

# Pengantar Akuntansi Manajemen

Prof. Dr. I Made Narsa, S.E., M.Si., Ak., CA.



## PENDAHULUAN

---

Akuntansi manajemen merupakan bagian tak terpisahkan dari sistem informasi akuntansi sebuah perusahaan. Akuntansi manajemen fokus pada penyediaan informasi bagi kepentingan internal untuk pengelolaan perusahaan oleh manajemen. Oleh karena itu, sebelum mempelajari lebih lanjut tentang akuntansi manajemen, pada Modul 1 ini akan dijelaskan mengenai sejarah perkembangan akuntansi, arah perkembangan akuntansi manajemen di masa yang akan datang, proses manajemen, perbedaan akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan dan akuntansi kos. Struktur organisasi dan peran akuntan manajemen, kode etik, dan perilaku etik akuntan manajemen.

Modul 1 ini dibagi menjadi dua kegiatan belajar. Kegiatan belajar pertama berjudul: Akuntansi Manajemen: Sejarah dan Arah Perkembangannya, yang membahas sejarah akuntansi termasuk di dalamnya sejarah akuntansi manajemen, tujuan dan fungsi akuntansi manajemen, proses manajemen, serta arah perkembangan akuntansi manajemen di masa yang akan datang. Kegiatan Belajar Kedua berjudul: Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan, yang akan membahas Sistem Informasi Akuntansi termasuk di dalamnya Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Perbedaan akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan dan akuntansi kos, struktur organisasi dan peran akuntan manajemen, serta Kode Etik dan perilaku etik akuntan manajemen.

Setelah mempelajari Modul 1 ini, Anda diharapkan mampu menjelaskan tentang:

1. sejarah perkembangan akuntansi manajemen;
2. pengaruh perkembangan teknologi terhadap akuntansi manajemen;
3. arah perkembangan akuntansi manajemen di masa yang akan datang;
4. proses manajemen dan peran akuntansi manajemen dalam perusahaan;
5. perbedaan akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan;

6. hubungan antara akuntansi kos, akuntansi manajemen, dan akuntansi keuangan;
7. dan memahami kode etik profesi akuntan manajemen serta berbagai perilaku etik.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Akuntansi Manajemen: Sejarah dan Arah Perkembangannya

Memahami akuntansi manajemen akan lebih baik jika dimulai dengan memahami sejarah awal lahirnya akuntansi manajemen atau akuntansi secara umum. Jika mengacu ke arti kata *accounting* atau *to account*, yang secara harafiah berarti menghitung, maka akuntansi sebenarnya sudah ada semenjak manusia bisa menghitung. Masyarakat primitif telah menghitung berapa mereka memiliki kapak batu, berapa mereka memiliki kulit binatang dan/atau benda-benda lainnya. Pada masa itu, mereka juga sudah melakukan pertukaran kulit binatang dengan benda-benda lainnya (transaksi barter), itu semua adalah contoh keberadaan akuntansi.

Bukti lain tentang keberadaan akuntansi adalah ditemukannya catatan pada lempengan-lempengan tanah liat oleh bangsa Mesir, dan ditemukannya catatan-catatan pada daun-daun papirus pada zaman Babilonia kuno. Petani-petani Mesir yang memanfaatkan sungai Nil melakukan pembayaran berupa padi dan rami untuk penggunaan air irigasi. Tanda terima diberikan kepada petani dengan cara membuat suatu tanda gambar yang menunjukkan jumlah padi yang dibayarkan pada dinding-dinding rumah petani. Para arkeolog meyakini bahwa tanda-tanda tanah liat yang ada di wilayah Mesir dengan cara yang sama digunakan untuk tujuan akuntansi.

Sistem yang lebih rumit muncul di peradaban Cina pada 2000 tahun sebelum masehi dan suatu referensi mengindikasikan kesamaan catatan akuntansi ini dengan *double-entry bookkeeping* di Roma pada awal masa kekristenan. Bahkan temuan yang lebih kontroversial adalah bahwa penduduk Roma masa itu sudah mengenal konsep depresiasi (Hendriksen, 2001: 38). Kemudian, sistem pencatatan mulai berkembang dan mulai muncul secara bertahap selama abad XIII dan abad XIV misalnya pada beberapa pusat perdagangan di Italia utara. Catatan pertama tentang sistem *double-entry bookkeeping* yang lengkap ditemukan dalam catatan pemerintahan kota Genoa, Italia pada tahun 1340. Tetapi catatan-catatan yang ditemukan tidak secara sistematis membahas tentang sistem pencatatan *double entry*, oleh karena itu belum cukup kuat untuk mengatakan bahwa catatan tersebut adalah akuntansi.

Beberapa faktor yang mendorong dan membuka jalan kelahiran dan perkembangan akuntansi sebagai berikut:

1. Adanya perkembangan peradaban manusia untuk menyatakan ekspresi, yang mencakup seni menulis, perkembangan aritmatika dan penggunaan uang secara luas sebagai satuan bilangan dalam sebuah pertukaran 'bisnis'.
2. Munculnya konsep kepemilikan swasta, perkembangan kredit, dan akumulasi modal.
3. Munculnya bentuk perusahaan *join venture* dan persekutuan (*partnership*) sebagai suatu institusi yang memfasilitasi akumulasi dan penggunaan modal, yang mempunyai pengaruh paling potensial dalam membentuk kebutuhan konsep entitas akuntansi dan pentingnya penghitungan laba.
4. Penjelajahan melalui laut oleh bangsa Portugis dan Spanyol ke seluruh dunia membawa dampak berkembangnya perdagangan. Perdagangan secara individual digantikan oleh perdagangan besar melalui agensi-agensi dan perusahaan persekutuan (didasari pertimbangan pembagian risiko).
5. Adanya pergolakan politik menyebabkan tatanan sosial pada masa kuno telah mendorong munculnya akuntansi modern. Akuntansi modern merupakan produk dari masa *Renaissance*.
6. Dengan penemuan dunia baru (*new world*) dan dibukanya rute-rute perdagangan dunia yang baru, pusat perdagangan beralih ke Spanyol dan Portugis, kemudian ke Amerika dan Belanda. Hal inilah yang menyebabkan sistem *double-entry bookkeeping* dari Italia menyebar ke negara-negara lain.
7. Perkembangan teknologi baik teknologi produksi, teknologi komunikasi dan teknologi transportasi, telah berpengaruh terhadap lingkungan makro, unit makro, dan unit mikro ketika akuntansi tersebut diterapkan.

Melihat praktik yang ada saat ini, akuntansi telah berkembang pesat dan membentuk spesialisasi-spesialisasi baru, seperti akuntansi forensik, akuntansi hijau, akuntansi syariah, akuntansi sektor publik, akuntansi koperasi, dan sebagainya. Namun, pada tingkatan yang lebih umum, secara generik, paling tidak dikenal adanya akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Sejarah singkat kelahiran dan perkembangan kedua akuntansi ini dijelaskan pada bagian berikut ini.

## A. SEJARAH SINGKAT AKUNTANSI KEUANGAN

Pada abad XV, atau tepatnya tahun 1494, di Venice Italia seorang biarawan yang juga ahli matematika di Universities of Rome bernama Luca Pacioli menerbitkan sebuah buku yang berjudul “*Summa de Arithmetica, Geometrica et Proportionalita*”, sebuah buku yang dikenal sebagai *textbook* akuntansi paling awal. Satu bab dari buku tersebut diberi judul *Particularis de Capitulis et Scripturis* dan menjelaskan tentang *double entry accounting*, sebuah sistem yang memungkinkan perusahaan mengikuti atau memonitor perubahan-perubahan yang terjadi terhadap rekening-rekening perusahaan.

Apa yang ditulis dalam buku tersebut sebenarnya merupakan pengkodifikasian dari catatan-catatan parsial yang sudah ditemukan pada abad-abad sebelumnya. Dalam penulisan buku tersebut, Pacioli dibantu oleh sahabat dekatnya, Leonardo da Vinci sebagai ilustrator. Tanpa disadari sudah lebih dari setengah milenium karyanya menjadi panutan bagi pelaku-pelaku bisnis, ekonomi, dan akuntansi hampir di seluruh belahan bumi. Berbagai istilah yang digunakan dalam disiplin akuntansi saat ini, misalnya debit, kredit, jurnal, buku besar, akun, neraca saldo, neraca dan laba rugi, berasal dari masa Renaissance. Oleh karena itu, akuntansi dapat mengklaim dirinya satu garis keturunan dengan seni-seni liberal yang muncul pada masa *Renaissance*. Akuntansi merupakan produk dari *Renaissance* Italia.

Akuntansi yang lahir pada abad XV ini adalah akuntansi keuangan. Pada awalnya akuntansi hanya sekedar alat pencatat (*record keeping*), kemudian berkembang sebagai alat pertanggungjawaban dari seseorang yang membantu mengurus harta orang lain (*stewardship*) atau disebut dengan manajemen, kepada pemilik harta tersebut. Jadi, akuntansi dipergunakan oleh manajemen untuk melaporkan pengelolaan perusahaan kepada pihak di luar perusahaan, dalam hal ini adalah pemilik. Inilah esensi awal akuntansi keuangan yaitu memberikan informasi kepada pihak eksternal perusahaan.

Gagasan Luca Pacioli mengenai *double-entry bookkeeping* selanjutnya dipopulerkan oleh Simon Stevin, seorang penulis Belanda melalui bukunya yang berjudul *Vorstelicke Boukhouding* yang diterbitkan di Leyden pada tahun 1607, kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Perancis. Masa-masa berikutnya sampai dengan akhir abad ke-19 disebut oleh Hendriksen (2001: 47) sebagai masa eksplorasi dan revolusi industri.

Masa ini ditandai dengan beberapa perubahan yang mengubah bentuk sistem akuntansi awal (yang diletakkan oleh Pacioli) menjadi suatu bentuk

yang lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan-perusahaan industri besar yang muncul pada masa tersebut. Bentuk-bentuk baru perusahaan ditemukan dan dibedakan dari pemilikinya. Bentuk perusahaan ini mengeluarkan saham sebagai bukti kepemilikan. Perbedaan antara modal dan laba mulai diketahui. Konsep *going concern* juga mulai digulirkan. Saham perusahaan mulai aktif dipertukarkan atau diperdagangkan. Masa ini ditandai dengan pertumbuhan pesat industri dan perdagangan.

## B. SEJARAH SINGKAT AKUNTANSI MANAJEMEN

Revolusi Industri di Eropa pada abad XVIII yang berlanjut sampai dengan abad XIX telah mendorong kemajuan ekonomi, bisnis, dan industri. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi perkembangan tersebut adalah, pertama penemuan teknologi baru di Eropa dalam abad 18-19 antara lain, misalnya James Watt (Ilmuwan Skotlandia) yang menemukan: mesin uap yang efisien, kondensor terpisah (1765), dan pengatur kecepatan (1788); Cart Wright (Arkwright), menemukan mesin pintal Power Loom (1795) yang dipatenkan tahun 1787 di Inggris dan beliau dikenal sebagai ahli sistem pabrik dan pengusaha kecil; Sir Henry Bessemer (Insinyur Inggris) yang menemukan proses Bessemer yaitu cara membuat baja bermutu tinggi secara besar-besaran dengan biaya murah (1856); Alexander Graham Bell (Ilmuwan Skotlandia) yang menemukan telegraf ganda (1874), dan telepon (1876). Penemuan-penemuan tersebut mempercepat proses revolusi industri di Eropa yang dipelopori oleh Inggris.

Kedua pengaruh doktrin ekonomi, dalam buku Adam Smith yang berjudul “*An Inquiry Into The Natural and Causes of Wealth of Nation*“, di Skotlandia pada tahun 1776 menganjurkan sistem perdagangan bebas melalui mekanisme pasar, sebagai reaksi dari paham “merkantilisme” (peranan pemerintah mendominasi hampir seluruh sektor kegiatan, terutama di bidang ekonomi). Hal tersebut kemudian menimbulkan “*Laissez Faire*” yaitu paham yang berpandangan bahwa biarkanlah segala sesuatu berjalan dengan sendirinya tanpa campur tangan pemerintah dalam kehidupan ekonomi. Perkembangan ‘*laissez faire*’ sejalan dengan pertumbuhan ekonomi kapitalisme dan paham liberalisme, sehingga para akuntan bebas berekspresi menentukan prinsip-prinsip untuk mengatasi masalah praktik akuntansi yang dihadapinya.

Pada abad inilah, terjadi integrasi perusahaan-perusahaan baik secara vertikal maupun horizontal, misalnya pada industri tekstil, kereta api, dan

industri baja, perusahaan-perusahaan dagang seperti *Sears-Roebuck* dan *WoolWorth*. Dalam perusahaan-perusahaan yang berintegrasi tersebut, masalah yang dihadapi oleh manajemen menjadi semakin kompleks, proses perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja menjadi sangat sulit dilakukan. Belum lagi terjadi banyak transaksi internal, yang tidak ada/sulit didapatkan harga pasarnya. Dengan demikian, perusahaan memerlukan alat baru yang bisa membantunya dalam proses manajemen, di samping itu manajemen juga memerlukan informasi lain untuk melakukan transaksi dalam rangka pengukuran kinerja masing-masing unit produksi.

Informasi lain ini tidak dapat dipenuhi oleh akuntansi keuangan dan sejak saat itulah Akuntansi Manajemen mulai dikembangkan. Perusahaan-perusahaan ini mengembangkan ukuran-ukuran baru seperti ukuran biaya, ukuran laba (laba bruto) dan perputaran persediaan, pengalokasian biaya overhead yang didasarkan pada jam tenaga kerja. Lebih lanjut mengenai akuntansi manajemen dibahas di Bab 6.

Mulai pertengahan abad XX terjadi pergeseran paradigma dalam memandang manusia. Menurut teori X manusia dipandang sebagai faktor produksi, sehingga manusia dapat dieksploitasi sama halnya dengan faktor produksi yang lain, misalnya mesin. Sejalan dengan peningkatan apresiasi terhadap hak asasi manusia, teori X ini bergeser ke teori Y, ketika manusia dipandang sebagai manusia yang bersumber daya. Manusia tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi, melainkan sebagai modal intelektual.

Akuntansi, juga tidak terlepas dari peristiwa tersebut. Akuntansi mulai memandang aspek-aspek perilaku dalam penerapan akuntansi. Mulailah dilakukan riset-riset akuntansi di bidang keperilakuan manusia. Riset akuntansi keperilakuan dapat dikatakan dimulai tahun 1952 ketika Argyris dibiayai oleh the *Controllershship Foundation* meneliti "*The Impact of Budgets on People,*" yang kemudian dilanjutkan lagi oleh Argyris di tahun 1953 dalam jurnal *Harvard Business Review* dengan judul "*Human Problems with Budgets.*" Bahkan penelitian oleh Argyris ini mendahului Maslow, McGregor, atau Likert yang dianggap sebagai pionir penelitian bidang keperilakuan dalam bisnis.

Namun, istilah akuntansi keperilakuan itu sendiri baru muncul pada tahun 1967 dalam artikel *Journal of Accounting Research* oleh Becker (1967) yang mereview tulisan Cook (1967). Becker lebih jauh mengatakan bahwa perbedaan penelitian akuntansi keperilakuan dengan bidang lain adalah penelitian akuntansi keperilakuan mengaplikasi teori dan metodologi dari ilmu

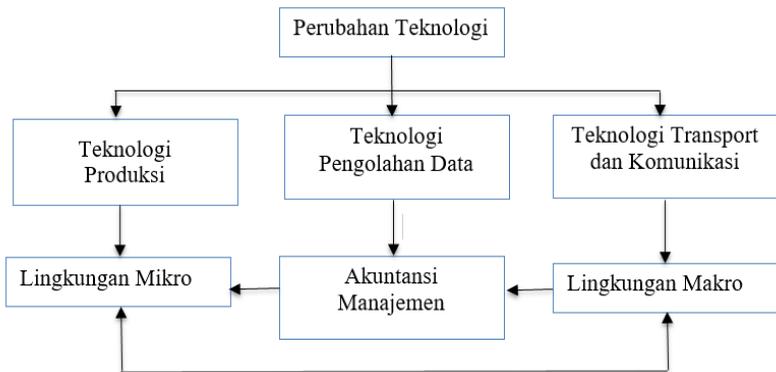
keperilakuan untuk memeriksa persinggungan antara informasi dan proses akuntansi dengan perilaku manusia (termasuk perilaku organisasional).

Pada tahun 1989 terbit sebuah buku berjudul “Behavioral Accounting” yang ditulis oleh Siegel dan Ramanauskas-Marconi. Dalam buku ini secara eksplisit didefinisikan bahwa akuntansi berperilaku sebagai sebuah cabang ketiga dari akuntansi setelah akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Namun, seperti biasa dalam dunia akuntansi, setiap muncul ide dan gagasan baru dari seorang ahli teori, selalu ditentang oleh ahli teori lainnya. Dalam hal ini, banyak yang tidak sependapat untuk memasukkan akuntansi berperilaku sebagai cabang ketiga, melainkan hanya suatu pendekatan yang mengaplikasikan aspek berperilaku dalam akuntansi baik akuntansi keuangan, akuntansi manajemen, maupun bidang akuntansi terkait lainnya.

### C. PENGARUH TEKNOLOGI TERHADAP AKUNTANSI MANAJEMEN

Sejak kelahirannya, akuntansi mengalami perkembangan pasang surut. Terutama sekali akibat perkembangan teknologi. Teknologi menyentuh dunia akuntansi melalui tiga macam cara. *Pertama*, kemajuan teknologi telah secara langsung mengubah teknologi pemrosesan data menjadi informasi. Perubahan teknologi pemrosesan data ini telah menyebabkan perubahan kandungan jasa yang diberikan oleh fungsi akuntansi. *Kedua*, dalam unit-unit mikro tipikal (perusahaan) yang menjadi lingkungan penerapan akuntansi, telah terjadi perubahan teknologi produksi. Perubahan teknologi produksi tersebut telah menyebabkan perubahan konstelasi fisik, ekonomi, sosial dan politik pada unit-unit mikro itu. Konstelasi fisik, ekonomi, sosial dan politik itu satu sama lainnya saling berkait erat. Akuntansi sebagai *sistem persimbunan aspek ekonomi* dari konstelasi yang telah berubah itu, tentunya harus beradaptasi dengan perubahan konstelasi itu jika ia ingin tetap fungsional dalam unit-unit mikro yang ada.

*Ketiga*, pada lingkungan makro tempat beroperasinya unit-unit mikro telah terjadi perubahan besar pada teknologi komunikasi dan teknologi transportasi. Kejadian tersebut telah mengubah konstelasi fisik, ekonomi, sosial dan politik lingkungan makro. Di sini pun diperlukan kemampuan adaptif dari unit mikro, yang juga menuntut kemampuan adaptif dari akuntansi. Gambar 1.1 berikut menggambarkan dampak perubahan teknologi terhadap akuntansi.



(Sumber: Narsa, I Made, 1996: 10)

Gambar 1.1  
Implikasi Perkembangan Teknologi terhadap Akuntansi

Dalam perubahan lingkungan bisnis tersebut, akuntansi manajemen terkena dampak paling serius, dibandingkan akuntansi lainnya karena akuntansi manajemen harus mampu memasok informasi yang akurat dan relevan kepada manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi strategik. Akuntansi manajemen saat ini harus mampu menciptakan nilai. “Creating value through values” is the credo of today’s management accountant (Garrison, dkk., 2015). Penggunaan teknologi di masa yang akan datang akan semakin meluas pada semua sektor kehidupan. Teknologi tidak lagi bersifat konvensional yang meningkatkan kinerja (*enhance*), melainkan bersifat menggantikan peran manusia (*disruptive*). Robot-robot sudah dilengkapi dengan kecerdasan manusia, yang disebut *artificial intelligence*.

*Artificial intelligence* adalah cabang dari sains komputer (*computer science*) yang bertujuan untuk menciptakan mesin-mesin cerdas, dan hal ini akan menjadi bagian yang paling penting dalam teknologi industri. Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan mesin-mesin yang memiliki kecerdasan buatan ini, mencakup pembuatan program-program komputer yang dapat memberikan karakter personalitas seolah-olah seperti manusia, seperti: pengetahuan (*knowledge*), kemampuan memberi alasan (*reasoning*), kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*), mampu berpersepsi (*perception*), kemampuan belajar (*learning*), kemampuan menyusun rencana

(*planning*), termasuk kemampuan untuk memanipulasi dan memindahkan objek.

Rekayasa pengetahuan menjadi bagian inti dalam semua penelitian. Mesin-mesin dapat bertindak dan bereaksi seperti manusia karena mereka memiliki dan mampu mengelola informasi yang sangat banyak berkaitan dengan apapun di dunia ini. Jadi, beberapa peran manusia akan dapat digantikan oleh robot. Oleh karena itu, penting bagi akuntan manajemen untuk menjaga moral dan perilaku etik sebagaimana akan dijelaskan pada Kegiatan Belajar 2.

## **D. ARAH PERKEMBANGAN AKUNTANSI MANAJEMEN**

Sejalan dengan perubahan tersebut, alat dan teknik-teknik akuntansi manajemen juga mengalami evolusi yang sangat cepat. Arah perkembangannya sangat ditentukan oleh arah perkembangan praktik bisnis. Teknik-teknik dan alat-alat yang telah mengalami dan akan terus berkembang di masa yang akan datang dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut ini.

### **1. *Enterprise Resource Planning (ERP)***

Fitur teknologi informasi seperti kecepatan proses, ketepatan, dan kemudahan penggunaannya menjadi salah satu alasan penggunaannya dalam aktivitas manajerial. Manajer membutuhkan informasi tentang seluruh hal yang terjadi di sekitarnya sesegera mungkin sebagai referensi untuk bertindak tepat dan cepat. Beberapa perusahaan juga telah menerapkan *Enterprise Resource Planning (ERP)* yaitu sebuah sistem *database* tersentral yang menghubungkan seluruh bagian dalam organisasi dan memungkinkan akses *real time* dari berbagai fungsi organisasi. Sistem ERP ini memungkinkan manajer melakukan perbaikan efisiensi secara kontinu baik di semua unit organisasi maupun di semua proses/aktivitas organisasi.

### **2. *Electronic Data Interchange (EDI)***

EDI sangat dibutuhkan dalam sistem perdagangan berbasis teknologi informasi yang saat ini berkembang sangat cepat. Banyak perusahaan memanfaatkan informasi dan teknologi ini dengan membuka perdagangan secara elektronik (*e-commerce*), pertukaran data, penggunaan *bar code* sehingga dapat memangkas kos produksi dalam jumlah yang signifikan. Teknologi ini memungkinkan terjadinya transaksi dari berbagai belahan dunia

dengan tingkat kesalahan spesifikasi yang relatif kecil dan pelayanan yang cepat sehingga kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan. Pertukaran informasi antar organisasi meningkatkan *database* konsumen dengan tambahan biaya yang minimal. Pertukaran ini juga memungkinkan pembinaan hubungan antara konsumen dan produsen yang lebih baik, sehingga memperkokoh keunggulan kompetitif perusahaan.

### **3. *Supply Chain Management* (SCM)**

Penerapan EDI menjadi bagian dari penerapan Rantai Nilai Manajemen (*Supply Chain Management*). Rantai Nilai Manajemen (*Supply Chain Management*) merupakan bentuk pengelolaan hubungan yang terjadi mulai dari perolehan bahan baku, proses produksi, hingga distribusi ke agen dan ritel. Melalui analisis mata rantai ini, ketersediaan, jaminan harga, dan kualitas bahan baku terjaga, diproses tepat waktu dan berkualitas serta dapat didistribusikan lebih cepat dan lebih memuaskan.

### **4. *Theory of Constraint* (TOC)**

TOC bukan merupakan bagian dari akuntansi, melainkan suatu alat manajemen yang bertujuan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia dengan cara mengidentifikasi kendala yang terjadi dalam proses pemanfaatan sumber daya tersebut. Identifikasi ini memungkinkan manajemen melakukan tindakan antisipatif sehingga dapat mengurangi waktu siklus (perolehan bahan baku-produksi-distribusi), dan meningkatkan efisiensi pabrik. Bagian terpenting dalam penerapan TOC adalah penerapan kos standar (*standard costing*). Manfaat penerapan TOC adalah meningkatkan kualitas keputusan jangka pendek (produksi, misalnya), menghindari penumpukan persediaan, meningkatkan pemahaman tentang aktivitas produksi dan non produksi, meningkatkan komunikasi dan proses pembelajaran dalam organisasi (*organizational learning*).

### **5. *Just in Time* (JIT)**

JIT adalah sebuah filosofi tentang perbaikan berkesinambungan melalui pengurangan pemborosan secara terus-menerus. Filosofi ini diterapkan dalam berbagai unit kegiatan, misalnya pada unit pabrikasi. Sebagai contoh dalam bidang produksi, filosofinya adalah produksi hanya dilakukan sebanyak dan sesuai pesanan. Bahan baku yang dibutuhkan didatangkan saat akan digunakan sehingga kos bahan baku dapat diturunkan. Bahan baku, suku cadang, fasilitas

dan sumber daya manusia digunakan ketika dibutuhkan. Tujuan utama penerapan JIT ini adalah meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan. JIT akan optimal jika tercipta tim kerja yang solid, terjalin komunikasi yang efektif sehingga pemborosan dapat dihilangkan. Sumber pemborosan utama adalah tempat, jarak dan waktu. Oleh karena itu, jenis pemborosan yang dihilangkan meliputi: kelebihan produksi yang memerlukan tempat untuk menyimpan. Sediaan akan ditekan sampai jumlah yang paling minimal. Adanya waktu menunggu karena proses yang lamban; Adanya transportasi atau pemindahan barang akibat adanya jarak yang tidak efisien. Adanya pemrosesan ulang akibat desain yang salah atau keterampilan buruh yang rendah. Adanya tingkat persediaan barang yang tinggi akibat kelebihan produksi. Adanya gerakan berlebihan akibat adanya jarak atau tata letak yang tidak ergonomis, dan sebagainya.

#### **6. *Computer Integrated Manufacturing (CIM)***

CIM merupakan teknologi produksi berbasis mesin/robot sejak desain produk hingga produk siap dikirim ke konsumen. Penggunaan komputer dalam semua fase produksi menghendaki perencanaan produksi yang akurat, karenanya penerapan CIM biasanya disertai dengan penerapan JIT dan TQM. Penerapan CIM berarti (1) produk didesain dengan menggunakan desain komputer (*Computer Assisted Design/CAD*), (2) disain produk diuji dengan menggunakan bantuan komputer (*Computer Assisted Engineering/CAE*), dan (3) produk diproduksi dengan menggunakan bantuan komputer (*Computer Assisted Manufacturing/CAM*) serta (4) sistem informasi yang terkoneksi dengan beragam komponen otomatisasi yang ada.

#### **7. *Customer Orientation***

Terjadi pergeseran orientasi dari orientasi produk (*product driven*) ke arah orientasi konsumen (*market driven*). Konsumen saat ini adalah konsumen yang cerdas, sadar informasi dan sangat memahami kebutuhannya. Pergeseran ke arah fokus pelanggan dilakukan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Konsep *Value Chain Analysis* yang menempatkan kebutuhan pelanggan sebagai dasar untuk menilai semua aktivitas desain, pengembangan produk, produksi, distribusi dan pemasaran produk/jasa, serta layanan purnajual. Melalui analisis ini diperoleh informasi tentang aktivitas yang dianggap penting oleh pelanggan (seperti kualitas produk, pengembangan produk, pemeliharaan lingkungan dan sejenisnya). Pelanggan menganggap pelayanan

sebagai bagian dari produk itu sendiri. Nilai bagi konsumen adalah perbedaan antara apa yang diterima oleh konsumen dari perusahaan (*customer realization*) dengan apa yang dikorbankan oleh konsumen (*customer sacrifice*). Apa yang diterima disebut dengan total produk yaitu keseluruhan manfaat baik berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*) yang diterima oleh konsumen karena membeli sebuah produk. Dengan demikian apa yang diterima oleh konsumen mencakup fitur-fitur umum dan khusus seperti kualitas produk, kualitas layanan, pedoman penggunaan, reputasi, nama merek, dan fitur-fitur lainnya yang penting bagi konsumen. Sedangkan apa yang dikorbankan oleh konsumen mencakup harga beli, waktu, dan usaha yang dikeluarkan untuk mendapatkan sebuah produk termasuk biaya yang dikeluarkan setelah pembelian.

### **8. Target Costing**

Dalam kondisi persaingan yang ketat, harga jual merupakan salah faktor bersaing. Sebuah perusahaan tidak bisa menentukan harga jual melebihi harga pasar. Oleh karena itu, jika harga jual masih lebih tinggi dari harga pasar, maka kos produksi harus dikurangi. Pengurangan kos produksi inilah hakikat dari target costing. Konsumen menentukan fitur dan harga produk yang diinginkan, sementara produsen berupaya menghasilkan produk dengan kos penjualan yang lebih rendah, sehingga masih diperoleh laba kontribusi. Pendekatan ini berbeda dengan penentuan harga jual secara konvensional, yaitu desain, proses produksi dan penetapan harga jual. Pendekatan *target costing* membutuhkan pengendalian sejak awal persiapan produksi, selama proses produksi hingga tahap distribusi agar kos produk tidak melebihi targetnya. Penambahan fitur produk akan meningkatkan kos produksi, sehingga margin keuntungan akan berkurang, karena konsumen telah menetapkan harga produk tersebut.

### **9. Activity Based Management (ABM)**

Perubahan lingkungan bisnis menuntut perubahan cara kerja. Perubahan cara kerja berarti menciptakan aktivitas baru atau mengubah cara melakukan aktivitas lama. Dalam konteks inilah diperlukan pengelolaan aktivitas secara menyeluruh yang disebut dengan *activity-based management* (ABM). ABM adalah suatu sistem yang luas dan menyeluruh yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas untuk menciptakan nilai (*value*) bagi konsumen serta memperoleh laba dari nilai (*value*) yang disediakan. Pendekatan ABM ini mendukung penerapan *Target Costing*. Inti ABM adalah mengidentifikasi

semua aktivitas produksi secara teliti dan mengestimasi kosnya. Melalui identifikasi aktivitas ini, aktivitas yang tidak menghasilkan nilai tambah akan dihilangkan demikian juga kosnya sehingga kos siklus hidup produk dapat berkurang. ABM memiliki dua dimensi yaitu dimensi proses dan dimensi kos. Dimensi proses merupakan suatu analisis untuk mengidentifikasi aktivitas, menilai aktivitas dan mengukur kinerja aktivitas. Oleh karena itu, dimensi proses ini terdiri dari tiga unsur, yaitu mengapa suatu aktivitas dilakukan (why), aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan (what), dan seberapa baik suatu aktivitas dilakukan (how well). Dimensi kos menjelaskan tentang bagaimana suatu kos ditugaskan ke objek kos. Inti dari dimensi kos adalah *activity based costing* (ABC) yaitu pembebanan kos berdasarkan aktivitas. Perkembangan selanjutnya menilai bahwa ABC konvensional sangat rumit untuk diterapkan dan memerlukan biaya yang cukup tinggi. Oleh karena itu, muncullah ABC berbasis waktu yaitu *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC).

### **10. *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC)**

Semua kehidupan dan aktivitas manusia dilingkupi oleh tiga dimensi, yaitu dimensi waktu, ruang dan gerak. Apapun aktivitas yang dilakukan akan selalu dipengaruhi dan dibatasi oleh waktu. Demikian juga dalam aktivitas produksi. Pemakaian bahan baku, upah tenaga kerja, pemakaian utilitas, depresiasi, dan sebagainya merupakan kompensasi atas penggunaan waktu, ruang, dan gerak oleh manusia maupun oleh mesin dan peralatan yang digunakan. Dengan demikian, waktu merupakan salah satu kendali yang dapat digunakan dalam melakukan analisis dan implementasi TDABC.

Pemicu oleh waktu (*time driven*) adalah suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk menghindari berbagai kesulitan dalam melakukan implementasi ABC konvensional. Metode TDABC memiliki dua parameter, yaitu.

- a. Unit waktu yaitu biaya dibebankan untuk setiap satu satuan unit waktu yang digunakan sumber daya yang tersedia dalam memenuhi kapasitas yang tersedia sesuai dengan aktivitas. Formulasinya adalah: Total Kos Overhead dibagi dengan total jam kerja karyawan yang digunakan/tersedia.
- b. Penilaian yaitu penilaian terhadap setiap satu satuan unit waktu yang digunakan dalam setiap aktivitas: berapa banyak waktu yang digunakan

dalam menyelesaikan satu unit produk pada setiap aktivitas. Penilaian ini didasarkan pada hasil perkiraan atau pengamatan langsung.

Kelebihan TDABC adalah dapat memperpendek waktu pengumpulan data, karena hanya menggunakan satu *cost driver* yaitu waktu. Namun, TDABC juga memiliki kelemahan, yang jika terjadi kesalahan dalam mengestimasi waktu yang dilakukan dalam menghitung waktu pada setiap sumber daya, maka akan berdampak pada seluruh komponen kos produksi.

### *Total Quality Management (TQM)*

Prinsip TQM adalah perbaikan secara berkelanjutan dan meniadakan pemborosan menuju kualitas produk yang sangat baik (*excellence*). Semua aktivitas yang dilakukan adalah aktivitas yang tepat, dilakukan dengan cara yang tepat sejak awal hingga selesai. Jika kualitas ditingkatkan, maka akan mendorong peningkatan produktivitas terciptanya *zero defect*. Filosofi dari *zero defect* itu sendiri adalah menghasilkan kualitas secara efisien dengan menerapkan pengendalian kualitas di setiap fase produksi dan menghindari semua kemungkinan yang dapat menimbulkan kesalahan internal seperti salah material, kerusakan mesin, keterlambatan pengiriman bahan baku, dan sebagainya. Tiga aspek TQM yang perlu diciptakan, pertama: *counting* bahwa implementasi TQM membutuhkan alat, teknik, dan pelatihan untuk melakukan analisis, memahami dan menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan kualitas. Kedua *customer*, bahwa kepuasan konsumen menjadi kepedulian bersama yang harus selalu diperhatikan, dan ketiga *culture*, bahwa budaya organisasi yang disosialisasikan dan ditanamkan pada semua komponen dalam perusahaan adalah budaya yang mendukung terciptanya perbaikan kualitas secara kontinu. Kualitas harus menjadi budaya dalam kehidupan sehari-hari.

### **11. *Lean manufacturing***

*Lean manufacturing* adalah pendekatan yang sistematis untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi segala bentuk pemborosan melalui perbaikan berkesinambungan untuk memenuhi keinginan konsumen yang menghendaki kesempurnaan dari produk atau jasa yang diterimanya. *Lean manufacturing* sebenarnya sebuah methodology yang didesain untuk mempertahankan aliran produk yang berkesinambungan dalam pabrik tetapi tetap fleksibel untuk disesuaikan dengan perubahan permintaan pasar. Basis dari metodologi ini adalah *Just In Time (JIT)* produksi yang merupakan cara sistematis untuk meminimalkan sisa bahan dan persediaan, dan secara esensial

mengurangi semua bentuk pemborosan, sehingga produktivitas dapat ditingkatkan dan kos dapat diturunkan.

Tujuan utama dari lean manufacturing adalah mengeliminasi pemborosan pada semua area produksi dan mencakup relasi konsumen, desain produk, jejaring pemasok, dan manajemen pabrik. Pemborosan itu sendiri adalah segala sesuatu yang mana konsumen tidak mau membayarnya.

## 12. *Six sigma*

*Six sigma* mulai dipopulerkan di USA sejak tahun 1987, yang mana pada saat itu Motorola memulai penggunaan *six sigma*. *Six sigma* didefinisikan sebagai metode yang sistematis dan terorganisasi untuk program-program peningkatan strategik serta program pengembangan produk dan layanan baru yang didasarkan pada metode sains dan metode statistik guna melakukan pengurangan tingkat kecacatan secara dramatis (Linderman, dkk., 2003). Meminimalkan tingkat kecacatan mendekati nol serta pengurangan penyimpanan pada keseluruhan proses dalam organisasi adalah intisari dari metode *six sigma*. Untuk mengimplementasikan *six sigma* telah dikembangkan model DMAIC, yaitu *Define opportunities, Measure performance, Analyze opportunities, Improve performance, dan Control performance*. *Six sigma* menyediakan pengukuran kualitas yang dapat diterapkan pada organisasi secara keseluruhan, tidak hanya dalam area pemanufakturan, tetapi juga dalam proses desain, administrasi, dan area layanan.

## 13. *Balanced scorecard (BSC)*

Pada awal tahun 1990an, Robert Kaplan and David Norton mengembangkan metodologi untuk menerjemahkan tujuan organisasi, ke dalam ukuran-ukuran, sasaran, dan inisiatif dalam empat perspektif yang berbeda yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan infrastruktur atau pembelajaran, dan pertumbuhan. Metodologi ini kemudian dikenal dengan nama *balanced scored card (BSC)*. BSC umumnya digunakan untuk mengklarifikasi dan memutakhirkan strategi bisnis, mengaitkan tujuan organisasi dengan anggaran tahunan, mengizinkan perubahan-perubahan dalam organisasi, dan meningkatkan pemahaman terhadap visi dan misi kepada semua anggota organisasi. BSC dapat digunakan untuk menerjemahkan pernyataan misi dan visi organisasi menjadi seperangkat tujuan yang luas dan ukuran-ukuran kinerja yang dapat diukur secara

kuantitatif, serta dapat mengukur apakah manajemen telah mencapai tujuan yang diinginkan.

BSC adalah kombinasi dari sistem pengukuran, sistem manajemen strategik, dan alat-alat komunikasi.

- a. Sistem pengukuran. BSC dapat membantu organisasi menerjemahkan visi dan strateginya melalui penetapan tujuan dan ukuran-ukuran kinerja tidak hanya menggunakan ukuran-ukuran keuangan melainkan juga ukuran non keuangan seperti infrastruktur, proses bisnis internal, dan pelanggan. Sasaran dan tujuan yang dapat diukur merupakan factor pening bagi suksesnya implementasi strategi.
- b. Sistem manajemen strategik. BSC membantu organisasi menyelaraskan tindakan-tindakan jangka pendek dengan tindakan-tindakan jangka panjang yang bersifat strategis dan menghilangkan kendala-kendala yang menghalangi implementasi strategi.
- c. Alat komunikasi. BSC dapat membantu menjelaskan dan mengklarifikasi serta menyampaikannya ke seluruh staf karyawan mulai aras yang paling tinggi ke aras yang paling rendah. Karyawan, sekali menyadari dan memahami strategi organisasi maka akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

#### **14. Metodologi campuran (*Hybrid methodology*)**

Meskipun program-program perbaikan berkelanjutan dapat membantu organisasi meningkatkan operasi organisasi dalam banyak aspek, program tersebut belum efektif dalam menyelesaikan seluruh masalah dalam organisasi. Oleh karena itu, untuk mengatasi kelemahan tersebut telah banyak perusahaan menggabungkan berbagai jenis program pengembangan. Penggabungan ini dapat memperkaya suatu program jika dibandingkan dengan menerapkan secara individu. Salah satu contoh metodologi campuran adalah lean six sigma. *Lean six sigma* mengombinasikan antara *six sigma* dan *lean manufacturing*. Perkembangan metodologi campuran ini menjadi sangat penting karena adanya kebutuhan untuk mempertahankan tingkat produksi yang tinggi dengan kualitas prima, serta menghasilkan limbah yang rendah. Contoh lainnya adalah TQM dan six sigma. TQM utamanya digunakan sebagai inisiatif kualitas utama oleh organisasi, tetapi dengan TQM belum menunjukkan secara jelas proyek-proyek kualitas mana yang menjadi prioritas, dan proyek-proyek kualitas mana yang menyebabkan kos yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Inilah salah satu alasan mengapa *six sigma* sangat dibutuhkan ketika organisasi mengimplementasikan TQM. *Six sigma* sangat eksplisit menunjukkan manfaat keuangan yang diharapkan dari setiap usaha yang dilakukan.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Akuntansi, baik akuntansi keuangan maupun akuntansi manajemen mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam dekade terakhir. Coba Saudara jelaskan faktor-faktor yang mendorong dan membuka jalan kelahiran dan perkembangan akuntansi tersebut?
- 2) Saudara jelaskan bagaimana pengaruh perkembangan teknologi terhadap akuntansi manajemen?
- 3) Saudara jelaskan, apa yang dimaksud dengan *artificial intelligence*?
- 4) Saudara jelaskan, bagaimana arah perkembangan akuntansi manajemen di masa yang akan datang?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Untuk menjawab soal latihan Nomor 1, Saudara harus menguasai sub judul Sejarah Kelahiran Akuntansi Keuangan dan Sejarah Kelahiran Akuntansi Manajemen. Sebagai isyarat, paling tidak ada delapan faktor pendorong.
- 2) Untuk menjawab soal latihan Nomor 2, Saudara harus menguasai sub judul Perkembangan Teknologi dan Akuntansi Manajemen. Sebagai isyarat, paling tidak ada tiga kelompok teknologi yang berpengaruh terhadap perkembangan Akuntansi Manajemen.
- 3) Untuk menjawab soal latihan Nomor 3, Saudara harus menguasai sub judul Perkembangan Teknologi dan Akuntansi Manajemen. Saudara diharapkan mencari tambahan rujukan lain untuk menjawab soal latihan ini.
- 4) Untuk menjawab soal latihan Nomor 4, Saudara harus menguasai sub judul Arah Perkembangan Akuntansi Manajemen. Sebagai isyarat, paling tidak ada empat belas area yang akan menjadi fokus Akuntansi Manajemen saat ini dan di masa yang akan datang.



Akuntansi yang pertama kali dikenal adalah akuntansi keuangan. Akuntansi keuangan dianggap lahir pada abad ke-15 ketika Luca Pacioli menulis buku aritmatik yang berjudul *Summa de Arithmetica, Geometrica et Proportionalita*. Dalam buku ini dijelaskan tentang *double entry bookkeeping*. Akuntansi keuangan lebih ditujukan untuk kepentingan pertanggungjawaban manajemen kepada pemilik. Ketika terjadi revolusi industri di Eropa, terjadi perubahan bisnis yang luar biasa, yang mana terjadi integrasi berbagai jenis usaha yang menyebabkan pengelolaan usaha menjadi kompleks.

Oleh karena itu, manajemen memerlukan alat lain untuk mengelola perusahaan maka muncullah akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen disebut juga akuntansi intern yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, evaluasi, dan pengukuran kinerja, dan perbaikan berkelanjutan.

Akuntansi manajemen berkembang mengikuti perkembangan praktik bisnis. Sementara, perkembangan praktik bisnis saat ini sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi yang sangat luar biasa baik dalam teknologi produksi, teknologi pemrosesan data, maupun teknologi transportasi dan komunikasi. Oleh karena itu, arah perkembangan akuntansi manajemen mengarah pada: *Enterprise Resource Planning (ERP)*; *Electronic Data Interchange (EDI)*; *Supply Chain Management (SCM)*; *Theory of Constraint (TOC)*; *Just In Time Manufacturing (JIT)*; *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*; *Customer Orientation*; *Target Costing*; *Activity Based Management (ABM)*; *Total Quality Management (TQM)*; *Lean manufacturing*; *Six sigma*, *Balanced scorecard (BSC)*; *Metodologi campuran (Hybrid methodology)*.



Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Akuntansi keuangan dianggap lahir pada abad....
  - A. ke-12
  - B. ke-13
  - C. ke-14
  - D. ke-15

- 2) Akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyediakan informasi bagi pihak eksternal perusahaan disebut....
  - A. akuntansi pertanggungjawaban
  - B. akuntansi manajemen
  - C. akuntansi keuangan
  - D. akuntansi keperilakuan
  
- 3) Akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyediakan informasi bagi pihak internal perusahaan, disebut akuntansi....
  - A. pertanggungjawaban
  - B. manajemen
  - C. keuangan
  - D. keperilakuan
  
- 4) Sistem akuntansi yang dijelaskan dalam bukunya Luca Pacioli, yang menjadi basis akuntansi keuangan saat ini, adalah....
  - A. *accrual basis*
  - B. *cash basis*
  - C. *single entry bookkeeping*
  - D. *double entry bookkeeping*
  
- 5) Berikut adalah fungsi-fungsi manajemen, *kecuali*....
  - A. perencanaan
  - B. pengendalian
  - C. penilaian aset
  - D. pengambilan keputusan
  
- 6) Perkembangan akuntansi manajemen sangat dipengaruhi oleh perkembangan praktik bisnis. Perkembangan terkini suatu ilmu dilihat dari perkembangan praktik, disebut....
  - A. *state of the art*
  - B. *update of the art*
  - C. *state of science*
  - D. *update of science*
  
- 7) Perkembangan teknologi yang berpengaruh pada lingkungan mikro adalah teknologi....
  - A. komunikasi
  - B. transportasi
  - C. produksi
  - D. pemrosesan data

- 8) Berikut ini adalah arah perkembangan akuntansi manajemen di masa yang akan datang, *kecuali*....
- Just in Time Manufacturing (JIT)*
  - Computer Integrated Manufacturing (CIM)*
  - Customer Orientation*
  - Capital budgeting*
- 9) *Balance Score Card (BSC)* adalah kombinasi dari beberapa unsur, *kecuali* ....
- sistem pengukuran
  - sistem manajemen strategik
  - alat-alat komunikasi
  - sistem produksi
- 10) Berikut adalah perspektif pengukuran kinerja dalam BSC, *kecuali*....
- keuangan
  - konsumen
  - proses bisnis internal
  - proses bisnis eksternal

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

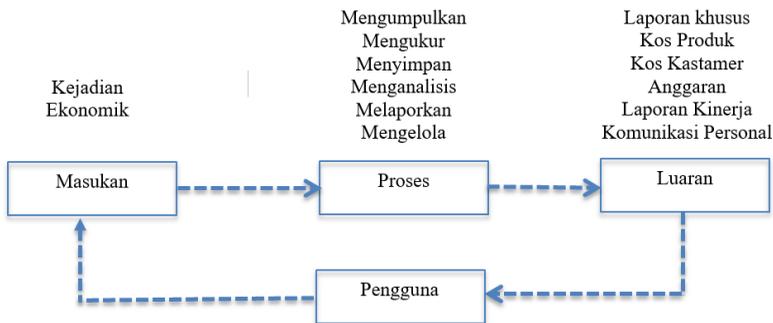
Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 2

## Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Struktur Organisasi, dan Etik

### A. SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PROSES MANAJEMEN

Akuntansi manajemen adalah sebuah sistem informasi yang menyediakan informasi spesifik yang dibutuhkan oleh manajemen. Inti dari sistem informasi akuntansi manajemen (SIAM) terletak pada proses yaitu aktivitas untuk mengumpulkan, mengukur, menyimpan, menganalisis, melaporkan, dan mengelola informasi. Informasi mengenai kejadian ekonomi diproses untuk menghasilkan output yang dapat memuaskan kebutuhan manajemen. Output dari SIAM dapat berupa laporan-laporan khusus, laporan kos produk, anggaran, laporan kinerja, dan bahkan laporan komunikasi personal. Operasionalisasi model SIAM ini dapat digambarkan pada Gambar 3 berikut:



Sumber: Hansen & Mowen (2007)

Gambar 1.1  
Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Seperti sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa SIAM tidaklah diikat oleh suatu aturan baik terhadap masukan, proses, maupun luarannya. Kriterianya adalah fleksibel sesuai dengan kebutuhan manajemen. SIAM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Menyediakan informasi untuk menghitung kos produk dan jasa dan kos dari objek kos lainnya yang menjadi perhatian manajemen.
2. Menyediakan informasi untuk pelaksanaan proses manajemen, yaitu perencanaan, pengendalian, dan perbaikan berkesinambungan.
3. Menyediakan informasi untuk evaluasi dan pengukuran kinerja, serta untuk pengambilan keputusan.

Tujuan yang pertama sebenarnya menjadi domain dari akuntansi kos yang bertugas untuk menghasilkan informasi produk per unit atau kos jasa. Sedangkan, untuk tujuan nomor dua menjadi domain akuntansi manajemen yaitu bagaimana memanfaatkan informasi kos per unit untuk pelaksanaan proses manajemen.

Informasi akuntansi yang dihasilkan oleh akuntansi keuangan sebenarnya belum menyeluruh. Oleh karena itu, dalam melaksanakan fungsinya, manajemen memerlukan informasi lainnya yang tidak bisa diperoleh dari akuntansi keuangan. Mengapa informasi akuntansi keuangan belum bisa digunakan begitu saja oleh manajemen? Untuk memahami situasi ini, maka kita perlu memahami proses manajemen. Proses manajemen, atau sering disebut sebagai fungsi manajemen.

## 1. Proses Manajemen

Proses manajemen dalam suatu organisasi didefinisikan serangkaian aktivitas manajemen yang meliputi: perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), pengambilan keputusan (*decision making*), pengukuran dan evaluasi kinerja (*measuring and evaluating*), dan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*). Akuntansi manajemen diperlukan untuk membantu manajemen dalam melaksanakan semua proses manajemen tersebut.

### a. Perencanaan

Perencanaan (*Planning*) merupakan salah satu fungsi pokok manajemen dalam mengelola organisasi. Secara umum perencanaan adalah proses merumuskan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, esensi suatu perencanaan memuat aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Penentuan tujuan yang akan dicapai.
- 2) Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.
- 3) Usaha-usaha atau langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.

Akuntansi manajemen memberikan alat bagi manajemen dalam proses perencanaan ini berupa proses penyusunan anggaran, yang mencakup penganggaran operasional dan penganggaran keuangan. Tahap perencanaan menduduki posisi yang sangat penting dalam organisasi supaya seluruh proses berjalan secara efektif dan efisien. Manfaat-manfaat perencanaan dapat dijelaskan sebagai berikut ini.

- 1) Pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan berjalan dengan efektif dan efisien karena sudah ada arah dan tahapan yang jelas.
- 2) Jika dalam pelaksanaan kegiatan terjadi penyimpangan dari rencana maka dapat dilakukan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin.
- 3) Dapat dengan segera mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan dengan segera melakukan usaha-usaha untuk mengatasi hambatan dan ancaman.
- 4) Dapat menghindari adanya kegiatan pertumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol.

#### b. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah proses pengawasan dan pengendalian untuk meyakinkan bahwa semua tindakan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana mengarah dengan tepat pada tujuan organisasi. Dengan kata lain, pekerjaan controlling adalah upaya untuk mengatur pekerjaan yang sedang berjalan (*work in progress*) sekaligus mengevaluasi hasilnya, sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat dilakukan perbaikan atau koreksi sedini mungkin. Dalam menjalankan fungsi ini seorang manajer dituntut untuk mampu menemukan setiap masalah yang ada dalam operasional organisasi, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

Secara operasional, pengendalian acapkali diartikan sebagai proses mengukur hasil dan membandingkannya dengan target, kemudian mengambil tindakan koreksi jika diperlukan. Esensi dari proses pengendalian terdiri atas empat unsur yaitu:

- 1) Adanya penetapan standar kinerja, baik keuangan maupun non keuangan yaitu menentukan kriteria apa yang dapat memberikan bukti yang menunjukkan bahwa pekerjaan telah diselesaikan sesuai dengan tingkat kepuasan yang diinginkan;
- 2) Adanya pengukuran hasil/pencapaian kinerja aktual yaitu mengumpulkan semua informasi yang dibutuhkan terkait dengan hasil dari semua tindakan yang bersesuaian dengan standar;
- 3) Adanya pengevaluasian kinerja yaitu membandingkan hasil pengukuran atas capaian kinerja aktual yang sedang berjalan dengan standar yang telah ditetapkan;
- 4) Adanya tindakan koreksi dan perbaikan kinerja yaitu mengambil tindakan untuk memperbaiki apabila terjadi penyimpangan yang material. Atau memikirkan secara terus menerus apa yang bisa dilakukan agar hasil pekerjaan dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi (*continual improvement*). Tindakan koreksi ditentukan oleh penyebab terjadinya penyimpangan. Jika dianggap penyimpangan terjadi karena kualitas standar yang buruk maka akan dilakukan perbaikan standar. Jika berdasarkan hasil evaluasi diketahui bahwa standar sudah baik maka tindakan koreksi dapat dilakukan terhadap proses atau pelaksanaannya.

Fungsi pengendalian yang baik memiliki tiga prinsip fundamental yaitu: pertama, *point of control*, bahwa pengendalian harus berfokus pada titik-titik kritis pada saat kegiatan berlangsung. Biasanya kita perlu memberi perhatian khusus pada unit-unit kegiatan yang memerlukan sumber daya terbesar atau unit-unit strategik yang menentukan proses berikutnya berlangsung. Kedua *self control*, artinya bahwa proses pengendalian harus bisa melakukan pengendalian sendiri atau pengawasan internal yang bersifat internal cek oleh pelaksana tugas masing-masing. Dalam hal ini tidak diperlukan pihak lain atau atasan untuk melakukan pengendalian. Prinsip dasar ini sangat penting dan paling efektif, karena bila setiap unit telah mampu melakukan pengawasan sendiri maka apabila terjadi penyimpangan dapat segera melakukan koreksi. *Personal control*, merupakan metode pengawasan yang dikembangkan melalui pembagian kewenangan yang telah disepakati antara atasan dan bawahan termasuk kesepakatan mengenai standard dan ukuran kinerja. Prinsip ini diharapkan dapat meningkatkan komitmen sehingga fungsi pengendalian dapat berjalan efektif dan efisien.

### c. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah proses memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang saling bersaing. Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu luaran (*outcome*) dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan satu jalur tindakan terbaik di antara beberapa alternatif yang tersedia.

Keputusan dapat dilihat dari berbagai perspektif. Dari perspektif cakrawala waktu ada keputusan jangka pendek dengan jangka waktu maksimal satu tahun dan keputusan jangka panjang dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Dari perspektif proses ada keputusan deskriptif yang melibatkan pertimbangan subjektif dan ada keputusan preskriptif yang melibatkan model-model kuantitatif. Dari sudut pandang pengelolaan organisasi ada keputusan strategik dan ada keputusan taktis, ada keputusan rutin ada keputusan tidak rutin. Demikian pula dari sudut pandang mekanisme dalam proses keputusan terkait dengan keterlibatan berbagai level dalam organisasi, model keputusan partisipasi atau tidak partisipasi

Ketika sebuah perusahaan memiliki kapasitas menganggur, atau situasi sulit, atau situasi persaingan maka acapkali seorang manajer dihadapkan pada situasi yang dilematis dalam proses keputusan antara memanfaatkan kapasitas menganggur untuk tujuan jangka pendek atau tidak menggunakannya. Dalam konteks ini berbagai macam alternatif bisa muncul, misalnya menerima atau menolak sebuah pesanan khusus, menjual atau memproses lebih lanjut suatu produk sampingan, menghentikan atau meneruskan operasi sebuah segmen, membeli dari penyedia luar atau memproduksi sendiri sebuah komponen, dan sebagainya. Inilah contoh-contoh keputusan taktis sebagai lawan dari keputusan strategik yaitu keputusan-keputusan yang memiliki dampak terhadap perusahaan dalam jangka panjang.

Secara umum dalam dunia bisnis, dalam konteks sosial ekonomi, dasar-dasar pendekatan dalam proses pengambilan keputusan acapkali bersifat kompleks dan secara kombinasi menggunakan intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan logika. Pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh sehingga bias. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa keuntungan dan kelemahan. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan tertentu sehingga dapat diperhitungkan untung ruginya terhadap keputusan yang akan dihasilkan.

Orang yang memiliki banyak pengalaman tentu akan lebih matang dalam membuat keputusan, akan tetapi, peristiwa yang lampau tidak sama dengan peristiwa yang terjadi kini. Memerlukan keahlian dan kepekaan terhadap perkembangan dan situasi terkini. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Terakhir, pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.

Pada pengambilan keputusan secara logika terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan berikut ini.

- 1) Kejelasan masalah.
- 2) Orientasi tujuan yaitu kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai.
- 3) Pengetahuan alternatif yaitu seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya.
- 4) Preferensi yang jelas yaitu bahwa alternatif harus bisa diurutkan sesuai kriteria.
- 5) Hasil maksimal yaitu pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal.

d. *Pengukuran dan Evaluasi Kinerja*

Pengukuran dan evaluasi kinerja (*performance measurement and evaluation*) berkaitan erat dengan suatu proses yang dinamakan pengelolaan pencapaian (*managing for results*). Proses ini merupakan pendekatan komprehensif untuk memfokuskan suatu organisasi terhadap misi (*mission*), tujuan (*objectives*), dan sasaran (*goals*). Pengukuran ini sangat penting, karena apa yang diukur akan menjadi perhatian semua pihak. Jika kita tidak mengukur, maka kita tidak bisa mengendalikan.

Pengukuran kinerja haruslah bersifat komprehensif, baik dari segi proses, maupun dari segi indikator-indikator kinerja yang dipergunakan. Dari segi proses pengukuran kinerja harus mencakup (1). Kinerja *input* yang berarti mengukur bagaimana sumber daya digunakan untuk melaksanakan berbagai program dalam rangka menghasilkan produk atau layanan yang beragam. (2) Kinerja proses yaitu mengukur sejauh mana sebuah proses atau aktivitas telah dilakukan secara tepat dan efisien. Pada tahap ini perlu dilakukan analisis aktivitas untuk menentukan mana aktivitas yang menambah nilai mana aktivitas yang tidak menambah nilai. (3). Kinerja hasil yang biasanya diukur dari dua hal yaitu *outputs* dan *outcomes*. *Output* mengukur kuantitas produk atau jasa yang dihasilkan, dan *outcomes* mengukur hasil atau luaran dari penyediaan *output* tersebut.

Dari segi indikator-indikator yang dipergunakan, pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja harus mencakup semua aspek secara berimbang. Oleh karena itu, pengukuran kinerja harus menggunakan indikator-indikator keuangan dan non keuangan, indikator kuantitatif dan kualitatif, indikator masa lalu dan masa depan, indikator internal dan eksternal, indikator umum dan khusus, dan sebagainya. Dalam konteks inilah kemudian muncul alat pengukuran kinerja yang disebut dengan *Balanced Score Card (BSC)* yaitu alat pengukuran kinerja yang menggunakan berbagai perspektif secara berimbang. BSC memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan infrastruktur atau juga sering disebut pembelajaran dan pertumbuhan.

Sementara, evaluasi kinerja selalu mengaitkan antara tingkat capaian dengan target-target yang telah ditetapkan. Tujuan evaluasi kinerja antara lain untuk mengukur tingkat keberhasilan, menentukan penghargaan dan insentif, menentukan tingkat efisiensi biaya dan juga tingkat efisiensi operasional, serta memberikan informasi yang berguna dalam proses perencanaan dan penentuan strategi berikutnya.

*e. Perbaikan Berkesinambungan (Continuous Improvement)*

Perbaikan berkesinambungan (*Continuous improvement*) adalah sebuah filosofi sebagaimana digambarkan secara sederhana oleh Deming sebagai, "improvement Initiatives that increase successes and reduce failures" (Juergen, 2000). Definisi lainnya adalah sebuah proses yang sangat luas yang fokus dan terus-menerus melakukan peningkatan inovasi (Bessant, dkk., 1994) atau sebuah cabang dari inisiatif program yang saat ini sudah ada seperti *total*

*quality management* (TQM) atau sepenuhnya merupakan pendekatan baru di dalam meningkatkan kreativitas untuk mencapai keunggulan bersaing saat ini (Oakland, 1999; Caffyn, 1999; Gallagher, dkk., 1997). Menurut Kossoff (1993) TQM dapat dicapai dengan cara mendorong secara terus-menerus keterlibatan semua orang dalam organisasi pada semua tingkatan untuk selalu melakukan perbaikan dari hari ke hari. Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Perbaikan berkesinambungan dapat didefinisikan secara lebih luas sebagai sebuah budaya yang secara ajeg melakukan pengurangan pemborosan pada keseluruhan sistem, proses, dan aktivitas dalam organisasi. Perbaikan dalam berbagai skala perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan sejumlah alat dan teknik yang didedikasikan untuk mencari dan menemukan sumber-sumber masalah, pemborosan, penyimpangan, dan sekaligus menemukan cara untuk meminimasinya. Metode dan teknik-teknik terbaik yang telah dikembangkan dan diimplementasikan di seluruh dunia adalah: *lean manufacturing, six sigma, the balanced scorecard, and lean six sigma*.

## **B. AKUNTANSI KEUANGAN DAN AKUNTANSI MANAJEMEN**

Tujuan akuntansi adalah menyediakan informasi keuangan untuk tujuan pengambilan keputusan ekonomi. Pada kegiatan belajar 1 telah dijelaskan bahwa klasifikasi besar akuntansi ada dua yaitu akuntansi keuangan, yang sering disebut akuntansi eksternal, dan akuntansi manajemen, yang sering disebut akuntansi internal. Di antara kedua kelompok akuntansi tersebut, ada satu jenis akuntansi yang menjadi alat bagi keduanya yaitu akuntansi kos. Akuntansi keuangan terfokus pada pengumpulan informasi yang digunakan dalam pembuatan laporan keuangan yang memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak eksternal yaitu investor, kreditor, dan pihak eksternal lainnya. Laporan keuangan ini meliputi neraca, laporan laba-rugi, laporan perubahan modal, dan laporan aliran kas. Laporan keuangan menunjukkan kondisi perusahaan secara keseluruhan pada satu waktu. Laporan keuangan ini akan digunakan oleh pihak eksternal dalam pengambilan keputusan ekonomi. Sebagai contoh, investor akan menganalisis laporan keuangan yang diterbitkan oleh suatu perusahaan untuk mengambil keputusan apakah akan berinvestasi pada perusahaan tersebut ataukah tidak melalui pembelian sahamnya di pasar modal. Kreditor akan menganalisis laporan keuangan perusahaan untuk mengambil keputusan apakah perusahaan layak mendapatkan kredit ataukah tidak.

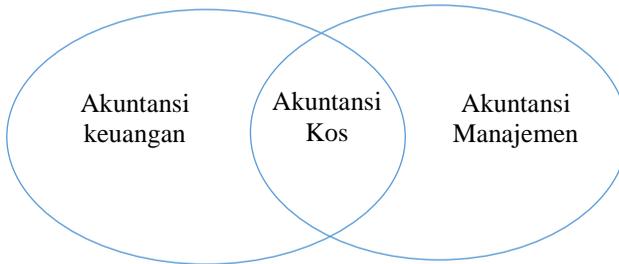
Karena fokus utama dari laporan keuangan adalah untuk pihak eksternal maka harus ada bahasa yang sama atau standar yang sama yang digunakan untuk menyusunnya agar dapat dipahami. Laporan keuangan harus disusun berdasarkan prinsip akuntansi berterima umum (PABU). Salah satu komponen dari PABU adalah standar akuntansi yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). Saat ini terdapat empat pilar standar akuntansi keuangan, yaitu Standar Akuntansi Keuangan Umum (SAK-Umum), Standar Akuntansi Keuangan Syariah (SAK-Syariah), dan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK-ETAP), dan Standar Akuntansi Keuangan Sektor Publik (SAK-SP).

Di lain pihak, akuntansi manajemen berhubungan dengan penyajian informasi yang ditujukan kepada pihak internal organisasi (manajemen) agar dapat menjalankan fungsi manajerial. Setiap organisasi tentu memiliki karakteristik yang berbeda, baik dilihat dari bidang usaha, tujuan, gaya manajerial, ukuran, maupun dilihat dari kepemilikannya. Mengingat tugas utama akuntansi manajemen adalah untuk menyediakan informasi bagi pihak internal maka proses akuntansi manajemen sangat berbeda dibandingkan dengan proses akuntansi keuangan. Tidak ada aturan yang baku yang berlaku untuk akuntansi manajemen pada berbagai jenis usaha. Akuntansi manajemen dapat diterapkan secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan manajemen.

Akuntansi kos adalah alat yang menyediakan informasi yang digunakan baik oleh akuntansi keuangan maupun akuntansi manajemen. Ketika akuntansi keuangan menyusun laporan keuangan, maka sangat dibutuhkan informasi yang dapat disediakan oleh akuntansi kos. Dalam laporan keuangan, khususnya neraca perusahaan manufaktur, terdapat beberapa akun yang informasinya disediakan oleh akuntansi kos. Informasi mengenai beberapa jenis sediaan seperti bahan baku, bahan penolong, produk dalam proses, produk jadi, disediakan oleh akuntansi kos. Selain itu, informasi mengenai kos produk terjual yang akan disajikan dalam laporan laba-rugi juga disediakan oleh akuntansi kos.

Akuntansi manajemen juga sangat membutuhkan informasi kos per unit dalam rangka menyusun anggaran, standar, dan perencanaan keuangan lainnya. Akuntansi kos memberikan tambahan informasi yang dibutuhkan untuk pembuatan laporan-laporan khusus bagi manajemen. Laporan-laporan ini akan digunakan oleh management, sebagai contoh untuk pengambilan keputusan apakah akan menerima pesanan khusus ataukah tidak, apakah akan membuat atau membeli saja komponen tertentu dari produk yang dihasilkan

dan sebagainya. Hubungan antara akuntansi keuangan, akuntansi manajemen dan akuntansi kos, dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 1.2  
Hubungan Akuntansi Manajemen, Keuangan, dan Kos

Perbandingan antara akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen dapat dilihat dari sisi pengguna, periode pelaporan, isi, fungsi, dimensi waktu, pengauditan, akurasi, sifat dan jenis informasi, serta lingkup pelaporan.

### 1. Pengguna Laporan

Informasi akuntansi manajemen digunakan oleh manajer internal perusahaan, sementara informasi akuntansi keuangan digunakan oleh kelompok eksternal organisasi meliputi: kelompok pemegang saham, kreditor, investor, organisasi buruh, dan lembaga pemerintah (Bank Indonesia, Otoritas Pajak, Otoritas Jasa Keuangan). Sedangkan akuntansi manajemen menyediakan dan menyajikan informasi kepada pihak internal perusahaan yaitu manajemen.

### 2. Periode Pelaporan

Periode pelaporan dan format laporan informasi akuntansi keuangan telah diatur oleh organisasi profesi Ikatan Akuntan Indonesia melalui Standar Akuntansi Keuangan dan Otoritas Jasa Keuangan (dahulu: Badan Pengawas Pasar Modal) bagi perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Pengaturan periode dan format pelaporan bertujuan untuk menciptakan keseragaman, sehingga laporan keuangan dapat diperbandingkan antar waktu (satu perusahaan yang sama), serta antar perusahaan pada industri yang sama. Sebaliknya, periode pelaporan informasi akuntansi manajemen ditentukan oleh organisasi itu sendiri sesuai dengan kebutuhan dan kesepakatan antar manajemen dalam organisasi. Beberapa laporan harus disajikan bulanan

(contohnya biaya gaji staf), atau disajikan mingguan (contohnya upah karyawan pabrik).

### **3. Bentuk laporan**

Isi laporan akuntansi keuangan diatur oleh organisasi profesi Ikatan Akuntan Indonesia melalui Standar Akuntansi Keuangan (SAK), dan organisasi lainnya seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Standar Akuntansi Keuangan mengatur antara lain format penyajian seperangkat laporan keuangan yang meliputi laporan laba rugi, neraca, laporan aliran kas, laporan modal pemilik dan catatan atas laporan keuangan. Rincian laporan berikut urutan akun yang harus di laporkan dalam laba rugi, neraca, laporan aliran kas dan modal pemilik telah diatur dengan jelas. Standar Akuntansi Keuangan ini harus dipatuhi terutama oleh perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Perubahan penyajian dan pelaporan serta dampaknya terhadap laba organisasi harus diungkap secara jelas dan logis. Sementara itu, bentuk laporan dalam akuntansi manajemen dapat berupa laporan kos produksi, laporan kos produk terjual, laporan pembelian dan pemakaian bahan baku, anggaran, dan laporan khusus sesuai dengan kebutuhan manajemen. Isi dan format laporan akuntansi manajemen sangat dipengaruhi oleh kebutuhan setiap fungsi dalam organisasi. Setiap perusahaan memiliki format laporan akuntansi manajemen yang berbeda dengan lainnya, sesuai dengan kebutuhan para manajernya demikian pula mengenai isinya. Tidak ada keseragaman antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Isi dan format benar-benar fleksibel sesuai dengan kebutuhan manajemen.

### **4. Fungsi**

Informasi akuntansi keuangan berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban manajemen (pengelola) kepada pemilik (investor) atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya serta kepada para penyandang dana lain (pihak ketiga) seperti kreditur dan pihak bank. Sementara, akuntansi manajemen berfungsi menyediakan data dan informasi bagi para manajer dalam mengelola divisi yang menjadi tanggung jawabnya. Informasi akuntansi manajemen juga berfungsi membantu pelaksanaan tugas-tugas manajerial seperti: perencanaan, pengendalian, pengukuran dan evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan serta perbaikan berkesinambungan.

## 5. Dimensi Waktu

Akuntansi keuangan berorientasi masa lalu sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan seluruh aktivitas. Sebagian besar informasi menggunakan data masa lalu (*historical cost*), untuk melaporkan kinerja keuangan kepada pihak eksternal organisasi. Sebagian informasi lainnya menggunakan nilai kini (*current cost*). Namun, di bawah aturan International of Financial Reporting Standard (IFRS), penggunaan nilai kini (*current cost*), harus betul-betul merepresentasikan daya guna dari aset tersebut (*representational faithfulness*). Oleh karena itu, dalam proses penilaiannya harus melibatkan ahli penilai (*appraisal*). Sementara, akuntansi manajemen berorientasi masa depan untuk memfasilitasi aktivitas perencanaan jangka panjang dan jangka pendek, aktivitas pembuatan keputusan investasi dan aktivitas pengendalian. Prediksi-prediksi mengenai masa depan dapat dilakukan secara subjektif oleh manajemen tanpa harus melibatkan profesi penilai.

## 6. Pengauditan

Informasi akuntansi keuangan menjadi obyek pemeriksaan oleh auditor independen, terutama perusahaan yang terdaftar di bursa saham. Pemeriksaan laporan keuangan oleh pihak auditor independen dianggap perlu untuk memastikan bahwa isi laporan keuangan telah disajikan secara wajar sesuai dengan standar akuntansi. Semua informasi yang disajikan harus objektif baik didukung oleh bukti transaksi maupun bukti penilaian oleh profesi penilai. Sebaliknya, informasi akuntansi manajemen tidak menjadi obyek audit. Informasi diproduksi sendiri dan digunakan secara internal oleh manajemen. Tidak terlalu menekankan objektivitas, melainkan lebih pada relevansi dalam proses pengambilan keputusan oleh manajemen.

## 7. Akurasi

Informasi akuntansi keuangan disajikan dengan mengikuti karakteristik kualitatif informasi salah satunya akurat. Informasi yang disajikan harus akurat dan menggambarkan dengan tepat posisi aset, kewajiban dan ekuitas pada satu waktu. Sebaliknya, informasi akuntansi manajemen lebih mengutamakan kecepatan informasi untuk pengambilan keputusan taktis, atau operasional harian meskipun akurasi informasinya tidak tinggi.

## 8. Jenis dan sifat informasi

Akuntansi keuangan hanya melaporkan informasi yang bersifat keuangan, yang tentu saja bersifat kuantitatif dan objektif. Semua aspek yang dilaporkan harus dapat dikuantifikasi dan diukur dengan nilai uang. Sementara, akuntansi manajemen dapat melaporkan informasi baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan, informasi kuantitatif maupun kualitatif, informasi objektif maupun subjektif, informasi yang bersifat historis, saat ini maupun masa yang akan datang berupa prediksi-prediksi.

## 9. Lingkup laporan

Lingkup informasi akuntansi keuangan sangat luas yang menggambarkan kinerja satu organisasi secara menyeluruh. Informasi yang dilaporkan merupakan rangkuman dari kinerja semua fungsi dalam organisasi yang diukur dengan satuan moneter. Posisi aset, liabilitas, dan ekuitas dilaporkan dalam satu laporan yang disebut neraca atau laporan posisi keuangan. Standar Akuntansi Keuangan mensyaratkan penggabungan laporan keuangan untuk semua entitas dalam satu kelompok organisasi menjadi satu laporan konsolidasi. Karenanya, informasi akuntansi keuangan merupakan informasi yang bersifat agregat dan komprehensif. Di pihak lain, informasi akuntansi manajemen berisi informasi rinci tentang fungsi/divisi dalam organisasi. Bisa jadi laporan akuntansi manajemen hanya melaporkan satu segmen usaha atau satu jenis produk tetapi dilaporkan dengan sangat rinci. Laporan kos produksi bisa disajikan berbentuk data sangat rinci berdasarkan jenis kos (bahan baku, tenaga kerja dan *overhead*) per divisi untuk satu periode waktu tertentu. Ada laporan kos pembelian dan pemakaian bahan baku, ada laporan kos produk dalam proses, ada laporan kos produk jadi, dan ada laporan kos produk terjual (*cost of goods sold*).

Secara lebih ringkas, perbandingan antara akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan disajikan dalam Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1  
Ringkasan Perbedaan Akuntansi Manajemen dengan Akuntansi Keuangan

No.	Butir Perbandingan	Informasi Akuntansi Manajemen	Informasi Akuntansi Keuangan
1.	Pengguna laporan	Internal organisasi: manajer	Eksternal organisasi: pemegang saham, pemerintah, investor, kreditor, serikat pekerja
2.	Periode pelaporan	Tidak terikat waktu, sesuai kebutuhan manajemen	Periode pelaporan sangat jelas dan sudah ditentukan. Bisa tahunan, bulanan, semesteran.
3.	Bentuk laporan	Tidak ada format baku, sesuai kebutuhan manajemen, dapat berupa: laporan kos produksi, laporan kos produk terjual, laporan pembelian dan pemakaian bahan baku, laporan khusus, anggaran, dsb.	Diatur dalam Standar Akuntansi Keuangan dan peraturan OJK, dengan bentuk: laporan posisi keuangan (Neraca), Laporan laba rugi, laporan aliran kas, laporan perubahan laba ditekan/kekayaan pemilik, dan catatan atas laporan keuangan.
4.	Fungsi informasi	Untuk pelaksanaan aktivitas manajerial, perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, evaluasi dan pengukuran kinerja, dan perbaikan berkesinambungan.	Alat pertanggungjawaban pihak manajemen kepada pemilik atas sumber daya yang dikelolanya, serta kepada pihak ketiga sebagai pemberi pinjaman.
5.	Dimensi waktu	Berorientasi masa depan	Berorientasi masa lalu, yaitu melaporkan apa yang sudah terjadi.
6.	Pengauditan	Bukan obyek audit, karena tidak ada standar yang wajib dipatuhi dalam penyajian laporan kepada manajemen.	Wajib diaudit oleh auditor independen (Kantor Akuntan Publik) terutama untuk perusahaan yang terdaftar di Bursa Saham

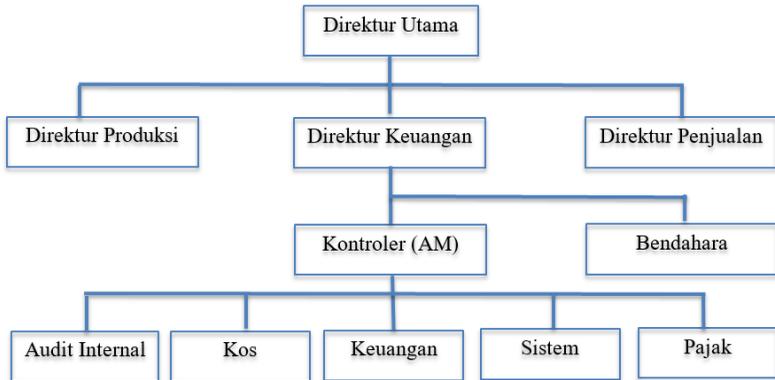
No.	Butir Perbandingan	Informasi Akuntansi Manajemen	Informasi Akuntansi Keuangan
7.	Akurasi data & Informasi	Tidak menghendaki akurasi penuh, tetapi kecepatan penyediaan dan penyampaian informasi menjadi pertimbangan utama.	Akurasi menjadi salah satu karakteristik laporan keuangan yang berkualitas. Jika menggunakan kos saat ini maka harus ada penilaian dari jasa penilai ( <i>appraisal</i> ).
8	Jenis dan Sifat informasi	Informasinya bersifat historis, saat ini, dan masa depan, kuantitatif dan kualitatif, keuangan dan non keuangan, objektif dan subjektif.	informasinya bersifat historis, kuantitatif, objektif, keuangan, dan nilai saat ini berdasarkan penilaian jasa penilai
9.	Lingkup informasi	Informasi sangat rinci per jenis biaya, per divisi dan per periode akumulasi.	Informasi yang disajikan bersifat agregat/global dan komprehensif/menyeluruh mewakili organisasi.

## 10. Peran Akuntan Manajemen dan Struktur Organisasi

Bisnis saat ini bergerak sangat cepat dibandingkan dengan beberapa tahun sebelumnya. Perubahan teknologi seperti yang sudah dijelaskan pada kegiatan belajar 1 telah mendorong perubahan pada semua aspek kehidupan. Perubahan ini sangat berpengaruh pada perusahaan dan seluruh proses yang ada di dalamnya yang harus bekerja menggunakan cara-cara baru. Akuntan manajemen harus selalu mendukung manajemen dalam semua tahapan proses pengambilan keputusan bisnis. Sebagai spesialis di bidang akuntansi, akuntan manajemen harus cerdas, siap, dan mengikuti setiap perkembangan baru, dan harus memahami dengan baik dengan lingkungan dan praktik-praktik di setiap Negara dimana sebuah perusahaan beroperasi. Akuntan manajemen diharapkan mengerti betul tentang lingkungan hukum suatu bisnis, khususnya paham tentang Sarbanes-Oxley Act tahun 2002.

Dalam suatu organisasi posisi akuntan manajemen umumnya berada di bawah direktur keuangan sebagai fungsi staf atau fungsi pendukung. Posisi staf berarti memiliki tanggungjawab tidak langsung bagi tercapainya tujuan organisasi. Berbeda dengan posisi atau fungsi garis yang memiliki tanggungjawab langsung dalam pencapaian tujuan utama organisasi. Secara

parsial Gambar 1.3 berikut menyajikan posisi akuntan manajemen dalam sebuah organisasi.



Gambar 1.3  
Struktur Organisasi Parsial dan Posisi Kontroler

Pada Gambar 1.4 tampak bahwa karir tertinggi profesi akuntan manajemen dalam suatu perusahaan adalah sebagai kontroler. Namun, sebagai individu yang terlatih, bisa saja seorang akuntan manajemen menduduki jabatan direktur utama.

**C. PERILAKU ETIS AKUNTAN MANAJEMEN**

Perilaku etis berkaitan dengan pemilihan tindakan yang benar (*right*), tepat (*proper*), dan hanya yang diperlukan pada saat yang tepat (*just*). Perbuatan dan tindakan kita bisa benar atau salah, tepat atau tidak tepat, atau keputusan yang kita buat memang saatnya diperlukan atau tidak diperlukan. Tidak semua orang memiliki pandangan yang sama mengenai makna dari perilaku etik. Namun, ada beberapa prinsip umum yang mendasari semua sistem perilaku etik. Prinsip ini biasanya berlandaskan pada sebuah keyakinan bahwa setiap anggota kelompok memiliki tanggungjawab untuk saling menjaga satu sama lainnya. Kemauan untuk mengorbankan kepentingan pribadi untuk kebaikan sebuah kelompok adalah inti dari semua tindakan.

Mengorbankan kepentingan pribadi untuk kebaikan bersama menghasilkan nilai-nilai tentang benar dan salah. Menurut Brackner (1988),

terdapat sepuluh nilai-nilai inti yang dapat diturunkan sejalan dengan nilai benar dan salah tersebut seperti berikut ini.

1. Kejujuran (*honesty*).
2. Integritas (*integrity*).
3. Tepat janji (*promise keeping*).
4. Kesetiaan (*fidelity*).
5. Adil (*fairness*).
6. Peduli terhadap orang lain (*caring for others*).
7. Hormat terhadap orang lain (*respect for others*).
8. Menjadi warga yang bertanggungjawab (*responsible citizenship*).
9. Selalu berupaya mencapai yang terbaik (*pursuit of excellence*), dan
10. Memiliki akuntabilitas (*accountability*).

Meskipun tampak adanya kontradiksi yaitu mengorbankan kepentingan pribadi demi untuk kebaikan bersama, mungkin tidak hanya benar dan terasa pada kehidupan manusia sebagai individu, tetapi juga dalam konteks bisnis.

Akuntan manajemen harus mampu menjaga nilai-nilai inti perilaku etik tersebut, mengingat Akuntan manajemen menempati posisi yang unik dalam suatu organisasi. Akuntan manajemen dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan yang dibuat manajemen melalui informasi-informasi relevan yang dipasoknya dan serangkaian alternatif keputusan yang disajikan. Oleh karena itu, dalam melaksanakan peran penting tersebut akuntan manajemen haruslah menghindari segala bentuk perilaku tidak etis dan harus terfokus menjaga reputasi jangka panjang dan keselamatan organisasi. Jadilah navigator yang dapat menghindarkan organisasi dari tekanan perilaku-perilaku tidak etis.

Beberapa contoh peran akuntan manajemen dalam rangka menjaga perilaku etis tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut ini.

### **1. Whistle Blowing**

Akuntan manajemen harus mampu menjadi penegak moral dan penjaga etika dalam organisasi. Sebagai pihak yang berperan sebagai kontroler dan navigasi dalam organisasi maka ia harus mampu menyelamatkan organisasi dari berbagai tindakan curang yang mengancam keselamatan organisasi. *Whistle blowing* atau mengungkapkan aib, merupakan tindakan yang dilakukan seorang atau beberapa orang untuk mengungkapkan/melaporkan kecurangan di dalam perusahaan kepada pihak lain. Motivasi utamanya adalah

moral. Namun, acapkali *whistle blowing* disamakan begitu saja dengan membuka rahasia perusahaan. Harus dibedakan antara membocorkan rahasia dengan mengungkapkan kecurangan. Contohnya seorang karyawan melaporkan kecurangan perusahaan yang membuang limbah pabrik ke sungai. Contoh ini bukanlah tindakan membocorkan tindakan, melainkan tindakan mulia dan bertanggungjawab atas keselamatan lingkungan dan masyarakat.

*Whistle blowing* dibagi menjadi dua yaitu: *whistle blowing* internal yaitu tindakan untuk melaporkan kecurangan yang dilakukan oleh seseorang dalam organisasi kepada pimpinan perusahaan tertinggi. Pemimpin yang menerima laporan harus bersikap netral dan bijak. Pimpinan harus loyal terhadap moral bukan kepada orang, lembaga, otoritas, kedudukan. Nilai-nilai moral yang dimaksud seperti: keadilan, ketulusan, kejujuran, dan dengan demikian bukan karyawan yang harus selalu dituntut loyal dan setia pada pemimpin melainkan sejauh mana pimpinan atau perusahaan bertindak sesuai moral.

*Kedua, whistle blowing* eksternal yaitu tindakan untuk melaporkan kecurangan yang terjadi dalam organisasi perusahaan kepada pihak luar seperti pihak yang berwenang atau penegak hukum atau kepada masyarakat karena kecurangan itu merugikan masyarakat. Motivasi utamanya adalah mencegah kerugian bagi banyak pihak. Dalam hal ini, yang perlu diperhatikan adalah langkah yang tepat sebelum melaporkan kecurangan tersebut ke pihak berwajib/penegak hukum atau masyarakat sehingga terbangun iklim bisnis yang baik, bermoral, dan etis.

## 2. *Creative Accounting*

*Creative Accounting* adalah semua proses untuk mengatur laporan keuangan. Beberapa pihak dalam perusahaan acapkali menggunakan kemampuan pemahaman pengetahuan akuntansi (misalnya pemahaman terhadap: kebijakan, standar, metode, dan teknik) dan menggunakannya untuk memanipulasi pelaporan keuangan (Amat, Blake dan Dowd, 1999). Pihak-pihak yang bisa terlibat di dalam proses *creative accounting* seperti manajer, akuntan perusahaan, pemerintah, asosiasi industri, dan lain-lain.

Sebenarnya *creative accounting* (atau sering juga disebut dengan manajemen laba), bukanlah tindakan melanggar aturan, karena manajemen dalam membuat laporan keuangan dapat memilih berbagai metode atau kebijakan dan teknik-teknik akuntansi sesuai dengan kebutuhannya. Namun, ketika pemilihan berbagai kebijakan, standar, metode, dan teknik-teknik akuntansi didasarkan pada kepentingan oportunistis, maka tindakan tersebut

menjadi tidak etis. Di sinilah akuntan manajemen harus mampu menjadi pengawal perilaku etis tersebut.

Watt dan Zimmerman (1986), menjelaskan bahwa manajer dalam memilih kebijakan akuntansi seringkali dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu skema bonus, kos politik, dan adanya perjanjian utang kepada pihak ketiga. Watt dan Zimmerman mengajukan tiga buah hipotesis. *Pertama, bonus plan hypothesis* yaitu perilaku dari seorang manajer sering kali dipengaruhi oleh skema bonus yang didasarkan atas laba yang diperoleh. Akibatnya, pihak manajemen akan memilih kebijakan dan metode-metode akuntansi yang dapat meningkatkan laba, dengan tujuan mendapatkan bonus yang besar. *Kedua, debt covenant hypothesis*. Dalam suatu perjanjian utang tercantum syarat-syarat yang harus selalu dipenuhi oleh pihak manajemen, misalnya harus mempertahankan likuiditas, harus mempertahankan tingkat profitabilitas, dan lain sebagainya. Syarat-syarat ini tentu saja berbasis pada laporan keuangan. Oleh karena itu, pihak manajemen akan berusaha mengatur agar posisi rasio-rasio keuangan tetap sesuai dengan syarat-syarat yang ada dalam perjanjian karena manajemen tidak mau melanggar perjanjian tersebut. *Ketiga, adalah political cost hypothesis*. Jika manajemen tahu bahwa besarnya laba yang dilaporkan akan menjadi perhatian banyak pihak, maka manajemen akan mengatur angka laba yang dilaporkan. Misalnya, jika laba meningkat, maka para karyawan akan melihat kenaikan laba tersebut sebagai acuan untuk meningkatkan kesejahteraan melalui kenaikan gaji. Pemerintah pun melihat pola kenaikan ini sebagai objek pajak yang akan ditagih.

Tidak semua tindakan *creative accounting* berkonotasi negatif, minimal dari sudut pandang organisasi atau perusahaan. Acapkali tindakan manajemen laba justru menguntungkan bagi perusahaan (pembayaran pajak menjadi lebih kecil, sorotan politik menjadi lebih kecil). Dalam hal ini, tindakan manajemen laba disebut efisien. Sebaliknya, jika tindakan manajemen laba didasarkan pada perilaku oportunistis manajemen, maka tindakan tersebut adalah negatif bagi organisasi. Namun, apapun motifnya, tindakan mengatur laba adalah tindakan kurang etis karena akan melaporkan laba tidak sesuai dengan apa adanya.

### 3. *Fraud Accounting*

*Fraud* adalah suatu tindakan yang dilakukan secara sengaja untuk menggunakan sumber daya perusahaan secara tidak wajar dan salah menyajikan fakta untuk memperoleh keuntungan pribadi. Dalam bahasa yang

lebih sederhana, *fraud* adalah penipuan yang disengaja. Hal ini termasuk berbohong, menipu, menggelapkan dan mencuri, oleh karenanya tidak etis dan tidak bermoral. Penggelapan yang dimaksud adalah mengubah aset/kekayaan perusahaan yang dipercayakan kepadanya secara tidak wajar untuk kepentingan dirinya. Akuntan manajemen harus mampu meniadakan atau meminimalkan tindakan-tindakan seperti itu.

## **D. KODE ETIK PROFESI AKUNTANSI MANAJEMEN**

Setiap profesi memiliki aturan berperilaku atau standar etika. Akuntan manajemen memiliki kewajiban kepada organisasi yang dilayani, kepada profesinya, kepada masyarakat, dan kepada diri sendiri untuk menjaga standar kode etik. Untuk mengatur kewajiban ini *Institute of Management Accountants* (IMA) telah mengeluarkan standar kode etik bagi akuntan manajemen. Setiap anggota dari IMA seharusnya berperilaku etik. Komitmen untuk melaksanakan praktik profesional etik mencakup: prinsip-prinsip yang mencerminkan nilai-nilai menyeluruh, dan standar-standar yang menjadi pedoman berperilaku.

### **1. Kompetensi (*Competence*)**

Akuntan manajemen harus menjaga kemampuan dan pengetahuan profesional mereka pada tingkatan yang cukup tinggi dan tekun dalam mengaplikasikannya ketika memberikan jasanya, diantaranya menjaga tingkat kompetensi profesional, melaksanakan tugas profesional yang sesuai dengan hukum dan menyediakan laporan yang lengkap dan transparan.

### **2. Kerahasiaan (*Confidentiality*)**

Akuntan manajemen harus dapat menghormati dan menghargai kerahasiaan informasi yang diperoleh dari pekerjaan dan hubungan profesionalnya, diantaranya meliputi menahan diri supaya tidak menyingkap informasi rahasia, menginformasikan pada bawahan (subordinat) dengan memperhatikan kerahasiaan informasi, menahan diri dari penggunaan informasi rahasia yang diperoleh.

### **3. Integritas (*Integrity*)**

Akuntan manajemen harus jujur dan bersikap adil serta dapat dipercaya dalam hubungan profesionalnya. Meliputi menghindari konflik kepentingan yang tersirat maupun tersurat, menahan diri dari aktivitas yang akan

menghambat kemampuan, menolak hadiah, bantuan, atau keramahan yang akan memengaruhi segala macam tindakan dalam pekerjaan, mengetahui dan mengkomunikasikan batas-batas profesionalitas, mengkomunikasikan informasi yang baik maupun tidak baik, menghindarkan diri dalam keikutsertaan atau membantu kegiatan yang akan mencemarkan nama baik profesi.

#### 4. Kredibilitas (*Credibility*)

Akuntan manajemen tidak boleh berkompromi mengenai penilaian profesionalnya karena disebabkan prasangka, konflik kepentingan dan terpengaruh orang lain. Akuntan manajemen harus memberitahukan informasi dengan wajar dan objektif dan mengungkapkan sepenuhnya informasi relevan. Kredibilitas juga dapat diartikan sebagai sikap independen. Tidak memihak pada salah satu pihak dengan tujuan pembelaan ataupun tujuan oportunis. Menilai dan menyajikan fakta apa adanya, yang mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Secara lengkap standar etik profesi Akuntan Manajemen yang mengacu pada *Institute of Management Accountant* dapat dilihat pada Lampiran di akhir buku ini. (*Source: Institute of Management Accountants, [www.imanet.org/pdf/981.pdf](http://www.imanet.org/pdf/981.pdf)*).



#### LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Sebutkan dan jelaskan tujuan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dalam suatu perusahaan.
- 2) Sebutkan dan jelaskan proses manajemen dalam suatu perusahaan.
- 3) Saudara jelaskan, dalam hal apa akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen berbeda?
- 4) Sebutkan dan jelaskan standar etika profesi akuntan manajemen dan peran etis akuntan manajemen.

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Untuk menjawab soal latihan Nomor 1, Saudara harus menguasai sub judul Sistem Informasi Akuntansi Manajemen. Sebagai isyarat Saudara akan menemukan tiga tujuan utama.
- 2) Untuk menjawab soal latihan Nomor 2, Saudara harus menguasai sub judul Proses manajemen dalam suatu organisasi. Sebagai isyarat Saudara akan menemukan aktivitas: Perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, evaluasi dan pengukuran kinerja, dan perbaikan berkesinambungan.
- 3) Untuk menjawab soal latihan Nomor 3, Saudara harus menguasai sub judul Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen. Sebagai gambaran Saudara harus mampu menjelaskan perbedaan tersebut pada aspek-aspek berikut: Pengguna laporan; Periode pelaporan; Bentuk laporan; Fungsi informasi; Dimensi waktu; Pengauditan; Akurasi data dan Informasi; Jenis dan Sifat informasi; dan Lingkup informasi. Secara ringkas perbedaan kedua akuntansi tersebut adalah sebagai berikut:
- 4) Untuk menjawab soal Nomor 4, Saudara harus menguasai sub judul Kode Etik Profesi Akuntan manajemen, yang mana saudara akan menemukan ada empat standar etik. Kemudian, saudara juga harus menguasai sub judul peran etis akuntan manajemen dalam organisasi. Paling tidak Saudara akan menemukan ada tiga contoh aktivitas yang mengarah pada perbuatan tidak etis yang bisa terjadi dalam suatu perusahaan.



## RANGKUMAN

---

Akuntansi manajemen adalah sebuah sistem informasi yang menyediakan informasi spesifik untuk memenuhi kebutuhan manajemen. Inti dari sistem informasi akuntansi manajemen (SIAM) terletak pada proses yaitu aktivitas untuk mengumpulkan, mengukur, menyimpan, menganalisis, melaporkan, dan mengelola informasi. Informasi mengenai kejadian ekonomi diproses untuk menghasilkan output yang dapat memuaskan kebutuhan manajemen. *Output* dari SIAM dapat berupa laporan-laporan khusus, laporan kos produk, anggaran, laporan kinerja, dan bahkan laporan komunikasi personal.

Tujuan utama akuntansi manajemen adalah: (1). Menyediakan informasi untuk menghitung kos produk dan jasa dan kos dari objek kos lainnya yang menjadi perhatian manajemen. (2) Menyediakan informasi untuk pelaksanaan proses manajemen yaitu perencanaan, pengendalian,

dan perbaikan berkesinambungan, dan (3) Menyediakan informasi untuk evaluasi dan pengukuran kinerja, serta untuk pengambilan keputusan.

Sebagai sebuah profesi, Akuntan Manajemen, memiliki standar etika yang harus dipenuhi yaitu kompetensi (*competence*), kerahasiaan (*confidentiality*), integritas (*integrity*), dan objektivitas (*objectivity*).

Akuntan manajemen menempati posisi yang unik dalam suatu organisasi karena dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan oleh manajemen melalui informasi-informasi relevan yang dipasoknya dan serangkaian alternatif keputusan. Oleh karena itu, dalam melaksanakan peran penting tersebut akuntan manajemen haruslah menghindari segala bentuk penyelewengan, dan harus terfokus menjaga reputasi jangka panjang dan keselamatan organisasi. Jadilah navigator yang dapat menghindarkan organisasi dari tekanan perilaku-perilaku tidak etis. Beberapa peran etis akuntan manajemen adalah harus mampu berperan sebagai *whistle blower*, mencegah terjadinya *creative accounting* untuk tujuan oportunistis. Akuntan manajemen juga harus mampu mencegah tindakan-tindakan yang dilakukan secara sengaja untuk menggunakan sumber daya perusahaan secara tidak wajar dan salah menyajikan fakta untuk memperoleh keuntungan pribadi (*fraud accounting*).



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Tujuan utama akuntansi manajemen adalah, kecuali menyediakan informasi untuk....
  - A. perencanaan
  - B. pengendalian
  - C. pengambilan keputusan
  - D. pembayaran pajak
  
- 2) Salah satu tujuan akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi yang berguna bagi....
  - A. pemegang saham untuk pengambilan keputusan investasi
  - B. pihak bank atau kreditor lainnya untuk pembuatan keputusan kredit
  - C. manajemen untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan
  - D. pihak pemerintah untuk menentukan tagihan pajak

- 3) Mana dari jawaban berikut yang merupakan *output* dari Sistem Informasi Akuntansi Manajemen?
  - A. Penyiapan laporan khusus
  - B. Mereview anggaran
  - C. Laporan kinerja
  - D. Mengelola informasi
  
- 4) Mana diantara aktivitas berikut yang bukan merupakan bagian dari proses dalam Sistem Informasi Akuntansi Manajemen?
  - A. Mengumpulkan
  - B. Mengukur
  - C. Menyelesaikan
  - D. Melaporkan
  
- 5) Mana dari data berikut yang dapat menjadi *input* Sistem Informasi Akuntansi Manajemen?
  - A. Kejadian Ekonomi
  - B. Laporan Khusus
  - C. Kos Produk
  - D. Nilai Rupiah
  
- 6) Posisi akuntan manajemen dalam sebuah organisasi adalah fungsi ....
  - A. garis
  - B. staf
  - C. keuangan
  - D. pengawasan
  
- 7) Berikut ini adalah manfaat-manfaat perencanaan, *kecuali*....
  - A. pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan berjalan dengan efektif dan efisien
  - B. dapat dilakukan tindakan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin
  - C. dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan menghindari munculnya kegiatan yang tidak terarah dan terkontrol
  - D. dapat memilih alternatif terbaik dari alternatif-alternatif yang tersedia
  
- 8) Memilih alternatif terbaik dari semua alternatif yang baik dalam pelaksanaan fungsi manajemen, disebut....
  - A. perencanaan
  - B. pengendalian
  - C. pengambilan keputusan
  - D. evaluasi keputusan

- 9) Mana dari jawaban berikut yang bukan merupakan standar etika akuntan manajemen?
- Kompetensi
  - Kerahasiaan
  - Integritas
  - Independensi
- 10) Tindakan manajemen untuk mengatur laba dengan menggunakan metode akuntansi tertentu disebut...
- mengungkap aib (*whistle blowing*)
  - akuntansi kreatif (*creative accounting*)
  - kecurangan akuntansi (*fraud accounting*)
  - kebijakan akuntansi (*accounting policy*)

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
 80 - 89% = baik  
 70 - 79% = cukup  
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) D
- 2) C
- 3) B
- 4) D
- 5) C
- 6) A
- 7) C
- 8) D
- 9) D

### *Tes Formatif 2*

- 1) D
- 2) C
- 3) C
- 4) C
- 5) A
- 6) B
- 7) D
- 8) C
- 9) D
- 10) B

## Daftar Pustaka

- Adler, Ralph. 2011. *Management Accounting: Making it World Class*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Argyris, C., 1952. *The Impact of Budgets on People*. Itacha. N.Y.: Prepared for The Controllershship Foundation. at Cornell University.
- Atkinson, A. A., R. D. Banker, R. S. Kaplan, dan S. M. Young. 1995. *Management Accounting*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, Inc.
- Becker, S. W. 1967. *Discussion of The Effect of Frequency of Feedback on Attitudes and Performance*. Journal of Accounting Research. 5 ed.: 225-228.
- Berger, A. 1997. Continuous Improvement and Kaizen: Standardization and Organizational Designs. Journal of Integrated Manufacturing Systems. Vol. 8 No. 2, pp. 110-7.
- Bessant, J. dan Caffyn, S. 1997. *High Involvement Innovation, International Journal of Technology Management*. Vol. 14 No. 1. pp. 7-28.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R. dan Webb, S. 1994. *Rediscovering Continuous Improvement Technovation*. Vol. 14 No. 1. pp. 17-29.
- Caffyn, S. 1999. *Development of A Continuous Improvement Self-Assessment Tools*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 19 No. 11. pp. 1138-53.
- Carter, W. K., dan M. F. Usry. 2002. *Cost Accounting*. 13rd Edition Cincinnati Ohio: College Division. South-Western Publishing, Co.
- Davis, Stan, dan Tom Albright. 2004. *An Investigation of The Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*. Management Accounting Research 15.2: 135-153.
- Mowen, M. M., D. Hansen, dan D. L. Heitger. 2014. *Cornerstones of Managerial Accounting*. 5th. USA: South-Western. Cengage Learning.

- Gallagher, M., Austin, S. dan Caffyn, S. 1997. *Continuous Improvement in Action: The Journey of Eight Companies*. London: Kogan Page.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., Brewer, P. C., Cheng, N. S., dan Yuen, K. C. K. 2015. *Managerial Accounting (Second Edition ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- George, M. 2002. *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed*. New York: McGraw-Hill.
- Hansen, D. R., dan Mowen, M. M. 2007. *Management Accounting*. 8th Edition, USA: South-Western, a Division of Thompson Learning.
- Juergensen, T. 2000. *Continuous Improvement: Mindsets, Capability, Process, Tools and Results*. Indianapolis: The Juergensen Consulting Group. Inc.
- Kaplan, R. dan Norton, D. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S dan David P.Norton. 2004. *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. 2006. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business Press
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. 2007. *Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System*. Harvard Business Review 85.7-8: 150-+.
- Kennedy, Carol. 2012. *Guide to The Management Gurus 5ed*. London: Random House Business Book.
- Kossoff, L. 1993. *Total Quality or Total Chaos?*. HR Magazine. Vol. 38 No. 4, pp. 131-4.
- Linderman, K., Schroeder, R., Zaheer, S. dan Choo, A. 2003. *Six Sigma: A Goal – Theoretic Perspective*. Journal of Operations Management. Vol. 21 No. 2, pp. 193-203.

- Maher, M. W., Stickney, C. P., dan Weil, R. L. 2012. *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses 11ed.* USA: South Western.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., dan Heitger, D. L. 2018. *Managerial Accounting: The Cornertstone of Business Decision Making 7ed.* USA: Cengage Learning.
- Narsa, I. M. 1996. *Peluang dan Tantangan Profesi Akuntan Menjelang Persaingan Global: Implikasi Perkembangan Teknologi Informasi terhadap Pendidikan dan Profesi Akuntansi.* Makalah Seminar: Universitas Kristen Petra Surabaya. 10 Desember 1996.
- Niven, P. 2006. *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maximizing Results.* John Wiley & Sons. New York. NY.
- Oakland, J. 1999. *Total Organizational Excellence – Achieving World-Class Performance.* Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Siegel, G dan H. Ramanauskas-Marconi. 1989. *Behavioral Accounting.* Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Singh, Surender. 2016. *Management Accounting.* New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Sudiby, B. 1986. “Rekayasa Akuntansi dan Permasalahannya di Indonesia”. Makalah Tidak dipublikasikan.
- Suwardjono. 2005. *Teori Akuntansi: Perekayasa Pelaporan Keuangan. Edisi Ketiga.* Jogjakarta: BPF.
- Watts, R. L., dan Zimmerman, J. L. 1986. *Positive Accounting Theory. Englewood Cliffs.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Weygandt, J. J., D. E. Kieso, dan W. G. Kell. 1996. *Accounting Principles.* New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wilton, R. W., dan Platt, D. E. 2014. *Managerial Accounting (Global Edition) 10ed.* USA: McGraw-Hill Education.

Young, D. W. 2014. *Management Accounting in Health Care Organizations 3ed Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass.