Manfaat				
	1	2	3	4	5
<i>Travel agency</i> melakukan analisis industri					
<i>Travel agency</i> melakukan analisis kekuatan dan kelemahan pesaing					
<i>Travel agency</i> melakukan analisis posisi stratejik organisasi di dalam persaingan					
<i>Travel agency</i> melakukan analisis perencanaan jangka panjang					
<i>Travel agency</i> melakukan manajemen berbasis aktivitas					

Lampiran 2

DAFTAR SAMPEL

No.	Nama Perusahaan
1	PT GAMA WISATA
2	PT WREKUDARA NIRWANA SAKTI
3	YUNIKA TOUR
4	SAMANATA SURYA SEMESTA
5	VIA VIA JOGJA
6	MJ TOURS
7	TERATE TOUR
8	TREND TOUR
9	PELANGI TRIANDIKA
10	PUSAKA TOURS
11	RADITRANS LESTARI
12	SRI RAMA
13	SWEETY TOUR
14	TOTAL NUSA
15	ALLOFINDO TOURS
16	YOI TOUR
17	PT JAWA MANDIRI
18	PRAMBANAN INDAH JAYA
19	BUANA SENTOSA
20	PT SUMBER TURINDO
21	ROZI TOUR
22	NUR RAMADHAN
23	PT BATIK
24	PT PARAMITA DEWI
25	MADINA MULIA
26	MUTIARA KABAH
27	ALFAJR BALADI
28	LABIRU TOUR
29	RAMA TOUR
30	GRAHA TOUR
31	MITRA PERSADA
32	TIKET EXTRA
33	SSW TOUR
34	JOGJA GEOWISATA
35	MEKAR JAYA WISATA
36	GSM TOUR
37	CHACHA TOUR
38	CITOS TRAVEL CONECTION
39	ANTARANDA

Lampiran 3

TABEL DISTRIBUSI NILAI

N	<i>The Level of Significance</i>	N	<i>The Level of Significance</i>
	5%		5%
3	0,997	17	0,482
4	0,950	18	0,468
5	0,878	19	0,456
6	0,811	20	0,444
7	0,754	21	0,433
8	0,707	22	0,423
9	0,666	23	0,413
10	0,632	24	0,404
11	0,602	25	0,395
12	0,576	26	0,388
13	0,553	27	0,381
14	0,532	28	0,374
15	0,514	29	0,367
16	0,497	30	0,361

Lampiran 4

UJI VALIDITAS Bagian Cost Determination

		Correlations				
		C1	C2	C3	C4	TOTAL
C1	Pearson Correlation	1	.171	.274	-.049	.473*
	Sig. (2-tailed)		.393	.167	.808	.013
	N	27	27	27	27	27
C2	Pearson Correlation	.171	1	.500**	.483*	.843**
	Sig. (2-tailed)	.393		.008	.011	.000
	N	27	27	27	27	27
C3	Pearson Correlation	.274	.500**	1	.205	.760**
	Sig. (2-tailed)	.167	.008		.304	.000
	N	27	27	27	27	27
C4	Pearson Correlation	-.049	.483*	.205	1	.591**
	Sig. (2-tailed)	.808	.011	.304		.001
	N	27	27	27	27	27
TOTAL	Pearson Correlation	.473*	.843**	.760**	.591**	1
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.001	
	N	27	27	27	27	27

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Lampiran 5

UJI VALIDITAS Bagian Budgeting

Correlations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	TOTAL
B1	Pearson Correlation	1	.774**	.632**	-.059	.335	.361	.687**	.755**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.771	.088	.064	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B2	Pearson Correlation	.774**	1	.337	-.108	.311	.323	.419*	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000		.086	.593	.115	.100	.029	.001
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B3	Pearson Correlation	.632**	.337	1	.367	.230	.663**	.824**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.086		.060	.247	.000	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B4	Pearson Correlation	-.059	-.108	.367	1	.416*	.473*	.158	.486*
	Sig. (2-tailed)	.771	.593	.060		.031	.013	.431	.010
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B5	Pearson Correlation	.335	.311	.230	.416*	1	.377	.190	.601**
	Sig. (2-tailed)	.088	.115	.247	.031		.053	.343	.001
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B6	Pearson Correlation	.361	.323	.663**	.473*	.377	1	.474*	.766**
	Sig. (2-tailed)	.064	.100	.000	.013	.053		.013	.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B7	Pearson Correlation	.687**	.419*	.824**	.158	.190	.474*	1	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.000	.431	.343	.013		.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
TOTAL	Pearson Correlation	.755**	.601**	.844**	.486*	.601**	.766**	.778**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.010	.001	.000	.000	
	N	27	27	27	27	27	27	27	27

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 6

UJI VALIDITAS

Bagian *Performance Evaluation*

		Correlations									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.604**	.460*	.412*	0.213	0.262	0.338	0.097	0.089	.528**
	Sig. (2-tailed)		0.001	0.016	0.033	0.286	0.188	0.064	0.630	0.659	0.005
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
P2	Pearson Correlation	.604**	1	.550**	.432*	.479*	0.286	0.323	0.198	0.056	.585**
	Sig. (2-tailed)	0.001		0.003	0.024	0.011	0.148	0.100	0.322	0.782	0.001
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
P3	Pearson Correlation	.460*	.550**	1	.716**	0.238	.386**	.499**	0.317	0.290	.708**
	Sig. (2-tailed)	0.016	0.003		0.000	0.231	0.047	0.008	0.107	0.142	0.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
P4	Pearson Correlation	.412*	.432*	.716**	1	.500**	.647**	.492**	.457**	0.304	.799**
	Sig. (2-tailed)	0.033	0.024	0.000		0.008	0.000	0.009	0.016	0.123	0.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
P5	Pearson Correlation	0.213	.479*	0.238	.500**	1	.481*	0.313	0.235	0.257	.587**
	Sig. (2-tailed)	0.286	0.011	0.231	0.008		0.011	0.112	0.239	0.196	0.001
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
P6	Pearson Correlation	0.262	0.286	.386**	.647**	.481*	1	.764**	.827**	.514**	.836**
	Sig. (2-tailed)	0.188	0.148	0.047	0.000	0.011		0.000	0.000	0.006	0.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
P7	Pearson Correlation	0.338	0.323	.499**	.492**	0.313	.764**	1	.729**	.750**	.840**
	Sig. (2-tailed)	0.084	0.100	0.008	0.009	0.112	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
P8	Pearson Correlation	0.097	0.198	0.317	.457**	0.235	.827**	.729**	1	.694**	.740**
	Sig. (2-tailed)	0.630	0.322	0.107	0.016	0.239	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
P9	Pearson Correlation	0.089	0.056	0.290	0.304	0.257	.514**	.750**	.694**	1	.650**
	Sig. (2-tailed)	0.659	0.782	0.142	0.123	0.196	0.006	0.000	0.000		0.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
TOTAL	Pearson Correlation	.528**	.585**	.708**	.799**	.587**	.836**	.840**	.740**	.650**	1
	Sig. (2-tailed)	0.005	0.001	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 7

UJI VALIDITAS Bagian *Information for Decision Making*

Correlations

		D1	D2	D3	D4	TOTAL
D1	Pearson Correlation	1	.931**	.649**	.556**	.902**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.000
	N	27	27	27	27	27
D2	Pearson Correlation	.931**	1	.703**	.567**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000
	N	27	27	27	27	27
D3	Pearson Correlation	.649**	.703**	1	.691**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	27	27	27	27	27
D4	Pearson Correlation	.556**	.567**	.691**	1	.800**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.000		.000
	N	27	27	27	27	27
TOTAL	Pearson Correlation	.902**	.920**	.870**	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	27	27	27	27	27

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Lampiran 8

UJI VALIDITAS

Bagian *Strategic Analysis*

Correlations

		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
A1	Pearson Correlation	1	.049	.363	.365	.393*	.576**
	Sig. (2-tailed)		.809	.062	.062	.042	.002
	N	27	27	27	27	27	27
A2	Pearson Correlation	.049	1	.519**	.389*	.451*	.685**
	Sig. (2-tailed)	.809		.005	.045	.018	.000
	N	27	27	27	27	27	27
A3	Pearson Correlation	.363	.519**	1	.522**	.688**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.062	.005		.005	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27
A4	Pearson Correlation	.365	.389*	.522**	1	.356	.696**
	Sig. (2-tailed)	.062	.045	.005		.069	.000
	N	27	27	27	27	27	27
A5	Pearson Correlation	.393*	.451*	.688**	.356	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	.042	.018	.000	.069		.000
	N	27	27	27	27	27	27
TOTAL	Pearson Correlation	.576**	.685**	.862**	.696**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	
	N	27	27	27	27	27	27

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 9

UJI RELIABILITAS Bagian *Cost Determination*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	27	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	4

UJI RELIABILITAS Bagian *Budgeting*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	27	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	7

UJI RELIABILITAS
Bagian Performance Evaluation
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	27	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	9

UJI RELIABILITAS
Bagian Information for Decision Making
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	27	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	4

UJI RELIABILITAS
Bagian Strategic Analysis
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	27	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	5

Lampiran 10

Statistik Deskriptif Secara Umum

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
					Statistic	Std. Error		
C1	27	3	1	4	2.67	.169	.877	.769
C2	27	4	1	5	3.11	.247	1.281	1.641
C3	27	4	1	5	2.78	.216	1.121	1.256
C4	27	4	1	5	3.22	.172	.892	.795
B1	27	4	1	5	3.59	.187	.971	.943
B2	27	3	2	5	3.67	.141	.734	.538
B3	27	4	1	5	3.44	.180	.934	.872
B4	27	4	1	5	2.78	.187	.974	.949
B5	27	4	1	5	2.78	.195	1.013	1.026
B6	27	4	1	5	3.44	.187	.974	.949
B7	27	4	1	5	3.67	.192	1.000	1.000
P1	27	3	2	5	3.63	.161	.839	.704
P2	27	2	3	5	3.63	.121	.629	.396
P3	27	4	1	5	3.37	.186	.967	.934
P4	27	4	1	5	3.33	.200	1.038	1.077
P5	27	3	1	4	3.04	.181	.940	.883
P6	27	3	1	4	2.56	.187	.974	.949
P7	27	3	1	4	2.70	.183	.953	.909
P8	27	3	1	4	2.89	.172	.892	.795
P9	27	4	1	5	2.89	.187	.974	.949
D1	27	4	1	5	3.63	.208	1.079	1.165
D2	27	4	1	5	3.44	.202	1.050	1.103
D3	27	4	1	5	3.41	.202	1.047	1.097
D4	27	4	1	5	3.37	.194	1.006	1.011
A1	27	3	2	5	3.48	.172	.893	.798
A2	27	4	1	5	3.37	.201	1.043	1.088
A3	27	4	1	5	3.26	.197	1.023	1.046
A4	27	3	2	5	3.56	.154	.801	.641
A5	27	4	1	5	3.37	.194	1.006	1.011
Valid N (listwise)	27							

Lampiran 11

Statistik Deskriptif Perusahaan Skala Mikro

	Descriptive Statistics						
	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic
					Statistic	Std. Error	
C1	9	2	2	4	2.56	.242	.726
C2	9	4	1	5	2.78	.364	1.093
C3	9	3	1	4	2.44	.338	1.014
C4	9	3	2	5	3.44	.294	.882
B1	9	1	3	4	3.33	.167	.500
B2	9	1	3	4	3.56	.176	.527
B3	9	1	3	4	3.11	.111	.333
B4	9	1	2	3	2.78	.147	.441
B5	9	2	2	4	3.00	.236	.707
B6	9	2	2	4	3.00	.236	.707
B7	9	3	2	5	3.44	.294	.882
P1	9	2	2	4	3.11	.200	.601
P2	9	1	3	4	3.22	.147	.441
P3	9	2	2	4	3.11	.200	.601
P4	9	1	3	4	3.11	.111	.333
P5	9	3	1	4	2.78	.324	.972
P6	9	2	1	3	2.33	.236	.707
P7	9	2	1	3	2.44	.242	.726
P8	9	3	1	4	2.78	.278	.833
P9	9	3	1	4	2.78	.278	.833
D1	9	4	1	5	3.33	.373	1.118
D2	9	4	1	5	3.22	.364	1.093
D3	9	3	1	4	3.00	.333	1.000
D4	9	4	1	5	2.89	.389	1.167
A1	9	2	3	5	3.33	.236	.707
A2	9	2	2	4	3.22	.222	.667
A3	9	3	2	5	3.33	.289	.866
A4	9	2	3	5	3.56	.242	.726
A5	9	2	2	4	3.00	.236	.707
Valid N (listwise)	9						

Lampiran 12

Statistik Deskriptif Perusahaan Skala Kecil

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	12	1	4	2.42	.996
C2	12	1	5	3.33	1.435
C3	12	1	5	2.75	1.357
C4	12	2	5	3.17	.835
B1	12	1	5	3.50	1.243
B2	12	2	5	3.50	.798
B3	12	1	5	3.42	1.240
B4	12	1	5	2.75	1.215
B5	12	1	4	2.50	.905
B6	12	1	5	3.33	1.073
B7	12	1	5	3.75	1.215
P1	12	3	5	3.50	.798
P2	12	3	5	3.67	.778
P3	12	1	5	3.33	1.155
P4	12	1	5	3.00	1.348
P5	12	1	4	2.92	.900
P6	12	1	4	2.67	1.155
P7	12	1	4	2.83	1.030
P8	12	1	4	3.00	.953
P9	12	1	4	2.83	.835
D1	12	1	5	3.42	1.084
D2	12	1	5	3.08	.996
D3	12	2	5	3.25	.965
D4	12	3	5	3.33	.651
A1	12	2	5	3.42	.900
A2	12	2	5	3.42	1.165
A3	12	2	5	3.25	.965
A4	12	3	5	3.67	.778
A5	12	3	5	3.42	.669
Valid N (listwise)	12				

Lampiran 13

Statistik Deskriptif Perusahaan Skala Menengah

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
C1	6	3	2	5	3.33	.422	1.033
C2	6	4	1	5	3.17	.543	1.329
C3	6	2	2	4	3.17	.307	.753
C4	6	3	1	4	3.00	.447	1.095
B1	6	2	3	5	4.17	.307	.753
B2	6	2	3	5	4.17	.307	.753
B3	6	2	3	5	3.83	.307	.753
B4	6	3	1	4	2.83	.477	1.169
B5	6	4	1	5	3.17	.601	1.472
B6	6	1	4	5	4.33	.211	.516
B7	6	2	3	5	3.83	.307	.753
P1	6	1	4	5	4.33	.211	.516
P2	6	0	4	4	4.00	.000	.000
P3	6	2	2	4	3.67	.333	.816
P4	6	1	4	5	4.17	.167	.408
P5	6	1	3	4	3.83	.167	.408
P6	6	3	1	4	2.83	.401	.983
P7	6	3	1	4	2.67	.422	1.033
P8	6	3	1	4	2.83	.401	.983
P9	6	3	1	4	2.83	.477	1.169
D1	6	1	4	5	4.33	.211	.516
D2	6	1	4	5	4.17	.167	.408
D3	6	2	3	5	4.17	.307	.753
D4	6	3	2	5	3.83	.401	.983
A1	6	3	2	5	3.50	.428	1.049
A2	6	4	1	5	3.50	.563	1.378
A3	6	3	1	4	2.67	.494	1.211
A4	6	3	2	5	3.50	.428	1.049
A5	6	4	1	5	3.50	.671	1.643
Valid N (listwise)	6						