

**PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN PADA HOTEL BERBINTANG
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Akuntansi (S1)

Pada Program Studi Akuntansi

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun oleh:

DEA SUCI AMELIA

NPM: 14 04 21317

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

2020

SKRIPSI

**PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN PADA HOTEL BERBINTANG
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Disusun oleh:

DEA SUCI AMELIA

NPM: 14 04 21317

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

Drs. D. Agus Budi Raharjono, M. Si., Akt., C.A.

15 Agustus 2020



SURAT KETERANGAN

No. 704/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 4 September 2020 dengan susunan pengujian sebagai berikut:

- | | |
|--|---------------|
| 1. Dr. Anastasia Susty A, M.Si., Akt., CA. | Ketua Penguji |
| 2. Drs. Agus Budi R, M.Si., Akt., CA. | Anggota |
| 3. H. Andre Purwanugraha, SE., MBA. | Anggota |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Dea Suci Amelia

NPM : 140421317

Dinyatakan

Lulus Dengan Revisi

Pada saat ini skripsi Dea Suci Amelia telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia pengujian.

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN PADA HOTEL BERBINTANG

DI KOTA BANDAR LAMPUNG

benar-benar hasil karya sendiri. Pertanyaan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 15 Agustus 2020

Yang menyatakan

Dea Suci Amelia

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi merupakan salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Dalam penulisan skripsi ini, penulis dibantu dan didukung oleh banyak pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu, mendukung, dan bahkan membimbing dalam penulisan skripsi ini, khususnya kepada

1. Tuhan Yesus yang senantiasa memberikan berkat, kasih, dan perlindungan bagi peneliti sehingga mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Bapak Agus Budi, selaku dosen pembimbing yang dengan sabar menuntun dan membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas segala nasihat, kritik, serta yang diberikan dalam penulisan skripsi ini.
3. Seluruh hotel dan pihak-pihak yang bersedia memberikan data sehingga membantu penulis dalam pengumpulan data.
4. Untuk keluarga saya, Papa, Mama, Popo, Bob, Juan, dan Vania yang telah membantu dan mendukung serta menjadi motivasi bagi penulis dalam penulisan skripsi dari awal hingga akhir. Terima kasih untuk penghiburan dan bantuan saat penulis merasa terpuruk.
5. Yang terkasih dan tersayang Wawaw, Bebek, Lalang, dan Mbakpung vengsui yang telah berjuang bersama selama masa perkuliahan, berbagi canda tawa, saling mendukung, dan selalu ada kapanpun dibutuhkan.
6. Vivi Kongtai teman 24/7 aku, teman mengerjakan skripsi yang saling menyemangati dan mendukung. Terima kasih telah membantu memberi solusi ketika menghadapi masalah masalah kehidupan. Selalu bisa diandalkan.
7. Diva Rianitha Manurung, yang selalu siap sedia jika diminta tolong, banyak memberi masukan, dan selalu menghibur dengan kekonyolannya ketika penulis stress.
8. Garret Gilberto dan Chelsea Trevilla sahabat LDR tapi selalu angkat ketika ditelfon.
9. Teman-teman tahu walik party plan. Lia, Kitty, Lalang, Wawaw, Bebek, Mbakpung, Nafas. Terima Kasih sudah meramaikan kehidupan perskripsian penulis.
10. Teman-teman Puntadewa. Dipsi, Icak, Eka, Yana, Ka Nike, Mbak Atik, Yustica, Aji, Nat, Geh yang selalu memberi kehangatan dan canda tawa keluarga di rumah kos.

11. Teman-teman Lampung Unity, Fidelia Pungki dan Tyas Malinda yang selalu bersama ketika maba dan selalu pulang kampung bersama.
12. Teman-teman terlalu kongtai, Martha, Fide, Vivi, Andine yang pernah nginep bareng terus sampe membuat IP penulis menurun. Terima kasih atas segala wacana, canda tawa, dan ambekan ambekan yang diberikan.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan bahkan dapat memberikan perubahan maupun pengetahuan yang lebih baik para pembaca.

Yogyakarta, 15 Agustus 2020

Penulis

Dea Suci Amelia

MOTTO

“Mintalah, maka akan diberikan kepadamu; carilah, maka kamu akan mendapat; ketuklah, maka pintu akan dibukakan bagimu.”

(Matius 7:7)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
ABSTRAK.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Batasan Masalah.....	8
1.6 Sistematika penulisan.....	8
BAB II : LANDASAN TEORI	
2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen.....	10
2.2 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.....	12
2.3 Informasi Akuntansi Manajemen.....	14
2.4 Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan.....	16
2.5 Perkembangan Akuntansi Manajemen.....	19
2.5.1 Evolusi Akuntansi Manajemen Menurut <i>IFAC</i>	19
2.5.2 Evolusi Akuntansi Manajemen Menurut Pendekatan Loft.....	22
2.5.3 Evolusi Akuntansi Manajemen Menurut Pendekatan <i>eastern-shino-japanese</i>	24

2.6 Penelitian Terdahulu.....	25
-------------------------------	----

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	30
3.2 Objek Penelitian.....	30
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	31
3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.5 Variabel Penelitian.....	33
3.6 Metode Analisa Data.....	34
3.6.1 Uji Validitas.....	34
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	35
3.6.3 Uji Statistik Deskriptif.....	36

BAB IV : ANALISIS, PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Data Responden Penelitian.....	38
4.2 Uji Validitas.....	40
4.3 Uji Reliabilitas.....	41
4.4 Uji Statistik.....	42
4.5 Gambaran Praktik Akuntansi Manajemen secara Umum.....	43
4.6 Praktik Akuntansi Manajemen berdasarkan Fungsi Manajerial.....	45
4.7 Praktik Akuntansi Manajemen berdasarkan Kategori Hotel.....	49

BAB V : PENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	55
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	56
5.3 Saran.....	57

DAFTAR PUSTAKA.....	58
----------------------------	-----------

LAMPIRAN.....	60
----------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan.....	19
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3.1	Jumlah Populasi Penelitian.....	31
Tabel 3.2	Variabel Penelitian.....	33
Tabel 4.1	Data Responden.....	39
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas.....	40
Tabel 4.3	Hasil Uji Reliabilitas.....	42
Tabel 4.4	Gambaran Umum Penerapan Praktik Akuntansi Manajemen.....	44
Tabel 4.5	Ranking Peranan Praktik Akuntansi Manajemen dalam Pengelolaan Organisasi.....	46
Tabel 4.6	Praktik Akuntansi Manajemen dalam Tiap Fungsi Manajerial.....	48
Tabel 4.7	Praktik Akuntansi Manajemen berdasarkan Kategori Hotel.....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.....	13
Gambar 2.2 Perkembangan Akuntansi Manajemen menurut IFAC.....	21

**PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN PADA HOTEL BERBINTANG
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Disusun oleh:

Dea Suci Amelia

NPM: 14 04 21317

Pembimbing Utama

Drs. D. Agus Budi Raharjono, M.Si., Akt., C.A.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melaporkan tingkat perkembangan praktik-praktik akuntansi manajemen pada hotel berbintang di kota Bandar Lampung. Akuntansi manajemen merupakan sistem informasi yang dibutuhkan oleh pihak manajemen perusahaan agar dapat mempertahankan eksistensi perusahaan pada persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi menuntut perkembangan praktik-praktik akuntansi manajemen untuk berkembang dan beradaptasi memenuhi kebutuhan informasi yang lebih baik dan relevan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner 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 dari penelitian ini menyatakan bahwa pada umumnya penggunaan praktik-praktik akuntansi manajemen di hotel-hotel berbintang di kota Bandar Lampung masih bersifat tradisional.

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Adanya globalisasi dan perdagangan global menyebabkan terjadinya perkembangan dalam dunia bisnis yang sangat pesat dan lingkungan bisnis berubah menjadi dinamis dan kompleks. Perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis menuntut perusahaan harus bisa bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Dalam mempertahankan kesuksesan dan eksistensi perusahaan maka dibutuhkan manajer yang dapat diandalkan dalam mengambil keputusan. Seorang manajer membutuhkan informasi yang berguna sebagai sarana pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan oleh seorang manajer adalah akuntansi manajemen.

Akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan (Hansen dan Mowen, 2009). Akuntansi manajemen dapat dikatakan sebagai akuntansi internal karena menghasilkan informasi untuk pengguna internal perusahaan seperti manajer, eksekutif, dan pekerja. Oleh karena itu,

akuntansi manajemen sangat penting bagi suatu perusahaan sebagai sarana pertimbangan pengambilan sebuah keputusan dalam menjalankan operasional perusahaan. Horngren (2003) juga berpendapat bahwa akuntansi manajemen sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Perusahaan yang memiliki sistem akuntansi manajemen yang baik tentu berdampak pada kinerja yang baik juga.

Informasi dari akuntansi manajemen akan mempermudah manajer dalam proses pengambilan keputusan terutama keputusan jangka panjang. Penggunaan informasi akuntansi manajemen yang tepat akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan manajer mencapai tujuan perusahaan. Begitu juga sebaliknya, apabila penggunaan informasi akuntansi manajemen tidak dilakukan dengan tepat memungkinkan terjadi dampak yang buruk bagi perusahaan.

Penyajian informasi akuntansi manajemen seiring berkembangnya dunia bisnis juga mengalami perkembangan model, metode, dan prosedur. Hansen dan Mowen (2007) dalam Elaman (2016) menyatakan bahwa tahap awal perkembangan akuntansi manajemen pada abad ke 19, akuntansi manajemen lebih menitikberatkan pada perhitungan harga pokok produksi, terutama penelusuran tingkat profitabilitas ke setiap jenis produk. Mulai tahun 1925, penekanan perkembangan akuntansi manajemen beralih pada penentuan nilai persediaan sehingga dapat dilaporkan dalam laporan keuangan untuk pihak eksternal dengan lebih akurat. Selanjutnya pada tahun 1950-an, akuntansi manajemen mulai menekankan pada peningkatan proses penyajian informasi

untuk meningkatkan manfaat sistem akuntansi manajemen konvensional. Pada tahun 1980-an praktik akuntansi manajemen konvensional mulai dirasa tidak lagi mampu mengakomodasi kebutuhan perusahaan. Lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dari waktu ke waktu menyebabkan informasi akuntansi manajemen konvensional dinilai tidak lagi mampu mencukupi kebutuhan manajer sehingga pada tahun 1990-an muncul praktik-praktik akuntansi manajemen kontemporer atau modern sebagai usaha untuk menjawab ketidakmampuan akuntansi manajemen konvensional dalam memenuhi kebutuhan manajer dalam mengambil keputusan.

Menurut IFAC (*International Federation of Accountants*), akuntansi manajemen telah mengalami empat fase evolusi yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Fase pertama adalah fase *Cost Determination and Financial Control* yang masih didominasi oleh hal-hal yang sifatnya teknis. Fase kedua yaitu *Information for Management Planning and Control*, yang cenderung pada penggunaan analisa pengambilan keputusan. 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 teknis-teknis manajemen biaya. Selanjutnya fase yang keempat adalah fase *Creation Value Through The Effective Use of Resource*. Pada tahap ini ditemukan terjadinya pergeseran fokus pada *customer value*, *shareholder value*, dan *organisational innovation*.

Literatur akuntansi manajemen menyatakan bahwa lingkungan dimana akuntansi manajemen dipraktikan pasti berubah seiring dengan kemajuan dalam teknologi informasi, lingkungan persaingan yang tinggi dan resesi ekonomi (Waweru et al, 2005). Oleh karena itu, penggunaan teknik atau praktik akuntansi manajemen tradisional mulai berkembang ke teknik atau praktik yang lebih modern guna menjawab tantangan perubahan yang terjadi. Kondisi ini yang memotivasi peneliti untuk meneliti perkembangan praktik-praktik akuntansi manajemen bagi hotel-hotel di Bandar Lampung dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif.

Beberapa penelitian tentang praktik akuntansi manajemen di berbagai sektor telah banyak dilakukan di beberapa tempat. Penelitian yang dilakukan oleh Pavlatos dan Paggios (2009) tentang praktik akuntansi manajemen pada usaha perhotelan di Yunani menyatakan bahwa praktik-praktik akuntansi manajemen tradisional lebih banyak digunakan dibanding akuntansi manajemen yang modern. Praktik-praktik yang sering digunakan antara lain *ABC*, *balance scorecard*, dan *benchmarking*. Penelitian lain mengenai praktik-praktik akuntansi manajemen yang dilakukan oleh Abdel-Kader dan Luther (2006) tentang praktik akuntansi manajemen pada industri makanan dan minuman di British menunjukkan bahwa praktik-praktik akuntansi manajemen tradisional lebih sering digunakan dan dirasa lebih baik.

Setiap perusahaan pasti membutuhkan informasi akuntansi manajemen sebagai sarana pengambilan keputusan. Begitu juga perusahaan jasa dalam hal

ini industri perhotelan sangat membutuhkan informasi akuntansi manajemen. Hotel adalah perusahaan atau badan usaha akomodasi yang menyediakan pelayanan jasa penginapan, penyedia makanan dan minuman serta fasilitas jasa lainnya. Hotel termasuk jenis usaha padat modal dan padat karya, dalam pengelolaannya membutuhkan modal yang besar dan tenaga kerja yang banyak. Oleh karena itu, perhotelan membutuhkan informasi akuntansi yang memadai dalam mengelola kegiatan operasional hotel.

Saat ini investasi perusahaan jasa perhotelan merupakan hal yang cukup menarik pada daerah-daerah yang mulai berkembang, salah satunya adalah kota Bandar Lampung dan sekitarnya. Kota Bandar Lampung merupakan ibu kota dari Provinsi Lampung. Beberapa tahun terakhir, pemerintah Provinsi Lampung sedang gencar-gencarnya mempromosikan Lampung dengan mengadakan acara-acara nasional dan memajukan pariwisata Lampung.

Digelarnya acara-acara berskala nasional dan internasional oleh Provinsi Lampung dan majunya pariwisata di provinsi Lampung, turut mendongkrak jumlah kunjungan wisatawan ke Provinsi Lampung. Peningkatan kunjungan wisatawan ini juga merupakan prestasi bagi seluruh pelaku pariwisata, mulai pengelola hotel, restoran, tempat wisata, dan transportasi (Antaraneews.com, 2018). Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan juga berpengaruh terhadap pertumbuhan investasi perhotelan di Lampung yang berpusat di Kota Bandar Lampung.

Dilansir dari Tribunnews.com (2014), perkembangan masyarakat modern menunjukkan adanya peningkatan mobilitas masyarakat. Mobilitas tersebut yang dimanfaatkan pengusaha pengelola perhotelan dengan menyediakan tempat menginap. Di Bandar Lampung, geliat investasi jasa perhotelan pun mulai terlihat. Pada tahun 2017 diperkirakan ada 15 unit hotel baru diperkirakan sudah beroperasi. Nilai investasi dari pembangunan hotel-hotel tersebut mencapai Rp. 3,75 triliun. Nilai investasi tersebut akan semakin meningkat apabila pada tahun-tahun berikutnya investasi hotel terus meningkat.

Pada tahun 2014 jumlah hotel yang ada di Bandar Lampung adalah 69 hotel. Pada tahun 2015 ada peningkatan jumlah hotel menjadi 75 hotel. Pada tahun 2016 jumlah hotel di Bandar Lampung mengalami peningkatan yang cukup signifikan menjadi 94 hotel. Pada tahun 2017 jumlah hotel di Bandar Lampung masih terus mengalami peningkatan menjadi 99 hotel. Pada tahun 2018 jumlah hotel di kota Bandar Lampung adalah 101 hotel yang terdiri dari 56 hotel non bintang, 24 jasa akomodasi lainnya, 2 hotel bintang 1, 3 hotel bintang 2, 11 hotel bintang 3, dan 5 hotel bintang 4.

Pertumbuhan investasi hotel yang terus meningkat menyebabkan persaingan bisnis kompetitif yang tidak dapat dihindarkan lagi bagi para pelaku usaha hotel di kota Bandar Lampung. Dalam menghadapi kondisi tersebut, manajemen hotel sangat membutuhkan informasi yang akurat dan relevan agar mampu membuat perencanaan, melakukan pengendalian, dan mengambil keputusan dengan tepat. Informasi akuntansi manajemen yang

relevan digunakan dalam kondisi persaingan yang kompetitif adalah informasi akuntansi manajemen kontemporer.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Praktik-praktik akuntansi manajemen apa yang digunakan pada hotel-hotel berbintang di kota Bandar Lampung serta termasuk pada fase yang mana?
2. Apakah perbedaan kategori bintang pada hotel-hotel di kota Bandar Lampung menimbulkan perbedaan praktik-praktik akuntansi manajemen yang digunakan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan praktik-praktik akuntansi manajemen serta mengetahui apakah perbedaan kategori bintang menimbulkan perbedaan penerapan praktik-praktik akuntansi manajemen dengan menggunakan analisa yang dikembangkan oleh *International Federation of Accountants (IFAC)*, di industri perhotelan khususnya hotel-hotel berbintang di kota Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

1.5 Batasan Masalah

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

1. Lingkungan penelitian ini adalah hotel-hotel berbintang yang berada di kota Bandar Lampung.
2. Sampel dari penelitian ini adalah akuntan manajemen atau orang yang mengerti mengenai penggunaan informasi akuntansi manajemen.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I PENDAHULUAN, akan membahas mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

Bab II PERKEMBANGAN AKUNTANSI MANAJEMEN, akan membahas mengenai pengertian akuntansi manajemen, sistem informasi akuntansi manajemen, informasi akuntansi manajemen, perbedaan akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen, perkembangan akuntansi manajemen berdasarkan penelitian terdahulu.

Bab III METODOLOGI PENELITIAN, akan menjelaskan mengenai jenis penelitian, objek penelitian, sampel dan populasi, metode pengambilan sampel, jenis dan pengumpulan data, variabel penelitian, serta metode analisa data.

Bab IV HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN, akan menjelaskan mengenai uji validitas, uji reliabilitas, data responden, uji statistic, gambaran umum praktik akuntansi manajemen, praktik akuntansi manajemen berdasarkan fungsi manajerial, analisa berdasarkan kategori bintang, dan analisa berdasarkan perkembangan akuntansi manajemen (*IFAC*).

Bab V PENUTUP, akan berisi mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen (*management accounting*) adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi (Siregar *et al*, 2013). Akuntansi manajemen merupakan bagian dari akuntansi dimana berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pengguna internal perusahaan untuk dapat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

The Institute of Management Accountants (IMA) dalam Atkinson *et al* (2007) menjelaskan akuntansi manajemen sebagai berikut:

“a value adding continuous improvement process of planning, designing, measuring, and operating nonfinancial and financial information systems that guides management action, motivates behavior, and support and creates the cultural values necessary to achieve an organization’s strategic, tactical, and operating objectives.”

Pengertian di atas menunjukkan bahwa akuntansi manajemen memberi pengaruh yang cukup signifikan terhadap manajemen, dimana akuntansi manajemen memberikan informasi yang berguna bagi manajemen dalam

mencapai tujuan dari perusahaan. Informasi yang dihasilkan digunakan untuk mendukung aktivitas manajemen. Tiga aktivitas utama manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah aktivitas yang dilakukan untuk menentukan tujuan dan metode yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut. Proses perencanaan menghasilkan rencana jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.

2. Pengendalian

Pengendalian adalah aktivitas yang dilakukan untuk memonitor pelaksanaan suatu rencana dan mengambil tindakan yang diperlukan jika terjadi penyimpangan. Proses pengendalian diharapkan mampu mengidentifikasi pelaksanaan aktivitas yang berjalan dengan baik maupun yang tidak. Pengendalian biasanya menggunakan umpan balik berupa informasi yang diperoleh untuk mengevaluasi atau mengoreksi pelaksanaan aktivitas.

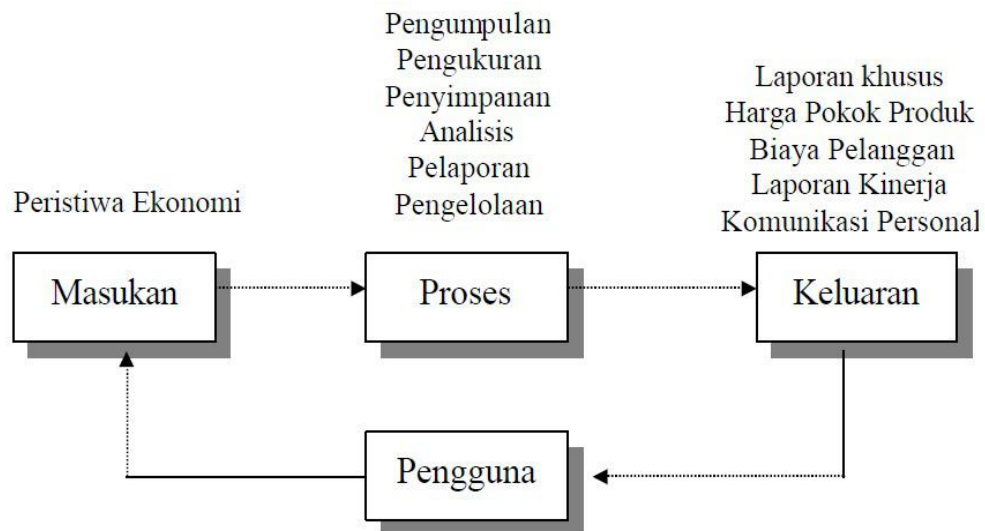
3. Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan suatu alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia. Proses pengambilan keputusan dimulai dari identifikasi masalah, identifikasi alternatif

yang tersedia, penentuan manfaat dan biaya setiap alternatif, dan penentuan alternatif yang terbaik.

2.2 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen (*management accounting information system*) adalah sistem informasi yang mentransformasi *input* dengan menggunakan proses untuk menghasilkan *output* yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan (Siregar *et al*, 2013). Sistem informasi akuntansi manajemen berjalan melalui proses yang berkelanjutan tanpa henti. Tahap awal dimulai dari *input* data, memproses data, dan akhirnya menghasilkan laporan. Manajer mengambil keputusan berdasarkan informasi yang disajikan dalam laporan. Setelah informasi digunakan untuk pengambilan keputusan, manajer mendapatkan umpan balik berupa informasi mengenai seberapa baik keputusan yang dijalankan dan apa tindakan korektif yang dibutuhkan. Umpan balik merupakan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengoreksi pelaksanaan. Umpan balik tersebut digunakan untuk perbaikan tahapan proses pengambilan keputusan selanjutnya.



Gambar 2.1
Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menyediakan informasi objek biaya dan biaya yang dibebankan ke objek biaya.
2. Menyediakan informasi untuk melaksanakan aktivitas perencanaan, pengendalian, dan evaluasi.
3. Menyediakan informasi untuk mendukung proses pengambilan keputusan.

Tujuan tersebut menunjukkan bahwa semua manajer sangat membutuhkan informasi akuntansi manajemen karena dapat membantu mengidentifikasi, menyelesaikan masalah, dan melakukan evaluasi. Jika semua manajer yang

ada dalam perusahaan mampu menggunakan informasi akuntansi manajemen yang ada dengan sangat baik, maka perusahaan juga akan dapat menentukan teknik-teknik akuntansi manajemen yang diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan akan mampu mencapai tujuannya dan mampu bersaing menghadapi perusahaan-perusahaan lain karena memiliki keunggulan bersaing dibanding dengan perusahaan lain.

2.3 Informasi Akuntansi Manajemen

Informasi akuntansi manajemen disusun untuk keperluan spesifik para pembuat keputusan dan jarang disebarkan ke pihak luar organisasi (Atkinson *et al*, 2007). Informasi akuntansi manajemen dapat dibagi menjadi tiga tipe informasi:

1. Informasi akuntansi penuh (*Full Accounting Information*)

Informasi akuntansi penuh mencakup informasi masa lalu maupun informasi masa yang akan datang. Informasi akuntansi penuh yang berisi informasi masa lalu bermanfaat untuk pelaporan informasi keuangan kepada manajemen puncak dan pihak luar perusahaan, analisis kemampuan menghasilkan laba, pemberian jawaban atas pertanyaan “berapa biaya yang telah dikeluarkan untuk sesuatu”, dan penentuan harga jual. Informasi akuntansi penuh yang berisi informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk menyusun program,

penentuan harga jual normal, penentuan harga transfer, dan penentuan harga jual yang diatur pemerintah.

2. Informasi akuntansi diferensial (*Differential Accounting Information*)

Informasi akuntansi diferensial merupakan taksiran perbedaan aktiva, pendapatan, dan/atau biaya dalam alternatif tindakan yang lain. Informasi akuntansi diferensial mempunyai dua unsur pokok yaitu merupakan informasi masa yang akan datang dan berbeda di antara alternatif yang dihadapi oleh pengambil keputusan. Informasi akuntansi diferensial yang hanya bersangkutan dengan biaya disebut biaya diferensial (*differential costs*), yang hanya bersangkutan dengan pendapatan disebut dengan pendapatan diferensial (*differential assets*).

3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting Information*)

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan demikian merupakan dasar untuk menganalisis kinerja manajer dalam melaksanakan

rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing.

2.4 Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Sistem informasi akuntansi pada suatu organisasi memiliki dua subsistem utama, yaitu sistem akuntansi manajemen dan sistem akuntansi keuangan. Sistem akuntansi keuangan berhubungan dengan penyediaan keluaran bagi pengguna eksternal dengan menggunakan kegiatan ekonomi sebagai masukan serta proses yang memenuhi aturan dan konvensi tertentu. Tujuan umum sistem akuntansi keuangan adalah menyusun laporan eksternal (laporan keuangan) bagi investor, kreditor, lembaga pemerintah, dan pengguna eksternal lainnya. Sedangkan sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pengguna internal seperti manajer, eksekutif, dan pekerja sehingga sistem akuntansi manajemen dapat disebut sebagai akuntansi internal. Akuntansi manajemen mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengambil keputusan.

Jika akuntansi manajemen dibandingkan dengan akuntansi keuangan, ada beberapa perbedaan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Pengguna utama

Akuntansi manajemen berfokus pada kebutuhan informasi dari pengguna internal, sedangkan akuntansi keuangan berfokus pada informasi bagi pengguna eksternal.

2. Pembatasan pada masukan dan proses

Akuntansi manajemen tidak bergantung pada prinsip-prinsip akuntansi yang diterima secara umum. SEC, PCAOB, dan FASB menetapkan prosedur akuntansi yang harus diikuti untuk pelaporan keuangan. Masukan dan proses dari akuntansi keuangan harus jelas dan terbatas. Hanya kegiatan ekonomi tertentu yang memenuhi klasifikasi sebagai masukan dan prosesnya harus mengikuti metode yang diterima secara umum. Hal ini berbeda dengan akuntansi manajemen yang tidak memiliki lembaga khusus untuk mengatur format, isi, dan aturan dalam memilih masukan, proses, dan penyusunan laporan. Manajer bisa memilih informasi apapun yang mereka inginkan.

3. Jenis informasi

Pembatasan dalam akuntansi keuangan cenderung menghasilkan informasi keuangan yang objektif dan dapat diverifikasi. Dalam akuntansi manajemen informasi yang dihasilkan dapat berupa informasi keuangan dan non-keuangan, serta bersifat lebih subjektif.

4. Orientasi waktu

Akuntansi keuangan memiliki orientasi historis. Fungsinya adalah mencatat dan melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah terjadi. Walaupun akuntansi manajemen juga mencatat dan melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah terjadi, akuntansi manajemen lebih menekankan pada penyedia informasi kegiatan-kegiatan yang akan datang. Orientasi masa depan ini dibutuhkan karena akan digunakan untuk mendukung fungsi manajerial dari perencanaan dan pengambilan keputusan.

5. Tingkat agregasi

Akuntansi manajemen menyediakan ukuran dan laporan internal yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai entitas, lini produk, departemen, dan manajer. Informasi yang sangat terperinci dibutuhkan dan disediakan. Di lain pihak, akuntansi keuangan berfokus pada kinerja perusahaan secara keseluruhan dan memberikan sudut pandang yang lebih agregat.

6. Keluasan

Akuntansi manajemen jauh lebih luas daripada akuntansi keuangan. Akuntansi manajemen meliputi aspek-aspek ekonomi manajerial, rekayasa industri, ilmu manajemen, dan berbagai bidang lainnya.

Perbedaan-perbedaan yang sudah dijelaskan tersebut dirangkum ke dalam tabel berikut ini untuk memudahkan perbandingan antara akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan.

Tabel 2.1
Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Akuntansi Manajemen	Akuntansi Keuangan
1. Fokus internal	1. Fokus eksternal
2. Tidak ada aturan yang mengikat	2. Harus mengikut aturan tertentu dari eksternal
3. Informasi keuangan dan non-keuangan bersifat subyektif	3. Informasi keuangan bersifat obyektif
4. Penekanan pada masa mendatang	4. Penekanan pada masa lalu (historis)
5. Evaluasi dan keputusan internal didasarkan atas informasi yang sangat terperinci	5. Informasi mengenai perusahaan secara keseluruhan.
6. Sangat luas dan multidisiplin	6. Lebih independen

Sumber : Hansen dan Mowen dalam *Accounting Media* (2014)

2.5 Perkembangan Akuntansi Manajemen

2.5.1 Evolusi Akuntansi Manajemen menurut *IFAC*

Berdasarkan pernyataan yang dikeluarkan oleh *International Federation of Accountants (IFAC)* pada Maret 1998, akuntansi manajemen telah mengalami 4 tingkatan atau fase evolusi yang saling berkaitan (Hariadi, 2005).

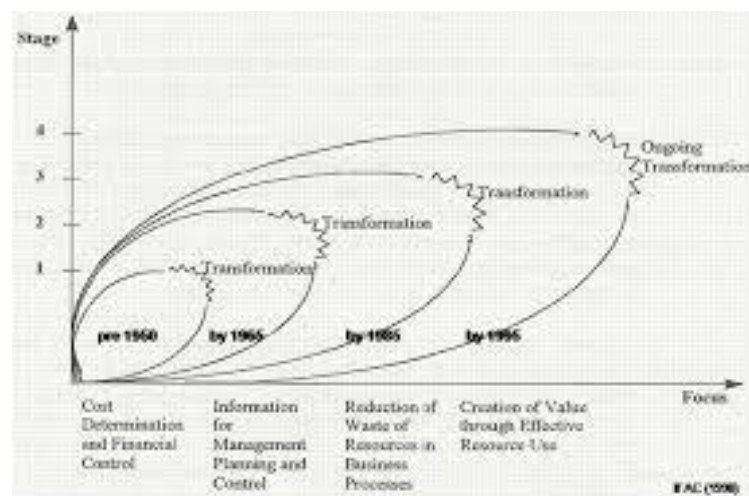
Fase pertama yang berlangsung sampai tahun 1950 merupakan fase *Cost Determination and Financial Control*, melalui penggunaan anggaran (*budgeting*) dan teknik-teknik dalam akuntansi biaya. Pada fase ini praktik akuntansi manajemen masih menekankan pada hal-hal yang sifatnya teknis dan sangat sederhana, 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.

Fase kedua adalah fase *Information for Management Planning and Control*. Fase ini memiliki kecenderungan pada penggunaan analisa pengambilan keputusan (*decision analysis*) dan juga ditandai dengan mulai digunakannya konsep akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*). Teknik akuntansi manajemen yang dipraktikkan saat itu meliputi *standard costing*, *cost volume profit analysis*, dan *Break event Point* (BEP). Fase kedua ini dimulai pada tahun 1965.

Fase ketiga yang dimulai pada tahun 1985 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)*, *Inventory evaluation model* seperti *FIFO* dan *LIFO* serta regresi berganda.

Fase keempat dimulai pada 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 *organizational 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 fase dalam evolusi akuntansi manajemen dapat digambarkan dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.2
Perkembangan Akuntansi Manajemen menurut IFAC

Kader dan Luther (2006) menyebutkan bahwa perbedaan utama antara fase 2,3, 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). 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. Dapat dikatakan bahwa fase 1 dan 2 dapat disebut fase tradisional, sedangkan fase 3 dan 4 adalah fase *sophisticated*, kontemporer atau fase akuntansi manajemen modern.

2.5.2 Evolusi Akuntansi Manajemen menurut Pendekatan *Loft*

Loft (1995) menjelaskan beberapa “*school of thought*” dari sejarah akuntansi manajemen, antara lain:

1. The traditional, or neo-classical revision school

Fase pertama melihat akar dari akuntansi manajemen di akhir abad 19, dimana sistematika dari metode *costing* berubah sebagai respon dari masalah *Great Depression* (1873-1896). Teknik akuntansi manajemen diharapkan berkembang di abad 20 sebagai “*tools*” untuk perusahaan-perusahaan manufaktur. *Neo classical revision school* mengatakan bahwa kelahiran akuntansi manajemen, sebagai jalan

untuk memaksimalkan laba dan sebagai pertahanan untuk menghadapi persaingan yang kompetitif.

2. *The relevance lost school* (yang selanjutnya disebut *Johnson and Kaplan's text*)

The relevance lost school melihat akuntansi manajemen sebagai kunci utama dalam menjalankan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan. Akuntansi manajemen dilihat sebagai alat yang dibutuhkan yang dapat meningkatkan kapitalisme dan perluasan yang cepat serta globalisasi perusahaan pada abad ke 20an. Akuntansi manajemen dipandang sebagai sesuatu yang penting untuk pendekatan manajemen ilmiah. Bagaimanapun, "*relevance cost*" beranggapan bahwa kebanyakan peningkatan utama akuntansi manajemen sudah terjadi di awal abad 20 dan sudah gagal untuk merespon atau mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Dapat dikatakan informasi akuntansi manajemen sudah kehilangan banyak relevansinya. Hal ini dituliskan dengan indah oleh Johnson and Kaplan (1987) dalam bukunya *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*.

