

## **Akuntansi Manajemen Modern; Mengecewakan Bos Adalah Bahaya Besar Tapi Mengecewakan Konsumen Adalah Bahaya Yang Lebih Besar Karena Bos Kita Digaji Oleh Konsumen**

**Munadzir Ahsan Al Ghofiqi**

Magister Akuntansi - Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

E-mail: [munadz.pink@gmail.com](mailto:munadz.pink@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Akuntansi manajemen berkembang beriringan dengan perkembangan teknologi informasi yang sebegitu canggihnya. Ketika berbicara persoalan perkembangan akuntansi manajemen, maka secara sederhana disebutkan bahwa perubahan tersebut dari akuntansi manajemen tradisional atau konvensional ke modern atau kontemporer. Tujuan dari artikel ini adalah untuk memberikan tambahan referensi dan wawasan intelektual tentang akuntansi manajemen kontemporer. Artikel ini membahas tentang perjalanan akuntansi manajemen yang saat ini berubah menjadi kontemporer, dibahas juga tentang akuntansi manajemen kontemporer yang akan membantu perusahaan untuk menghadapi persaingan dengan kompetitornya disamping perusahaan harus selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus menyesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin modern serta peran akuntan manajemen masa kini beserta sertifikasi yang tersedia bagi akuntan manajemen.

**Kata Kunci:** *Akuntansi Manajemen Konvensional, Akuntansi Manajemen Kontemporer, Akuntan Manajemen, Sertifikasi.*

### **PENGANTAR**

Saat kita keluar rumah, kita sering menemukan berbagai tulisan yang merupakan kalimat motivasi, sindiran dan sebagainya. Tulisan tersebut bisa ditemukan pada stiker yang dijual oleh pedagang di pinggir jalan, desain tempat usaha yang diberi cat berbagai kalimat motivasi, serta stiker yang ditempel pada belakang sepeda motor atau alat transportasi darat lainnya bahkan yang sering menjadi viral adalah tulisan yang ada di belakang bak truk yang isinya unik, kadang juga aneh.

Penulis menemukan satu kalimat yang ada pada bagian belakang truk salah satu perusahaan dagang yang bertuliskan “mengecewakan bos adalah bahaya besar tapi mengecewakan konsumen adalah bahaya yang lebih besar karena bos kita digaji oleh konsumen”. Mungkin bisa jadi di tempat lain juga ditemukan kalimat yang sama. Penulis meyakini bahwa masyarakat pada umumnya berpikir bahwa kalimat tersebut biasa saja. Namun bagi penulis, maksud dari kalimat tersebut adalah apa yang menjadi fokus dari akuntansi manajemen kontemporer. Masih belum jelas, darimana sumber kalimat tersebut berasal dan siapa pembuatnya.

Pada pembahasan kali ini akan dijelaskan

tentang perjalanan akuntansi manajemen yang saat ini berubah menjadi kontemporer sehingga apa yang menjadi analisa penulis atas kalimat yang menjadi sorotan pada fenomena disini bisa diungkap. Akan dibahas pula tentang akuntansi manajemen kontemporer yang akan membantu perusahaan untuk menghadapi persaingan dengan kompetitornya disamping perusahaan harus selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus menyesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin modern serta peran akuntan manajemen masa kini.

Tujuan dari artikel ini adalah untuk memberikan tambahan referensi dan wawasan intelektual tentang akuntansi manajemen kontemporer.

### **PEMBAHASAN**

Akuntansi manajemen berkembang beriringan dengan perkembangan teknologi informasi yang sebegitu canggihnya. Ketika berbicara persoalan perkembangan akuntansi manajemen, maka secara sederhana disebutkan bahwa perubahan tersebut dari akuntansi manajemen tradisional atau konvensional ke modern atau kontemporer.

Dalam hal ini, Johnson dan Kaplan (1991) menyebutkan istilah “*The Dark Age of Relevance Lost*”. Dari istilah yang disebutkan Johnson dan Kaplan tersebut maka di benak kita akan muncul tanda tanya besar, ada apa dengan akuntansi manajemen? Kenapa Johnson dan Kaplan mengatakan bahwa akuntansi manajemen telah kehilangan relevansinya? Ternyata hal tersebut dibuktikan dengan hasil dari akuntansi *Top-Down Control Cycle* yang hanya fokus pada hasil keuangan saja tanpa memberikan informasi tentang sumber produktifitas dan kesempatan bersaing pada kondisi ekonomi saat itu. Setelah itu, pada tahun 1990-an akuntansi kembali mendapatkan relevansinya. Untuk menjadi yang unggul dalam persaingan dengan kompetitornya, maka yang harus dirubah adalah cara berfikir dalam bisnis. Yang dimaksud kembalinya relevansi tersebut dijelaskan oleh Johnson (1992) tentang bagaimana informasi pada level proses dapat memungkinkan para karyawan untuk mencapai atau menjadikan perusahaan yang mempunyai fleksibilitas dan pertanggungjawaban untuk bersaing ditingkat bisnis global. Maksudnya bahwa akuntansi manajemen konvensional, menfokuskan pada hasil yang didapat dari informasi keuangan, sedangkan akuntansi manajemen kontemporer fokus pada proses dan konsumen.

Jika dihubungkan kalimat “mengecewakan bos adalah bahaya besar tapi mengecewakan konsumen adalah bahaya yang lebih besar karena bos kita digaji oleh konsumen”, dapat ditafsirkan bahwa kalimat tersebut merupakan kalimat yang muncul dari karyawan baik itu secara individu maupun yang tergabung dalam tim kerja yang menjalankan proses untuk mengutamakan konsumen. Hal ini jelas berhubungan dengan fokus dari akuntansi manajemen kontemporer yakni proses dan konsumen.

Akuntansi manajemen konvensional: *learnings* ada di pimpinan/manajer tingkat atas, sedangkan *knowledge* disalurkan ke bawah dalam bentuk intruksi. Menurut *the top-down control cycle*, sistem akuntansi difokuskan pada hasil keuangan, sehingga tidak dapat menyediakan informasi mengenai sumber-sumber produktivitas dan kesempatan bersaing dalam kondisi ekonomi sekarang. Sistem akuntansi tidak menyediakan informasi tentang harapan konsumen dan

kemampuan proses, karena informasi tidak bermula dari tim pelaksana proses yang dapat memenuhi harapan konsumen. *Top manager* memberi instruksi pada manajer tingkat bawah dan anggota tim lainnya untuk menjalankan proses dan menghadapi konsumen. Jika hal ini dilanjutkan, maka akhirnya akan kehilangan relevansinya dan kalah bersaing dengan yang menerapkan siklus pemberdayaan dari bawah ke atas yang sesuai dengan akuntansi manajemen kontemporer yakni *learnings* ada di manajemen bawah dan karyawan lainnya yang tergabung dalam tim dan akan terus diberdayakan untuk selalu belajar dan bertindak sebaik mungkin. Disini, sistem akuntansi berfokus pada konsumen dan proses, bukan pada hasil keuangan saja. Informasi harus berasal dari konsumen dan proses serta harus dikumpulkan untuk digunakan khususnya oleh tim yang menghadapi konsumen dan menjalankan proses.

Pada akuntansi manajemen yang mengalami perubahan adalah pada struktur kinerja bisnis. Pada akuntansi konvensional yakni tentang hubungan antara kinerja bisnis dengan informasi manajemen, Johnson dan Kaplan menyebutnya “*the dark age of relevance lost.*” Manajemen menggunakan *remote accounting control* untuk memicu tindakan dan perilaku yang dimaksudkan untuk memenuhi *financial imperatives* yang semu. Sedangkan pada akuntansi manajemen kontemporer adalah *responsiveness* dan *flexibility*. Teknologi informasi dan komunikasi yang dikembangkan melalui komputer memberi kekuatan pada *stakeholder* atau sumber daya manusia yang terlibat dalam proses bisnis (diantaranya: konsumen, karyawan, investor, pemerintah, dan sebagainya). Perusahaan dituntut untuk bisa menyesuaikan pada kebutuhan *stakeholder*. Bisnis sekarang harus bisa memahami kebutuhan dan kemauan konsumen, serta tim kerja yang berhubungan langsung dengan proses bisnis. Perusahaan harus dapat merespon kemauan atau harapan konsumen, dengan demikian akan dapat menciptakan hubungan, kepercayaan, dan loyalitas konsumen pada produk yang dihasilkan. Perusahaan juga dituntut untuk fleksibel, karena konsumen mempunyai kekuatan yang besar, karena konsumen bisa dengan mudah berpindah atau memilih produk lain yang sesuai dengan

keinginannya. Dengan demikian, perilaku bisnis bisa digerakkan oleh konsumen dan pemberdayaan karyawan.

Pada akuntansi manajemen konvensional, bisnis menggunakan informasi keuangan untuk mengarahkan keputusan manajemen. Pada akuntansi manajemen kontemporer, bisnis menggunakan informasi keuangan dan nonkeuangan untuk mengarahkan keputusan manajemen, mulai dari perencanaan (untuk merencanakan perluasan dan pendanaan perusahaan secara keseluruhan) dan pengendalian (untuk mengendalikan/mengawasi pekerjaan individu dan berbagai unit produksi). Akuntansi manajemen konvensional tidak mengharuskan untuk memperbaiki proses secara berkelanjutan. Sebaliknya, akuntansi manajemen kontemporer mengharuskan untuk memperbaiki proses secara berkelanjutan. Sistem biaya pada akuntansi manajemen konvensional didasarkan pada alokasi, sedangkan pada akuntansi manajemen kontemporer didasarkan pada aktivitas. Akuntansi manajemen kontemporer bisa membantu perusahaan untuk menghadapi persaingan dengan kompetitornya. Dengan begitu berarti perusahaan harus selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Informasi akuntansi manajemen dibutuhkan dan digunakan dalam semua lingkup manajemen. Informasi akuntansi manajemen membantu para manajer menjalankan perannya dalam melakukan aktivitas perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Manajer dan karyawan menggunakan informasi akuntansi manajemen untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah serta mengevaluasi kinerja. Informasi akuntansi manajemen dikelola dalam suatu sistem, yaitu sistem informasi akuntansi manajemen. Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang menghasilkan output dengan menggunakan input dan memprosesnya untuk mencapai tujuan khusus manajemen. Tidak ada suatu kriteria formal yang menjelaskan sifat dari input atau proses, bahkan output dari sistem informasi akuntansi manajemen. Kriteria tersebut bersifat fleksibel dan tergantung pada tujuan tertentu yang hendak dicapai manajemen. Tujuan dari sistem akuntansi manajemen yakni (a) menyediakan informasi untuk pembiayaan jasa,

produk dan obyek lain yang menjadi kebutuhan atau kepentingan manajemen (b) menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian dan perbaikan berkelanjutan (c) menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Fokus terkini pada akuntansi manajemen yakni bahwa akuntansi manajemen harus mampu menyediakan informasi yang memungkinkan manajer untuk berfokus pada *customer value*, *total quality management*, *time based competition* dan pemanfaatan teknologi informasi.

**Activity Based Management** (manajemen berbasis aktivitas) adalah suatu sistem yang luas dan terintegrasi yang berfokus pada perhatian manajemen terhadap aktivitas, bertujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang dihasilkan.

**Orientasi pada Pelanggan** adalah perbedaan antara apa yang diperoleh pelanggan (kepuasan pelanggan) dengan apa yang diberikan oleh pelanggan (pengorbanan pelanggan)

**Penempatan strategik** (manajemen biaya strategik) merupakan penggunaan informasi biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang lebih baik yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

**Kerangka Kerja Rantai Nilai** yakni (a) rantai nilai internal: merupakan rangkaian aktivitas yang diperlukan untuk mendesain, mengembangkan, memproduksi, memasarkan & mendistribusikan produk dan jasa kepada pelanggan (b) rantai nilai industri: merupakan rangkaian aktivitas penciptaan nilai yang terhubung mulai dari bahan baku mentah sampai dengan pembuangan produk akhir oleh pengguna akhir. Dalam pengelolaan rantai nilai, seorang akuntan manajemen harus mampu memahami berbagai fungsi bisnis, dari manufaktur sampai dengan pemasaran. Penekanan pada kualitas ini menciptakan tuntutan atas suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan maupun non keuangan tentang kualitas.

Peran seorang akuntan manajemen dalam organisasi adalah sebagai pendukung organisasi. Akuntan manajemen bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, menganalisis, menyiapkan, menginterpretasikan dan mengkomunikasikan informasi yang

dibutuhkan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan. Akuntan manajemen biasanya terlibat secara langsung dalam proses manajemen sebagai anggota penting dalam tim manajemen, misalnya sebagai kontroler (kepala bagian akuntansi) dan manajer akuntan biaya. Akuntan manajemen bertugas membantu orang-orang lini (*line position*), yaitu pihak yang bertanggungjawab langsung dalam melaksanakan tujuan dasar organisasi, misalnya manajer bagian produksi. Dalam hal ini, akuntan manajemen berada dalam posisi staff (*staff position*), yaitu posisi yang mendukung tugas lini dan tidak bertanggungjawab langsung terhadap tujuan dasar organisasi.

Akuntan manajemen bertugas untuk membantu tugas manajer dalam usaha mereka untuk meningkatkan kinerja ekonomik perusahaan. Namun tujuan tersebut harus dicapai melalui cara-cara yang sah dan etis. Sistem akuntansi manajemen dapat dimanfaatkan oleh manajer untuk mendukung perilaku tidak etis yang mungkin dilakukannya. Oleh karenanya akuntan manajemen harus berpegang pada suatu kode etik yang akan berperan sebagai kendali dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya. Nilai-nilai dasar yang dijadikan dasar dalam penyusunan standar etika bagi akuntan, antara lain: kejujuran, integritas, komitmen terhadap janji, kesetiaan, keadilan, kepedulian terhadap sesama, penghargaan terhadap orang lain, kewarganegaraan yang bertanggungjawab, pencapaian kesempurnaan dan akuntabilitas.

*Institute of Management Accountants (IMA)* telah memberikan panduan terkait dengan standar etis dan penyelesaian konflik etis. Standar etika perilaku bagi akuntan manajemen dijelaskan dalam empat kriteria, diantaranya (a) **Kompetensi**: menjaga tingkat kompetensi profesionalitas yang memadai, melaksanakan berbagai tugas profesional sesuai dengan hukum, peraturan dan standar teknis yang berlaku, menyiapkan laporan dan rekomendasi yang lengkap serta jelas setelah melakukan analisis yang benar (b) **Kerahasiaan**: menahan diri untuk tidak mengungkapkan informasi rahasia yang diperoleh, kecuali diharuskan secara hukum, memberitahukan kepada bawahan seperlunya kerahasiaan dari informasi yang berkenaan dengan tugas-tugasnya dan memonitor aktivitas

mereka untuk menjaga kerahasiaan tersebut, menahan diri dari penggunaan informasi rahasia secara tidak etis dan melawan hukum, baik secara pribadi maupun melalui pihak ketiga (c) **Integritas**: Menghindarkan diri dari konflik kepentingan dan mengingatkan semua pihak tentang potensi konflik, menahan diri dari pelaksanaan kegiatan yang akan menimbulkan keraguan akan kemampuannya untuk melakukan tugasnya secara etis, menolak setiap pemberian, penghargaan dan tanda mata yang dapat mempengaruhi tindakan, menahan diri untuk tidak melakukan campur tangan terhadap legitimasi organisasi, baik secara aktif maupun pasif, mengakui dan mengkomunikasikan keterbatasan pribadi dan profesional, mengkomunikasikan informasi yang baik maupun buruk dan penilaian atau opini profesional, menahan diri dari keterlibatan dalam aktivitas yang dapat merugikan profesi (d) **Objektifitas**: mengkomunikasikan informasi secara adil dan objektif, mengungkapkan semua informasi relevan yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan oleh manajemen.

IMA juga memberikan panduan tentang penyelesaian konflik yang berkaitan dengan masalah etis, yaitu sebagai berikut:

1. Mengikuti kebijakan yang telah ditentukan
2. Untuk konflik etis yang tidak terselesaikan:
  - a. Mendiskusikan konflik dengan atasan langsung atau manajer tertinggi lainnya yang tidak terlibat konflik.
  - b. Mengacu pada *Sarbanes Oxley Act (SOA)2002* untuk memberikan perlindungan hukum terhadap tuduhan kesalahan manajemen perusahaan.
  - c. Jika atasan langsungnya adalah CEO (direkur utama), pertimbangkan untuk melibatkan dewan direktur atau komite audit.
  - d. Tetap memelihara kerahasiaan, kecuali diminta secara hukum.
  - e. Membahas masalah dalam diskusi yang sifatnya rahasia dengan penasihat yang objektif.
  - f. Berkonsultasi dengan pengacara/penasihat hukum tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan hukum .
  - g. Pilihan terakhir adalah mengundurkan diri dari pekerjaan.

Masalah etis bukanlah suatu perkara yang bisa kita sepelekan. Standar etis dalam bisnis merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menjaga kelancaran fungsi ekonomi. Tanpa adanya standar etis dalam bisnis, perekonomian dan semua pihak yang berkepentingan padanya (untuk penyediaan barang, jasa dan pekerjaan) akan mengalami kerugian. Mengabaikan etika bisnis akan mengakibatkan semakin rendahnya kualitas hidup yang ditandai dengan semakin mahalnya harga dan sedikitnya jumlah barang dan jasa yang tersedia.

Ada tiga bentuk sertifikasi utama yang tersedia bagi akuntan manajemen, yaitu: CMA (*Certified Management Accountant*), CPA (*Certified Public Accountant*) dan CIA (*Certified Internal Accountant*). CMA adalah sebuah sertifikasi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan khusus bagi akuntan manajemen. Penghargaan terhadap CMA terus meningkat dan sertifikasi tersebut sekarang sangat diakui oleh dunia industri. CPA merupakan sertifikasi yang paling tua dan paling terkenal dalam akuntansi, diharuskan bagi akuntan yang menjadi auditor eksternal. Meskipun tidak berorientasi pada akuntansi manajemen, namun CPA banyak dimiliki oleh akuntan manajemen. CIA merupakan sertifikat bagi auditor internal, penting dan juga diakui dalam dunia industri.

## **PENUTUP**

Perkembangan akuntansi manajemen yaitu dari akuntansi manajemen tradisional atau konvensional ke modern atau kontemporer. Perkembangan ini beriringan dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin lama semakin canggih, sehingga dunia bisnis berkembang secara signifikan yang berdampak persaingan bisnis yang semakin ketat.

Dari hal tersebut kemudian terjadi pergeseran akibat dari perkembangan akuntansi manajemen yakni: (1) Akuntansi Manajemen Konvensional: Berfokus pada hasil yang didapat dari informasi keuangan, siklus pemberdayaan dari atas ke bawah, bisnis menggunakan informasi keuangan untuk mengarahkan keputusan manajemen, tidak mengharuskan untuk memperbaiki proses secara berkelanjutan, sistem biaya didasarkan pada alokasi (2) Akuntansi Manajemen Kontemporer: Berfokus

pada proses dan konsumen, siklus pemberdayaan dari bawah ke atas, bisnis menggunakan informasi keuangan dan non keuangan untuk mengarahkan keputusan manajemen, mengharuskan untuk memperbaiki proses secara berkelanjutan, sistem biaya didasarkan pada aktivitas.

Akuntansi manajemen terkini, harus mampu menyediakan informasi yang memungkinkan manajer untuk berfokus pada nilai pelanggan, manajemen mutu total dan pemanfaatan teknologi informasi.

Seorang akuntan manajemen dalam organisasi berperan sebagai pendukung organisasi. Akuntan manajemen bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, menganalisis, menyiapkan, menginterpretasikan dan mengkomunikasikan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan. Akuntan manajemen biasanya terlibat secara langsung dalam proses manajemen sebagai anggota penting dalam tim manajemen, misalnya sebagai kontroler (kepala bagian akuntansi) dan manajer akuntan biaya. Akuntan manajemen juga mempunyai sertifikasi yakni tiga bentuk sertifikasi utama yang tersedia, diantaranya CMA (*Certified Management Accountant*), CPA (*Certified Public Accountant*) dan CIA (*Certified Internal Accountant*).

## **REFERENSI**

- Ahmad Kamaruddin. 2013. *Akuntansi Manajemen: Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambil Keputusan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Johnson, H.T. 1992. *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*. New York: Macmillan, Inc..
- dan R. S. Kaplan. 1991. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.