



**UNIVERSITAS PELITA HARAPAN SURABAYA**  
**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR**

---

Saya mahasiswa program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Pelita Harapan Surabaya,

Nama Mahasiswa : Gloria Polii

Nomor Pokok Mahasiswa : 01220150027

Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa karya Tugas Akhir yang saya buat dengan judul **“ANALISIS HUBUNGAN ANTARA *MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES* (MAPs) DAN *FIRM PERFORMANCE* (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SURABAYA)”** adalah :

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri, dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan dan buku-buku serta jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya Tugas Akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya Tugas Akhir saya.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah dinyatakan di atas, maka karya Tugas Akhir ini batal.

Surabaya, 3 agustus 2018

Yang membuat pernyataan,



Gloria Polii



**UNIVERSITAS PELITA HARAPAN SURABAYA**  
**FAKULTAS EKONOMI**

**PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA *MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES* (MAPs) DAN *FIRM PERFORMANCE* (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SURABAYA)**

Oleh :

Nama Mahasiswa : Gloria Polii

NPM : 01220150027

Program Studi : Akuntansi

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam ujian komperhensif guna mendapatkan gelar Sarjana Strata Satu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan Surabaya.

Surabaya, 3 agusutus 2018

Menyetujui :

Pembimbing Utama

Renna Magdalena, S.T, S.E, M.Ak

Co-Pembimbing/Supervisor

Josephine K. Tjahjono, S.E, M.M

Ketua Program Studi

Luky Patricia W. S.E., M.SA(Humbis)

Executive Director

Dr. Ronald, S.T, M.M



**UNIVERSITAS PELITA HARAPAN SURABAYA**  
**FAKULTAS EKONOMI**

**LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR**

Pada hari Rabu, 12 September 2018 telah diselenggarakan ujian komperhensif untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna mendapatkan gelar Sarjana Strata Satu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan Surabaya atas nama :

**Nama** : Gloria Polii

**NPM** : 01220150027

**Jurusan** : Akuntansi

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul “ANALISIS HUBUNGAN ANTARA *MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES* (MAPs) DAN *FIRM PERFORMANCE* (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SURABAYA)” oleh tim Penguji yang terdiri dari :

**Dosen Penguji :**

**Status**

**Tanda Tangan**

1. Renna Magdalena, S.T, S.E, M.Ak

Sebagai Ketua

2. Luky Patricia W., S.E, M.SA(Humbis) Sebagai Anggota

3. Frandy E. F. Karundeng, SE. M.SA

Sebagai Anggota

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat, rahmat, dan tuntunan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dalam bentuk skripsi dengan judul “Analisis Hubungan antara *Management Accounting Practices* (MAPs) dan *Firm Performance* (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)” dengan tepat waktu. Tugas akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan Surabaya.

Tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu karena adanya bimbingan, doa, bantuan, dan dukungan dari banyak pihak, dengan segala hormat dan kasih penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kekuatan, kesehatan dan kemampuan dalam mengerjakan skripsi dari awal sampai akhir.
2. Dr. Ronald Suryaputra S.T., M.M, selaku Executive Director Universitas Pelita Harapan Surabaya, yang telah memberikan persetujuan untuk menyusun tugas akhir.
3. Ibu Luky Patricia Widyaningsih, S.E., M.SA (Humbis), selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pelita Harapan Surabaya dan sebagai dosen Akuntansi UPHS yang telah memotivasi dan memberikan banyak pengetahuan selama masa perkuliahan.
4. Ibu Renna Magdalena, S.T, S.E, M.Ak, selaku Dosen Pembimbing I dan dosen Akuntansi selama masa perkuliahan yang telah meluangkan banyak sekali waktu dan pikiran dan memberikan banyak dukungan dengan bantuan, bimbingan, pengarahan, kritik dan saran, motivasi, dukungan fisik dan mental, perhatian, dan pengertian.
5. Ibu Josephine K. Tjahjono, S.E, M.M, selaku Dosen Pembimbing II dan Dosen Akuntansi yang telah meluangkan banyak waktu, pikiran, dukungan, arahan, saran dan motivasi selama perkuliahan dan proses bimbingan.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi, terutama seluruh dosen Program Studi Akuntansi Universitas Pelita Harapan Surabaya, diantaranya Ibu Vierly

Ananta Upa, S.E., MSA, Ak., CA, Bapak Benardinus Chrisdianto, S.E., M.Si., Ak., CA, Bapak Frandy Karundeng, S.E., M.Si, Ibu Lulu Setiawati, S.E., M.Bus, CFP<sup>®</sup>, Ibu Evelyn Setiawan, S.E., MSA. yang telah memberikan ilmu pengetahuan serta membimbing selama kegiatan perkuliahan.

7. Kedua orangtua Papa dan Mama, Kakak Prayer, dan Kakak Saranita yang telah memberikan dukungan secara moral, material, dorongan, motivasi, kepercayaan dan selalu mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis selama masa perkuliahan sampai pada penyusunan tugas akhir ini.
8. Teman-teman yang penulis kasihi dalam Tuhan Yesus Kristus, Sylveislie, Yoanita, Livia, Putu, Ceka, Melisa dan Nella yang telah berjuang bersama dalam menyelesaikan tugas akhir serta saling memberikan semangat satu sama lain.
9. Dio Harianto selaku Teman, Sahabat, dan Pacar yang sudah memberikan banyak kontribusi, masukan, dan semangat selama masa perkuliahan sampai pada penyusunan tugas akhir ini.
10. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan Akuntansi 2015 yang saling bekerjasama sehati sepikir dari awal masuk perkuliahan sampai penyelesaian tugas akhir ini.
11. Seluruh pihak lain yang telah membantu dan mendukung selama masa perkuliahan sampai penyelesaian tugas akhir yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Demikian ungkapan terima kasih yang penulis bisa sampaikan, semoga Tuhan Yesus Kristus memberkati semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir.

Surabaya, 3 Agustus 2018

Penulis,

Gloria Polii



## DAFTAR ISI

|                                                                 |             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                                      | <b>i</b>    |
| <b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR .....</b>             | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING AKHIR .....</b>          | <b>iii</b>  |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI .....</b>                   | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                            | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                           | <b>vi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                      | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                          | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                       | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                       | <b>xiii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                                    | <b>xiv</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                                   | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....                                 | 1           |
| 1.2 Batasan Masalah.....                                        | 5           |
| 1.3 Rumusan Masalah .....                                       | 6           |
| 1.4 Tujuan Penelitian .....                                     | 7           |
| 1.5 Manfaat Penelitian .....                                    | 8           |
| 1.5.1 Manfaat Teoritis .....                                    | 8           |
| 1.5.2 Manfaat Empiris .....                                     | 8           |
| 1.6 Sistematika Penulisan .....                                 | 9           |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....</b> | <b>11</b>   |
| 2.1 Landasan Teori.....                                         | 11          |
| 2.1.1 <i>Management Accounting Practices (MAPs)</i> .....       | 11          |
| 2.1.1.1 <i>Costing System</i> .....                             | 13          |
| 2.1.1.2 <i>Budgeting System</i> .....                           | 14          |
| 2.1.1.3 <i>Performance Measurement System (PMS)</i> .....       | 15          |
| 2.1.1.4 <i>Decision Support System (DSS)</i> .....              | 17          |
| 2.1.1.5 <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> .....      | 18          |
| 2.1.2 <i>Firm Performance</i> .....                             | 18          |
| 2.1.2.1 <i>Financial Performance</i> .....                      | 19          |
| 2.1.2.2 <i>Non-Financial Performance</i> .....                  | 21          |

|                                             |                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2                                         | Penelitian Terdahulu .....                                                                              | 23        |
| 2.3                                         | Pengembangan Hipotesis .....                                                                            | 24        |
| 2.3.1                                       | Hubungan antara <i>Costing System</i> dan <i>Financial Performance</i> .....                            | 24        |
| 2.3.2                                       | Hubungan antara <i>Budgeting System</i> dan <i>Financial Performance</i> .....                          | 25        |
| 2.3.3                                       | Hubungan antara <i>Performance Measurement System</i> (PMS) dan <i>Financial Performance</i> .....      | 26        |
| 2.3.4                                       | Hubungan antara <i>Decision Support System</i> (DSS) dan <i>Financial Performance</i> .....             | 26        |
| 2.3.5                                       | Hubungan antara <i>Strategic Management Accounting</i> (SMA) dan <i>Financial Performance</i> .....     | 27        |
| 2.3.6                                       | Hubungan antara <i>Costing System</i> dan <i>Non-Financial Performance</i> .....                        | 27        |
| 2.3.7                                       | Hubungan antara <i>Budgeting System</i> dan <i>Non-Financial Performance</i> ..                         | 28        |
| 2.3.8                                       | Hubungan antara <i>Performance Measurement System</i> (PMS) dan <i>Non-Financial Performance</i> .....  | 29        |
| 2.3.9                                       | Hubungan antara <i>Decision Support System</i> (DSS) dan <i>Non-Financial Performance</i> .....         | 29        |
| 2.3.10                                      | Hubungan antara <i>Strategic Management Accounting</i> (SMA) dan <i>Non-Financial Performance</i> ..... | 30        |
| 2.4                                         | Model Penelitian .....                                                                                  | 31        |
| 2.5                                         | Bagan Alur Berpikir .....                                                                               | 32        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>      |                                                                                                         | <b>34</b> |
| 3.1                                         | Jenis Penelitian.....                                                                                   | 34        |
| 3.2                                         | Populasi dan Sampel .....                                                                               | 34        |
| 3.3                                         | Metode Pengumpulan Data .....                                                                           | 35        |
| 3.4                                         | Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....                                                      | 37        |
| 3.5                                         | Metode Analisis Data .....                                                                              | 41        |
| 3.5.1                                       | Uji Alat Ukur Kuesioner .....                                                                           | 41        |
| 3.5.2                                       | Statistik Deskriptif .....                                                                              | 42        |
| 3.5.3                                       | Uji Normalitas .....                                                                                    | 42        |
| 3.5.4                                       | Uji Korelasi .....                                                                                      | 43        |
| <b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b> |                                                                                                         | <b>44</b> |
| 4.1                                         | Gambaran Umum Resonden .....                                                                            | 44        |
| 4.2                                         | Analisis Data .....                                                                                     | 46        |
| 4.2.1                                       | Hasil Uji Alat Ukur Kuesioner.....                                                                      | 46        |
| 4.2.1.1                                     | Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Pilot Test</i> .....                                            | 46        |
| 4.2.1.2                                     | Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian .....                                              | 48        |
| 4.2.2                                       | Statistik Deskriptif .....                                                                              | 49        |
| 4.2.2.1                                     | Statistik Deskriptif Variabel <i>Costing System</i> .....                                               | 49        |
| 4.2.2.2                                     | Statistik Deskriptif Variabel <i>Budgeting System</i> .....                                             | 51        |
| 4.2.2.3                                     | Statistik Deskriptif Variabel <i>Performance Measurement System</i> (PMS) .....                         | 52        |
| 4.2.2.4                                     | Statistik Deskriptif Variabel <i>Decision Support System</i> (DSS).....                                 | 53        |
| 4.2.2.5                                     | Statistik Deskriptif Variabel <i>Strategic Management Accounting</i>                                    |           |

|                            |                                                                                                            |            |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                            | (SMA) .....                                                                                                | 54         |
| 4.2.2.1                    | Statistik Deskriptif Variabel <i>Financial Performance</i> .....                                           | 56         |
| 4.2.2.1                    | Statistik Deskriptif Variabel <i>Non-Financial Performance</i> .....                                       | 57         |
| 4.2.3                      | Hasil Uji Statistik .....                                                                                  | 58         |
| 4.2.3.1                    | Hasil Uji Normalitas Data Penelitian .....                                                                 | 58         |
| 4.2.4                      | Hasil Uji Korelasi Data Penelitian .....                                                                   | 59         |
| 4.3                        | Pembahasan .....                                                                                           | 59         |
| 4.3.1                      | Hubungan antara <i>Costing System</i> dan <i>Financial Performance</i> .....                               | 59         |
| 4.3.2                      | Hubungan antara <i>Budgeting System</i> dan <i>Financial Performance</i> .....                             | 64         |
| 4.3.3                      | Hubungan antara <i>Performance Measurement System (PMS)</i> dan<br><i>Financial Performance</i> .....      | 68         |
| 4.3.4                      | Hubungan antara <i>Decision Support System (DSS)</i> dan <i>Financial<br/>Performance</i> .....            | 73         |
| 4.3.5                      | Hubungan antara <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> dan<br><i>Financial Performance</i> .....     | 75         |
| 4.3.6                      | Hubungan antara <i>Costing System</i> dan <i>Non-Financial Performance</i> .....                           | 78         |
| 4.3.7                      | Hubungan antara <i>Budgeting System</i> dan <i>Non-Financial Performance</i> ..                            | 82         |
| 4.3.8                      | Hubungan antara <i>Performance Measurement System (PMS)</i> dan<br><i>Non-Financial Performance</i> .....  | 87         |
| 4.3.9                      | Hubungan antara <i>Decision Support System (DSS)</i> dan<br><i>Non-Financial Performance</i> .....         | 93         |
| 4.3.10                     | Hubungan antara <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> dan<br><i>Non-Financial Performance</i> ..... | 96         |
| 4.3.11                     | Pembahasan dan Analisis Keseluruhan.....                                                                   | 100        |
| <b>BAB V</b>               | <b>KESIMPULAN .....</b>                                                                                    | <b>103</b> |
| 5.1                        | Simpulan .....                                                                                             | 103        |
| 5.2                        | Implikasi.....                                                                                             | 104        |
| 5.2.1                      | Implikasi Teoritis .....                                                                                   | 104        |
| 5.2.2                      | Implikasi Empiris .....                                                                                    | 104        |
| 5.3                        | Rekomendasi .....                                                                                          | 108        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b> |                                                                                                            | <b>109</b> |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Model Penelitian .....    | 31 |
| Gambar 2.2 Bagan Alur Berpikir ..... | 32 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan .....                       | 2  |
| Tabel 1.2 <i>Contribution of Each Sector to GDP</i> .....                                  | 4  |
| Tabel 4.1 Penyebaran dan Tingkat Pengembalian Kuesioner.....                               | 45 |
| Tabel 4.2 Profil Responden.....                                                            | 45 |
| Tabel 4.3 Uji Reliabilitas <i>Pilot Test</i> .....                                         | 47 |
| Tabel 4.4 Uji Reliabilitas Data Penelitian .....                                           | 48 |
| Tabel 4.5 Nilai Kategori Interval .....                                                    | 49 |
| Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel <i>Costing System</i> .....                        | 49 |
| Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel <i>Budgeting System</i> .....                      | 51 |
| Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel <i>Performance Measurement System (PMS)</i> ..     | 52 |
| Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel <i>Decision Support System (DSS)</i> .....         | 53 |
| Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Variabel <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> . 55 |    |
| Tabel 4.11 Statistik Deskriptif Variabel <i>Financial Performance</i> .....                | 54 |
| Tabel 4.12 Statistik Deskriptif Variabel <i>Non-Financial Performance</i> .....            | 55 |
| Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Data Penelitian.....                                       | 56 |
| Tabel 4.14 Uji Korelasi Data Penelitian .....                                              | 57 |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A: KUESIONER

LAMPIRAN B: RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

LAMPIRAN C: HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST*

LAMPIRAN D: HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

LAMPIRAN E: STATISTIK DESKRIPTIF

LAMPIRAN F: UJI NORMALITAS

LAMPIRAN G: UJI KORELASI

LAMPIRAN H: LIST PERUSAHAAN



**KUESIONER TUGAS AKHIR**  
**“ANALISIS HUBUNGAN ANTARA MANAGEMENT**  
**ACCOUNTING PRACTICES (MAPs) DAN FIRM**  
**PERFORMANCE (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN**  
**MANUFAKTUR DI SURABAYA)”**

A-1

|                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KODE KUESIONER : MA-</b> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> | <b>Jenis Kelamin :</b>                                                                            |
| <b>Tanggal Survei :</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Umur :</b>                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Jabatan :</b>                                                                                  |
| <b>Latar Belakang Pendidikan :</b><br><i>Accounting Managerial Accounting Lainnya</i><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                            | <b>Lama Bekerja :</b><br>< 1 Tahun > 1 Tahun<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

**PETUNJUK UMUM**

Survei ini adalah salah satu media untuk mengetahui hubungan antara *Management Accounting Practices* (MAPs) dan *Firm Performance*. Tujuan utama dari kuesioner ini adalah untuk mengetahui seberapa sering MAPs digunakan dalam perusahaan dan seberapa baik *Firm Performance* dengan adanya penerapan MAPs. Informasi yang terkumpul dalam survei dapat membantu perusahaan untuk menganalisis penerapan MAPs yang memiliki hubungan dengan *Firm Performance*. Kerja sama Bapak/Ibu/Saudara/i dalam memberikan jawaban yang jujur dan apa adanya akan membantu studi kasus ini untuk dapat mengetahui situasi dan kondisi secara objektif.

Sebelum mengisi mohon dibaca dengan seksama petunjuk pengisian. Pastikan Bapak/Ibu/Saudara/i mengerti dengan baik petunjuk pengisian tersebut sebelum mulai mengisi kuesioner ini. Jawablah apa adanya sesuai dengan keadaan dan informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i miliki selama bekerja di perusahaan. Survei ini bukanlah tes sehingga tidak ada jawaban yang salah. Bapak/Ibu/Saudara/i wajib menjawab seluruh pernyataan dalam survei ini agar hasilnya bisa diolah dan dianalisa.

**PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

Pilihlah salah satu alternatif jawaban untuk setiap pernyataan berdasarkan pendapat anda dengan memberikan tanda ( √ )

Setiap pernyataan terdiri atas 5 pilihan jawaban:

Alternatif Jawaban untuk  
MAPs

|           |                 |
|-----------|-----------------|
| <b>S1</b> | = Tidak Pernah  |
| <b>S2</b> | = Kadang-Kadang |
| <b>S3</b> | = Sering        |
| <b>S4</b> | = Selalu        |

Alternatif Jawaban untuk  
*Firm Performance*

|           |                     |
|-----------|---------------------|
| <b>S1</b> | = Sangat Tidak Baik |
| <b>S2</b> | = Tidak Baik        |
| <b>S3</b> | = Baik              |
| <b>S4</b> | = Sangat Baik       |

**DAFTAR PERNYATAAN UNTUK *MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES* (MAPs)**

**Seberapa sering anda menggunakan, menghitung, mengukur, dan melakukan MAPs di perusahaan.**

| No. | PERNYATAAN                                                                          | SKOR |    |    |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|------|----|----|----|
|     |                                                                                     | S1   | S2 | S3 | S4 |
|     | <b>Variabel Costing System</b>                                                      |      |    |    |    |
| 1   | <i>Job Order Costing</i> (Menggunakan Penentuan Harga Berdasarkan Waktu Pesanan)    |      |    |    |    |
| 2   | <i>Batch Costing</i> (Menggunakan Penentuan Harga Berdasarkan Periode Pesanan)      |      |    |    |    |
| 3   | <i>Contract Costing</i> (Menggunakan Penentuan Harga Berdasarkan Kontrak)           |      |    |    |    |
| 4   | <i>Process Costing</i> (Menggunakan Penentuan Harga Berdasarkan Produksi)           |      |    |    |    |
| 5   | <i>Absorption Costing</i> (Menggunakan <i>Variable Cost</i> + <i>Fixed Cost</i> )   |      |    |    |    |
| 6   | <i>Variable Costing</i> (Menggunakan Biaya <i>Variable</i> Manufaktur)              |      |    |    |    |
| 8   | <i>Activity Based Costing</i> (Menghitung Biaya Berdasarkan Aktivitas yang Terjadi) |      |    |    |    |
|     | <b>Variabel Budgeting System</b>                                                    |      |    |    |    |
| 1   | <i>Sales Budget</i> (Menggunakan Anggaran Penjualan)                                |      |    |    |    |
| 2   | <i>Purchasing Budget</i> (Menggunakan Anggaran Pembelian)                           |      |    |    |    |
| 3   | <i>Production Budget</i> (Menggunakan Anggaran Produksi)                            |      |    |    |    |
| 4   | <i>Cash Flow Budget</i> (Menggunakan Anggaran Arus Kas)                             |      |    |    |    |
| 5   | <i>Financial Position Budget</i> (Menggunakan Anggaran Posisi Keuangan)             |      |    |    |    |
| 6   | <i>Monthly Budget</i> (Menggunakan Anggaran Bulanan)                                |      |    |    |    |
| 7   | <i>Annual Budget</i> (Menggunakan Anggaran Tahunan)                                 |      |    |    |    |
| 8   | <i>Continous/Rolling Budget</i> (Menggunakan Anggaran Berkelanjutan)                |      |    |    |    |
| 9   | <i>Flexible Budget</i> (Menggunakan Anggaran Fleksibel)                             |      |    |    |    |
| 10  | <i>Incremental Budgeting</i> (Menggunakan Anggaran Tradisional)                     |      |    |    |    |
| 11  | <i>Zero-Based Budgeting</i> (Menggunakan Anggaran Tahun Berjalan)                   |      |    |    |    |
|     | <b>Variabel Performance Measurement System (PMS)</b>                                |      |    |    |    |
| 1   | <i>Operating Income</i> (Menghitung Pendapatan Operasi)                             |      |    |    |    |
| 2   | <i>Return Investment</i> (Menghitung Pengembalian Investasi)                        |      |    |    |    |
| 3   | <i>Variance Analysis</i> (Melakukan Analisis Varian)                                |      |    |    |    |
| 4   | <i>Sales Growth</i> (Mengukur Pertumbuhan Penjualan)                                |      |    |    |    |
| 5   | <i>Cash Flows</i> (Menghitung Arus Kas)                                             |      |    |    |    |
| 6   | <i>Number of Costumer Complaints</i> (Menghitung Jumlah Komplain Pelanggan)         |      |    |    |    |

| No. | PERNYATAAN                                                                                    | SKOR |    |    |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|----|----|
|     |                                                                                               | S1   | S2 | S3 | S4 |
|     | <b>Variabel Performance Measurement System (PMS)</b>                                          |      |    |    |    |
| 7   | <i>Survey of Costumer Satisfaction</i> (Melakukan dan Menganalisis Survei Kepuasan Pelanggan) |      |    |    |    |
| 8   | <i>Number of Warranty Claims</i> (Menghitung Jumlah Klaim Garansi)                            |      |    |    |    |
| 9   | <i>On-Time Delivery</i> (Menghitung Ketepatan Waktu Pengiriman)                               |      |    |    |    |
| 10  | <i>Manufacturing Lead Time</i> (Menghitung Ketepatan Waktu Pengerjaan)                        |      |    |    |    |
| 11  | <i>Defect Rate</i> (Menghitung Tingkat Kesalahan)                                             |      |    |    |    |
| 12  | <i>Employee Turnover</i> (Menghitung Tingkat Perputaran Karyawan)                             |      |    |    |    |
| 13  | <i>Absentee Rates</i> (Menghitung Tingkat Absen Karyawan)                                     |      |    |    |    |
|     | <b>Variabel Decision Support System (DSS)</b>                                                 |      |    |    |    |
| 1   | <i>Break-Even Analysis</i> (Melakukan Analisis Keuntungan dan Kerugian)                       |      |    |    |    |
| 2   | <i>Stock Control Model</i> (Melakukan Kontrol Persediaan)                                     |      |    |    |    |
| 3   | <i>Product Profitability Analysis</i> (Melakukan Analisis Keuntungan dari Produk)             |      |    |    |    |
| 4   | <i>Costumer Profitability Analysis</i> (Melakukan Analisis Keuntungan dari Pelanggan)         |      |    |    |    |
| 5   | <i>Payback</i> (Mengukur Pengembalian Pembayaran)                                             |      |    |    |    |
| 6   | <i>Accounting Rate of Return</i> (Mengukur Tingkat Pengembalian Akuntansi)                    |      |    |    |    |
| 7   | <i>Net Present Value</i> (Menggunakan Arus Kas Pada Masa Depan yang Didiskon Saat Ini)        |      |    |    |    |
| 8   | <i>Internal Rate of Return</i> (Mengukur Tingkat Efisiensi dari Tingkat Investasi)            |      |    |    |    |
|     | <b>Variabel Strategic Management Accounting (SMA)</b>                                         |      |    |    |    |
| 1   | <i>Target Costing</i> (Menggunakan Target Pembiayaan)                                         |      |    |    |    |
| 2   | <i>Strategic Costing</i> (Menggunakan Strategi Pembiayaan)                                    |      |    |    |    |
| 3   | <i>Value Chain</i> (Menggunakan Rantai Nilai)                                                 |      |    |    |    |
| 4   | <i>Life Cycle Cost</i> (Menggunakan Siklus Masa Biaya)                                        |      |    |    |    |
| 5   | <i>Strategic Pricing</i> (Menggunakan Strategi Penentuan Harga)                               |      |    |    |    |
| 6   | <i>Competitor Position Monitoring</i> (Melakukan Pemantauan Posisi Pesaing)                   |      |    |    |    |

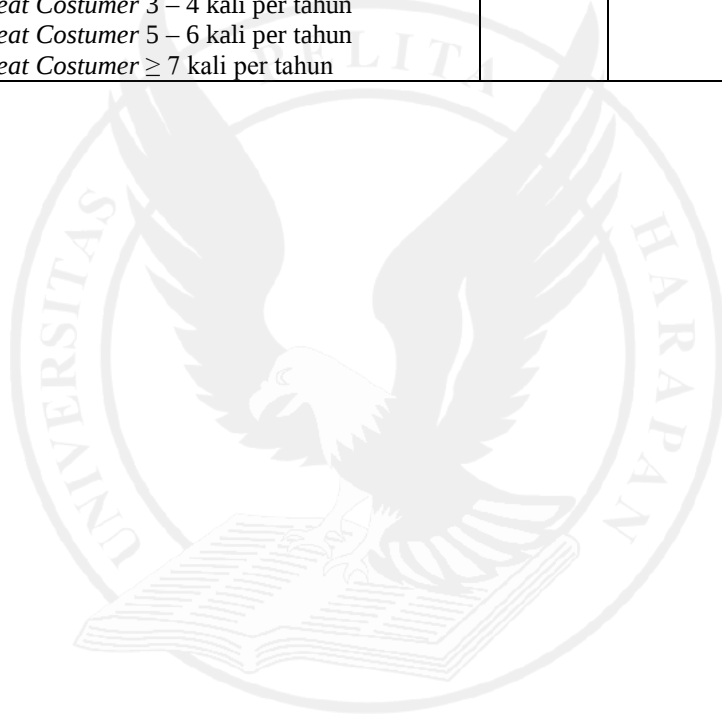
### DAFTAR PERNYATAAN UNTUK *FIRM PERFORMANCE*

Seberapa baik *Firm Performance* anda.

Keterangan: Panduan pengisian kuesioner dibawah bersifat tidak mengikat, sehingga jawaban bisa di sesuaikan dengan kondisi dan keadaan perusahaan anda yang sebenarnya.

| No. | PERNYATAAN                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | SKOR |    |    |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|----|----|
|     | Variabel <i>Financial Performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | S1   | S2 | S3 | S4 |
| 1   | <i>Sales Growth</i><br>Panduan:<br>S1: <i>Sales Netto</i><br>S2: <i>Sales Netto, Growth</i> Setiap Tahun<br>S3: <i>Sales Netto, Growth</i> Setiap Tahun, <i>Spending</i> Investasi Wajar<br>S4: <i>Sales Netto, Growth</i> Setiap Tahun, <i>Spending</i> Investasi Wajar, Ekspansi <i>Product</i> dan <i>Costumer</i> . |      |    |    |    |
| 2   | <i>Operating Profit</i><br>Panduan:<br>S1: Tidak Pernah Mengalami Pertumbuhan Setiap Tahun, Bahkan Cenderung Menurun<br>S2: Pertumbuhan Tidak Stabil Setiap Tahun<br>S3: Pertumbuhan Cenderung Stabil Setiap Tahun<br>S4: Pertumbuhan Stabil Setiap Tahun                                                               |      |    |    |    |
| 3   | <i>Cash Flow Growth Rate</i><br>Panduan:<br>S1: Tidak Pernah Mengalami Pertumbuhan Setiap Tahun, Bahkan Cenderung Menurun<br>S2: Pertumbuhan Tidak Stabil Setiap Tahun<br>S3: Pertumbuhan Cenderung Stabil Setiap Tahun<br>S4: Pertumbuhan Stabil Setiap Tahun                                                          |      |    |    |    |
| 4   | <i>Return on Asset</i><br>Panduan:<br>S1: Tidak Pernah Mengalami Pertumbuhan Setiap Tahun, Bahkan Cenderung Menurun<br>S2: Pertumbuhan Tidak Stabil Setiap Tahun<br>S3: Pertumbuhan Cenderung Stabil Setiap Tahun<br>S4: Pertumbuhan Stabil Setiap Tahun                                                                |      |    |    |    |
| 6   | <i>Return on Equity</i><br>Panduan:<br>S1: Tidak Pernah Mengalami Pertumbuhan Setiap Tahun, Bahkan Cenderung Menurun<br>S2: Pertumbuhan Tidak Stabil Setiap Tahun<br>S3: Pertumbuhan Cenderung Stabil Setiap Tahun<br>S4: Pertumbuhan Stabil Setiap Tahun                                                               |      |    |    |    |
|     | <b>Variabel <i>Non-Financial Performance</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |    |    |    |
| 1   | <i>Product Quality</i><br>Panduan:<br>S1: Cacat Produk 16 - 20%<br>S2: Cacat Produk 11 - 15%<br>S3: Cacat Produk 6 - 10%<br>S4: Cacat Produk 0 - 5%                                                                                                                                                                     |      |    |    |    |

| No. | PERNYATAAN                                                                                                                                                                                                                                         | SKOR |    |    |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|----|----|
|     | Variabel <i>Non-Financial Performance</i>                                                                                                                                                                                                          | S1   | S2 | S3 | S4 |
| 2   | <i>Number of On-Time Deliveries</i><br>Panduan:<br>S1: Keterlambatan Pengiriman 16 - 20%<br>S2: Keterlambatan Pengiriman 11 - 15%<br>S3: Keterlambatan Pengiriman 6 - 10%<br>S4: Keterlambatan Pengiriman 0 - 5%                                   |      |    |    |    |
| 3   | <i>Level of Firm Productivity</i><br>Panduan:<br>S1: Tingkat Produktivitas 80 - 84%<br>S2: Tingkat Produktivitas 85 - 89%<br>S3: Tingkat Produktivitas 90 - 94%<br>S4: Tingkat Produktivitas 95 - 100%                                             |      |    |    |    |
| 4   | <i>Costumer Loyalty</i><br>Panduan:<br>S1: <i>Repeat Costumer</i> 0 – 2 kali per tahun<br>S2: <i>Repeat Costumer</i> 3 – 4 kali per tahun<br>S3: <i>Repeat Costumer</i> 5 – 6 kali per tahun<br>S4: <i>Repeat Costumer</i> $\geq$ 7 kali per tahun |      |    |    |    |



## LAMPIRAN B: RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

| Tahun Penelitian | Pengarang (Periode Penelitian)      | Judul Penelitian                                                                                                                 | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Perbedaan dengan Penelitian Sekarang   |
|------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 2017             | Kamilah Ahmad (2017)                | <i>The Implamantion of Management Accounting Practices and its Relationship with Performance in Small and Medium Enterprises</i> | (1) <i>Costing System</i> dan <i>Budgeting System</i> .<br>Memiliki hubungan yang positif dengan <i>Financial Performance</i> dan <i>Non-Financial Performance</i><br>(2) PMS memiliki hubungan yang positif dengan <i>Financial Performance</i> , dan hubungan yang negatif dengan <i>Non-Financial Performance</i> .<br>(3) DSS memiliki hubungan yang negatif dengan <i>Financial Performance</i> dan <i>Non-Financial Performance</i> .<br>(4) PMS memiliki hubungan yang negatif dengan <i>Financial Performance</i> , dan hubungan yang positif dengan <i>Non-Financial</i> | Objek dan Subjek Penelitian            |
| 2017             | Oluyinka Isaiiah Ogungbade (2017)   | <i>Antecedents to Choice of Management Accounting Practices Among Manufacturing Companies In Nigeria</i>                         | <i>Technology, Firm Strategy</i> , dan <i>Firm Culture</i> merupakan faktor yang menyebabkan perusahaan mengadopsi MAPs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Objek dan Variabel Penelitian          |
| 2008             | Abdel-Kader, M dan Luther, R (2008) | <i>The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-based empirical analysis</i>                      | <i>environmental uncertainty</i> , <i>costumer power</i> , <i>decentralization</i> , <i>size</i> , <i>AMT</i> , <i>TQM</i> , dan <i>JIT</i> berpengaruh signifikan terhadap MAPs, dan <i>competitive strategy</i> , <i>processing system complexity</i> , dan <i>product perishability</i> tidak di support dengan data.                                                                                                                                                                                                                                                          | Objek, Subjek, dan Variabel Penelitian |

**LAMPIRAN C      HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS PILOT TEST**

**Hasil Uji Validitas**

| <b>Variabel</b>                              | <b>Pernyataan</b> | <b>Sig Correlation</b> | <b>&lt;0.005</b> | <b>Keputusan</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|------------------------|------------------|------------------|
| <i>Costing System</i>                        | Item 1            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 2            | 0.002                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 3            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 4            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 5            | 0.001                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 6            | 0.003                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 7            | 0.001                  | ✓                | Valid            |
| <i>Budgeting System</i>                      | Item 8            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 9            | 0.001                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 10           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 11           | 0.003                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 12           | 0.002                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 13           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 14           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 15           | 0.001                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 16           | 0.002                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 17           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
| <i>Performance Measurement System (PMS)</i>  | Item 18           | 0.001                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 19           | 0.045                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 20           | 0.005                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 21           | 0.046                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 22           | 0.009                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 23           | 0.028                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 24           | 0.003                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 25           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 26           | 0.021                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 27           | 0.004                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 28           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 29           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 30           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
| <i>Decision Support System (DSS)</i>         | Item 31           | 0.015                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 32           | 0.002                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 33           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 34           | 0.016                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 35           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 36           | 0.023                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 37           | 0.041                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 38           | 0.021                  | ✓                | Valid            |
| <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> | Item 39           | 0.032                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 40           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 41           | 0.003                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 42           | 0.022                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 43           | 0.011                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 44           | 0.010                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 45           | 0.000                  | ✓                | Valid            |

|                                  |         |       |   |       |
|----------------------------------|---------|-------|---|-------|
| <i>Financial Performance</i>     | Item 46 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 47 | 0.001 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 48 | 0.007 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 49 | 0.025 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 50 | 0.013 | ✓ | Valid |
| <i>Non-Financial Performance</i> | Item 51 | 0.001 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 52 | 0.002 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 53 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 54 | 0.001 | ✓ | Valid |

# **LAMPIRAN C      HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)**

## **Hasil Uji Validitas**

### **Variabel *Costing System***

|           |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |           |
|-----------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
|           |                     | VCS1         | VCS2   | VCS3   | VCS4   | VCS5   | VCS6   | VCS7   | TOTAL_VCS |
| VCS1      | Pearson Correlation | 1            | .418   | .593** | .517*  | .584** | .203   | .545*  | .793**    |
|           | Sig. (2-tailed)     |              | .067   | .006   | .020   | .007   | .390   | .013   | .000      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VCS2      | Pearson Correlation | .418         | 1      | .486*  | .432   | .256   | .274   | .151   | .645**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .067         |        | .030   | .057   | .275   | .242   | .524   | .002      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VCS3      | Pearson Correlation | .593**       | .486*  | 1      | .403   | .410   | .135   | .521*  | .722**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .006         | .030   |        | .078   | .072   | .571   | .018   | .000      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VCS4      | Pearson Correlation | .517*        | .432   | .403   | 1      | .391   | .692** | .408   | .777**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .020         | .057   | .078   |        | .088   | .001   | .074   | .000      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VCS5      | Pearson Correlation | .584**       | .256   | .410   | .391   | 1      | .451*  | .405   | .702**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .007         | .275   | .072   | .088   |        | .046   | .076   | .001      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VCS6      | Pearson Correlation | .203         | .274   | .135   | .692** | .451*  | 1      | .414   | .623**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .390         | .242   | .571   | .001   | .046   |        | .070   | .003      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VCS7      | Pearson Correlation | .545*        | .151   | .521*  | .408   | .405   | .414   | 1      | .669**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .013         | .524   | .018   | .074   | .076   | .070   |        | .001      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| TOTAL_VCS | Pearson Correlation | .793**       | .645** | .722** | .777** | .702** | .623** | .669** | 1         |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .002   | .000   | .000   | .001   | .003   | .001   |           |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |

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

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

# **LAMPIRAN C      HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)**

## **Hasil Uji Validitas**

### **Variabel *Budgeting System***

|       |                     | Correlations |        |        |      |        |        |        |        |        |        |        |           |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
|       |                     | VBS1         | VBS2   | VBS3   | VBS4 | VBS5   | VBS6   | VBS7   | VBS8   | VBS9   | VBS10  | VBS11  | TOTAL_VBS |
| VBS1  | Pearson Correlation | 1            | .518*  | .674** | .371 | .464*  | .565** | .290   | .639** | .267   | .447*  | .661** | .758**    |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .019   | .001   | .107 | .039   | .009   | .214   | .002   | .256   | .048   | .002   | .000      |
|       | N                   | 20           | 20     | 20     | 20   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VBS2  | Pearson Correlation | .518*        | 1      | .334   | .323 | .691** | .518*  | .516*  | .460*  | .482*  | .340   | .335   | .701**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .019         |        | .151   | .165 | .001   | .019   | .020   | .041   | .031   | .143   | .148   | .001      |
|       | N                   | 20           | 20     | 20     | 20   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VBS3  | Pearson Correlation | .674**       | .334   | 1      | .394 | .242   | .586** | .489*  | .531*  | .593** | .638** | .752** | .807**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001         | .151   |        | .086 | .304   | .007   | .029   | .016   | .006   | .002   | .000   | .000      |
|       | N                   | 20           | 20     | 20     | 20   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VBS4  | Pearson Correlation | .371         | .323   | .394   | 1    | .374   | .297   | .310   | .357   | .379   | .433   | .443   | .635**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .107         | .165   | .086   |      | .105   | .204   | .184   | .122   | .099   | .057   | .050   | .003      |
|       | N                   | 20           | 20     | 20     | 20   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VBS5  | Pearson Correlation | .464*        | .691** | .242   | .374 | 1      | .593** | .495*  | .346   | .465*  | .355   | .042   | .640**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .039         | .001   | .304   | .105 |        | .006   | .027   | .135   | .039   | .125   | .861   | .002      |
|       | N                   | 20           | 20     | 20     | 20   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VBS6  | Pearson Correlation | .565**       | .518*  | .586** | .297 | .593** | 1      | .653** | .198   | .415   | .447*  | .425   | .731**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .009         | .019   | .007   | .204 | .006   |        | .002   | .402   | .069   | .048   | .062   | .000      |
|       | N                   | 20           | 20     | 20     | 20   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VBS7  | Pearson Correlation | .290         | .516*  | .489*  | .310 | .495*  | .653** | 1      | .258   | .470*  | .542*  | .453*  | .711**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .214         | .020   | .029   | .184 | .027   | .002   |        | .273   | .036   | .013   | .045   | .000      |
|       | N                   | 20           | 20     | 20     | 20   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VBS8  | Pearson Correlation | .639**       | .460*  | .531*  | .357 | .346   | .198   | .258   | 1      | .593** | .499*  | .347   | .664**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .002         | .041   | .016   | .122 | .135   | .402   | .273   |        | .006   | .025   | .134   | .001      |
|       | N                   | 20           | 20     | 20     | 20   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VBS9  | Pearson Correlation | .267         | .482*  | .593** | .379 | .465*  | .415   | .470*  | .593** | 1      | .394   | .145   | .656**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .256         | .031   | .006   | .099 | .039   | .069   | .036   | .006   |        | .085   | .542   | .002      |
|       | N                   | 20           | 20     | 20     | 20   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20        |
| VBS10 | Pearson Correlation | .447*        | .340   | .638** | .433 | .355   | .447*  | .542*  | .499*  | .394   | 1      | .518*  | .734**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .048         | .143   | .002   | .057 | .125   | .048   | .013   | .025   | .085   |        | .019   | .000      |

|       |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|       | N                   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| VBS11 | Pearson Correlation | .661** | .335   | .752** | .443   | .042   | .425   | .453*  | .347   | .145   | .518*  | 1      | .681** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .002   | .148   | .000   | .050   | .861   | .062   | .045   | .134   | .542   | .019   |        | .001   |
|       | N                   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| TOTAL | Pearson Correlation | .758** | .701** | .807** | .635** | .640** | .731** | .711** | .664** | .656** | .734** | .681** | 1      |
| _VBS  | Sig. (2-tailed)     | .000   | .001   | .000   | .003   | .002   | .000   | .000   | .001   | .002   | .000   | .001   |        |
|       | N                   | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |

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

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

| Variabel <i>Performance Measurement System</i> (PMS) | Hasil Uji Validitas |
|------------------------------------------------------|---------------------|
|------------------------------------------------------|---------------------|

[illegible]

|        |                     |       |        |       |        |       |        |        |       |        |        |        |        |       |        |
|--------|---------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| VPMS10 | Pearson Correlation | .256  | .416   | .256  | .364   | .479* | .711** | .637** | .295  | .522*  | 1      | .844** | .630** | .319  | .832** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .276  | .068   | .276  | .115   | .033  | .000   | .003   | .207  | .018   |        | .000   | .003   | .170  | .000   |
|        | N                   | 20    | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     | 20    | 20     | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     |
| VPMS11 | Pearson Correlation | .000  | .441   | .294  | .293   | .501* | .633** | .718** | .497* | .546*  | .844** | 1      | .777** | .334  | .831** |
|        | Sig. (2-tailed)     | 1.000 | .051   | .208  | .209   | .024  | .003   | .000   | .026  | .013   | .000   |        | .000   | .150  | .000   |
|        | N                   | 20    | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     | 20    | 20     | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     |
| VPMS12 | Pearson Correlation | .089  | .330   | .187  | .190   | .334  | .503*  | .718** | .497* | .409   | .630** | .777** | 1      | .501* | .741** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .708  | .156   | .429  | .421   | .150  | .024   | .000   | .026  | .073   | .003   | .000   |        | .024  | .000   |
|        | N                   | 20    | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     | 20    | 20     | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     |
| VPMS13 | Pearson Correlation | .267  | .000   | .160  | .154   | .250  | .000   | .575** | .513* | .612** | .319   | .334   | .501*  | 1     | .535*  |
|        | Sig. (2-tailed)     | .255  | 1.000  | .500  | .517   | .288  | 1.000  | .008   | .021  | .004   | .170   | .150   | .024   |       | .015   |
|        | N                   | 20    | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     | 20    | 20     | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     |
| TOTAL_ | Pearson Correlation | .453* | .607** | .450* | .565** | .491* | .629** | .832** | .513* | .619** | .832** | .831** | .741** | .535* | 1      |
| VPMS   | Sig. (2-tailed)     | .045  | .005   | .046  | .009   | .028  | .003   | .000   | .021  | .004   | .000   | .000   | .000   | .015  |        |
|        | N                   | 20    | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     | 20    | 20     | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     |

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

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

# **LAMPIRAN C      HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)**

## **Hasil Uji Validitas**

### **Variabel *Decision Support System* (DSS)**

|            |                     | Correlations |        |        |        |       |        |       |        |            |
|------------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|
|            |                     | VDSS1        | VDSS2  | VDSS3  | VDSS4  | VDSS5 | VDSS6  | VDSS7 | VDSS8  | TOTAL_VDSS |
| VDSS1      | Pearson Correlation | 1            | .643** | -.092  | .320   | .327  | .230   | .292  | -.377  | .655**     |
|            | Sig. (2-tailed)     |              | .002   | .698   | .169   | .159  | .329   | .211  | .101   | .002       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20         |
| VDSS2      | Pearson Correlation | .643**       | 1      | .539*  | .678** | .378  | .306   | .502* | -.474* | .946**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .002         |        | .014   | .001   | .101  | .189   | .024  | .035   | .000       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20         |
| VDSS3      | Pearson Correlation | -.092        | .539*  | 1      | .385   | .107  | .311   | .422  | -.453* | .533*      |
|            | Sig. (2-tailed)     | .698         | .014   |        | .094   | .653  | .182   | .064  | .045   | .016       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20         |
| VDSS4      | Pearson Correlation | .320         | .678** | .385   | 1      | .248  | .269   | .304  | -.523* | .709**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .169         | .001   | .094   |        | .293  | .251   | .192  | .018   | .000       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20         |
| VDSS5      | Pearson Correlation | .327         | .378   | .107   | .248   | 1     | .233   | -.170 | -.109  | .507*      |
|            | Sig. (2-tailed)     | .159         | .101   | .653   | .293   |       | .322   | .475  | .647   | .023       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20         |
| VDSS6      | Pearson Correlation | .230         | .306   | .311   | .269   | .233  | 1      | .000  | -.493* | .461*      |
|            | Sig. (2-tailed)     | .329         | .189   | .182   | .251   | .322  |        | 1.000 | .027   | .041       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20         |
| VDSS7      | Pearson Correlation | .292         | .502*  | .422   | .304   | -.170 | .000   | 1     | -.358  | .513*      |
|            | Sig. (2-tailed)     | .211         | .024   | .064   | .192   | .475  | 1.000  |       | .121   | .021       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20         |
| VDSS8      | Pearson Correlation | -.377        | -.474* | -.453* | -.523* | -.109 | -.493* | -.358 | 1      | -.480*     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .101         | .035   | .045   | .018   | .647  | .027   | .121  |        | .032       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20         |
| TOTAL_VDSS | Pearson Correlation | .655**       | .946** | .533*  | .709** | .507* | .461*  | .513* | -.480* | 1          |
|            | Sig. (2-tailed)     | .002         | .000   | .016   | .000   | .023  | .041   | .021  | .032   |            |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20    | 20     | 20    | 20     | 20         |

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

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

## LAMPIRAN C HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)

### Hasil Uji Validitas

#### Variabel *Strategic Management Accounting* (SMA)

|            |                     | Correlations |        |       |       |       |        |            |
|------------|---------------------|--------------|--------|-------|-------|-------|--------|------------|
|            |                     | VSMA1        | VSMA2  | VSMA3 | VSMA4 | VSMA5 | VSMA6  | TOTAL_VSMA |
| VSMA1      | Pearson Correlation | 1            | .302   | .260  | .058  | .402  | .650** | .737**     |
|            | Sig. (2-tailed)     |              | .196   | .268  | .807  | .079  | .002   | .000       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20    | 20    | 20    | 20     | 20         |
| VSMA2      | Pearson Correlation | .302         | 1      | .275  | .501* | -.019 | .254   | .623**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .196         |        | .241  | .025  | .938  | .281   | .003       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20    | 20    | 20    | 20     | 20         |
| VSMA3      | Pearson Correlation | .260         | .275   | 1     | .034  | .266  | .269   | .509*      |
|            | Sig. (2-tailed)     | .268         | .241   |       | .886  | .257  | .252   | .022       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20    | 20    | 20    | 20     | 20         |
| VSMA4      | Pearson Correlation | .058         | .501*  | .034  | 1     | .114  | .261   | .556*      |
|            | Sig. (2-tailed)     | .807         | .025   | .886  |       | .634  | .267   | .011       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20    | 20    | 20    | 20     | 20         |
| VSMA5      | Pearson Correlation | .402         | -.019  | .266  | .114  | 1     | .256   | .559*      |
|            | Sig. (2-tailed)     | .079         | .938   | .257  | .634  |       | .277   | .010       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20    | 20    | 20    | 20     | 20         |
| VSMA6      | Pearson Correlation | .650**       | .254   | .269  | .261  | .256  | 1      | .715**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .002         | .281   | .252  | .267  | .277  |        | .000       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20    | 20    | 20    | 20     | 20         |
| TOTAL_VSMA | Pearson Correlation | .737**       | .623** | .509* | .556* | .559* | .715** | 1          |
|            | Sig. (2-tailed)     | .000         | .003   | .022  | .011  | .010  | .000   |            |
|            | N                   | 20           | 20     | 20    | 20    | 20    | 20     | 20         |

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

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

## LAMPIRAN C HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)

### Hasil Uji Validitas

#### Variabel *Financial Performance*

|           |                     | Correlations |        |        |       |       |           |
|-----------|---------------------|--------------|--------|--------|-------|-------|-----------|
|           |                     | VFP1         | VFP2   | VFP3   | VFP4  | VFP5  | TOTAL_VFP |
| VFP1      | Pearson Correlation | 1            | .432   | .540*  | .291  | .496* | .870**    |
|           | Sig. (2-tailed)     |              | .057   | .014   | .214  | .026  | .000      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20    | 20    | 20        |
| VFP2      | Pearson Correlation | .432         | 1      | .332   | .187  | .158  | .661**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .057         |        | .153   | .430  | .507  | .001      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20    | 20    | 20        |
| VFP3      | Pearson Correlation | .540*        | .332   | 1      | -.052 | -.015 | .580**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .014         | .153   |        | .827  | .948  | .007      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20    | 20    | 20        |
| VFP4      | Pearson Correlation | .291         | .187   | -.052  | 1     | .118  | .501*     |
|           | Sig. (2-tailed)     | .214         | .430   | .827   |       | .619  | .025      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20    | 20    | 20        |
| VFP5      | Pearson Correlation | .496*        | .158   | -.015  | .118  | 1     | .544*     |
|           | Sig. (2-tailed)     | .026         | .507   | .948   | .619  |       | .013      |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20    | 20    | 20        |
| TOTAL_VFP | Pearson Correlation | .870**       | .661** | .580** | .501* | .544* | 1         |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .001   | .007   | .025  | .013  |           |
|           | N                   | 20           | 20     | 20     | 20    | 20    | 20        |

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

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

## LAMPIRAN C HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)

### Hasil Uji Validitas

#### Variabel *Non-Financial Performance*

|            |                     | Correlations |        |        |        |            |
|------------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|------------|
|            |                     | VNFP1        | VNFP2  | VNFP3  | VNFP4  | TOTAL_VNFP |
| VNFP1      | Pearson Correlation | 1            | .060   | .586** | .221   | .688**     |
|            | Sig. (2-tailed)     |              | .802   | .007   | .348   | .001       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20         |
| VNFP2      | Pearson Correlation | .060         | 1      | .256   | .565** | .652**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .802         |        | .276   | .009   | .002       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20         |
| VNFP3      | Pearson Correlation | .586**       | .256   | 1      | .189   | .771**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .007         | .276   |        | .425   | .000       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20         |
| VNFP4      | Pearson Correlation | .221         | .565** | .189   | 1      | .667**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .348         | .009   | .425   |        | .001       |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20         |
| TOTAL_VNFP | Pearson Correlation | .688**       | .652** | .771** | .667** | 1          |
|            | Sig. (2-tailed)     | .001         | .002   | .000   | .001   |            |
|            | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20         |

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

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

**LAMPIRAN C      HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)**

**Hasil Uji Reliabilitas**

***Variabel Costing System***

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 20 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 20 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .828             | 7          |

***Variabel Budgeting System***

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 20 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 20 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .891             | 11         |

## LAMPIRAN C HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)

### Hasil Uji Reliabilitas

#### Variabel *Performance Measurement System (PMS)*

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 20 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 20 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .863             | 13         |

#### Variabel *Decision Support System (DSS)*

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 20 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 20 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .605             | 8          |

**LAMPIRAN C      HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)**

**Hasil Uji Reliabilitas**

**Variabel *Strategic Management Accounting (SMA)***

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 20 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 20 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .668             | 6          |

**Variabel *Financial Performance***

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 20 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 20 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .615             | 5          |

**LAMPIRAN C      HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST* (lanjutan)**

**Hasil Uji Reliabilitas**

***Variabel Non-Financial Performance***

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .644             | 4          |

**LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN**

**Hasil Uji Validitas**

| <b>Variabel</b>                              | <b>Pernyataan</b> | <b>Sig Correlation</b> | <b>&lt;0.005</b> | <b>Keputusan</b> |
|----------------------------------------------|-------------------|------------------------|------------------|------------------|
| <i>Costing System</i>                        | Item 1            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 2            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 3            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 4            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 5            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 6            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 7            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
| <i>Budgeting System</i>                      | Item 8            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 9            | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 10           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 11           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 12           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 13           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 14           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 15           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 16           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 17           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 18           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
| <i>Performance Measurement System (PMS)</i>  | Item 19           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 20           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 21           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 22           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 23           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 24           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 25           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 26           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 27           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 28           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 29           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 30           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 31           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
| <i>Decision Support System (DSS)</i>         | Item 32           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 33           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 34           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 35           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 36           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 37           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 38           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 39           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
| <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> | Item 40           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 41           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 42           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 43           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 44           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              | Item 45           | 0.000                  | ✓                | Valid            |
|                                              |                   |                        |                  |                  |

|                                  |         |       |   |       |
|----------------------------------|---------|-------|---|-------|
| <i>Financial Performance</i>     | Item 46 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 47 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 48 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 49 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 50 | 0.000 | ✓ | Valid |
| <i>Non-Financial Performance</i> | Item 51 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 52 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 53 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 54 | 0.000 | ✓ | Valid |

## LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### Hasil Uji Validitas

#### Variabel Costing System

|           |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |           |
|-----------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
|           |                     | VCS1         | VCS2   | VCS3   | VCS4   | VCS5   | VCS6   | VCS7   | TOTAL_VCS |
| VCS1      | Pearson Correlation | 1            | .444** | .485** | .436** | .396** | .237*  | .429** | .668**    |
|           | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .000   | .000   | .018   | .000   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VCS2      | Pearson Correlation | .444**       | 1      | .536** | .465** | .400** | .487** | .319** | .733**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VCS3      | Pearson Correlation | .485**       | .536** | 1      | .508** | .393** | .395** | .486** | .746**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VCS4      | Pearson Correlation | .436**       | .465** | .508** | 1      | .495** | .672** | .386** | .792**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VCS5      | Pearson Correlation | .396**       | .400** | .393** | .495** | 1      | .535** | .561** | .733**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VCS6      | Pearson Correlation | .237*        | .487** | .395** | .672** | .535** | 1      | .399** | .736**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .018         | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VCS7      | Pearson Correlation | .429**       | .319** | .486** | .386** | .561** | .399** | 1      | .678**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| TOTAL_VCS | Pearson Correlation | .668**       | .733** | .746** | .792** | .733** | .736** | .678** | 1         |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |           |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |

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

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

## LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### Hasil Uji Validitas

#### Variabel *Budgeting System*

|       |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |           |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
|       |                     | VBS1         | VBS2   | VBS3   | VBS4   | VBS5   | VBS6   | VBS7   | VBS8   | VBS9   | VBS10  | VBS11  | TOTAL_VBS |
| VBS1  | Pearson Correlation | 1            | .450** | .491** | .335** | .298** | .465** | .296** | .400** | .223*  | .056   | .265** | .629**    |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .001   | .003   | .000   | .003   | .000   | .026   | .580   | .008   | .000      |
|       | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VBS2  | Pearson Correlation | .450**       | 1      | .306** | .357** | .368** | .348** | .266** | .259** | .152   | .011   | .095   | .540**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .002   | .000   | .000   | .000   | .007   | .009   | .132   | .911   | .345   | .000      |
|       | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VBS3  | Pearson Correlation | .491**       | .306** | 1      | .261** | .239*  | .296** | .343** | .297** | .133   | .121   | .348** | .566**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .002   |        | .009   | .017   | .003   | .000   | .003   | .188   | .230   | .000   | .000      |
|       | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VBS4  | Pearson Correlation | .335**       | .357** | .261** | 1      | .400** | .344** | .274** | .274** | .315** | .143   | .345** | .603**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001         | .000   | .009   |        | .000   | .000   | .006   | .006   | .001   | .155   | .000   | .000      |
|       | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VBS5  | Pearson Correlation | .298**       | .368** | .239*  | .400** | 1      | .478** | .443** | .575** | .417** | .326** | .274** | .702**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .003         | .000   | .017   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   | .006   | .000      |
|       | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VBS6  | Pearson Correlation | .465**       | .348** | .296** | .344** | .478** | 1      | .570** | .254*  | .398** | .273** | .345** | .695**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .003   | .000   | .000   |        | .000   | .011   | .000   | .006   | .000   | .000      |
|       | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VBS7  | Pearson Correlation | .296**       | .266** | .343** | .274** | .443** | .570** | 1      | .370** | .471** | .318** | .310** | .682**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .003         | .007   | .000   | .006   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .001   | .002   | .000      |
|       | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VBS8  | Pearson Correlation | .400**       | .259** | .297** | .274** | .575** | .254*  | .370** | 1      | .471** | .459** | .368** | .691**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .009   | .003   | .006   | .000   | .011   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VBS9  | Pearson Correlation | .223*        | .152   | .133   | .315** | .417** | .398** | .471** | .471** | 1      | .502** | .343** | .641**    |
|       | Sig. (2-tailed)     | .026         | .132   | .188   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000      |
|       | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VBS10 | Pearson Correlation | .056         | .011   | .121   | .143   | .326** | .273** | .318** | .459** | .502** | 1      | .330** | .507**    |
|       | Sig. (2-tailed)     |              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |           |
|       | N                   |              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |           |

|           |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|           | Sig. (2-tailed)     | .580   | .911   | .230   | .155   | .001   | .006   | .001   | .000   | .000   |        | .001   | .000   |
|           | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| VBS11     | Pearson Correlation | .265** | .095   | .348** | .345** | .274** | .345** | .310** | .368** | .343** | .330** | 1      | .577** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .008   | .345   | .000   | .000   | .006   | .000   | .002   | .000   | .000   | .001   |        | .000   |
|           | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| TOTAL_VBS | Pearson Correlation | .629** | .540** | .566** | .603** | .702** | .695** | .682** | .691** | .641** | .507** | .577** | 1      |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|           | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

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

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

## LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### Hasil Uji Validitas

#### Variabel *Performance Measurement System (PMS)*

#### Correlations

|       |                     | VPMS1  | VPMS2  | VPMS3  | VPMS4  | VPMS5  | VPMS6  | VPMS7  | VPMS8  | VPMS9  | VPMS10 | VPMS11 | VPMS12 | VPMS13 | TOTAL_<br>VPMS |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| VPMS1 | Pearson Correlation | 1      | .320** | .372** | .359** | .082   | .259** | .248*  | .067   | .233*  | .142   | .136   | .089   | .202*  | .516**         |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .001   | .000   | .000   | .417   | .009   | .013   | .508   | .020   | .157   | .178   | .380   | .044   | .000           |
|       | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100            |
| VPMS2 | Pearson Correlation | .320** | 1      | .325** | .277** | .341** | .295** | .277** | .077   | .070   | .040   | .131   | .119   | .028   | .473**         |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001   |        | .001   | .005   | .001   | .003   | .005   | .449   | .487   | .695   | .195   | .238   | .780   | .000           |
|       | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100            |
| VPMS3 | Pearson Correlation | .372** | .325** | 1      | .189   | .133   | .182   | .116   | .139   | .130   | .043   | .046   | .087   | .028   | .397**         |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .001   |        | .059   | .188   | .070   | .250   | .167   | .196   | .671   | .649   | .388   | .779   | .000           |
|       | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100            |
| VPMS4 | Pearson Correlation | .359** | .277** | .189   | 1      | .282** | .257** | .410** | .275** | .170   | .167   | .103   | .047   | -.072  | .483**         |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .005   | .059   |        | .004   | .010   | .000   | .006   | .091   | .097   | .309   | .644   | .476   | .000           |
|       | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100            |
| VPMS5 | Pearson Correlation | .082   | .341** | .133   | .282** | 1      | .244*  | .263** | .281** | .287** | .271** | .477** | .244*  | .158   | .550**         |
|       | Sig. (2-tailed)     | .417   | .001   | .188   | .004   |        | .015   | .008   | .005   | .004   | .006   | .000   | .014   | .118   | .000           |
|       | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100            |
| VPMS6 | Pearson Correlation | .259** | .295** | .182   | .257** | .244*  | 1      | .423** | .207*  | .138   | .443** | .407** | .232*  | .029   | .585**         |
|       | Sig. (2-tailed)     | .009   | .003   | .070   | .010   | .015   |        | .000   | .039   | .171   | .000   | .000   | .020   | .777   | .000           |
|       | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100            |
| VPMS7 | Pearson Correlation | .248*  | .277** | .116   | .410** | .263** | .423** | 1      | .286** | .311** | .263** | .400** | .202*  | .086   | .609**         |
|       | Sig. (2-tailed)     | .013   | .005   | .250   | .000   | .008   | .000   |        | .004   | .002   | .008   | .000   | .044   | .397   | .000           |
|       | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100            |
| VPMS8 | Pearson Correlation | .067   | .077   | .139   | .275** | .281** | .207*  | .286** | 1      | .430** | .510** | .319** | .194   | .207*  | .547**         |
|       | Sig. (2-tailed)     | .508   | .449   | .167   | .006   | .005   | .039   | .004   |        | .000   | .000   | .001   | .053   | .039   | .000           |
|       | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100            |
| VPMS9 | Pearson Correlation | .233*  | .070   | .130   | .170   | .287** | .138   | .311** | .430** | 1      | .312** | .440** | .290** | .318** | .575**         |
|       | Sig. (2-tailed)     | .020   | .487   | .196   | .091   | .004   | .171   | .002   | .000   |        | .002   | .000   | .003   | .001   | .000           |

|                                 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N                               | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| VPMS10 Pearson Correlation      | .142   | .040   | .043   | .167   | .271** | .443** | .263** | .510** | .312** | 1      | .580** | .490** | .296** | .651** |
| Sig. (2-tailed)                 | .157   | .695   | .671   | .097   | .006   | .000   | .008   | .000   | .002   |        | .000   | .000   | .003   | .000   |
| N                               | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| VPMS11 Pearson Correlation      | .136   | .131   | .046   | .103   | .477** | .407** | .400** | .319** | .440** | .580** | 1      | .476** | .413** | .693** |
| Sig. (2-tailed)                 | .178   | .195   | .649   | .309   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
| N                               | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| VPMS12 Pearson Correlation      | .089   | .119   | .087   | .047   | .244*  | .232*  | .202*  | .194   | .290** | .490** | .476** | 1      | .458** | .565** |
| Sig. (2-tailed)                 | .380   | .238   | .388   | .644   | .014   | .020   | .044   | .053   | .003   | .000   | .000   |        | .000   | .000   |
| N                               | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| VPMS13 Pearson Correlation      | .202*  | .028   | .028   | -.072  | .158   | .029   | .086   | .207*  | .318** | .296** | .413** | .458** | 1      | .433** |
| Sig. (2-tailed)                 | .044   | .780   | .779   | .476   | .118   | .777   | .397   | .039   | .001   | .003   | .000   | .000   |        | .000   |
| N                               | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| TOTAL_ VPMS Pearson Correlation | .516** | .473** | .397** | .483** | .550** | .585** | .609** | .547** | .575** | .651** | .693** | .565** | .433** | 1      |
| Sig. (2-tailed)                 | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
| N                               | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |

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

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

**LAMPIRAN D      HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN**  
**Hasil Uji Validitas**  
**Variabel *Decision Support System* (DSS)**

|            |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |        |            |
|------------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
|            |                     | VDSS1        | VDSS2  | VDSS3  | VDSS4  | VDSS5  | VDSS6  | VDSS7  | VDSS8  | TOTAL_VDSS |
| VDSS1      | Pearson Correlation | 1            | .431** | .206*  | .314** | .231*  | .321** | .177   | .042   | .515**     |
|            | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .040   | .001   | .021   | .001   | .077   | .676   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VDSS2      | Pearson Correlation | .431**       | 1      | .354** | .380** | .378** | .323** | .383** | .240*  | .582**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   | .016   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VDSS3      | Pearson Correlation | .206*        | .354** | 1      | .355** | .373** | .202*  | .362** | .091   | .473**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .040         | .000   |        | .000   | .000   | .043   | .000   | .369   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VDSS4      | Pearson Correlation | .314**       | .380** | .355** | 1      | .450** | .475** | .301** | .149   | .636**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .001         | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .002   | .138   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VDSS5      | Pearson Correlation | .231*        | .378** | .373** | .450** | 1      | .572** | .371** | .303** | .702**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .021         | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .002   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VDSS6      | Pearson Correlation | .321**       | .323** | .202*  | .475** | .572** | 1      | .475** | .303** | .711**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .001         | .001   | .043   | .000   | .000   |        | .000   | .002   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VDSS7      | Pearson Correlation | .177         | .383** | .362** | .301** | .371** | .475** | 1      | .364** | .643**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .077         | .000   | .000   | .002   | .000   | .000   |        | .000   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VDSS8      | Pearson Correlation | .042         | .240*  | .091   | .149   | .303** | .303** | .364** | 1      | .391**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .676         | .016   | .369   | .138   | .002   | .002   | .000   |        | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| TOTAL_VDSS | Pearson Correlation | .515**       | .582** | .473** | .636** | .702** | .711** | .643** | .391** | 1          |
|            | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |            |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |

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

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

## LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### Hasil Uji Validitas

#### Variabel *Strategic Management Accounting* (SMA)

|            |                     | Correlations |        |        |        |        |        |            |
|------------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
|            |                     | VSMA1        | VSMA2  | VSMA3  | VSMA4  | VSMA5  | VSMA6  | TOTAL_VSMA |
| VSMA1      | Pearson Correlation | 1            | .366** | .282** | .186   | .245*  | .238*  | .545**     |
|            | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .004   | .064   | .014   | .017   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VSMA2      | Pearson Correlation | .366**       | 1      | .420** | .487** | .289** | .252*  | .683**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   | .004   | .011   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VSMA3      | Pearson Correlation | .282**       | .420** | 1      | .523** | .392** | .365** | .727**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .004         | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VSMA4      | Pearson Correlation | .186         | .487** | .523** | 1      | .549** | .366** | .780**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .064         | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VSMA5      | Pearson Correlation | .245*        | .289** | .392** | .549** | 1      | .396** | .721**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .014         | .004   | .000   | .000   |        | .000   | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VSMA6      | Pearson Correlation | .238*        | .252*  | .365** | .366** | .396** | 1      | .629**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | .017         | .011   | .000   | .000   | .000   |        | .000       |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| TOTAL_VSMA | Pearson Correlation | .545**       | .683** | .727** | .780** | .721** | .629** | 1          |
|            | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |            |
|            | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |

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

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

## LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### Hasil Uji Validitas

#### Variabel *Financial Performance*

|           |                     | Correlations |        |        |        |        |           |
|-----------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|-----------|
|           |                     | VFP1         | VFP2   | VFP3   | VFP4   | VFP5   | TOTAL_VFP |
| VFP1      | Pearson Correlation | 1            | .377** | .379** | .436** | .472** | .713**    |
|           | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .000   | .000   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VFP2      | Pearson Correlation | .377**       | 1      | .597** | .470** | .388** | .768**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   | .000   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VFP3      | Pearson Correlation | .379**       | .597** | 1      | .486** | .327** | .760**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .000   | .001   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VFP4      | Pearson Correlation | .436**       | .470** | .486** | 1      | .423** | .759**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        | .000   | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| VFP5      | Pearson Correlation | .472**       | .388** | .327** | .423** | 1      | .702**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .001   | .000   |        | .000      |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |
| TOTAL_VFP | Pearson Correlation | .713**       | .768** | .760** | .759** | .702** | 1         |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   |           |
|           | N                   | 100          | 100    | 100    | 100    | 100    | 100       |

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

## LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### Hasil Uji Validitas

#### Variabel *Non-Financial Performance*

| Correlations |                     | VNFP1  | VNFP2  | VNFP3  | VNFP4  | TOTAL_VNFP |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|------------|
| VNFP1        | Pearson Correlation | 1      | .488** | .600** | .466** | .796**     |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000   | .000       |
|              | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VNFP2        | Pearson Correlation | .488** | 1      | .612** | .554** | .825**     |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000   | .000       |
|              | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VNFP3        | Pearson Correlation | .600** | .612** | 1      | .436** | .837**     |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000   | .000       |
|              | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| VNFP4        | Pearson Correlation | .466** | .554** | .436** | 1      | .751**     |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        | .000       |
|              | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |
| TOTAL_VNFP   | Pearson Correlation | .796** | .825** | .837** | .751** | 1          |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   |            |
|              | N                   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100        |

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

## LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### Hasil Uji Reliabilitas

#### *Variabel Costing System*

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .851             | 7          |

#### *Variabel Budgeting System*

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .840             | 11         |

**LAMPIRAN D  
PENELITIAN**

**HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA**

**Hasil Uji Reliabilitas**

**Variabel *Performance Measurement System (PMS)***

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .801             | 13         |

**Variabel *Decision Support System (DSS)***

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .791             | 8          |

## LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### Hasil Uji Reliabilitas

#### Variabel *Strategic Management Accounting* (SMA)

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .772             | 6          |

#### Variabel *Financial Performance*

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .794             | 5          |

## LAMPIRAN D HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### Hasil Uji Reliabilitas

#### *Variabel Non-Financial Performance*

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 100 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 100 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .816             | 4          |

## LAMPIRAN E      STATISTIK DESKRIPTIF

### *Variabel Costing System*

| Descriptive Statistics |     |         |         |        |                |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| VCS1                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7500 | .75712         |
| VCS2                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.6100 | .90893         |
| VCS3                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7300 | .77662         |
| VCS4                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7900 | .87957         |
| VCS5                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7000 | .75879         |
| VCS6                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.8700 | .77401         |
| VCS7                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7600 | .68343         |
| Valid N (listwise)     | 100 |         |         |        |                |

### *Variabel Budgeting System*

| Descriptive Statistics |     |         |         |        |                |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| VBS1                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7300 | .67950         |
| VBS2                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.6900 | .74799         |
| VBS3                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.8300 | .73930         |
| VBS4                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7700 | .78951         |
| VBS5                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.6700 | .65219         |
| VBS6                   | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.7800 | .70467         |
| VBS7                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7200 | .72586         |
| VBS8                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7900 | .75605         |
| VBS9                   | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.8600 | .68195         |
| VBS10                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.7600 | .66848         |
| VBS11                  | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.8200 | .62571         |
| Valid N (listwise)     | 100 |         |         |        |                |

## LAMPIRAN E      STATISTIK DESKRIPTIF

### *Variabel Performance Measurement System (PMS)*

| Descriptive Statistics |     |         |         |        |                |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| VPMS1                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.9500 | .77035         |
| VPMS2                  | 100 | 2.00    | 4.00    | 3.0000 | .69631         |
| VPMS3                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.9500 | .62563         |
| VPMS4                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.9500 | .57516         |
| VPMS5                  | 100 | 2.00    | 4.00    | 3.0400 | .51089         |
| VPMS6                  | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.9300 | .59041         |
| VPMS7                  | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.9800 | .68135         |
| VPMS8                  | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.9800 | .56818         |
| VPMS9                  | 100 | 2.00    | 4.00    | 3.0000 | .61955         |
| VPMS10                 | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.9900 | .73161         |
| VPMS11                 | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.9800 | .66636         |
| VPMS12                 | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.9900 | .73161         |
| VPMS13                 | 100 | 2.00    | 4.00    | 2.9800 | .51208         |
| Valid N (listwise)     | 100 |         |         |        |                |

### *Variabel Decision Support System (DSS)*

| Descriptive Statistics |     |         |         |        |                |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| VDSS1                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.3900 | .68009         |
| VDSS2                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.0900 | .63715         |
| VDSS3                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.1700 | .60394         |
| VDSS4                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.2300 | .66447         |
| VDSS5                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.2700 | .73656         |
| VDSS6                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.3700 | .71992         |
| VDSS7                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.2200 | .70467         |
| VDSS8                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.0300 | .64283         |
| Valid N (listwise)     | 100 |         |         |        |                |

## LAMPIRAN E      STATISTIK DESKRIPTIF

### *Variabel Strategic Management Accounting (SMA)*

| Descriptive Statistics |     |         |         |        |                |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| VSMA1                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.1300 | .58006         |
| VSMA2                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.1600 | .61496         |
| VSMA3                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.0800 | .61431         |
| VSMA4                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.1900 | .70632         |
| VSMA5                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.1700 | .69711         |
| VSMA6                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.0000 | .58603         |
| Valid N (listwise)     | 100 |         |         |        |                |

### *Variabel Financial Performance*

| Descriptive Statistics |     |         |         |        |                |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| VFP1                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.3900 | .73711         |
| VFP2                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.5600 | .76963         |
| VFP3                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.4600 | .79671         |
| VFP4                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.5900 | .75338         |
| VFP5                   | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.5100 | .75872         |
| Valid N (listwise)     | 100 |         |         |        |                |

### *Variabel Non-Financial Performance*

| Descriptive Statistics |     |         |         |        |                |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| VNFP1                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.8300 | .82945         |
| VNFP2                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.8900 | .82749         |
| VNFP3                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 3.0300 | .90403         |
| VNFP4                  | 100 | 1.00    | 4.00    | 2.9200 | .77434         |
| Valid N (listwise)     | 100 |         |         |        |                |

## LAMPIRAN F      UJI NORMALITAS

| Tests of Normality |                                 |     |       |              |     |      |
|--------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
|                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |      |
|                    | Statistic                       | df  | Sig.  | Statistic    | df  | Sig. |
| TOTAL_VCS          | .064                            | 100 | .200* | .986         | 100 | .387 |
| TOTAL_VBS          | .052                            | 100 | .200* | .989         | 100 | .584 |
| TOTAL_VPMS         | .075                            | 100 | .190  | .983         | 100 | .217 |
| TOTAL_VDSS         | .086                            | 100 | .068  | .965         | 100 | .010 |
| TOTAL_VSMA         | .081                            | 100 | .100  | .976         | 100 | .060 |
| TOTAL_VFP          | .083                            | 100 | .083  | .979         | 100 | .103 |
| TOTAL_VNFP         | .079                            | 100 | .131  | .960         | 100 | .004 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## LAMPIRAN G      UJI KORELASI

Correlations

|            |                     | TOTAL_VCS | TOTAL_VBS | TOTAL_VPMS | TOTAL_VDSS | TOTAL_VSMA | TOTAL_VFP | TOTAL_VNFP |
|------------|---------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| TOTAL_VCS  | Pearson Correlation | 1         | .303**    | .318**     | .288**     | .218*      | .216*     | .204*      |
|            | Sig. (1-tailed)     |           | .001      | .001       | .002       | .015       | .016      | .021       |
|            | N                   | 100       | 100       | 100        | 100        | 100        | 100       | 100        |
| TOTAL_VBS  | Pearson Correlation | .303**    | 1         | .274**     | .229*      | .288**     | .232*     | .330**     |
|            | Sig. (1-tailed)     | .001      |           | .003       | .011       | .002       | .010      | .000       |
|            | N                   | 100       | 100       | 100        | 100        | 100        | 100       | 100        |
| TOTAL_VPMS | Pearson Correlation | .318**    | .274**    | 1          | .196*      | .183*      | .229*     | .176*      |
|            | Sig. (1-tailed)     | .001      | .003      |            | .025       | .034       | .011      | .040       |
|            | N                   | 100       | 100       | 100        | 100        | 100        | 100       | 100        |
| TOTAL_VDSS | Pearson Correlation | .288**    | .229*     | .196*      | 1          | .025       | .004      | .191*      |
|            | Sig. (1-tailed)     | .002      | .011      | .025       |            | .404       | .484      | .029       |
|            | N                   | 100       | 100       | 100        | 100        | 100        | 100       | 100        |
| TOTAL_VSMA | Pearson Correlation | .218*     | .288**    | .183*      | .025       | 1          | .340**    | .247**     |
|            | Sig. (1-tailed)     | .015      | .002      | .034       | .404       |            | .000      | .007       |
|            | N                   | 100       | 100       | 100        | 100        | 100        | 100       | 100        |
| TOTAL_VFP  | Pearson Correlation | .216*     | .232*     | .229*      | .004       | .340**     | 1         | .189*      |
|            | Sig. (1-tailed)     | .016      | .010      | .011       | .484       | .000       |           | .030       |
|            | N                   | 100       | 100       | 100        | 100        | 100        | 100       | 100        |
| TOTAL_VNFP | Pearson Correlation | .204*     | .330**    | .176*      | .191*      | .247**     | .189*     | 1          |
|            | Sig. (1-tailed)     | .021      | .000      | .040       | .029       | .007       | .030      |            |
|            | N                   | 100       | 100       | 100        | 100        | 100        | 100       | 100        |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**LAMPIRAN H      LIST PERUSAHAAN**

1. PT SMART TBK
2. PT PHARMACY KOREA
3. PT SANTOS JAYA ABADI (KAPAL API)
4. PT SANTOS JAYA ABADI (GOOD DAY)
5. PT WISMILAK
6. PT SUMBER SARI KIMIA
7. PT SAMPOERNA
8. PT NESTLE
9. PT JANUS APPAREL
10. PT INKO METALINDI
11. PT CIPTA KARYA BUANA
12. PT ATLANKTIK BIRU RAYA (CHEERS)
13. PT SURYA MULTI INDOPACK
14. PT HALIM INDO PACK
15. PT ASTRA ISUZU
16. PT KOLAM SILOAM
17. PT HOLLAND COLOUR ASIA
18. PT DUTA PANGAN NUSANTARA
19. PT PUTRI GUNA MAKMUR

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA MANAGEMENT ACCOUNTING  
PRACTICES (MAPs) dan FIRM PERFORMANCE (STUDI KASUS PADA  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SURABAYA)**

**Gloria Polii**

**Renna Magdalena, S.T, S.E, M.Ak**

**Josephine K. Tjahjono, S.E, M.M**

**Program Studi Akuntansi Universitas Pelita Harapan Surabaya**

**ABSTRACT**

*The entry of AEC in Indonesia gives a sign to companies that business competition will be more stringent, this competition must be anticipated by every company in Indonesia. Business competition encourages companies to improve company performance in order to compete in the era of globalization. Good Financial and Non-Financial Performance will have an impact on the rising functionality of MAPs within the company, and otherwise, good MAPs will have an impact on the Company's Financial and Non-Financial Performance. The aim of this research is to analyze the relationship between MAPs and Firm Performance on manufacturing companies in Surabaya.*

*This research is a quantitative research. Data collection methods used is literature study and questionnaires. Analyses in this research is using Pearson Correlation. The populations in this research are all Staff of Accounting and Finance (low management up to top management) on manufacturing companies in Surabaya. The samples used are Staff of Accounting and Finance (low management up to top management) who have worked for more than one year and have educational background in Accounting and Managerial Accounting Area. There are nine proven hypotheses, Costing System, Budgeting System, Performance Measurement System (PMS), Strategic Management Accounting (SMA) have relationship with Financial Performance and Non-Financial Performance, on the other hand Decision Support System does not relate to Financial Performance, but has relationship with Non-Financial Performance*

**Keywords:** *MAPs, Financial Performance, Non-Financial Performance.*

**PENDAHULUAN**

Globalisasi merupakan sebuah proses integrasi diantara orang-orang, perusahaan, barang, maupun ide dari berbagai negara. Globalisasi mengakibatkan perubahan komunikasi, transportasi, dan teknologi di seluruh dunia (Globalization, 2005). Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) merupakan salah satu dampak dari globalisasi. Komoditas perdagangan MEA yang menembus pasar Indonesia, mendorong peningkatan perekonomian Indonesia. Masuknya MEA di Indonesia memberikan tanda kepada perusahaan-perusahaan bahwa persaingan bisnis akan semakin ketat, persaingan ini harus diantisipasi oleh setiap perusahaan di Indonesia.

Perusahaan akan kalah bersaing, jika tidak memiliki strategi kompetitif yang akan menghambat pertumbuhan perusahaan. MEA bisa berdampak positif, karena dapat memberikan kesadaran akan peningkatan infrastruktur dan sarana pendukung lainnya untuk dijadikan *defense* dalam persaingan. Dasar dari pengembangan strategi bersaing mencakup pemikiran bagaimana perusahaan akan bersaing dan memberikan pertahanan yang baik untuk menghadapi persaingan global, sedangkan perusahaan yang tidak merespon kondisi persaingan, secara efektif tidak akan berhasil dan mengalami kemunduran (Porter, 1996). Persaingan bisnis mendorong perusahaan untuk memperbaiki kinerja perusahaan agar dapat bersaing di era globalisasi.

Kinerja adalah ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer mencapai tujuan organisasi (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1996). Kinerja menurut Simanjuntak (2005) adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi, serta tingkat pencapaian hasil dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan terbagi kedalam dua jenis yaitu penilaian kinerja berdasarkan informasi *financial* dan penilaian kinerja berdasarkan informasi *non-financial*. Akuntansi sebagai sistem yang mengolah *input* data transaksi ekonomi menjadi laporan, memberi sumbangsih yang berarti untuk mengukur kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja yang umumnya digunakan selama ini adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja Keuangan saja, sehingga seringkali tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) pengukuran kinerja yang didominasi oleh pengukuran kinerja Keuangan kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, serta tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Menurut Chen (2008), sistem pengukuran kinerja yang didasarkan pada sistem akuntansi tradisional dianggap tidak mampu menggambarkan masalah kinerja yang relevan untuk lingkungan manufaktur saat ini.

Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan yang baik akan berdampak pada naiknya fungsi *Management Accounting Practices* (MAPs) dalam perusahaan, dan begitupun sebaliknya MAPs yang baik akan berdampak pada Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan dalam perusahaan. Perkembangan zaman membawa perusahaan mengadopsi *Management Accounting Practices* (MAPs) yang lebih modern. Saat ini MAPs telah memasukan informasi Keuangan dan Non-Keuangan yang bertujuan untuk memberikan informasi penting ditingkat operasional suatu perusahaan (Ahmad, 2017). Perubahan dalam lingkungan bisnis telah diperdebatkan sebagai alasan mengapa perubahan Akuntansi Manajemen yang lebih modern tidak bisa dihindari (Johnson dan Kaplan, 1987; Kaplan, 1984; Watts, Yapa, dan Dellaportas, 2014). Pencapaian untuk Kinerja Manajerial dalam perusahaan membutuhkan tenaga akuntan manajemen. Perubahan lingkungan yang semakin kompetitif, menuntut peran akuntan manajemen agar tanggap dalam mengantisipasi ancaman perubahan lingkungan yang mungkin akan terjadi. Kebutuhan akan informasi yang akurat, relevan, dan handal semakin dibutuhkan. Akuntan manajemen harus selalu memperbaharui pengetahuannya agar tetap memiliki peran yang penting untuk perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad (2017) telah meneliti adanya hubungan antara MAPs dan kinerja perusahaan di perusahaan yang besar dan perusahaan yang kecil. Ogungbade *et al.*, (2017) melakukan penelitian di perusahaan

manufaktur Nigeria. Di Nigeria *technology*, *firm strategy*, dan *firm culture* menjadi faktor yang menyebabkan MAPs diadopsi di perusahaan terutama perusahaan manufaktur. Abdel-Kader dan Luther (2008) juga melakukan penelitian tentang MAPs di UK untuk meneliti dampak karakteristik perusahaan terhadap MAPs, dan hasilnya menjelaskan bahwa penerapan karakteristik perusahaan dapat mempengaruhi MAPs.

Penelitian terdahulu mengenai MAPs dilakukan di negara Malaysia, Nigeria, dan UK. Di Indonesia perusahaan manufaktur merupakan penyumbang terbesar pada *Gross Domestic Product* (GDP) yaitu sebesar 20.51%. Jawa Timur menurut Saifullah Yusuf (Wakil Gubernur Jawa Timur periode 2013-2018) sedang berupaya mendorong kegiatan usaha industri untuk berlokasi di kawasan industri berdasarkan rencana tata ruang dan wilayah Provinsi Jawa Timur. Jawa Timur mempunyai pertumbuhan ekonomi tertinggi kedua setelah DKI dan kinerja perekonomiannya secara rata-rata selalu di atas nasional (Kurniawan, 2017). Surabaya merupakan salah satu kota yang berada di Jawa Timur dan merupakan kota terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta (Jefriando, 2017). Dukungan infrastruktur yang diberikan oleh pemerintah Surabaya juga membawa dampak yang positif bagi industri manufaktur di Surabaya, agar dapat berkontribusi terhadap tingkat pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Perusahaan manufaktur di Surabaya menurut Badan Pusat Statistik (2016) berjumlah 816 perusahaan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat bagaimana peran penting MAPs di Indonesia khususnya Surabaya dalam menunjang *Firm Performance*, ketika *Firm Performance* meningkat akan memberikan dampak juga kepada pertumbuhan ekonomi di Surabaya dan juga Indonesia.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Apakah ada hubungan antara *Costing System* dengan *Financial Performance*? (2) Apakah ada hubungan antara *Budgeting System* dengan *Financial Performance*? (3) Apakah ada hubungan antara *Performance Measurement System* (PMS) dengan *Financial Performance*? (4) Apakah ada hubungan antara *Decision Support System* (DSS) dengan *Financial Performance*? (5) Apakah ada hubungan antara *Strategic Management Accounting System* (SMA) dengan *Financial Performance*? (6) Apakah ada hubungan antara *Costing System* dengan *Non-Financial Performance*? (7) Apakah ada hubungan antara *Budgeting System* dengan *Non-Financial Performance*? (8) Apakah ada hubungan antara *Performance Measurement System* (PMS) dengan *Non-Financial Performance*? (9) Apakah ada hubungan antara *Decision Support System* (DSS) dengan *Non-Financial Performance*? (10) Apakah ada hubungan antara *Strategic Management Accounting System* (SMA) dengan *Non-Financial Performance*?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Management Accounting Practices* (MAPs)**

*Management Accounting Practices* (MAPs) merupakan salah satu bagian dari akuntansi yang dapat memberikan informasi yang lebih kompleks selain informasi keuangan. Menurut Simamora (2012) Akuntansi Manajemen adalah proses pengidentifikasian, pengukuran, penghimpunan, penganalisis, penyusunan, penafsiran, dan pengkomunikasian informasi keuangan yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan kegiatan usaha didalam sebuah organisasi, serta untuk memastikan penggunaan dan akuntabilitas sumber daya yang

tepat. Hansen dan Mowen (2013) menyatakan bahwa Akuntansi Manajemen adalah proses mengidentifikasikan, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengambil keputusan. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Akuntansi Manajemen adalah sebuah proses mengidentifikasi, mengukur, menganalisis, dan mengkomunikasikan suatu informasi keuangan dan manajemen dalam suatu perusahaan. Akuntansi Manajemen juga dibutuhkan sebagai penyedia informasi bagi perusahaan.

Akuntansi keuangan pada umumnya menyajikan informasi mengenai perusahaan secara keseluruhan, karena laporan yang dihasilkan akuntansi keuangan akan digunakan oleh berbagai macam pihak maka penyusunannya harus didasarkan pada kriteria yang diterima umum. Sedangkan informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen suatu perusahaan (untuk kepentingan intern). Maka tidak dibatasi oleh suatu prinsip yang berterima umum. Kriteria pokok untuk akuntansi manajemen adalah manfaat. Oleh karena itu akuntansi manajemen tidak didasarkan suatu prinsip yang harus diterima, namun pada kriteria yang ditetapkan oleh manajemen yang bersangkutan.

### ***Costing System***

Sistem adalah sekumpulan elemen yang saling terkait atau terpadu yang dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan. Sebagai gambaran, jika dalam sistem terdapat elemen yang tidak memberikan manfaat dalam mencapai tujuan yang sama, maka elemen tersebut dapat dipastikan bukan merupakan bagian dari sistem (Kadir, 2002). Menurut Hansen dan Mowen (2009) biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa depan bagi organisasi. Pengertian di atas menyimpulkan bahwa *Costing System* adalah sistem yang mengatur biaya dalam suatu perusahaan yang dapat memberikan manfaat untuk kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Biaya sering didefinisikan sebagai beban, tetapi pada kenyataannya biaya dan beban memiliki arti yang berbeda. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dalam Standar Akuntansi Indonesia (2008) beban mencakup kerugian maupun beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan yang biasa. Beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan biasa meliputi, beban pokok penjualan, gaji, dan penyusutan. Beban tersebut berbentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva seperti kas dan setara kas, persediaan, dan aktiva tetap. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian biaya adalah berbeda. Pengertian biaya lebih mengarah kepada sesuatu yang dikeluarkan untuk memberikan manfaat dimasa yang akan datang, sedangkan pengertian beban lebih mengarah pada sesuatu yang dikeluarkan untuk merealisasikan jumlah pendapatan pada satu periode akuntansi.

### ***Budgeting System***

Anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran *financial*, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo, 2009). Menurut Nordiawan (2006) anggaran adalah sebuah proses yang

dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas.

*Budgeting System* merupakan alat untuk membantu perusahaan dalam penganggaran agar lebih tersistem dan terstruktur, sehingga dapat memberikan manfaat untuk jangka panjang dan jangka pendek.

Menurut Bastian (2006), anggaran memiliki fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja
2. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan dimasa mendatang atau dengan kata lain merupakan pedoman bagi pemerintah dalam mengelola satu periode dimasa yang akan datang
3. Anggaran sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antar atasan dan bawahan

### ***Performance Measurement System (PMS)***

Menurut Bacal (2002), manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyedia langsungnya. Implementasi *Performance Measurement System* (PMS) dalam organisasi seringkali belum dipahami. Berikut manfaat PMS (Yuwono *et al.*, 2003):

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).

### ***Decision Support System (DSS)***

*Decision Support System* (DSS) merupakan alat bantu bagi para pengambil keputusan. DSS ditujukan untuk keputusan-keputusan yang memerlukan penilaian atau pada keputusan-keputusan yang sama sekali tidak dapat didukung oleh algoritma (Turban, 2005). DSS tidak dimaksudkan untuk mengotomatisasikan pengambilan keputusan, tetapi memberikan perangkat interaktif yang memungkinkan pengambilan keputusan untuk melakukan berbagai analisis menggunakan model-model yang tersedia (Kusrini, 2007). Sistem pendukung keputusan pada hakekatnya memiliki beberapa tujuan, yaitu (Turban, 2005): (1) Membantu manajer dalam pengambilan keputusan atas masalah semi terstruktur. (2) Memberikan dukungan atas pertimbangan manajer dan bukan untuk menggantikan fungsi manajer. (3) Meningkatkan efektifitas keputusan yang diambil manajer daripada perbaikan efisiensinya. (4) Kecepatan komputasi. Komputer memungkinkan para pengambil keputusan untuk melakukan banyak komputasi secara cepat dengan biaya yang rendah. (5) Dukungan kualitas. Komputer bisa meningkatkan kualitas keputusan yang dibuat, misalnya: semakin banyak data yang diakses, makin banyak juga alternatif yang bisa dievaluasi. Mengatasi keterbatasan kognitif dalam pemrosesan dan penyimpanan.

### ***Strategic Management Accounting (SMA)***

Manajemen strategi adalah cara yang akan dilakukan para penyusun strategik untuk menentukan tujuan dan membuat keputusan strategik sehingga tujuan dan sasarannya tercapai, manajemen strategi juga merupakan suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya dimasa datang (Akdon, 2011).

*Strategic Management Accounting* adalah penyediaan dan analisis data akuntansi manajemen tentang bisnis dan pesaing untuk digunakan dalam mengembangkan dan mengamati strategi bisnis (Simmonds, 1981 dalam Guilding dan McManus, 2008). *Strategic Management Accounting* merupakan sebuah peran strategis dari Akuntansi Manajemen dengan menggunakan pendekatan dalam pembiayaan, tata kelola kinerja, dan penilaian investasi strategis (Cadez dan Guilding, 2008).

### ***Firm Performance (Kinerja Perusahaan)***

Kinerja adalah ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer untuk mencapai tujuan yang memadai (Stoner *et al.*, 1996). Kinerja menurut Simanjuntak (2005) adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi suatu organisasi, serta tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan terbagi kedalam dua jenis yaitu penilaian kinerja perusahaan berdasarkan informasi *financial* dan penilaian kinerja perusahaan berdasarkan informasi *non-financial*. Informasi yang didapat dalam penilaian kinerja perusahaan dianalisis menggunakan sistem informasi akuntansi.

### ***Financial Performance***

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2015), kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam mengolah dan mengendalikan sumber daya yang dimilikinya. Menurut Munawir (2010), kinerja keuangan perusahaan merupakan satu diantara dasar penilaian mengenai kondisi keuangan perusahaan yang dilakukan berdasarkan analisis terhadap rasio keuangan perusahaan. Pengertian di atas menunjukkan bahwa kinerja keuangan dipakai oleh suatu organisasi untuk mengukur keberhasilan perusahaan dengan cara menganalisis penggunaan aturan-aturan pelaksanaan keuangan. Menurut Fahmi & Irham (2011), ada lima tahapan dalam menganalisis kinerja keuangan perusahaan secara umum yaitu: (1) Melakukan *review* terhadap laporan keuangan. (2) Melakukan perhitungan. (3) Melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan yang telah diperoleh tersebut kemudian dilakukan perbandingan dengan hasil hitungan dari berbagai perusahaan lain. (4) Melakukan penafsiran (*interpretasi*) terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan. (5) Mencari dan memberikan pemecahan masalah terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan.

### ***Non-Financial Performance***

Menurut Kaplan dan Norton (1996), pengukuran kinerja yang didominasi oleh pengukuran kinerja keuangan kurang mampu bercerita banyak mengenai masa depan perusahaan, serta tidak mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Pengukuran kinerja non-keuangan dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi figur pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996).

Menurut Kurniasari dan Memarista (2017), penggunaan kinerja keuangan saja tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, untuk itu diperlukan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan, namun juga aspek-aspek penting lainnya seperti kinerja manajemen. Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Juniarti dan Evelyne, 2003). Perusahaan yang baik akan optimis dalam mencapai tingkat keberhasilan yang dikehendaki oleh perusahaan, begitupun sebaliknya kinerja perusahaan yang buruk akan membuat perusahaan pesimis untuk dapat mencapai tingkat keberhasilan. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan umumnya bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dalam Mutamainah, 2009)

### **Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad (2017) telah meneliti adanya hubungan antara MAPs dan kinerja perusahaan di perusahaan yang besar dan perusahaan yang kecil. Ogungbade *et al.*, (2017) melakukan penelitian di perusahaan manufaktur Nigeria. Di Nigeria *technology*, *firm strategy*, dan *firm culture* menjadi faktor yang menyebabkan MAPs diadopsi di perusahaan terutama perusahaan manufaktur. Abdel-Kader dan Luther (2008) juga melakukan penelitian tentang MAPs di UK untuk meneliti dampak karakteristik perusahaan terhadap MAPs, dan hasilnya menjelaskan bahwa penerapan karakteristik perusahaan dapat mempengaruhi MAPs.

Pengukuran *Financial Performance* akan semakin baik ketika dihubungkan dengan *Costing System*, karena bisa memberikan kontrol biaya yang lebih baik, sehingga berdampak pada keberhasilan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba. Keberhasilan yang dicapai dalam perusahaan akan membuat perusahaan menyadari bahwa sangat penting untuk menerapkan *Costing System*. Menurut penelitian Ahmad (2017), *Costing System* mempunyai hubungan yang positif dengan *Financial Performance*. Penelitian Kennedy dan Affleck-Graves (2001) juga membuktikan bahwa *Costing System* mempunyai hubungan yang positif dengan *Financial Performance*.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** *Costing System* memiliki hubungan yang positif dengan *Financial Performance*

*Budgeting System* merupakan alat untuk membantu perusahaan dalam penganggaran agar lebih tersistem dan terstruktur, sehingga dapat memberikan manfaat untuk jangka panjang dan jangka pendek. *Budgeting System* akan membantu perusahaan dalam meningkatkan *Financial Performance*. Membuat perencanaan

keuangan yang lebih terstruktur akan membuat *Financial Performance* (contoh; pengurangan biaya) dalam suatu perusahaan lebih baik, sehingga dapat menghasilkan laba yang lebih banyak juga. Semakin terstrukturnya perencanaan keuangan dalam perusahaan, maka perusahaan akan menyadari pentingnya penerapan *Budgeting System*. Menurut penelitian dari Ahmad (2017) *Budgeting System* mempunyai hubungan yang positif dengan *Financial Performance*. Penelitian yang dilakukan Hansen dan Stede (2003) juga membuktikan bahwa *Budgeting System* mempunyai hubungan yang positif dengan *Financial Performance*.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H2:** *Budgeting System* memiliki hubungan yang positif dengan *Financial Performance*

PMS yang baik akan mengarahkan dan memberikan pedoman kepada perusahaan untuk melakukan kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya, sehingga dapat menghasilkan laba yang lebih banyak yang akan meningkatkan *Financial Performance* dalam perusahaan. Semakin baiknya *Financial Performance* karena adanya penerapan PMS, maka akan membuat perusahaan semakin sadar akan pentingnya fungsi PMS. Menurut penelitian dari Ahmad (2017) PMS mempunyai hubungan yang positif dengan *Financial Performance*. Bryant *et al.*, (2004) juga melakukan penelitian yang serupa dan hasil yang di dapatkan membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara PMS dan *Financial Performance*.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H3:** *Performance Measurement System* memiliki hubungan yang positif dengan *Financial Performance*

Salah satu manfaat dari DSS, yaitu untuk mempercepat kerja para pengambil keputusan menggunakan sistem yang telah terkomputerisasi, sehingga akan membuat *Financial Performance* semakin baik dengan pengerjaan sistem yang lebih efektif dan efisien. Semakin baiknya *Financial Performance* dengan adanya dukungan DSS, maka akan membuat perusahaan semakin sadar akan pentingnya penerapan DSS. Menurut penelitian dari Ahmad (2017) DSS mempunyai hubungan yang negatif dengan *Financial Performance*, tetapi dari teori yang ada dapat mendukung adanya hubungan antara DSS dan *Financial Performance*.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H4:** *Decision Support System* memiliki hubungan yang positif dengan *Financial Performance*

Tujuan dari SMA pada dasarnya sama seperti SM, hanya saja SMA memuat data akuntansi dalam menentukan tujuan dan membuat keputusan strategik. Menurut penelitian dari Ahmad (2017) SMA mempunyai hubungan yang negatif dengan *Financial Performance*, tetapi dari teori yang ada bisa disimpulkan bahwa perusahaan akan merasa terbantu ketika menerapkan SMA, karena untuk menentukan keputusan strategik perusahaan seharusnya tidak hanya melihat faktor eksternal, tetapi harus juga melihat dan menilai faktor internal seperti informasi akuntansi, sehingga bisa dijadikan bahan evaluasi untuk mengambil keputusan. Keputusan yang tepat dari sisi eksternal

dan internal secara otomatis akan meningkatkan *Financial Performance*. Semakin baiknya *Financial Performance* karena keputusan yang tepat dari perusahaan akan membuat perusahaan menyadari bahwa penerapan SMA sangat penting.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H5:** *Strategic Management Accounting* memiliki hubungan yang positif dengan *Financial Performance*

*Non-Financial Performance* dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi figur pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996). *Costing System* akan membantu perusahaan dalam kontrol terhadap biaya yang dikeluarkan. Ketika perusahaan melakukan pengurangan pada biaya, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor *Non-Financial Performance* seperti pengembangan kualitas yang akan berpengaruh pada *Loyalty Costumer*. Meningkatnya *Non-Financial Performance* pada perusahaan akan membuat perusahaan sadar akan pentingnya penerapan *Costing System* untuk menunjang *Non-Financial Performance*. Menurut penelitian dari Ahmad (2017) *Costing System* mempunyai hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*. Kennedy and Affleck-Graves (2001) juga membuktikan bahwa *Costing System* mempunyai hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H6:** *Performance Measurement System* memiliki hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*

Menggunakan *Budgeting System* dalam penyusunan anggaran akan lebih mempermudah perusahaan dalam pelaksanaannya, karena sistem akan membantu perusahaan untuk melakukan kinerja yang lebih efektif dan efisien, sehingga akan memotivasi karyawan untuk melakukan kinerja yang lebih baik untuk mencapai target dengan kemudahan yang diberikan. Semakin naiknya *Non-Financial Performance* dengan adanya fungsi *Budgeting System*, maka akan membuat perusahaan menyadari akan pentingnya penerapan *Budgeting System*. Menurut penelitian dari Ahmad (2017) *Budgeting System* mempunyai hubungan yang negatif dengan *Non-Financial Performance*, tetapi dari teori yang ada membuktikan adanya hubungan yang positif antara *Budgeting System* dan *Non-Financial Performance*.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H7:** *Budgeting System* memiliki hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*

PMS dalam perusahaan tidak hanya memberikan manfaat dalam sisi *Financial Performance* saja, tetapi PMS bisa dipakai sebagai patokan atas kinerja karyawan. Adanya sistem yang dapat mengukur kinerja dapat secara otomatis mempermudah perusahaan. Kemudahan yang ditawarkan akan membuat perusahaan lebih menyadari akan pentingnya penerapan PMS. Menurut penelitian dari Ahmad (2017) PMS mempunyai hubungan yang negatif dengan *Non-Financial Performance*, sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Hall (2008) membuktikan bahwa PMS mempunyai hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H8:** *Performance Measurement System* memiliki hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*

DSS dapat membantu dalam peningkatan *Non-Financial Performance* dalam perusahaan, karena bisa juga memberikan dukungan kualitas atas keputusan yang diambil dari masalah yang semi terstruktur. Peningkatan *Non-Financial Performance* dengan adanya fungsi DSS, akan membuat perusahaan menyadari bahwa DSS penting untuk diterapkan. Menurut penelitian dari Ahmad (2017) DSS mempunyai hubungan yang negatif dengan *Non-Financial Performance*, tetapi dari teori yang ada menjelaskan adanya hubungan yang positif dari DSS dan *Non-Financial Performance*.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H9:** *Decision Support System* memiliki hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*

Tujuan dari *Strategic Management Accounting* (SMA) pada dasarnya sama seperti SM, hanya saja SMA memuat data akuntansi dalam menentukan tujuan dan membuat keputusan stratejik (contoh; laporan laba rugi). Data akuntansi ini tidak hanya memberikan manfaat dari sisi *Financial Performance*, tetapi juga memberikan manfaat bagi *Non-Financial Performance*, misalnya dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk meningkatkan lagi strategi yang lebih produktif. Adanya peningkatan pada sisi *Non-Financial Performance* dengan penerapan SMA, akan membuat perusahaan menyadari bahwa SMA penting untuk diterapkan. Menurut penelitian dari Ahmad (2017) SMA mempunyai hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H10:** *Strategic Management Accounting* memiliki hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi asosiatif dengan pengembangan hipotesis bersifat asosiatif antara dua variabel independen yaitu MAPs dengan *Firm Performance*. Hipotesis asosiatif merupakan hipotesis yang menunjukkan adanya hubungan antara dua variabel atau lebih. Populasi dalam penelitian ini adalah *Staff Accounting* dan *Finance* (*Low Management* sampai dengan *Top Management*), di perusahaan manufaktur berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT) dan berlokasi di Surabaya. Karena jumlah populasi tidak diketahui jumlahnya, maka sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non-Probability Sampling* dengan menggunakan *Convenience Sampling*. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Staff Accounting* dan *Finance* (*Low Management* sampai dengan *Top Management*), yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dan mempunyai latar belakang pendidikan *Accounting* atau *Managerial Accounting*. Dalam penelitian ini target sampel yang akan dicapai adalah 100 sampel. Jumlah sampel sebanyak 100 adalah cukup untuk mewakili

populasi yang terlalu besar dan tidak diketahui jumlah pastinya (Cooper and Emory, 1995).

## **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Responden**

Diketahui mayoritas responden memiliki jenis kelamin perempuan dengan jumlah sebanyak 54 orang (54%) dan minoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki. Adapun perbedaan responden 54% dan 46% tidak memiliki perbedaan yang jauh. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada *gap* yang besar antara responden laki-laki dan perempuan. Adapun usia responden yang lebih mendominasi adalah usia 20-30 tahun dengan presentase sebesar 49%, sedangkan responden dengan usia >30 tahun tidak terlalu dominan. Hal ini menunjukkan bahwa responden didominasi dengan usia muda. Latar belakang pendidikan paling didominasi oleh *Accounting* (62%) dibandingkan dengan *Management Accounting* (38%) dan semua responden sudah bekerja lebih dari satu tahun (100%).

### **Validitas dan Reliabilitas Pilot Test (Lampiran A)**

*Pilot test* dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada 20 orang responden secara acak terlebih dahulu. Semua pernyataan dari variabel pada hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti semua butir pernyataan yang berjumlah 20 pernyataan valid, sehingga tidak perlu diperbaiki. Diketahui nilai *Cronbach's Alpha* pada pengujian reliabilitas *Pilot Test* semua variabel adalah sebesar >0.6, hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan telah reliabel. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas pada 20 kuesioner tersebut sudah lolos Uji Validitas dan Reliabilitas, sehingga kuesioner dapat dibagikan kepada 100 responden lainnya.

### **Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian (Lampiran B)**

Sebelum pengolahan data dilakukan, untuk lebih memperkuat hasil Uji *Pilot Test* maka akan dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas untuk seluruh data yang telah diambil (100 sampel). Semua butir pernyataan menunjukkan bahwa nilai signifikansinya lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti semua butir pernyataan valid. Diketahui nilai *Cronbach's Alpha* pada pengujian reliabilitas Data Penelitian semua variabel adalah sebesar >0.6, hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan telah reliabel.

### **Statistik Deskriptif Variabel Costing System**

Dari Lampiran C dapat diketahui secara keseluruhan indikator Variabel *Costing System* mempunyai nilai rata-rata 2.74. Nilai 2.74 masuk dalam kategori yang tinggi. Hasil ini memberikan informasi tentang penerapan *Costing System* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya. Rata-rata *Staff Accounting* dan *Finance* (*Low Management* sampai dengan *Top Management*) memiliki pandangan bahwa di perusahaan telah menerapkan *Costing System*. Penerapan *Costing system* tentunya disesuaikan dengan variasi yang ada di perusahaan, misalnya; besar kecilnya ukuran perusahaan, kompleksitas sistem produksi, dan variasi produk yang dihasilkan dari perusahaan.

Sehingga penggunaan masing-masing metode dalam *Costing System* di *adjust* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Costing* didalam perusahaan manufaktur tidaklah asing didengar, karena perusahaan manufaktur berorientasi pada produk yang ditawarkan dengan harga yang telah di *setting* diawal, oleh karena itu *Staff Accounting* dan *Finance* (*Low Management* sampai dengan *Top Management*) sangat familiar dengan *Costing System*.

### **Statistik Deskriptif Variabel *Budgeting System***

Dari Lampiran C dapat diketahui secara keseluruhan indikator Variabel *Budgeting System* mempunyai nilai rata-rata 2.77. Nilai 2.77 masuk dalam kategori yang tinggi. Istilah *Budgeting* sangat populer dalam setiap perusahaan diberbagai bidang maupun pemerintahan. Dibuktikan dari nilai rata-rata seluruh Variabel *Budgeting System* masuk dalam kategori tinggi yang artinya semua metode sering digunakan, tetapi ada sebagian perusahaan yang lebih mendahulukan metode-metode tertentu. *Continues/Rolling Budget*, *Monthly Budget*, *Cash Flow Budget*, *Incremental Budgeting Sales Budget*, dan *Annual Budget* adalah metode *Budgeting System* yang memiliki rata-rata diantara nilai maksimum dan minimum. Hal ini menunjukkan bahwa metode-metode tersebut juga masih dianggap penting, sehingga masih sering diterapkan dalam perusahaan. Adanya anggaran dari setiap kebutuhan yang ada di perusahaan dapat membawa perusahaan kearah yang lebih baik.

### **Statistik Deskriptif Variabel *Performance Measurement System* (PMS)**

Dari Lampiran C dapat diketahui secara keseluruhan indikator Variabel *Performance Measurement System* (PMS) mempunyai nilai rata-rata 2.98. Nilai 2.98 masuk dalam kategori yang tinggi. PMS memiliki nilai rata-rata yang cukup tinggi karena hampir mendekati kategori sangat tinggi. Dilihat dari nilai yang disajikan pada Lampiran C diketahui bahwa hasil rata-rata dari setiap indikator tidak memiliki perbedaan yang jauh, disimpulkan bahwa PMS sering diterapkan pada perusahaan manufaktur di Surabaya. PMS membantu untuk mengevaluasi kinerja, oleh karena itu PMS memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan.

### **Statistik Deskriptif Variabel *Decision Support System* (DSS)**

Dari Lampiran C dapat diketahui secara keseluruhan indikator Variabel *Decision Support System* (DSS) mempunyai nilai rata-rata 2.22. Nilai 2.22 masuk dalam kategori yang rendah. Ditarik kesimpulan bahwa penerapan DSS pada perusahaan manufaktur di Surabaya masih masuk dalam kategori kadang-kadang. Hal ini tidak berarti bahwa DSS mempunyai dampak yang buruk pada perusahaan. Penerapan DSS yang masih kadang, bisa disebabkan oleh banyak faktor. *Staff Accounting* dan *Finance* (*Low Management* sampai dengan *Middle Management*) lebih banyak ditugaskan pada penyajian data, sedangkan *Top Management* adalah bagian pengambilan keputusan. *Staff Accounting* dan *Finance* sangat mungkin mengambil bagian dari DSS tapi tidak menyadari bahwa mereka melakukannya, karena mereka hanya menerima porsi kecil dalam bagian DSS (*clerical jobs*), sedangkan porsi besar diambil ahli oleh *Top Management*.

### **Statistik Deskriptif Variabel *Strategic Management Accounting* (SMA)**

Dari Lampiran C dapat diketahui secara keseluruhan indikator Variabel *Strategic Management Accounting* (SMA) mempunyai nilai rata-rata 2.12. Nilai 2.12 masuk dalam kategori yang rendah. Nilai rata-rata dari setiap indikator memiliki hasil yang tidak jauh beda. Adanya pemisahan tugas antara atasan dan bawahan merupakan faktor yang dapat mendukung rendahnya penerapan SMA dalam perusahaan. Strategi dari perusahaan tentunya diputuskan oleh *Top Management*, *Top Management* mendapatkan informasi data yang sudah diolah dari *Low Management* dan *Middle Management*. *Low Management* dan *Middle Management* sangat mungkin tidak menyadari bahwa analisis yang mereka lakukan menyangkut SMA yang ada di perusahaan mereka bekerja, sehingga menyebabkan nilai rata-rata masuk dalam kategori rendah.

### **Statistik Deskriptif Variabel *Financial Performance***

Dari Lampiran C dapat diketahui secara keseluruhan indikator Variabel *Financial Performance* mempunyai nilai rata-rata 2.50. Nilai 2.50 masuk dalam kategori yang tinggi. Secara keseluruhan hasil rata-rata setiap indikator memiliki nilai yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa *Financial Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya masuk dalam kategori cenderung stabil dan kategori tidak stabil. Rendahnya tingkat pertumbuhan tidak berarti bahwa perusahaan tidak mengalami pertumbuhan sama sekali. Informasi ini menunjukkan bahwa perusahaan masih tetap bertumbuh tapi pada tingkat pertumbuhan yang rendah. Dapat dilihat pada Lampiran C walaupun *Sales Growth*, *Cash Flow Growth Rate*, dan *Return on Equity* memiliki tingkat pertumbuhan yang rendah, namun *Operating Profit* dan *Return on Asset* memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi. Hal ini bisa membuktikan bahwa perusahaan masih terus *sustain* dalam pasar bisnis.

### **Statistik Deskriptif Variabel *Non-Financial Performance***

Dari Lampiran C dapat diketahui secara keseluruhan indikator Variabel *Non-Financial Performance* mempunyai nilai rata-rata 2.92. Nilai 2.92 masuk dalam kategori yang tinggi. Hal ini membuktikan bahwa *Non-Financial Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya masuk dalam kategori baik. Produk yang ditawarkan adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan manufaktur, oleh karena itu kualitas dari produk dan layanan sangat dipertimbangkan dalam perusahaan manufaktur. Disimpulkan dari hasil rata-rata yang didapatkan, *Staff Accounting* dan *Finance* (*Low Management* sampai dengan *Top Management*) menganggap bahwa produk dan pelayanan yang selama ini mereka tawarkan adalah baik. Produktivitas dari perusahaan juga sangat menentukan keberhasilan dalam suatu usaha.

### **Hasil Uji Normalitas Data Penelitian**

Lampiran D menyajikan hasil Uji Normalitas dari seluruh Variabel yang menunjukkan nilai signifikansi  $>0.005$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa data telah terdistribusi secara normal. Data yang berdistribusi normal adalah syarat untuk melakukan pengujian korelasi menggunakan *Pearson Correlation*.

### **Hasil Uji Korelasi Data Penelitian**

Lampiran E menyajikan hasil Uji Korelasi data penelitian. Dari pengujian *Pearson Correlation* dapat terlihat bahwa sembilan MAPs berkorelasi positif dengan *Firm Performance*, sedangkan ada satu yang tidak berkorelasi. Korelasi yang positif membuktikan bahwa seringnya penerapan MAPs akan membuat semakin baiknya *Firm Performance*, demikian sebaliknya *Firm Performance* yang baik akan mengarah pada semakin pentingnya penerapan MAPs dalam perusahaan.

### **Pembahasan**

#### **Hubungan antara *Costing System* dan *Financial Performance***

Penerapan *Costing System* pada perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan yang positif dengan *Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.021 (lihat Lampiran E) yang artinya kurang dari 0.05. Hipotesis pertama dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad (2017) dan Kennedy dan Affleck-Graves (2001). Penelitian yang dilakukan oleh Rahmaji (2013) menunjukkan hasil yang berbeda, hasil yang didapatkan menyatakan bahwa perhitungan harga pokok produksi menggunakan *Activity-Based Costing System* memberikan hasil yang lebih mahal dan membutuhkan banyak biaya, sehingga membuat *Financial Performance* pada perusahaan menurun. *Costing System* pada kenyataannya memiliki fungsi agar pengaturan biaya dalam suatu perusahaan dapat lebih terarah.

Secara logis perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang berorientasi pada harga, karena produk yang dihasilkan akan dipasarkan. Penentuan harga merupakan faktor yang krusial dalam perusahaan. Kebijakan dalam penentuan harga akan mempengaruhi keuntungan dan kerugian perusahaan. Dilihat dari sisi *Financial*, penentuan harga yang disesuaikan dengan kondisi pasar akan mendobrak angka penjualan, sehingga akan menghasilkan laba yang besar. Laba yang besar menunjukkan keberhasilan secara *Financial* pada perusahaan, demikian pula sebaliknya keberhasilan secara *Financial* pada perusahaan akan membuat perusahaan menyadari pentingnya penerapan *Costing System*.

#### **Hubungan antara *Budgeting System* dan *Financial Performance***

Penerapan *Budgeting System* pada perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan yang positif dengan *Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.010 (lihat Lampiran E) yang artinya kurang dari 0.05. Hipotesis kedua dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Ahmad (2017) dan Hansen dan Stede (2003).

Secara logis motivasi untuk mendapatkan kinerja yang baik dalam perusahaan memang menjadi sesuatu yang sangat menarik untuk dicapai, oleh karena itu karyawan sering berlomba-lomba untuk mencapai target lewat penganggaran yang dibuat. Pencapaian target inilah yang dapat membuat *Financial Performance* dalam perusahaan menjadi semakin baik, karena hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan. Semakin baiknya *Financial Performance* dalam perusahaan akan membuat perusahaan lebih menyadari pentingnya penerapan *Budgeting System* dalam perusahaan.

### **Hubungan antara *Performance Measurement System (PMS)* dan *Financial Performance***

Penerapan *Performance Measurement System (PMS)* pada perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan yang positif dengan *Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.011 (lihat Lampiran E) yang artinya kurang dari 0.05. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2017) dan Bryan *et al.*, (2004). PMS yang baik akan mengarahkan dan memberikan pedoman kepada perusahaan untuk melakukan kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya, sehingga dapat menghasilkan laba yang lebih banyak yang akan meningkatkan *Financial Performance* dalam perusahaan.

Secara logis perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang berorientasi pada pengembangan suatu produk, pemborosan yang terjadi dalam proses produksi mempunyai dampak yang sangat besar pada *Financial* perusahaan. Setiap perusahaan dalam menjalankan *performance*, ketika hal kecil seperti pemborosan tidak diperhatikan dengan baik maka akan berdampak pada kerugian yang besar. Pencapaian pengukuran kinerja inilah yang dapat membuat *Financial Performance* dalam perusahaan menjadi semakin baik, demikian pula semakin baiknya *Financial Performance* dalam perusahaan akan membuat perusahaan lebih menyadari pentingnya penerapan PMS dalam perusahaan.

### **Hubungan antara *Decision Support System (DSS)* dan *Financial Performance***

Penerapan *Decision Support System (DSS)* pada perusahaan manufaktur menunjukkan tidak mempunyai hubungan dengan *Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.433 (lihat Lampiran E) yang artinya lebih dari 0.05. Hipotesis keempat dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2017) yang menyatakan bahwa DSS berhubungan negatif dengan *Financial Performance*. Walaupun negatif tapi arahnya tidak signifikan sehingga arah hubungan tersebut dapat diabaikan. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian Puspika dan Anita (2013) yang melakukan analisis keuntungan dan kerugian pada pabrik, kesimpulan yang didapat DSS berdampak pada baiknya *Financial Performance*. Perbedaan lingkungan kerja dalam perusahaan juga bisa menjadi faktor pemicu dalam ketidakkonsistenan hasil yang didapatkan dengan penelitian sebelumnya.

Secara logis DSS tidak secara langsung ditujukan untuk mengambil keputusan, tetapi memberikan panduan untuk pengambilan keputusan. *Top management* mempunyai porsi yang besar untuk pengambilan keputusan, sedangkan *Middle and Low Management* mempunyai porsi yang kecil untuk pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa *Low Management* tidak terlalu terlibat dalam DSS atau terlibat tapi tidak merasa terlibat, karena porsi yang kecil yang membuat tidak terlihat. Setiap perusahaan manufaktur berbeda. Faktor internal dan faktor eksternal bisa menjadi pemicu setiap perbedaan. Kondisi perusahaan dan lingkungan yang ada bisa menjadi faktor utama dalam perusahaan. Ketika terjadinya ketidakkonsistenan pada pasar, maka hal yang akan dilakukan adalah pengambilan keputusan yang cepat. Penggunaan DSS dianggap membutuhkan waktu pengerjaan yang lama, sehingga keputusan yang

diambil hanya didasarkan pada kondisi pasar saat itu, agar kondisi perusahaan tetap stabil dan tidak kalah bersaing. Banyaknya tugas dan tanggung jawab seorang manajer *Finance and Accounting* akan membuat DSS tidak diterapkan, karena ketika ada sesuatu yang harus diputuskan dengan cepat maka manajer cenderung akan membuat keputusan sesuai dengan insting mereka. Hal-hal seperti inilah yang dapat membuat DSS menjadi sesuatu yang kurang dianggap penting dalam perusahaan.

### **Hubungan antara *Strategic Management Accounting System (SMA)* dan *Financial Performance***

Penerapan *Strategic Management Accounting System (SMA)* pada perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan yang positif dengan *Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.000 (lihat Lampiran E) yang artinya kurang dari 0.05. Hipotesis kelima dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2017). SMA merupakan penyedia informasi yang akan dipakai manajer dalam merencanakan dan mengendalikan fungsi organisasi, sehingga SMA harus sejalan dengan tujuan organisasi dan bisa dipakai sebagai bahan evaluasi.

Secara logis persaingan pada berbagai produk luar dan dalam negeri membuat setiap perusahaan harus mempunyai strategi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Keunggulan yang kompetitif dapat membuat stabilnya *Financial Performance* perusahaan dengan *profit* yang dihasilkan. Keunggulan kompetitif bisa diraih dengan penerapan SMA, SMA akan membantu untuk menganalisis data *Financial* yang kemudian akan diproses, sehingga dapat menghasilkan strategi untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif. Kondisi bisnis saat ini sudah semakin kompleks dengan adanya perubahan teknologi, ekonomi, dan sosial, oleh karena itu strategi jangka panjang juga harus dipertimbangkan, agar perusahaan bisa melihat kearah yang lebih jauh kondisi perusahaan kedepannya dengan berbagai tantangan yang ada di dunia pasar.

### **Hubungan antara *Costing System* dan *Non-Financial Performance***

Penerapan *Costing System* pada perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.021 (lihat Lampiran E) yang artinya kurang dari 0.05. Hipotesis keenam dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2017) dan Kennedy and Affleck-Graves (2001). Semakin seringnya penerapan *Costing System* dalam perusahaan akan membuat semakin baiknya *Non-Financial Performance* di perusahaan.

Secara logis ketidaksesuaian harga dengan produk yang ditawarkan akan membuat *costumer* meninggalkan produk yang lama dan beralih pada kompetitor yang menawarkan harga yang relatif lebih rendah. Dilihat dari kondisi ekonomi dan sosial yang ada, mayoritas orang Indonesia lebih dominan tertarik pada produk yang menawarkan harga lebih rendah. Harga yang rendah akan membangkitkan *loyalty* dari *costumer*. Perusahaan yang mempunyai *integrity* tentunya harus menawarkan harga yang sesuai dengan kualitas produk. Harga yang rendah tidak selalu unggul dalam persaingan di pasar. *Costumer* pada dasarnya sangat selektif dalam pemilihan produk,

kualitas produk yang ditawarkan dengan harga yang tinggi akan menarik perhatian dari *costumer*. Pada umumnya *brand* dari suatu produk menjadi prioritas utama *costumer*, *brand* yang sudah terkenal akan lebih gampang dalam penentuan harga. Perkembangan zaman membuat masyarakat berlomba-lomba untuk mendapatkan suatu produk dengan *brand* yang terkenal. Fenomena yang dipaparkan diatas juga akan membuat angka produktivitas dalam perusahaan semakin naik.

### **Hubungan antara *Budgeting System* dan *Non-Financial Performance***

Penerapan *Budgeting System* pada perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.001 (lihat Lampiran E) yang artinya kurang dari 0.05. Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bangun (2006) yang menyatakan bahwa *Activity Based Budgeting* (ABB) dapat membantu manajer dalam mengembangkan strategi pelanggan, mendukung strategi keunggulan teknologi, dan menganalisis aktivitas kunci, proses, *cost driver*, dan pengembangan metode. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2017) tidak mendukung hasil penelitian ini, karena menurut Ahmad (2017) *Budgeting System* dan *Non-Financial Performance* tidak memiliki hubungan.

Secara logis mayoritas pekerja di Indonesia baik perusahaan swasta maupun pemerintah, selalu menyajikan anggaran untuk mendukung *Firm Performance*. Anggaran dipakai atasan untuk mengetahui seberapa banyak dana yang dibutuhkan dalam periode tertentu dan melihat target pencapaian dalam periode tertentu, walaupun anggaran lebih identik dengan *Financial* perusahaan, namun bawahan sering menjadikan anggaran sebagai patokan keberhasilan mereka. Evaluasi kinerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan, agar mampu memperbaiki hal-hal yang masih dianggap kurang. Evaluasi kinerja akan memotivasi bawahan dalam pencapaian target. Pada kondisi nyata banyak bawahan yang mempunyai motivasi awal untuk mendapatkan jabatan yang tinggi agar penghasilan juga semakin tinggi. Fakta inilah yang kemudian mendorong bawahan senggana melakukan kesalahan dan memilih untuk memperbaiki kinerja. Kinerja yang bagus akan mendobrak angka produktivitas dan kualitas produk yang dihasilkan. Produktivitas suatu perusahaan juga didukung dengan semakin seringnya menerapkan *Budgeting System*.

### **Hubungan antara *Performance Measurement System (PMS)* dan *Non-Financial Performance***

Penerapan *Performance Measurement System* (PMS) pada perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.041 (lihat Lampiran E) yang artinya kurang dari 0.05. Hipotesis kedelapan dalam penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hall (2008), yang membuktikan adanya hubungan yang positif antara PMS dan *Non-Financial Performance*. Adapun penelitian dari Ahmad (2017) tidak mendukung penelitian ini, karena hasil yang didapatkan menunjukkan PMS dan *Non-Financial Performance* mempunyai hubungan yang negatif.

Secara logis pengukuran kinerja sangat dibutuhkan, karyawan merupakan penggerak internal suatu perusahaan, oleh karena itu kinerja yang baik adalah harapan dari setiap perusahaan. Untuk memenangkan persaingan global, sistem pengukuran yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan semata tidak dapat mencerminkan kinerja manajemen sesungguhnya, sehingga diperlukan pengukuran yang tidak hanya mempertimbangkan ukuran-ukuran keuangan tetapi juga ukuran non-keuangan (Mawarni, 2015). PMS membantu perusahaan dalam mengumpulkan data kinerja karyawan dan mengevaluasinya secara keseluruhan. Hasil evaluasi tersebut akan dipakai sebagai sarana penilaian kinerja karyawan yang ditugaskan dalam bidang masing-masing. Peningkatan produktivitas perusahaan bisa disebabkan karena didukung oleh kinerja yang baik dari setiap individu. Memberikan pelayanan yang baik kepada *costumer* dan mampu membuat ketertarikan tersendiri dalam diri *costumer* pada suatu produk. Semakin baiknya penilaian secara *Non-Financial* dalam perusahaan tentunya tidak akan terjadi ketika kinerja masih terlampau buruk.

#### **Hubungan antara *Decision Support System (DSS)* dan *Non-Financial Performance***

Penerapan *Decision Support System (DSS)* pada perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.022 (lihat Lampiran E) yang artinya kurang dari 0.05. Hipotesis kesembilan dalam penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2017). Hasil dari penelitian ini membuktikan adanya hubungan yang positif antara DSS dan *Non-Financial Performance*. Adanya ketidakkonsistenan ini bisa disebabkan karena perbedaan lingkungan kerja dan budaya suatu organisasi.

Secara logis kualitas dari keputusan yang diambil akan mempengaruhi kondisi perusahaan. Persaingan usaha yang terjadi dalam dunia bisnis membuat perusahaan harus sangat berhati-hati dalam pengambilan keputusan. Peran DSS dibantu oleh komputer tetapi tidak menggantikan fungsi manajer. DSS membantu manajer dalam pengambilan keputusan pada perusahaan dengan adanya sistem yang lebih modern. Perilaku konsumen yang tidak menentu menjadi masalah yang sangat kompleks dalam pengambilan keputusan, oleh karena itu perusahaan harus dengan tanggap menguasai informasi untuk memperebutkan pangsa pasar. Data dan informasi menjadi sangat penting dalam penerapan DSS, karena sistem hanya akan memproses data dan informasi yang dibutuhkan. Porsi *Top Management* dalam pengambilan keputusan juga dapat mendorong adanya hubungan antara DSS dan *Non-Financial Performance*, hal ini dikarenakan *Top Management* lebih mengarah pada pengambilan keputusan yang bertujuan untuk mendukung *Non-Financial Performance* pada perusahaan. Disimpulkan dari fakta yang ada, DSS bisa menjadi faktor pendongkrak kualitas dan kuantitas dari suatu perusahaan dengan adanya sistem yang mengatur.

#### **Hubungan antara *Strategic Management Accounting System (SMA)* dan *Non Financial Performance***

Penerapan *Strategic Management Accounting System (SMA)* pada perusahaan manufaktur menunjukkan hubungan yang positif dengan *Non-Financial Performance*. Hal ini dibuktikan dari hasil uji data penelitian dengan nilai *Sig.(1-tailed)* 0.000 (lihat

Lampiran E) yang artinya kurang dari 0.05. Hipotesis terakhir dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahamad (2017). Tujuan dari SMA pada dasarnya sama seperti *Strategic Management*, hanya saja SMA memuat data akuntansi dalam menentukan tujuan dan membuat keputusan strategik (contoh; laporan laba rugi).

Secara logis dari hasil temuan sebelumnya, disimpulkan bahwa SMA dapat membantu stabilnya bisnis perusahaan dengan strategi yang diperhatikan dan dikembangkan. Dalam membuat strategi, perusahaan harus menganalisis keadaan perusahaan didalam tetapi juga keadaan diluar perusahaan, karena hal ini bisa menjadi tolak ukur kesuksesan dari strategi yang dibuat. Kapabilitas dan kompetensi perusahaan harus terus dijaga dan dikembangkan. Dilihat dari fakta bisnis yang ada, banyak perusahaan yang kalah bersaing karena menganggap kompetensi dan kapabilitas dari perusahaan sudah cukup untuk memenangkan persaingan di dunia pasar, namun pada kenyataannya perspektif inilah yang menjadi faktor utama perusahaan tidak berkembang dan pailit. Semakin seringnya penerapan SMA dapat membuat semakin baiknya kondisi *Non-Financial Performance* perusahaan. Begitu juga dengan semakin baiknya *Non-Financial Performance* perusahaan maka akan membuat SMA menjadi hal yang penting.

### **Simpulan**

Dapat diketahui bahwa terdapat sembilan hipotesis yang terbukti. Artinya seringnya penerapan MAPs dalam perusahaan memiliki hubungan dengan semakin baiknya *Financial Performance* dan *Non-Financial Performance* dalam perusahaan manufaktur, begitu juga sebaliknya semakin baiknya *Financial Performance* dan *Non-Financial Performance* dalam perusahaan maka akan mendukung semakin seringnya penerapan MAPs. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pandangan *Staff Accounting* dan *Finance (low management* sampai dengan *top management)* terhadap penerapan MAPs pada perusahaan sudah sering dilakukan, *Firm Performance* dalam perusahaan juga cenderung stabil setiap tahun. Hal ini membuktikan bahwa MAPs memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan lewat pengukuran *Financial* dan *Non-Financial Performance*.

### **Implikasi**

Hasil penelitian yang diperoleh memberikan bukti bahwa seringnya penerapan *Management Accounting Practices* (MAPs) dalam perusahaan memiliki hubungan dengan semakin baiknya *Firm Performance* dalam perusahaan. Terdapat ketidakkonsistenan hasil yang didapat dengan hipotesis sebelumnya yaitu, *Decision Support System* (DSS) tidak memiliki hubungan dengan *Financial Performance*. Hal ini tidak berarti bahwa peran DSS tidak penting dalam *Financial Performance*, tetapi perbedaan lingkungan kerja dan perbedaan setiap individu bisa menjadi faktor pemicu. Informasi ini dapat menambah bukti empiris dan mengembangkan teori terkait penerapan MAPs untuk menunjang semakin baiknya *Firm Performance* di perusahaan manufaktur. Hasil ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait MAPs yang disesuaikan dengan karakteristik perusahaan sehingga dapat menunjang *Firm*

*Performance* perusahaan, mengingat kompetisi bisnis global sudah semakin ketat, sehingga peran MAPs sangat dibutuhkan.

Secara keseluruhan hasil penelitian ini sebagian besar dapat memberikan gambaran kepada perusahaan manufaktur di Surabaya khususnya *Staff Accounting* dan *Finance* (*low management* sampai dengan *top management*) sebagai pengolah data dan informasi bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Management Accounting Practices* (MAPs) dan *Firm Performance*. Penerapan MAPs pada umumnya sebagai pendukung *Firm Performance*. *Costing System*, *Budgeting System*, *Performance Measurement System* (PMS), *Decision Support System* (DSS) dan *Strategic Management Accounting* (SMA) harus terus di *upgrade* mengikuti perkembangan zaman dan pantauan bisnis internal maupun eksternal perusahaan. Informasi dari hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan yang lebih luas kepada *Staff Accounting* dan *Finance* (*low management* sampai dengan *top management*) akan penerapan MAPs yang mendukung *Firm Performance* dilihat dari segi *Financial* dan *Non-Financial Performance*.

### **Rekomendasi**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam pelaksanaannya. Adapun rekomendasi yang dapat melengkapi keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan dan rekomendasi untuk penelitian berikutnya akan dijabarkan dalam poin-poin sebagai berikut: (1) Ruang lingkup penelitian hanya pada perusahaan manufaktur di Surabaya, oleh karena itu penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas ruang lingkup penelitian seperti; perusahaan manufaktur di seluruh Indonesia, agar dapat memperoleh pandangan dari berbagai macam perusahaan yang berbeda-beda, serta mampu melihat peran *Management Accounting Practices* (MAPs) yang dapat membantu peningkatan *Firm Performance*. (2) Penelitian ini hanya menggunakan metode pengumpulan data primer melalui kuesioner yang diberikan kepada responden yang sesuai kriteria. Metode pengumpulan data ini hanya mampu mengambil kesimpulan yang didasarkan dari persepsi responden berdasarkan dengan kondisi yang responden ketahui mengenai perusahaan, sedangkan persepsi setiap orang berbeda-beda dalam mengartikan sesuatu yang disampaikan secara tertulis. Ada baiknya untuk penelitian selanjutnya dilakukan metode yang lain, seperti observasi dan interview sehingga dapat memperoleh kedalaman data untuk memperkuat penjelasan atas hubungan *Management Accounting Practices* (MAPs) dan *Firm Performance*. (3) Penelitian ini hanya menggunakan lima variabel untuk mengukur *Management Accounting Practices* (MAPs), ada baiknya penelitian selanjutnya memberikan tambahan untuk mengidentifikasi alasan yang akurat MAPs diadopsi dalam perusahaan, tambahan tersebut seperti mengidentifikasi *Technology*, *Firm Strategy*, dan *Firm Culture* yang ada di perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: UK-based Emperical Analysis. *British Accounting Review*, 40, 2-27.
- Ahmad, K. (2017). The Implementation of Management Accounting Practices and its Relationship with Performance in Small and Medium Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 7, 342-353.
- Akdon. (2011). *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta
- Bacal, R. (2002). *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Badan Pusat Statistik. (2016). Kota Surabaya Dalam Angka 2017. Surabaya: Badan Pusat Statistik Kota Surabaya.
- Bangun, P. (2006). Hubungan antara Activity Based Costing, Activity Mased Management, dan Actvity Based Budgeting. *Journal Akuntansi*, Vol 6 (3), 245-256.
- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Bryant, L., Jones, D. A., & Widener, S. K. (2004), Managing Value Creation Within The Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*, 16, 107-131.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863.
- Chen, C. C. (2008). An Objective-Oriented and Product-Line-Based Manufacturing Performance Measurement. *International Journal of Production Economics*, Vol 122, 380-390.
- Cooper, D. R., & Emory, C. W. (1995). *Metode Penelitian Bisnis* (1<sup>st</sup> ed.). Jakarta: Penertbit Erlangga
- Fahmi., & Irham. (2011). *Analisa Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Globalization. (2005). *Globalization*. Diakses April 14, 2018, from Globalization: [www.Globalization/globalization.html](http://www.Globalization/globalization.html)

- Guilding, C. & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 45-59.
- Hall, M. (2008). The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 141-163.
- Ikhsan, A. (2007). *Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hansen, S.C., & Stede, F. D. W. A. (2004), Multiple facets of budgeting: an Exploratory Analysis. *Management Accounting Research*, 15, 415-439.
- Hansen, M. E., & Mowen, M. M. (2006). *Akuntansi Manajerial* (7<sup>th</sup> ed.). Terjemahan oleh Denny Arnos Kwary. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, M. E., & Mowen, M. M. (2009). *Akuntansi Manajerial* (8<sup>th</sup> ed.). Terjemahan oleh Denny Arnos Kwary. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, M. E., & Mowen, M. M. (2013). *Cornerstones of Cost Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2008). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jefriando, M. (2017, Mei 09). Ini 10 Daerah dengan Ekonomi Terbesar di RI. Diakses April 14, 2018 dari Web Detik Finance: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3496150/ini-10-daerah-dengan-ekonomi-terbesar-di-ri>
- Juniarti dan Evelyne. (2003). Hubungan Karakteristik Informasi Yang Dihasilkan Oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. Vol. 5, No, 2.
- Kadir, A. (2002). *Pengenalan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Kaplan, R. S. (1984). *The Evolution of Management Accounting*. *Accounting Review*, 390-418.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kementerian Perindustrian. (2017). *Kontribusi Industri Manufaktur*. Jakarta: Kementerian Perindustrian

- Kennedy, T. Affleck-Graves, J (2001). The Impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance. *Management Accounting Research*. Vol 13, 19-45.
- Kurniasari, V., & Memarista, G. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balnce Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *Program Manajemen Bisnis*, Vol 5 (1).
- Kurniawan, D. (2017, Desember 30). Industri Manufaktur Jadi Pendorong Ekonomi Jatim di 2017. Diakses Mei 03, 2018 dari Web Liputan 6: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3210627/industri-manufaktur-jadi-pendorong-ekonomi-jatim-di-2017>
- Kusrini. (2007). *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: ANDI
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Mat, T. Z. T. (2010). *Management Accounting and Organisational Change: Impact of Alignment of Management Accounting Systems, Structure and Strategy on Performance*. Perth Western Australia: Edith Cowan University.
- Mulyadi. (2001). *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan* (3<sup>th</sup> ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, (2009). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: STIE YPKPN.
- Munawir. S. (2010). *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty
- Nordiawan, D. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ogungbade, O. I. (2017). Antecedents To Choice of Management Accounting Practices Among Manufacturing Companies in Nigeria. *Journal of Economics, Commerce, and Management*, Vol V (10), 46-66.
- Rahmaji, D. (2013). Penerapan Activity-Based Costing System untuk Menentukan Harga Pokok Produksi PT. Celebes Mina Pratama. *Jurnal EMBA*, Vol 1 (3), 63-73.
- Simanjuntak. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Simmonds, K. (1981). Strategic Management Accounting. *Management Accounting*, 59(4), 26-9
- Stoner, J. A., & Freeman, E. R. (1986). *Manajemen (Jilid 4)*. Prentice Hall Incorporation.

- Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1996). *Manajemen (Jilid 1)*. Indonesia: Prenhalindo.
- Simamora, H. (2012). *Akuntansi Manajemen* (3<sup>th</sup> ed.). Riau: Star Gate Publisher.
- Taufik, F. (2017, Juli 31). Kontribusi Sektor Industri Jatim Terhadap Nasional Capai 21 Persen. Diakses April 14, 2018 dari Web Ekonomi Bisnis: <http://ekonomibisnis.suarasurabaya.net/news/2017/191477-Kontribusi-sektor-Industri-Jatim-Terhadap-Nasional-Capai-21-Persen>
- Turban, E. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. Yogyakarta: ANDI
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Bussiness Review*, Vol. 74.
- Watts, D., Yapa, P. W., & Dellaportas, S. (2014). The Case of a Newly Implemented Modern Management Accounting System in a Multinational Manufacturing Companies. *Australian Accounting Business and Finance Journal*. Vol 8 (2), 121-137.
- Yuwono *et al.*, (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS *PILOT TEST*

## Hasil Uji Validitas

| Variabel                                     | Pernyataan | Sig Correlation | <0.005 | Keputusan |
|----------------------------------------------|------------|-----------------|--------|-----------|
| <i>Costing System</i>                        | Item 1     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 2     | 0.002           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 3     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 4     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 5     | 0.001           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 6     | 0.003           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 7     | 0.001           | ✓      | Valid     |
| <i>Budgeting System</i>                      | Item 8     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 9     | 0.001           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 10    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 11    | 0.003           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 12    | 0.002           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 13    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 14    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 15    | 0.001           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 16    | 0.002           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 17    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 18    | 0.001           | ✓      | Valid     |
| <i>Performance Measurement System (PMS)</i>  | Item 19    | 0.045           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 20    | 0.005           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 21    | 0.046           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 22    | 0.009           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 23    | 0.028           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 24    | 0.003           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 25    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 26    | 0.021           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 27    | 0.004           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 28    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 29    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 30    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 31    | 0.015           | ✓      | Valid     |
| <i>Decision Support System (DSS)</i>         | Item 32    | 0.002           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 33    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 34    | 0.016           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 35    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 36    | 0.023           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 37    | 0.041           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 38    | 0.021           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 39    | 0.032           | ✓      | Valid     |
| <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> | Item 40    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 41    | 0.003           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 42    | 0.022           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 43    | 0.011           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 44    | 0.010           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 45    | 0.000           | ✓      | Valid     |

|                                  |         |       |   |       |
|----------------------------------|---------|-------|---|-------|
| <i>Financial Performance</i>     | Item 46 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 47 | 0.001 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 48 | 0.007 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 49 | 0.025 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 50 | 0.013 | ✓ | Valid |
| <i>Non-Financial Performance</i> | Item 51 | 0.001 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 52 | 0.002 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 53 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 54 | 0.001 | ✓ | Valid |

### Hasil Uji Reliabilitas

| <b>Variabel</b>                              | <b>Jumlah Pernyataan</b> | <b><i>Cronbach's Alpha</i></b> | <b>&gt;0.6</b> | <b>Keputusan</b> |
|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------|------------------|
| <i>Costing System</i>                        | 7                        | 0.828                          | ✓              | Reliabel         |
| <i>Budgeting System</i>                      | 11                       | 0.891                          | ✓              | Reliabel         |
| <i>Performance Measurement System (PMS)</i>  | 13                       | 0.863                          | ✓              | Reliabel         |
| <i>Decision Support System (DSS)</i>         | 8                        | 0.605                          | ✓              | Reliabel         |
| <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> | 6                        | 0.668                          | ✓              | Reliabel         |
| <i>Financial Performance</i>                 | 5                        | 0.615                          | ✓              | Reliabel         |
| <i>Non-Financial Performance</i>             | 4                        | 0.644                          | ✓              | Reliabel         |

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

## Hasil Uji Validitas

| Variabel                                     | Pernyataan | Sig Correlation | <0.005 | Keputusan |
|----------------------------------------------|------------|-----------------|--------|-----------|
| <i>Costing System</i>                        | Item 1     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 2     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 3     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 4     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 5     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 6     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 7     | 0.000           | ✓      | Valid     |
| <i>Budgeting System</i>                      | Item 8     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 9     | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 10    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 11    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 12    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 13    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 14    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 15    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 16    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 17    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 18    | 0.000           | ✓      | Valid     |
| <i>Performance Measurement System (PMS)</i>  | Item 19    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 20    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 21    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 22    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 23    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 24    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 25    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 26    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 27    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 28    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 29    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 30    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 31    | 0.000           | ✓      | Valid     |
| <i>Decision Support System (DSS)</i>         | Item 32    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 33    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 34    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 35    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 36    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 37    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 38    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 39    | 0.000           | ✓      | Valid     |
| <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> | Item 40    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 41    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 42    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 43    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              | Item 44    | 0.000           | ✓      | Valid     |
|                                              |            |                 |        |           |
| <i>Financial Performance</i>                 | Item 46    | 0.000           | ✓      | Valid     |

|                                  |         |       |   |       |
|----------------------------------|---------|-------|---|-------|
|                                  | Item 47 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 48 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 49 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 50 | 0.000 | ✓ | Valid |
| <i>Non-Financial Performance</i> | Item 51 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 52 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 53 | 0.000 | ✓ | Valid |
|                                  | Item 54 | 0.000 | ✓ | Valid |

### Hasil Uji Reliabilitas

| <b>Variabel</b>                              | <b>Jumlah Pernyataan</b> | <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>&gt;0.6</b> | <b>Keputusan</b> |
|----------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------|------------------|
| <i>Costing System</i>                        | 7                        | 0.851                   | ✓              | Reliabel         |
| <i>Budgeting System</i>                      | 11                       | 0.840                   | ✓              | Reliabel         |
| <i>Performance Measurement System (PMS)</i>  | 13                       | 0.801                   | ✓              | Reliabel         |
| <i>Decision Support System (DSS)</i>         | 8                        | 0.791                   | ✓              | Reliabel         |
| <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> | 6                        | 0.772                   | ✓              | Reliabel         |
| <i>Financial Performance</i>                 | 5                        | 0.794                   | ✓              | Reliabel         |
| <i>Non-Financial Performance</i>             | 4                        | 0.816                   | ✓              | Reliabel         |

## STATISTIK DESKRIPTIF

### Statistik Deskriptif *Costing System*

| No                             | Indikator                                                                           | Jumlah     | Min      | Max      | Mean        | Kategori      |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|----------|-------------|---------------|
| 1                              | <i>Job Order Costing</i> (Menggunakan Penentuan Harga Berdasarkan Waktu Pesanan)    | 100        | 1        | 4        | 2.75        | Tinggi        |
| 2                              | <i>Batch Costing</i> (Menggunakan Penentuan Harga Berdasarkan Periode Pesanan)      | 100        | 1        | 4        | 2.61        | Tinggi        |
| 3                              | <i>Contract Costing</i> (Menggunakan Penentuan Harga Berdasarkan Kontrak)           | 100        | 1        | 4        | 2.73        | Tinggi        |
| 4                              | <i>Process Costing</i> (Menggunakan Penentuan Harga Berdasarkan Produksi)           | 100        | 1        | 4        | 2.79        | Tinggi        |
| 5                              | <i>Absorption Costing</i> (Menggunakan <i>Variable Cost + Fixed Cost</i> )          | 100        | 1        | 4        | 2.70        | Tinggi        |
| 6                              | <i>Variable Costing</i> (Menggunakan Biaya Variabel Manufaktur)                     | 100        | 1        | 4        | 2.87        | Tinggi        |
| 7                              | <i>Activity Based Costing</i> (Menghitung Biaya Berdasarkan Aktivitas yang Terjadi) | 100        | 1        | 4        | 2.76        | Tinggi        |
| <b>Variabel Costing System</b> |                                                                                     | <b>100</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>2.74</b> | <b>Tinggi</b> |

### Statistik Deskriptif *Budgeting System*

| No                               | Indikator                                                               | Jumlah     | Min      | Max      | Mean        | Kategori      |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|----------|----------|-------------|---------------|
| 1                                | <i>Sales Budget</i> (Menggunakan Anggaran Penjualan)                    | 100        | 1        | 4        | 2.73        | Tinggi        |
| 2                                | <i>Purchasing Budget</i> (Menggunakan Anggaran Pembelian)               | 100        | 1        | 4        | 2.69        | Tinggi        |
| 3                                | <i>Production Budget</i> (Menggunakan Anggaran Produksi)                | 100        | 1        | 4        | 2.83        | Tinggi        |
| 4                                | <i>Cash Flow Budget</i> (Menggunakan Anggaran Arus Kas)                 | 100        | 1        | 4        | 2.77        | Tinggi        |
| 5                                | <i>Financial Position Budget</i> (Menggunakan Anggaran Posisi Keuangan) | 100        | 1        | 4        | 2.67        | Tinggi        |
| 6                                | <i>Monthly Budget</i> (Menggunakan Anggaran Bulanan)                    | 100        | 1        | 4        | 2.78        | Tinggi        |
| 7                                | <i>Annual Budget</i> (Menggunakan Anggaran Tahunan)                     | 100        | 1        | 4        | 2.72        | Tinggi        |
| 8                                | <i>Continous/Rolling Budget</i> (Menggunakan Anggaran Berkelanjutan)    | 100        | 1        | 4        | 2.79        | Tinggi        |
| 9                                | <i>Flexible Budget</i> (Menggunakan Anggaran Fleksibel)                 | 100        | 1        | 4        | 2.86        | Tinggi        |
| 10                               | <i>Incremental Budgeting</i> (Menggunakan Anggaran Tradisional)         | 100        | 1        | 4        | 2.76        | Tinggi        |
| 11                               | <i>Zero-Based Budgeting</i> (Menggunakan Anggaran Tahun Berjalan)       | 100        | 1        | 4        | 2.82        | Tinggi        |
| <b>Variabel Budgeting System</b> |                                                                         | <b>100</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>2.77</b> | <b>Tinggi</b> |

**Statistik Deskriptif *Performance Measurement System* (PMS)**

| <b>No</b>                                                   | <b>Indikator</b>                                                                              | <b>Jumlah</b> | <b>Min</b> | <b>Max</b> | <b>Mean</b> | <b>Kategori</b> |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|------------|-------------|-----------------|
| 1                                                           | <i>Operating Income</i> (Menghitung Pendapatan Operasi)                                       | 100           | 1          | 4          | 2.95        | Tinggi          |
| 2                                                           | <i>Return Investment</i> (Menghitung Pengembalian Investasi)                                  | 100           | 1          | 4          | 3.00        | Tinggi          |
| 3                                                           | <i>Variance Analysis</i> (Melakukan Analisis Varian)                                          | 100           | 1          | 4          | 2.95        | Tinggi          |
| 4                                                           | <i>Sales Growth</i> (Mengukur Pertumbuhan Penjualan)                                          | 100           | 1          | 4          | 2.95        | Tinggi          |
| 5                                                           | <i>Cash Flows</i> (Menghitung Arus Kas)                                                       | 100           | 1          | 4          | 3.04        | Tinggi          |
| 6                                                           | <i>Number of Costumer Complaints</i> (Menghitung Jumlah Komplain Pelanggan)                   | 100           | 1          | 4          | 2.93        | Tinggi          |
| 7                                                           | <i>Survey of Costumer Satisfaction</i> (Melakukan dan Menganalisis Survei Kepuasan Pelanggan) | 100           | 1          | 4          | 2.98        | Tinggi          |
| 8                                                           | <i>Number of Warranty Claims</i> (Menghitung Jumlah Klaim Garansi)                            | 100           | 1          | 4          | 2.98        | Tinggi          |
| 9                                                           | <i>On-Time Delivery</i> (Menghitung Ketepatan Waktu Pengiriman)                               | 100           | 1          | 4          | 3.00        | Tinggi          |
| 10                                                          | <i>Manufacturing Lead Time</i> (Menghitung Ketepatan Waktu Pengerjaan)                        | 100           | 1          | 4          | 2.99        | Tinggi          |
| 11                                                          | <i>Defect Rate</i> (Menghitung Tingkat Kesalahan)                                             | 100           | 1          | 4          | 2.98        | Tinggi          |
| 12                                                          | <i>Employee Turnover</i> (Menghitung Tingkat Perputaran Karyawan)                             | 100           | 1          | 4          | 2.99        | Tinggi          |
| 13                                                          | <i>Absentee Rates</i> (Menghitung Tingkat Absen Karyawan)                                     | 100           | 1          | 4          | 2.98        | Tinggi          |
| <b>Variabel <i>Performance Measurement System</i> (PMS)</b> |                                                                                               | <b>100</b>    | <b>1</b>   | <b>4</b>   | <b>2.98</b> | <b>Tinggi</b>   |

**Statistik Deskriptif *Decision Support System* (DSS)**

| <b>No</b> | <b>Indikator</b>                                                                      | <b>Jumlah</b> | <b>Min</b> | <b>Max</b> | <b>Mean</b> | <b>Kategori</b> |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|------------|-------------|-----------------|
| 1         | <i>Break-Even Analysis</i> (Melakukan Analisis Keuntungan dan Kerugian)               | 100           | 1          | 4          | 2.39        | Rendah          |
| 2         | <i>Stock Control Model</i> (Melakukan Kontrol Persediaan)                             | 100           | 1          | 4          | 2.09        | Rendah          |
| 3         | <i>Product Profitability Analysis</i> (Melakukan Analisis Keuntungan dari Produk)     | 100           | 1          | 4          | 2.17        | Rendah          |
| 4         | <i>Costumer Profitability Analysis</i> (Melakukan Analisis Keuntungan dari Pelanggan) | 100           | 1          | 4          | 2.23        | Rendah          |
| 5         | <i>Payback</i> (Mengukur Pengembalian Pembayaran)                                     | 100           | 1          | 4          | 2.27        | Rendah          |
| 6         | <i>Accounting Rate of Return</i> (Mengukur Tingkat Pengembalian Akuntansi)            | 100           | 1          | 4          | 2.37        | Rendah          |

|                                               |                                                                                        |            |          |          |             |               |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|----------|-------------|---------------|
| 7                                             | <i>Net Present Value</i> (Menggunakan Arus Kas Pada Masa Depan yang Didiskon Saat Ini) | 100        | 1        | 4        | 2.22        | Rendah        |
| 8                                             | <i>Internal Rate of Return</i> (Mengukur Tingkat Efisiensi dari Tingkat Investasi)     | 100        | 1        | 4        | 2.03        | Rendah        |
| <b>Variabel Decision Support System (DSS)</b> |                                                                                        | <b>100</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>2.22</b> | <b>Rendah</b> |

### Statistik Deskriptif *Strategic Management Accounting* (SMA)

| No                                                    | Indikator                             | Jumlah     | Min      | Max      | Mean        | Kategori      |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|----------|----------|-------------|---------------|
| 1                                                     | <i>Target Costing</i>                 | 100        | 1        | 4        | 2.13        | Rendah        |
| 2                                                     | <i>Strategic Costing</i>              | 100        | 1        | 4        | 2.16        | Rendah        |
| 3                                                     | <i>Value Chain</i>                    | 100        | 1        | 4        | 2.08        | Rendah        |
| 4                                                     | <i>Life Cycle Cost</i>                | 100        | 1        | 4        | 2.19        | Rendah        |
| 5                                                     | <i>Strategic Pricing</i>              | 100        | 1        | 4        | 2.17        | Rendah        |
| 6                                                     | <i>Competitor Position Monitoring</i> | 100        | 1        | 4        | 2.00        | Rendah        |
| <b>Variabel Strategic Management Accounting (SMA)</b> |                                       | <b>100</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>2.12</b> | <b>Rendah</b> |

### Statistik Deskriptif *Financial Performance*

| No                                    | Indikator                    | Jumlah     | Min      | Max      | Mean        | Kategori      |
|---------------------------------------|------------------------------|------------|----------|----------|-------------|---------------|
| 1                                     | <i>Sales Growth</i>          | 100        | 1        | 4        | 2.39        | Rendah        |
| 2                                     | <i>Operating Profit</i>      | 100        | 1        | 4        | 2.56        | Tinggi        |
| 3                                     | <i>Cash Flow Growth Rate</i> | 100        | 1        | 4        | 2.46        | Rendah        |
| 4                                     | <i>Return on Asset</i>       | 100        | 1        | 4        | 2.58        | Tinggi        |
| 5                                     | <i>Return on Equity</i>      | 100        | 1        | 4        | 2.49        | Rendah        |
| <b>Variabel Financial Performance</b> |                              | <b>100</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>2.50</b> | <b>Tinggi</b> |

### Statistik Deskriptif *Non-Financial Performance*

| No                                        | Indikator                           | Jumlah     | Min      | Max      | Mean        | Kategori      |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|------------|----------|----------|-------------|---------------|
| 1                                         | <i>Product Quality</i>              | 100        | 1        | 4        | 2.83        | Tinggi        |
| 2                                         | <i>Number of On-Time Deliveries</i> | 100        | 1        | 4        | 2.89        | Tinggi        |
| 3                                         | <i>Level of Firm Productivity</i>   | 100        | 1        | 4        | 3.03        | Tinggi        |
| 4                                         | <i>Costumer Loyalty</i>             | 100        | 1        | 4        | 2.92        | Tinggi        |
| <b>Variabel Non-Financial Performance</b> |                                     | <b>100</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>2.92</b> | <b>Tinggi</b> |



**HASIL UJI NORMALITAS**

| <b>Variabel</b>                              | <b>Kormogolov<br/>Smirnov</b> | <b>&gt;0.05</b> | <b>Keputusan</b>          |
|----------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|
| <i>Costing System</i>                        | 0.200                         | ✓               | Data terdistribusi normal |
| <i>Budgeting System</i>                      | 0.200                         | ✓               | Data terdistribusi normal |
| <i>Performance Measurement System (PMS)</i>  | 0.190                         | ✓               | Data terdistribusi normal |
| <i>Decision Support System (DSS)</i>         | 0.068                         | ✓               | Data terdistribusi normal |
| <i>Strategic Management Accounting (SMA)</i> | 0.100                         | ✓               | Data terdistribusi normal |
| <i>Financial Performance</i>                 | 0.083                         | ✓               | Data terdistribusi normal |
| <i>Non-Financial Performance</i>             | 0.131                         | ✓               | Data terdistribusi normal |



## HASIL Uji Korelasi

| <i>Firm Performance</i>              | <b>MAPs</b>             | <b>Sig (1-tailed)</b> | <b>Koef.</b> | <b>&lt;0.05</b> | <b>Keputusan</b>  |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|-----------------|-------------------|
| <b>Financial<br/>Performance</b>     | <i>Costing System</i>   | 0.016                 | +            | ✓               | Korelasi Positif  |
|                                      | <i>Budgeting System</i> | 0.010                 | +            | ✓               | Korelasi Positif  |
|                                      | PMS                     | 0.011                 | +            | ✓               | Korelasi Positif  |
|                                      | DSS                     | 0.484                 | +            | -               | Tidak Berkorelasi |
|                                      | SMA                     | 0.000                 | +            | ✓               | Korelasi Positif  |
| <b>Non-Financial<br/>Performance</b> | <i>Costing System</i>   | 0.021                 | +            | ✓               | Korelasi Positif  |
|                                      | <i>Budgeting System</i> | 0.000                 | +            | ✓               | Korelasi Positif  |
|                                      | PMS                     | 0.040                 | +            | ✓               | Korelasi Positif  |
|                                      | DSS                     | 0.029                 | +            | ✓               | Korelasi Positif  |
|                                      | SMA                     | 0.007                 | +            | ✓               | Korelasi Positif  |