3. *The labour process school*

Fase ini melihat akuntansi manajemen sebagai aspek signifikan dari perubahan, dimana pekerja dan proses pengelolaan pekerja dapat dikontrol. Secara signifikan, tahap ini melihat akuntansi manajemen

dan akuntan sebagai instrument yang diterapkan oleh pengeksplorasian tenaga kerja.

4. *The radical school*

Fase ini memiliki kesamaan dengan pandangan “*labour process*”. Akuntansi manajemen, dengan fokus tradisionalnya terhadap pengukuran keuangan dan *systematic surveillance* dari tenaga kerja (dengan *reward* dan *penalties*), diibaratkan sebagai suatu sistem yang disiplin dan pengawasan yang digunakan oleh perusahaan.

2.5.3 Evolusi Akuntansi Manajemen menurut pendekatan *Eastern-Shino-Japanese*

Pendekatan ini membahas tentang evolusi akuntansi yang berkembang di Jepang. Sejak awal tahun 80an, Jepang menjadi pusat perhatian dunia karena pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat. Menurut perspektif pendekatan ini, evolusi akuntansi manajemen terdiri dari 4 tahapan yaitu *the drifting*, *the traditional*, *the quantitative*, dan *the intregative management accounting* (Nishimmura, 2002).

Fase pertama (*the drifting management accounting*), merupakan fase dimana perusahaan dikelola berdasarkan pada perkembangan situasi yang terjadi dan berdasarkan data akuntansi masa lalu. Pada fase tersebut praktik akuntansi yang digunakan lebih pada analisis rasio keuangan.

Fase kedua (*the traditional management accounting*) yang memunculkan penentuan periode yang dipengaruhi oleh penentuan periode anggaran pemerintah Jepang. Pada fase ini praktik akuntansi yang banyak digunakan antara lain *budgetary control*, *standard costing*, dan *variances analysis*.

Fase ketiga dimulai tahun 1970-an disebut dengan *the quantitative management accounting*. Pada periode tersebut, praktik akuntansi manajemen lebih mengedepankan penggunaan formula matematika. Praktik akuntansi manajemen yang berkembang pada fase tersebut antara lain *linear programming*, *business forecasting*, dan *economic optimum stock model*.

Fase keempat yang merupakan fase tertinggi yaitu *the integrated management accounting*. Informasi akuntansi manajemen diintegrasikan dengan informasi keuangan lainnya sehingga lebih efektif dan efisien. Beberapa praktik akuntansi manajemen yang populer pada fase *The Integrated Management Accounting* antara lain *just in time*, *target costing*, dan *total quality management (TQM)*.

2.6 Penelitian terdahulu

Beberapa penelitian mengenai praktik-praktik akuntansi manajemen telah dilakukan di berbagai negara dalam bidang yang berbeda-beda pula. Penelitian pertama yang dilakukan oleh Pavlatos dan Paggios (2009) berjudul “*Management Accounting Practices in the Greek Hospitality Industry*”. Pada

penelitian ini dijelaskan mengenai praktik-praktik akuntansi manajemen pada industri perhotelan yang ada di Yunani. Pavlatos dan Paggios ingin mengetahui hubungan antara adopsi dan manfaat praktik-praktik akuntansi manajemen tradisional dan modern di Yunani. Penelitian ini dilakukan pada hotel berbintang 3-5 di Yunani berdasarkan pendapatan yang diperoleh. Alat pengumpulan data pada penelitian ini juga menggunakan kuesioner dengan skala likert lima poin. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah praktik-praktik akuntansi manajemen tradisional lebih banyak digunakan dibandingkan dengan penggunaan praktik-praktik akuntansi manajemen modern. Praktik-praktik yang sering digunakan antara lain *Activity Based Costing (ABC)*, *Balance Scorecard*, dan *Benchmarking*. Pavlatos dan Paggios menyatakan keterbatasan penelitian disebabkan responden yang mungkin kurang memahami isi kuisisioner, serta keterbatasan pada objek yang merupakan hotel berbintang 3-5, bukan hotel secara meyeluruh.

Penelitian selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Naco *et al* (2010) dengan judul "*The Management Accounting in Albania in the Context of Globalization*". Dalam penelitian ini dijelaskan bagaimana keadaan praktik-praktik akuntansi manajemen di Albania, dengan survei kepada perusahaan dan individu yang ahli dalam bidangnya. Kuesioner ditujukan kepada profesional akuntan yang bekerja di perusahaan dengan minimal pekerja 35 orang pekerja. Penelitian ini menggunakan kuesioner

yang disebarikan via email, kuesioner berisi 38 praktik-praktik akuntansi manajemen yang menggunakan skala likert lima poin. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif. Hasil dari penelitian ditemukan bahwa praktik-praktik akuntansi manajemen di Albania tidak kompleks dan tidak *sophisticated, budgeting, product, profitability, and financial performance measurement* lebih sering dipakai dibanding yang lain. Peneliti juga menyimpulkan praktik-praktik mana yang mulai menghilang/ tidak digunakan lagi.

Penelitian lain dilakukan oleh Abdel-Kader dan Luther (2006) di British dengan judul “*Management Accounting Practices in the British Food and Drink Industry*”. Penelitian ini memakai kuesioner via surat, berisi 38 praktik-praktik akuntansi manajemen dengan skala likert lima poin dan ditujukan kepada perusahaan yang memiliki pekerja minimal 30 orang, serta dengan kode industri 15, yang merupakan industri makanan dan minuman. Data yang diperoleh dianalisa dengan metode statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik-praktik akuntansi manajemen tradisional lebih sering dipakai dan dirasa lebih baik. Berikut penelitian terdahulu akan lebih mudah dijelaskan dengan tabel berikut.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Judul	<i>Management Accounting Practices in the Greek Hospitality Industry</i>	<i>The Management Accounting Practices in Albania in the Context of Globalization</i>	<i>Management Accounting Practices in the British Food and Drink Industry</i>
Latar Belakang	Ingin mengetahui hubungan antara adopsi dan manfaat antara praktik-praktik akuntansi tradisional dan modern di Yunani.	Ingin memberikan kontribusi mengenai penelitian yang relevan mengenai bagaimana keadaan praktik-praktik akuntansi manajemen di Albania, dengan survei kepada perusahaan dan individu yang ahli dalam bidangnya.	Untuk meneliti dan melaporkan praktik-praktik akuntansi manajemen yang ada di Inggris.
Responden	85 hotel bintang 3-5 di Yunani berdasarkan pendapatan yang didapat.	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional akuntan - Akuntan yang bekerja di perusahaan yang memiliki minimal 35 pekerja - Melayani perusahaan domestik yang aktif dalam pasar 112 kuisioner didapat 	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan dengan pegawai minimal 30 orang - Kode industri 15 (makanan dan minuman) - Perusahaan yang independen dan aktif diterima 148 perusahaan
Analisis Data	Statistik deskriptif	Statistik deskriptif	Statistik deskriptif

<p>Hasil dan Pembahasan Lebih Lanjut</p>	<p>Praktik-praktik akuntansi manajemen tradisional lebih banyak digunakan dibanding yang modern. Praktik-praktik yang sering digunakan <i>ABC</i>, <i>balance scorecard</i>, dan <i>benchmarking</i>. Studi ini mungkin kurang akurat karena responden mungkin kurang memahami isi kuisioner sendiri, penelitian ini hanya memakai hotel-hotel besar saja, bukan hotel secara keseluruhan. Penelitian ini hanya pada hotel-hotel saja, belum ke perusahaan maupun sektor lain.</p>	<p>Praktik-praktik akuntansi manajemen di Albania tidak kompleks dan tidak <i>sophisticated</i>. <i>Budgeting</i>, <i>product profitability</i> dan <i>financial performance measurement</i> lebih sering dipakai dibanding yang lain. Hasil menunjukkan praktik-praktik yang akan lebih sering digunakan nantinya dan praktik-praktik yang akan hilang atau tidak digunakan lagi kedepannya.</p>	<p>Praktik-praktik akuntansi manajemen tradisional lebih dipakai dan dirasa lebih baik. Perusahaan industri makanan dan minuman memiliki sistem manajemen yang masih kurang baik dibanding dengan perusahaan lain.</p>
---	--	---	--

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dengan 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 Bandar Lampung masih menggunakan praktik akuntansi manajemen tradisional dengan meliputi fase 1 dan 2, tetapi praktik akuntansi manajemen kontemporer juga sudah mulai digunakan karena adanya kebutuhan informasi yang lebih relevan oleh pihak hotel. Hal ini dapat dibuktikan dengan penggunaan perencanaan jangka panjang dan manajemen berbasis aktivitas yang merupakan bagian dari praktik akuntansi manajemen kontemporer.

Apabila dilihat dari peranan dalam pengelolaan organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa rangking yang paling tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,38 adalah *absorption costing*, anggaran untuk perencanaan kegiatan operasional tahunan, anggaran untuk pengendalian biaya, dan

profitabilitas (*IFAC* fase 1), analisa profitabilitas produk, dan analisa biaya volume dan laba (*IFAC* fase 2) yang merupakan bagian dari praktik akuntansi manajemen tradisional, dan juga perencanaan jangka panjang dan manajemen berbasis aktivitas yang merupakan bagian dari *IFAC* fase 4 yang tergolong akuntansi manajemen kontemporer. Dilihat dari pendekatan 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 hasil analisis berdasarkan kategori hotel, tidak terlalu nampak perbedaan penggunaan praktik akuntansi manajemen secara signifikan. Hotel bintang 4 pada umumnya telah menggunakan praktik akuntansi manajemen kontemporer. Pada fungsi *strategic analysis*, semua kategori hotel menggunakan teknik perencanaan jangka panjang dan manajemen berbasis aktivitas yang merupakan bagian dari akuntansi manajemen kontemporer.

5.2 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 kuesioner sebagai medianya, memiliki kelemahan, kemungkinan salah tafsir dan pemahaman yang kurang mengenai praktik-praktik akuntansi manajemen yang ada, sehingga data yang diperoleh bisa jadi kurang valid.

5.3 Saran

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

1. Penelitian ini dapat dilakukan di daerah lain di Indonesia agar dapat menggambarkan praktik akuntansi manajemen dan peran akuntan manajemen dalam organisasi secara komprehensif.
2. Penelitian serupa sebaiknya menggunakan teknik pengumpulan data deep interview, sehingga data yang diperoleh lebih valid.
3. Pengelola usaha hotel sebaiknya diberikan pemahaman dan pengetahuan tentang teori praktik akuntansi manajemen, sehingga dapat menghasilkan dan memanfaatkan informasi akuntansi manajemen yang baik dan sesuai dengan tantangan yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Kader dan Luther. (2006). *Management Accounting Practices in the British Food and Drink Industry*.
- Accounting Media. (2014). *Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan*.
- Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young. (2007). *Management Accounting Practices Hall : Pearson*.
- Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Lampung.
- Elaman, Maria S. (2016). *Studi Empiris Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen pada Hotel Berbintang di Provinsi Nusa Tenggara Timur*.
- Hansen dan Mowen. (2009). *Akuntansi Manajerial*. Buku 1 edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, B. (2005). *Perkembangan Praktik Akuntansi Manajemen dan Perubahan Lingkungan Bisnis*. Terna. Volume 6, nomor 2. September 2005.
- Hartono, J. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman* (Edisi 6). Yogyakarta: BPFE UGM.
- Horngren, Charles T. (2003). *Financial Accounting*. 4th edition.
- <http://www.tribunnews.com/regional/2014/09/14/pertumbuhan-investasi-perhotelan-di-lampung-berkembang-pesat>
- <https://lampung.antaranews.com/berita/302057/kunjungan-wisatawan-ke-lampung-117-juta-orang>
- Lampung.bps.go.id
- Loft, A. (1990). *The History of Management Accounting*.
- Naco, Cella, dan Dollani. (2010). *The Management Accounting Practices in Albanian the Context of Globalization*.
- Nishimura, A. (2002). *The Development of Management Accounting and the Asian Position*. Kyushu University.
- Pavlatos, O. and Paggios (2009). “*Management Accounting Practices in the Greek Hospitality Industry*” *Managerial Auditing Journal*. Vol. 24 Iss: 1, pp.81-98.
- Santoso, Anita. (2015). *Studi Empiris Penggunaan Teknik-Teknik Akuntansi Manajemen pada Perusahaan Manufaktur di kota Solo*.
- Siregar, B., Bambang Suripto, Dody Hapsoro, Eko Widodo Lo, dan Frasto Biyanto. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

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

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

Lampiran 1. Kuesioner

DAFTAR PERTANYAAN PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN

DI INDUSTRI PERHOTELAN

Bagian I : Identitas Hotel

1. Nama hotel :.....Kategori 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 international :.....
7. Saat ini berapakah jumlah total karyawan perusahaan?.....karyawan

Bandar Lampung,

(.....)

Bagian II : Praktik Akuntansi Manajemen

Berilah tanda “✓” pada kolom “digunakan” jika teknik/alat dalam akuntansi manajemen tersebut digunakan dan berilah tanda “✓” 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 : Perhitungan Biaya (<i>cost accounting</i>)			
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.	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 (<i>Performance Evaluation</i>)			
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 Scorecard</i>		
9.	<i>Benchmarking</i>		
Bagian D: Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making</i>)			
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 (<i>strategic analysis</i>)			
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 “✓” 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 : Akuntansi Biaya (<i>cost accounting</i>)		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 : Penyusutan Anggaran (<i>Budgeting</i>)		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					
8.	Anggaran rencana jangka panjang					
Bagian C : Penilaian Kinerja (<i>Performance Evaluation</i>)		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 Scorecard</i>					
9.	<i>Benchmarking</i>					
Bagian D: Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making</i>)		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 (<i>strategic analysis</i>)		1	2	3	4	5
1.	Analisis industry					
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>)					

Lampiran 2. Data responden

No.	Nama Hotel	Kategori (*)
1	Whiz Prime Hotel	3
2	Asoka Luxury Hotel Lampung	3
3	Grand Citihub Hotel Lampung	2
4	Bukit Randu Hotel	4
5	Yunna Hotel	3
6	Hotel Sahid Lampung	3
7	Hotel Amalia	3
8	Novotel Lampung	4
9	Sheraton Lampung	4
10	Emersia Hotel Lampung	4
11	Batiqa Hotel Lampung	3
12	Grand Praba	3
13	Horizon Lampung	3
14	Swiss-Bell Hotel Lampung	4
15	Aston Lampung City	3
16	Hotel Pop	2

Lampiran 3. Tabel Distribusi R

N	The Level of Significance
	5%
3	0,997
4	0,950
5	0,878
6	0,811
7	0,754
8	0,707
9	0,666
10	0,632
11	0,602
12	0,576
13	0,553
14	0,532
15	0,514
16	0,497

Lampiran 4. Uji Validitas

Bagian A: *Product Costing*

Correlations

		P1	P2	P3	P4	Jumlah
P1	Pearson Correlation	1	.577*	.365	.139	.600*
	Sig. (2-tailed)		.019	.164	.607	.014
	N	16	16	16	16	16
P2	Pearson Correlation	.577*	1	.632**	.402	.808**
	Sig. (2-tailed)	.019		.009	.123	.000
	N	16	16	16	16	16
P3	Pearson Correlation	.365	.632**	1	.762**	.913**
	Sig. (2-tailed)	.164	.009		.001	.000
	N	16	16	16	16	16
P4	Pearson Correlation	.139	.402	.762**	1	.788**
	Sig. (2-tailed)	.607	.123	.001		.000
	N	16	16	16	16	16
Jumlah	Pearson Correlation	.600*	.808**	.913**	.788**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.000	.000	
	N	16	16	16	16	16

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

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

Bagian B: *Planning and Controlling*

Correlations

	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Jumlah
P5 Pearson Correlation	1	1.000**	.914**	.585*	.372	.365	.585*	.577*	.795**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.017	.156	.164	.017	.019	.000
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P6 Pearson Correlation	1.000**	1	.914**	.585*	.372	.365	.585*	.577*	.795**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.017	.156	.164	.017	.019	.000
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P7 Pearson Correlation	.914**	.914**	1	.687**	.395	.303	.518*	.527*	.778**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.130	.254	.040	.036	.000
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P8 Pearson Correlation	.585*	.585*	.687**	1	.521*	.557*	.845**	.925**	.882**
Sig. (2-tailed)	.017	.017	.003		.039	.025	.000	.000	.000
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P9 Pearson Correlation	.372	.372	.395	.521*	1	.679**	.521*	.501*	.713**
Sig. (2-tailed)	.156	.156	.130	.039		.004	.039	.048	.002
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P10 Pearson Correlation	.365	.365	.303	.557*	.679**	1	.697**	.632**	.745**
Sig. (2-tailed)	.164	.164	.254	.025	.004		.003	.009	.001
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P11 Pearson Correlation	.585*	.585*	.518*	.845**	.521*	.697**	1	.925**	.882**
Sig. (2-tailed)	.017	.017	.040	.000	.039	.003		.000	.000
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P12 Pearson Correlation	.577*	.577*	.527*	.925**	.501*	.632**	.925**	1	.878**
Sig. (2-tailed)	.019	.019	.036	.000	.048	.009	.000		.000

N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Jumlah Pearson Correlation	.795**	.795**	.778**	.882**	.713**	.745**	.882**	.878**		1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.001	.000	.000		
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

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

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

Bagian C: Performance Evaluation

Correlations

	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	Jumlah
P13 Pearson Correlation	1	.585*	.603*	.577*	.365	.200	.139	.315	.372	.565*
Sig. (2-tailed)		.017	.013	.019	.164	.458	.607	.234	.156	.023
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P14 Pearson Correlation	.585*	1	.938**	.220	.000	.348	.336	.505*	.521*	.639**
Sig. (2-tailed)	.017		.000	.412	1.000	.187	.203	.046	.039	.008
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P15 Pearson Correlation	.603*	.938**	1	.241	.000	.294	.290	.541*	.546*	.639**
Sig. (2-tailed)	.013	.000		.369	1.000	.270	.275	.031	.029	.008
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P16 Pearson Correlation	.577*	.220	.241	1	.632**	.423	.402	.473	.501*	.630**
Sig. (2-tailed)	.019	.412	.369		.009	.102	.123	.064	.048	.009
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P17 Pearson Correlation	.365	.000	.000	.632**	1	.730**	.762**	.691**	.679**	.721**
Sig. (2-tailed)	.164	1.000	1.000	.009		.001	.001	.003	.004	.002
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P18 Pearson Correlation	.200	.348	.294	.423	.730**	1	.943**	.904**	.868**	.865**

	Sig. (2-tailed)	.458	.187	.270	.102	.001		.000	.000	.000	.000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P19	Pearson Correlation	.139	.336	.290	.402	.762**	.943**	1	.862**	.834**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.607	.203	.275	.123	.001	.000		.000	.000	.000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P20	Pearson Correlation	.315	.505*	.541*	.473	.691**	.904**	.862**	1	.951**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.234	.046	.031	.064	.003	.000	.000		.000	.000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P21	Pearson Correlation	.372	.521*	.546*	.501*	.679**	.868**	.834**	.951**	1	.939**
	Sig. (2-tailed)	.156	.039	.029	.048	.004	.000	.000	.000		.000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Jumlah	Pearson Correlation	.565*	.639**	.639**	.630**	.721**	.865**	.846**	.938**	.939**	1
	Sig. (2-tailed)	.023	.008	.008	.009	.002	.000	.000	.000	.000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

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

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

Bagian D: Decision Making

Correlations

		P22	P23	P24	P25	Jumlah
P22	Pearson Correlation	1	.577*	1.000**	.585*	.936**
	Sig. (2-tailed)		.019	.000	.017	.000
	N	16	16	16	16	16
P23	Pearson Correlation	.577*	1	.577*	.220	.708**
	Sig. (2-tailed)	.019		.019	.412	.002
	N	16	16	16	16	16

P24	Pearson Correlation	1.000**	.577*	1	.585*	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019		.017	.000
	N	16	16	16	16	16
P25	Pearson Correlation	.585*	.220	.585*	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.017	.412	.017		.001
	N	16	16	16	16	16
Jumlah	Pearson Correlation	.936**	.708**	.936**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.001	
	N	16	16	16	16	16

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

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

Bagian E: *Strategic Analysis*

Correlations

		P26	P27	P28	P29	P30	Jumlah
P26	Pearson Correlation	1	-.017	.268	.319	.319	.509*
	Sig. (2-tailed)		.950	.315	.229	.229	.044
	N	16	16	16	16	16	16
P27	Pearson Correlation	-.017	1	.762**	.603*	.603*	.804**
	Sig. (2-tailed)	.950		.001	.013	.013	.000
	N	16	16	16	16	16	16
P28	Pearson Correlation	.268	.762**	1	.365	.365	.786**
	Sig. (2-tailed)	.315	.001		.164	.164	.000
	N	16	16	16	16	16	16
P29	Pearson Correlation	.319	.603*	.365	1	1.000**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.229	.013	.164		.000	.000

	N	16	16	16	16	16	16
P30	Pearson Correlation	.319	.603*	.365	1.000**	1	.825**
	Sig. (2-tailed)	.229	.013	.164	.000		.000
	N	16	16	16	16	16	16
Jumlah	Pearson Correlation	.509*	.804**	.786**	.825**	.825**	1
	Sig. (2-tailed)	.044	.000	.000	.000	.000	
	N	16	16	16	16	16	16

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

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

Lampiran 5. Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	16	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	16	100.0

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

Bagian A: Product Costing

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	12.13	3.050	.401	.820
P2	12.25	2.467	.662	.709
P3	12.50	1.867	.802	.616
P4	12.63	2.250	.572	.756

Bagian B: Planning and Controlling

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P5	28.94	13.396	.742	.906
P6	28.94	13.396	.742	.906
P7	29.00	12.933	.708	.907
P8	29.13	12.117	.837	.896
P9	29.69	12.363	.591	.922
P10	29.31	12.496	.646	.914
P11	29.13	12.117	.837	.896
P12	29.06	12.596	.838	.898

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P13	31.56	20.663	.488	.912
P14	31.75	19.533	.547	.909
P15	31.81	19.229	.537	.911
P16	31.69	19.963	.549	.909
P17	31.94	18.596	.635	.904
P18	32.13	17.450	.817	.890
P19	32.06	17.796	.794	.892
P20	32.25	16.600	.913	.882
P21	32.31	16.496	.914	.882

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P22	12.81	1.896	.884	.699
P23	12.94	2.196	.487	.865
P24	12.81	1.896	.884	.699
P25	13.00	2.000	.504	.875

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P26	16.88	4.250	.244	.847
P27	16.81	3.229	.639	.716
P28	16.94	3.262	.606	.729
P29	16.56	3.729	.734	.703
P30	16.56	3.729	.734	.703

Lampiran 6. Uji Statistik Deskriptif Seluruh Sampel

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TOTAL	16	42	108	150	123.88	13.885
Valid N (listwise)	16					

Bagian A: Product Costing

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	16	1	4	5	4.38	.500
P2	16	2	3	5	4.25	.577
P3	16	2	3	5	4.00	.730
P4	16	2	3	5	3.88	.719
Valid N (listwise)	16					

Bagian B: Planning and Controlling

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P5	16	1	4	5	4.38	.500
P6	16	1	4	5	4.38	.500
P7	16	2	3	5	4.31	.602
P8	16	2	3	5	4.19	.655
P9	16	2	3	5	3.63	.806
P10	16	2	3	5	4.00	.730
P11	16	2	3	5	4.19	.655
P12	16	2	3	5	4.25	.577
Valid N (listwise)	16					

Bagian C: Performance Evaluation

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P13	16	1	4	5	4.38	.500
P14	16	2	3	5	4.19	.655
P15	16	2	3	5	4.13	.719
P16	16	2	3	5	4.25	.577
P17	16	2	3	5	4.00	.730
P18	16	2	3	5	3.81	.750
P19	16	2	3	5	3.88	.719
P20	16	2	3	5	3.69	.793
P21	16	2	3	5	3.63	.806
Valid N (listwise)	16					

Bagian D: Decision Making

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P22	16	1	4	5	4.38	.500
P23	16	2	3	5	4.25	.577
P24	16	1	4	5	4.38	.500
P25	16	2	3	5	4.19	.655
Valid N (listwise)	16					

Bagian E: Strategic Analysis

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P26	16	2	3	5	4.06	.680
P27	16	2	3	5	4.13	.719
P28	16	2	3	5	4.00	.730
P29	16	1	4	5	4.38	.500
P30	16	1	4	5	4.38	.500
Valid N (listwise)	16					

Lampiran 7. Uji Statistik Deskriptif Berdasarkan Kategori Hotel

BINTANG 4

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	5	0	4	4	4.00	.000
P2	5	0	4	4	4.00	.000
P3	5	0	4	4	4.00	.000
P4	5	0	4	4	4.00	.000
P5	5	0	4	4	4.00	.000
P6	5	0	4	4	4.00	.000
P7	5	0	4	4	4.00	.000
P8	5	0	4	4	4.00	.000
P9	5	1	3	4	3.60	.548
P10	5	0	4	4	4.00	.000
P11	5	0	4	4	4.00	.000
P12	5	0	4	4	4.00	.000
P13	5	0	4	4	4.00	.000
P14	5	1	3	4	3.80	.447
P15	5	1	3	4	3.80	.447
P16	5	0	4	4	4.00	.000
P17	5	0	4	4	4.00	.000
P18	5	0	4	4	4.00	.000
P19	5	0	4	4	4.00	.000
P20	5	1	3	4	3.80	.447
P21	5	1	3	4	3.80	.447
P22	5	0	4	4	4.00	.000
P23	5	0	4	4	4.00	.000
P24	5	0	4	4	4.00	.000
P25	5	0	4	4	4.00	.000
P26	5	0	4	4	4.00	.000

P27	5	1	3	4	3.80	.447
P28	5	1	3	4	3.80	.447
P29	5	0	4	4	4.00	.000
P30	5	0	4	4	4.00	.000
Valid N (listwise)	5					

BINTANG 3

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	9	1	4	5	4.44	.527
P2	9	2	3	5	4.22	.667
P3	9	2	3	5	4.00	.866
P4	9	2	3	5	4.00	.866
P5	9	1	4	5	4.44	.527
P6	9	1	4	5	4.44	.527
P7	9	2	3	5	4.33	.707
P8	9	2	3	5	4.11	.782
P9	9	2	3	5	3.78	.972
P10	9	2	3	5	4.00	.866
P11	9	2	3	5	4.11	.782
P12	9	2	3	5	4.22	.667
P13	9	1	4	5	4.44	.527
P14	9	1	4	5	4.44	.527
P15	9	2	3	5	4.33	.707
P16	9	1	4	5	4.44	.527
P17	9	2	3	5	4.00	.866
P18	9	2	3	5	3.89	.928
P19	9	2	3	5	4.00	.866

P20	9	2	3	5	3.78	.972
P21	9	2	3	5	3.67	1.000
P22	9	1	4	5	4.44	.527
P23	9	1	4	5	4.44	.527
P24	9	1	4	5	4.44	.527
P25	9	2	3	5	4.11	.782
P26	9	2	3	5	4.11	.782
P27	9	2	3	5	4.33	.707
P28	9	2	3	5	4.33	.707
P29	9	1	4	5	4.44	.527
P30	9	1	4	5	4.44	.527
Valid N (listwise)	9					

BINTANG 2

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	2	0	5	5	5.00	.000
P2	2	0	5	5	5.00	.000
P3	2	2	3	5	4.00	1.414
P4	2	0	3	3	3.00	.000
P5	2	0	5	5	5.00	.000
P6	2	0	5	5	5.00	.000
P7	2	0	5	5	5.00	.000
P8	2	0	5	5	5.00	.000
P9	2	0	3	3	3.00	.000
P10	2	2	3	5	4.00	1.414
P11	2	0	5	5	5.00	.000
P12	2	0	5	5	5.00	.000
P13	2	0	5	5	5.00	.000

P14	2	2	3	5	4.00	1.414
P15	2	2	3	5	4.00	1.414
P16	2	2	3	5	4.00	1.414
P17	2	2	3	5	4.00	1.414
P18	2	0	3	3	3.00	.000
P19	2	0	3	3	3.00	.000
P20	2	0	3	3	3.00	.000
P21	2	0	3	3	3.00	.000
P22	2	0	5	5	5.00	.000
P23	2	2	3	5	4.00	1.414
P24	2	0	5	5	5.00	.000
P25	2	0	5	5	5.00	.000
P26	2	2	3	5	4.00	1.414
P27	2	2	3	5	4.00	1.414
P28	2	0	3	3	3.00	.000
P29	2	0	5	5	5.00	.000
P30	2	0	5	5	5.00	.000
Valid N (listwise)	2					

Lampiran 8. 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 cost</i>	<i>Separation variable/fixed cost</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>Investment evaluation by using discount cash flow method(s)</i>	<i>Non-financial performance evaluation related to employees</i>	<i>Non-financial performance evaluation related to customers</i>
	<i>Non-financial performance evaluation related to operation</i>	<i>Performing sensitivity analysis “what if” analysis when evaluating major capital investment project</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 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 dan Luther (2006)

Lampiran 9. Tabel Evolusi Akuntansi Manajemen II

Berdasarkan Abdel-Kader dan Luther, *an empirical investigation of the evolution of management accounting practices* (2004) dalam Bambang Hariadi (2005) perkembangan praktik akuntansi manajemen dan perubahan lingkungan bisnis. Tahap-tahap evolusi akuntansi manajemen adalah sebagai berikut:

**Praktik-praktik akuntansi manajemen pada tingkatan
Determination and Financial Control (CDFC)**

Teknik-teknik akuntansi manajemen	Variable/Indikator
<i>Costing system</i>	1. <i>A plant-wide overhead rate</i>
Penganggaran	1. Anggaran untuk pengendalian biaya 2. Anggaran fleksibel
Evaluasi Kinerja	1. Berdasarkan ukuran finansial
Informasi untuk pembuatan keputusan	1. Penilaian <i>capital investment</i> atas dasar <i>payback period</i> dan/atau <i>accounting rate of return</i>

**Praktik-praktik akuntansi manajemen pada tingkatan
Information for Management Planning and Control (IMPC)**

Teknik-teknik akuntansi manajemen	Variable/Indikator
<i>Costing system</i>	1. Dilakukan pemisahan antara <i>variable/incremental cost</i> dan <i>tetap/non-incremental cost</i> 2. Menggunakan <i>departemental overhead rate</i> 3. Menggunakan Teknik kurva regresi/ kurva pembelajaran
Penganggaran	1. Anggaran untuk perencanaan 2. Anggaran dengan “ <i>what if analysis</i> ” 3. Anggaran untuk rencana strategi jangka Panjang
Evaluasi Kinerja	1. Atas dasar ukuran non-finansial yang berhubungan dengan operasi dan inovasi
Informasi untuk pembuatan keputusan	1. Analisis <i>cost-volume-profit</i> untuk produk utama 2. Analisis profitabilitas produk 3. Model <i>stock control</i> 4. Evaluasi <i>major capital investment</i> berdasarkan metode <i>discounted cash flow</i>
Analisa strategik	1. <i>Long-range forecasting</i>

**Praktik-praktik akuntansi manajemen pada tingkatan
Reduction of Waste in Business Resource**

Teknik-teknik akuntansi manajemen	Variable/Indikator
<i>Costing system</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Activity-based costing</i> 2. <i>Cost of quality</i>
Penganggaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Activity based budgeting</i> 2. <i>Zero based budgeting</i>
Evaluasi Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atas dasar ukuran non-finansial yang berhubungan dengan <i>employees</i>
Informasi untuk pembuatan keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi resiko <i>major capital investment projects</i> berdasarkan analisis profitabilitas atau simulasi computer 2. Melakukan analisis sensitifitas “<i>what if</i>” ketika mengevaluasi <i>major capital investment projects</i>
Analisa strategik	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Long-range forecasting</i>

**Praktik-praktik akuntansi manajemen pada tingkatan
Creation of Value Through Effective Use or Resource**

Teknik-teknik akuntansi manajemen	Variable/Indikator
<i>Costing system</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Target costing</i>
Penganggaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Activity based budgeting</i> 2. <i>Zero based budgeting</i>
Evaluasi Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atas dasar ukuran non-finansial yang berhubungan dengan konsumen 2. Evaluasi berdasarkan <i>residual income</i> atau <i>economic value added</i> 3. <i>Benchmarking</i>
Informasi untuk pembuatan keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis profitabilitas konsumen 2. Untuk evaluasi resiko <i>major capital investment</i>, aspek <i>non-financial</i> didokumentasikan dan dilaprokan 3. Perhitungan dan penggunaan <i>cost of capital</i> dalam <i>discounting cash flow</i> untuk evaluasi <i>major capital investment</i>
Analisa strategik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa nilai <i>shareholder</i> 2. Analisis industry 3. Analisa posisi persaingan 4. Analisis <i>value chain</i> 5. Analisis siklus hidup produk 6. Integrasi dengan <i>value chain customer</i> dan/atau <i>supplier</i> 7. Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing