

# GLOBALISASI, PERUBAHAN, DAN IMPLIKASINYA PADA ADOPSI TEKNIK AKUNTANSI MANAGEMEN: Sebuah Sintesa

Oleh: Hermadi Widijanto

*Abstract: Isu Globalisasi adalah sesuatu yang saat ini harus menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen. Globalisasi membuka pasar menjadi lebih luas baik dari segi area, maupun dari segi konsumen, yang saat ini tidak lagi dibatasi dengan batas negara. Perdagangan bisa dilakukan dari dan ke Negara mana saja.*

*Masalah budaya adalah suatu masalah yang perlu mendapat perhatian dalam perdagangan Global, adopsi teknik akuntansi manajemen sangat dipengaruhi oleh budaya setempat, yang tentunya Negara yang satu memiliki perbedaan budaya dengan Negara lain.*

*Adopsi teknik akuntansi manajemen tertentu yang berhasil diterapkan di suatu tempat, tidak menjamin keberhasilan yang sama, jika teknik tersebut berusaha untuk diterapkan di tempat yang lain. Dengan kata lain, bahwa tidak ada teknik akuntansi manajemen standar yang mampu diterapkan disegala tempat dan menghasilkan tingkat keberhasilan yang sama, atau masing-masing tempat akan memiliki teknik akuntansi manajemen khusus yang sesuai dengan budaya, tatahukum, lingkungan yang membentuknya.*

*Kata kunci: Globalisasi, Teknik Akuntansi Manajemen, Budaya, Informasi Akuntansi, Teori Kontinjensi*

## PENDAHULUAN

### Isu Globalisasi dan kebutuhan informasi akuntansi

Arus globalisasi yang terjadi telah membawa perubahan pada perkembangan informasi dengan sangat pesat, karena teknologi informasi juga berkembang sangat cepat. Berbagai informasi yang berkembang direspon dengan cepat. Masyarakat dengan mudah memperoleh informasi yang diinginkannya. Banyak keputusan dapat dibuat secara cepat dan akurat.

Meek dan Thomas (2004:24) ada beberapa faktor yang relevan dan pertumbuhan kepentingan pada faktor-faktor perdagangan internasional, yaitu: (1) *growth in international equity and bond markets, resulting in the expansion of international investment by investors and globalization of capital markets*, (2) *the increasing number of companies cross-listed on stock exchanges around the world*, (3) *influence of the International Accounting Standards Board IASB*, and (4) *foreign direct investment by multinationals. These factors have*

*contributed to investors' (and others') increased demand for comparable and transparent international accounting information.*

Keefektifan pasar dunia ini sangat tergantung pada penyajian informasi keuangan yang transparan, tepat waktu, memiliki daya banding dan relevan. Bukan hanya bagi investor dan para analis yang membutuhkan informasi seperti ini, tetapi juga stakeholder lainnya (pekerja, suppliers, customers, institusi penyedia credit, bahkan pemerintah).

Sebagai respon atas perubahan teknologi, inovasi barang dan jasa dan adanya kompetisi global yang menjadi karakteristik pada lingkungan bisnis tahun 1990-an. Organisasi dapat bertahan dan dapat bersaing dalam lingkungan kompetisi global, jika organisasi terus belajar secara berkelanjutan dan dapat merespon perubahan teknologi dan pasar (Nanni et al. 1992; Hiromoto 1991)

Seiring dengan ketatnya persaingan di dunia industri dewasa ini, maka sudah menjadi sebuah keharusan bagi setiap perusahaan yang bergerak dalam bidang ini untuk selalu meningkatkan efisiensi dan efektifitas prosesnya guna meningkatkan daya saing perusahaan tersebut.

Informasi keuangan yang baik adalah suatu informasi keuangan yang memiliki nilai tambah untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan. Informasi yang tidak hanya menyajikan informasi yang valid, relevance, timely, tetapi juga akurat.

Informasi yang memenuhi kriteria di atas tentunya akan diacu untuk pengambilan keputusan yang strategis, karena informasi itu memiliki daya prediksi yang baik.

Dilain pihak, perkembangan yang fantastis di bidang teknologi dan informasi telah menjadikan setiap perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk menerapkan teknologi guna meningkatkan kualitas prosesnya. Hal tersebut secara tidak langsung telah mengakibatkan perubahan paradigma pada komponen biaya yang terlibat dalam proses produksi di perusahaan tersebut.

Perubahan ke era globalisasi, yang meningkatkan transaksi dan ekspansi perusahaan yang lebih luas, menuntut penyediaan informasi yang relevan, perubahan-perubahan pada atribut akuntansi manajemen juga mengalami perubahan yang pesat, agar tujuan penyediaan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan dapat dilakukan.

## Akomodasi Terhadap Perubahan: Perspektif Ventakaraman Change Level (VCL)

Sistem akuntansi manajemen yang tradisional, sudah mulai ditinggalkan dan menuju kepada suatu era yang dapat menyediakan informasi yang lebih kompleks, banyak muncul teknik akuntansi manajemen yang ditawarkan untuk dapat mendorong penyajian informasi yang lebih baik, dan memberikan gambaran/ pemetaan yang lebih jelas, sehingga manajemen akan sangat tertolong dengan informasi yang sudah jelas.

Joseph (2006) menyebutkan bahwa dasar fundamental dalam strategi organisasi, adalah transformasi organisasi dan perubahan. Selama proses transformasi organisasi dan perubahan, maka akuntan harus melihat perannya dalam mendukung suatu perubahan. Ada beberapa respon yang terjadi terhadap perubahan yang dapat diklasifikasi dalam beberapa tingkatan perubahan yang berfokus pada efisiensi atautkah perubahan radikal yang harus diikuti dengan perluasan kapabilitas. Faktor internal yang mempengaruhi apakah hanya sekedar hambatan yang harus diatasi, atautkah perlu suatu implementasi teknik yang baru. Ada tiga faktor yang mempengaruhi perubahan, yaitu: Alami perubahan, Faktor yang mempengaruhi, dan Perbedaan elemen dalam perubahan teknik.

Venkataraman mengklasifikasi Teknologi informasi yang mempengaruhi transformasi strategi untuk perubahan menjadi 5 tingkatan yang didasarkan pada tingkat keuntungan yang diharapkan, yang selanjutnya disebut dengan VCL, yaitu: Localized exploitation, internal integration, Business Process Reengineering, Business Network, dan Scope Redefinition.

Perubahan yang terjadi pada localized exploitation adalah dengan memberikan desentralisasi keputusan oleh masing-masing fungsi, manager operasional menguraikan sistem informasi yang terisolasi, sehingga proses dapat menjadi normal kembali.

Dalam internal integration, adanya suatu proses yang terintegrasi yang mempengaruhi perubahan juga pada bagian lain, karena sistem yang terintegrasi.

Dalam Business process reengineering membagi titik apakah suatu perubahan adalah hanya peningkatan (incremental), atautkan ada suatu perubahan yang sifatnya radikal, BPR berpengaruh pada suatu perubahan fundamental.

Business Network diimplementasikan melalui proses bisnis yang dibentuk kembali, menyangkut hubungan dengan partisipan eksternal dalam jaringan bisnis, untuk menghasilkan produk dan jasa di pasar.

Scope redefinision, memerlukan analisis strategi untuk menentukan area yang optimal bagi alokasi sumberdaya, yang didasarkan atas perubahan fundamental dalam kompetensi melalui strategi dan penerapan teknologi.

Argyris & Kaplan, (1994), menyebutkan studi tentang implementasi ide baru dalam manajemen organisasi telah lama dilakukan penelitian baik oleh para akademisi maupun oleh praktisi, Proses manajemen perubahan ditujukan untuk menjawab bagaimana mengatasi hambatan untuk implementasi ide baru, dalam tulisan itu disebutkan bahwa ada beberapa hal yang dapat menentukan keberhasilan penetapan ide baru yaitu, pertama, ide baru itu harus secara teori dapat didemonstrasikan bahwa hal itu valid, baik secara internal maupun eksternal, kedua, diadakan pendidikan yang memadai bagi pelaksana, dan yang ketiga adalah sponsorship. Jika proses ini berhasil maka: 1) partisipan akan belajar untuk memahami ide yang baru. 2) Partisipan percaya bahwa ide tersebut benar dan berguna, 3) management dapat mendorong dalam penerapan ide baru tersebut.

Joseph (2006) Faktor-faktor internal organisasi, seperti struktur, tingkat penolakan oleh pengguna dan budaya organisasi mempengaruhi perubahan dan implementasi teknik akuntansi manajemen, hal-hal ini seringkali tidak diperhatikan dalam implementasi teknik manajemen akuntansi. Sebagai contoh, Jerold Zimmerman mengamati bahwa Total quality Management, Reengineering, Activity Based Costing, The Theory of Constraints, Value Chain Management, Just in Time, dan Balanced Scorecard semuanya diasumsikan agar agen dapat mengadopsinya secara antusias, karena hal itu akan dapat memaksimalkan nilai perusahaan.

Struktur organisasi yang apakan sentralisasi atau desentralisasi akan mempengaruhi dalam penerapan teknik-teknik akuntansi manajemen baru dalam organisasi. Teknik-teknik di atas akan sangat sulit diterapkan pada organisasi yang lebih berfokus pada sentralisasi, tetapi juga tidak mungkin membebaskan kontrol dan memberikan desentralisasi penuh, walaupun seringkali desentralisasi dianggap dapat mendorong individu untuk berinisiatif, jadi jenjang struktur organisasi mempengaruhi adopsi teknik baru.

Sehingga dalam adopsi perubahan VCL menggambarkan kerangka seperti berikut ini.

Tabel VCL and Change Techniques

Classification (Org. Change Context)	VCL	Localized	Integrated	BPR	Business Network	Score Redefinition
	Decision Type	Efficiency Related (Incremental Change)		Capability Related (Radical Change)		
Influential Factors	Cultural Impact	Least _____ Highest				
	User Resistance	Least _____ Highest _____ Firm Specific				
	Structure	Decentralized _____ Centralized				
Implementation Using Change Techniques	Measurement Techniques	Activity Based Information System				
	Techniques/ Management Change Programs	TOC Kaizen	TQM	Process Reengineering: Process Improvement	JIT; Supply Chains	EVA; Balance Scorecard

Sumber: Joseph (2006:28)

## ACTIVITY BASED COSTING & TOC

Activity Based Costing (ABC) dan Theory of Constraints (TOC) adalah merupakan perwakilan dari paradigma alternative yang menunjukkan model struktur produksi suatu perusahaan. Kedua paradigma ini didesain untuk membantu manager untuk memahami proses produksi dan memberikan informasi tentang alokasi sumberdaya.

Activity-Based Costing (ABC) adalah konsep perhitungan biaya dalam akuntansi manajemen yang didasarkan pada aktivitas-aktivitas bisnis dalam organisasi yang dapat diterapkan untuk menghitung biaya produk dengan lebih akurat. Produk merupakan hasil aktivitas-aktivitas bisnis dan aktivitas-aktivitas tersebut memanfaatkan sumberdaya yang berarti menimbulkan biaya. Biaya produk dihubungkan ke aktivitas-aktivitas bisnis relevan dan

kemudian ke sumberdaya-sumberdaya yang dimanfaatkan. Hal ini menghasilkan perhitungan biaya produk yang lebih akurat dibandingkan dengan perhitungan menggunakan konsep tradisional. ABC baik untuk diterapkan di perusahaan yang memproduksi lebih dari satu jenis produk dan memiliki komponen biaya tidak langsung yang signifikan.

ABC adalah merupakan perbaikan sistem pembiayaan berdasarkan metode tradisional, Perusahaan yang mengadopsi ABC akan mendapatkan manfaat informasi sistem pembiayaan dan informasi biaya produksi yang lebih akurat, dan membantu manajemen dalam memahami profitabilitas dari masing-masing lini produk yang mereka miliki. ABC akan memicu perbaikan pada perbaikan proses produksi.

*(Kee,1995) Activity Based Costing (ABC) designed to aid managers in understanding the firm's production process and to provide information for resources allocation decisions. ABC represents an extension of traditional cost systems and provides more accurate product cost information. Firms adopting ABC report an improved understanding of the profitability of their product lines and customer base (Cooper et al, 1992,55). In addition, many firms report that ABC has stimulated improvement in their production process (Cooper et al, 1992,57)*

ABC memiliki perbedaan dengan sistem biaya tradisional paling tidak pada dua hal yang penting, yaitu : (Kee, 1995:49)

1. ABC dapat menelusuri (traces) biaya produksi tidak langsung pada obyek biaya (produk).
2. ABC dapat menelusuri Biaya tidak langsung berdasarkan struktur ataupun tingkat hirarki dimana biaya tersebut timbul dalam proses produksi.

Lebih jauh Kee (1999:49), menyebutkan bahwa ABC memberikan estimasi pembiayaan produk sebaik pembiayaan produk aktivitas individual yang digunakan dalam produksi.

*Kaplan (1998:97), Activity Based Costing (ABC) developed to provide more accurate ways of assigning the cost of indirect and support resources to activities, business processes, products, services and customers*

Walaupun pada awalnya ABC adalah merupakan metode untuk memperbaiki akurasi perhitungan biaya produk, tetapi sekarang ABC telah menjadi suatu sistem pengukuran kinerja yang kompleks yang dapat mendukung tujuan yang lebih luas. Dimensi kedua dari ABC akan

membantu keputusan kritis tentang: Pricing, Product mix, Sourcing, Product design, dan Setting priorities for improvement efforts (Turney, 1991)

The Theory of Constraint, yang dikembangkan oleh Goldratt, memiliki tujuan untuk memaksimalkan tujuan organisasi yang dibatasi oleh keterbatasan/ kendala. Sistem ini mengatur keterbatasan/ kendala atau Bottleneck. Bilamana perusahaan dapat menghindari keterbatasan/ kendala, maka perusahaan akan dapat mencapai tujuan yang lebih tinggi, yang juga akan menyebabkan bottleneck yang baru, dan kembali siklus akan mencari solusi atas masalah/ keterbatasan yang ada dan mencari solusi terbaik, dan seterusnya.

Lockhart (2007) mengikhtisarkan, perbandingan TOC dengan ABC dalam Tabel-1 berikut ini:

### **Baik, tetapi kenapa tidak banyak diterapkan?**

*By some estimates, 60 percent of larger companies in the United States tried it initially but only one in five sustained it for more than five years. It proved not to be easy to make the transition from case studies to workable solutions. Companies stumbled over issues ranging from cultural resistance to information and technology challenges. (German companies have been much more successful in using GPK, largely because it fits better with their business practices and culture and because it integrates the measurement and management of the business into the accounting system.) (Kugel:2008)*

Dari pernyataan di atas, dapat kita lihat bahwa tidak semudah untuk membalik tangan, penerapan teknik akuntansi manajemen dalam sebuah perusahaan, ada alasan budaya yang dapat membatasi penerimaan sebuah metode dalam suatu perusahaan.

Harrison (1994) mengadakan studi bagaimana budaya dapat membentuk sistem pengendalian yang berbeda, studi ini dilakukan dengan membandingkan antara Anglo American Society (Australia, USA) dengan Chinese Based society (Singapura dan Hongkong).

Tabel 1

## Perbandingan Antara ABC dan TOC

	ABC	TOC
Focus	Cost Control	Profit Maximization
Method(s)	Reduce Activities	Maximize utilization of the constraint
	Simplify processes	Simplify control
	Reduce product offerings	Eliminate non value-added activities/ actions
Treatment of Capacity	Identifies unused capacity if the practical volume of the cost driver is used to calculate rates	Identifies resource usage on each resource and determines if a constraint exist
	If anticipated or normal capacity volumes are used for the cost driver rates, capacity is ignored	Focuses on the constraint, if internal, by maximizing profit over the constraint through prioritization of production given throughput (amount needed per unit of constraint)
Cost Assumption Behavior	All Allocated cost are variable	Most cost are fixed
Variable Cost	Unit, Batch, and Product Level cost are available	Only unit level cost are variable
Step Fixed Cost Behavior	As activity usage decreases, so does the cost of the activity	Step fixed cost change only at the edges of the steps
Catalysts for Cost Control	Allocating costs is the best way to control the cost by encouraging the reduction of the cost to produce one unit	Viewing fixed costs in a lump sum and expensing the cost in its entirety is a strong motivator to control the cost
Timing Expenses	Expense most production costs when the unit is sold	Expense most production costs in the period they are incurred
Items that impact Income	Sales and production levels can impact income	Sales levels impact income

Dalam penelitian ini disebutkan bahwa perbedaan budaya dapat menyebabkan sikap, perilaku, hubungan antar kelompok dan individu yang berbeda. Untuk itu manager pada bisnis internasional harus memahami situasi kerja dan bagaimana mereka menyikapi perbedaan yang terjadi.



Dalam penelitian ini menunjukkan bagaimana perbedaan budaya akan menyebabkan perbedaan strategi dalam desain perencanaan management. Penelitian ini melibatkan banyak manager di Amerika, Australia, Singapura dan Hongkong, yang menunjukkan :

- Ada perbedaan budaya antara Anglo American Society dan Chinese Based Society
- Pengujian yang menunjukkan bahwa bagaimana perbedaan berdampak pada manager dan pekerja dalam perilaku hubungan kerja, dan
- Memberikan sejumlah rekomendasi agar bagaimana sistem pengendalian manajemen harus memperhitungkan perbedaan budaya diantara masyarakat yang akan mempengaruhi efektifitas dan kualitas kehidupan kerja manager dan pekerja.

Penelitian ini didasarkan pada pengelompokkan dimensi budaya yang diusulkan oleh Hofstede (1980), yang meliputi: Power of distance, Individualism, Masculinity, dan Uncertainty avoidance. Sedangkan dalam penelitian yang lain (Hofstede & Bond, 1988), ada dimensi budaya yang lain, yaitu Confucian Dynamism.

Dari kedua penelitian di atas maka ada 3 dimensi budaya yang mempengaruhi pembentukan sistem pengendalian manajemen, (Hofstede, 1983; Harrison, et al, 1993), yaitu dimensi budaya: Power Distance, Individualism, Confucian Dynamism.

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka dapat diringkaskan pada tabel berikut ini:

Perbedaan Budaya Anglo-American dengan Chinese Based

	Chinese Based Society	Anglo American Society
Power Distance	High	Low
Individualism	Collectivist	Individualist
Confucian Dynamism	Longterm	Shortterm

Power Distance, adalah bagaimana masyarakat berinteraksi dengan ketidaksamaan manusia, menganggap dan menyikapi bahwa perbedaan adalah bagian dari kehidupan kita, menganggap adanya jenjang/ hirarki antara Pimpinan dan bawahan, dan power distance disini adalah suatu budaya dalam kelompok manusia, dan dalam penelitian ini, budaya ini adalah budaya manager. Power Distance yang rendah adalah bagaimana manager dapat menyikapi

perbedaan, menerima adanya perbedaan, dan berusaha untuk meminimize perbedaan itu, dan itu akan menjadi panduan dalam berperilaku, dan jika tidak menerima adanya perbedaan, maka itu berarti perbedaan itu tidak diterima sebagai panduan dalam bertindak/ berperilaku. PD yang tinggi, berarti menurut, tidak bisa berdiskusi, dan siap menerima perintah, sedangkan PD yang rendah, menganggap berada pada jenjang yang sama sebagai kolega, bisa berdiskusi

Individualism adalah pandangan masyarakat tentang keterkaitan antara individu dengan kelompoknya, orang yang individualistic adalah yang menganggap bahwa kepentingan individu lebih penting dari kepentingan kelompok, dan sebaliknya. Tingkat individualistic yang rendah atau biasa disebut dengan kolektivistik. Menurut paham kolektivistik seseorang dilihat secara keseluruhan bilamana kita memandang suatu kelompok, dasarnya adalah pandangan kelompok, bukan individu.

Confusian Dynamism (CD) adalah cara pandang tentang horizon waktu, Confusian lebih berorientasi pada jangka panjang. Masyarakat yang memiliki CD yang tinggi akan cenderung hemat dan sabar dan memiliki orientasi jangka panjang, sebaliknya pandangan CD yang rendah berfokus pada mengisi kebutuhannya disini dan sekarang, dan memiliki orientasi jangka pendek.

### Dampak perbedaan budaya pada Management Control System

Control System Character	Level of Decentralization	Tinggi	Anglo-American Based
		Rendah	Chinese Based
	Responsibility Center	Tinggi	Anglo-American Based
		Rendah	Chinese Based
	The Use of Qualitative Tech.	Tinggi	Anglo-American Based
		Rendah	Chinese Based
	The Planning Horizon.	Long Term	Chinese Based
		Short Term	Anglo-American Based
	Group vs Individual Decision Making	Tinggi	Chinese Based
		Rendah	Anglo-American Based
	Reliance on att. Budget in performance Evaluation	Tinggi	Chinese Based
		Rendah	Anglo-American Based

Dari perbedaan budaya di atas, memicu perbedaan sistem pengendalian management yang dalam penelitian Harrison (1993) dibagi atas 6 karakteristik, yaitu:

1. The degree of decentralization of authority
2. The use of responsibility centers and responsibility center accounting
3. The use of quantitative techniques in operational control and decision making
4. The planning time horizon
5. Group versus individual decision making, and
6. The degree of reliance on budget attainment in manager performance.

Semakin tinggi tingkat desentralisasi, maka tingkat pendelegasian semakin tinggi, maka hal ini akan sesuai bagi masyarakat yang memiliki PD yang rendah, karena lebih mengedepankan inisiatif, empowerment dan selfserving. Dan bagi masyarakat yang memiliki tingkat PD yang tinggi akan menganggap bahwa sentralisasi adalah yang terbaik bagi mereka.

Pusat-pusat pertanggungjawaban akan sangat berkembang bagi masyarakat yang memiliki tingkat desentralisasi yang tinggi, karena otoritas diberikan pada unit-unit kecil dalam departemen secara otonomi, pusat pertanggungjawaban pada semua tingkatan adalah merupakan kendaraan bagi mereka yang memiliki otonomi keputusan.

Penggunaan metode kuantitatif akan sangat dibutuhkan bagi masyarakat yang lebih mengutamakan pusat tanggung jawab, khususnya untuk kontrol produksi, kontrol persediaan dan analisis keputusan investasi, sedangkan bagi masyarakat yang tersentralisasi, kurang menggunakan pendekatan kuantitatif

Perencanaan jangka waktu yang panjang terjadi lebih pada masyarakat yang Chinese based, karena memiliki paham CD yang tinggi.

Demikian juga bagi masyarakat yang rendah tingkat individualistiknya akan lebih mementingkan kebutuhan bersama/kelompok. Menjunjung tinggi kepentingan kelompok lebih daripada kepentingan pribadi.

Ketergantungan pada anggaran sebagai ukuran kinerja lebih tinggi pada masyarakat yang memiliki PD yang tinggi, karena mereka lebih senang dengan ukuran yang telah ditetapkan dalam anggaran, sehingga ada pedoman dalam aktivitas dan ukuran kinerja.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil yang diperoleh oleh Kevin et al( 2000), yang meneliti melalui 5 dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede.

## **Apakah Budaya menghambat/ menghalangi adopsi teknik Akuntansi Manajemen?**

Xiao (2006), menjawab pertanyaan tersebut dan membuktikan bahwa budaya tidak menghambat/ menghalangi adopsi teknik akuntansi manajemen. Dia melakukan penelitian di perusahaan-perusahaan di China sebagai penelitian lanjutan yang dilakukan sebelum China masuk menjadi anggota WTO, dan setelah China masuk sebagai anggota WTO tahun 2001, pada penelitian yang dilakukan tahun 2004, setelah China banyak ekspansi dalam transaksi global dan kompetisi yang tinggi, didapati bahwa ada pertumbuhan penggunaan teknik Akuntansi Manajemen yang signifikan di tahun 2004, hal ini membuktikan bahwa budaya tidak menghalangi adopsi teknik akuntansi manajemen, seperti terlampir dalam lampiran.

## **Bagaimana Teori Kontijensi menjelaskan akan hal ini?**

Akuntansi manajemen pada umumnya didefinisikan sebagai suatu proses pencatatan, pengukuran, analisis dan pelaporan informasi yang diperlukan oleh manajemen untuk mengelola organisasi yang dipimpinnya. Fungsi utama informasi akuntansi manajemen adalah untuk membantu manajemen dalam mengidentifikasi dan memecahkan berbagai masalah yang muncul dalam proses pengelolaan organisasi. Intensitas persaingan cenderung meningkat dan berubah dengan cepat sejalan dengan perubahan lingkungan yang ditandai dengan fenomena globalisasi yang kian kuat.

Perubahan ini telah meningkatkan peran strategi dalam menunjang kemampuan perusahaan untuk bisa survive di persaingan. Disamping itu, perubahan tersebut juga telah melahirkan beberapa permasalahan baru dalam pengelolaan perusahaan yang mendorong timbulnya teknik-teknik manajemen yang baru, seperti total quality management, just in time, activity based management dan process reengineering.

Munculnya masalah-masalah baru dalam pengelolaan organisasi dan dikembangkannya pendekatan-pendekatan manajemen baru mempunyai pengaruh langsung terhadap perkembangan konsep-konsep akuntansi manajemen. Para pemikir akuntansi manajemen, yang dipelopori oleh Robert Kaplan, telah berusaha untuk mengembangkan teknik-teknik akuntansi manajemen yang sesuai/ cocok dengan lingkungan organisasi modern dan sesuai dengan kebutuhan manajemen di era globalisasi.

Banyaknya bukti empiris yang menunjukkan keberhasilan penerapan teknik akuntansi manajemen di tempat-tempat tertentu, tentu tidak menjamin keberhasilan yang sama diberbagai tempat, hal ini karena adanya perbedaan dalam lingkungan bisnis, tatanan hukum, dan sosial.

Pendekatan kontijensi (contingency approach) merupakan pendekatan yang banyak diterapkan dalam penelitian strategi, dan sejak akhir tahun 1970-an pendekatan inipun mulai banyak dipakai oleh para peneliti akuntansi manajemen. Tesis dasar pendekatan ini adalah bahwa tidak ada konsep (atau sistem) akuntansi yang akan bisa diterapkan secara universal (dimana saja dan dalam kondisi apa saja) secara efektif; suatu konsep akuntansi manajemen hanya cocok atau sesuai (fit) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja.

Hal yang senada disebutkan oleh Fiedler, 1964) “Contingency theories are a class of behavioral theory that contend that there is no one best way of organizing/ leading and that an organizational/ leadership style that is effective in some situations may not be successful in others.

## **PROPOSISI**

Budaya, lingkungan, tatahukum dan faktor relevan lain turut menentukan penerapan teknik akuntansi manajemen yang paling sesuai.

**Hermadi Widijanto, MSc. MM. Ak  
Adalah Dosen Tetap Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Advent Indonesia, Bandung**

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Argyris, Chris and Robert S. Kaplan, 1994, Implementing New Knowledge: The Case of Activity Based Costing, American Accounting Association: Accounting Horizons, Vol 8, No. 3, September, pp. 83-105
- Cooper, R dan R. Kaplan, 1992, Activity Based System: Measuring the costs of resources usage, Accounting Horizons 6 (September):1-13
- Devine, Kevin, Priscilla O'clock, Cynthia J. Rooney, 2000, Implications of Culture on the Development of Control system, The Ohio CPA Journal, January-March

- Fiedler, F.E., 1964, A contingency model of leadership effectiveness. *Advance in Experimental Social Psychology*, vol. 1, pp. 149-190, New York: Academic Press
- Harrison, Graeme, 1994, Culture and Management, *Australian Accountant*, November
- Harrison, G.H., 1993, Reliance on Accounting Performance Measures in superior evaluative style – the influence of National Culture and Personality, *Accounting Organizations and Society*, pp.319-339
- Hiramoto, T, 1991, Restoring the relevance of Management Accounting, *Journal of Management Accounting Research* 3,pp. 1-15
- Hofstede, G.H., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in work-related values* (Beverly Hill, CA: Sage)
- Hofstede, G.H., and Bond, M.H., 1988, *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, Organizational Dynamics*,pp. 5-21
- Joseph, George, 2006, Understanding Management Accounting Techniques in the context of Organizational Change, *Management Accounting Quarterly*, Summer 2006, Vol. 7, No. 4,pp. 24-31
- Kaplan R.S., dan Anthony A. Atkinson, 1998, *Advanced Management Accounting*, Third edition, Prentice Hall International, Inc.
- Kee, Robert, (1995), Integrating Activity Based Costing With the Theory of Constraints to Enhance Production Related Decision making, *American Accounting Association: Accounting Horizon*, Vol 9, No. 4, December 1995,pp. 48-61
- Kugel, Robert D, 2008, ABC: The Next Generation, *Business Finance*, May 2008
- Meek, Gary K. and Wayne B. Thomas, 2004, A Review of Market Based International Accounting Research, *Journal of International Accounting Research*, Vol. 3, No. 1, pp.21-41
- Nanni, A.J., Jr., J.R. Dixon, and T.E. Vollman, 1992, Integrated performance Measurement: Management Accounting to support the new manufacturing realities, *Journal of Management Accounting Research* 4,pp. -19

- Turney, Peter B.B., 1991, Second Generation Architecture of The Activity Based Management Cross Model, Strategic Cost Management.
- Venkataraman, N, 1994, IT- enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition, Sloan Management Review, Winter, pp.73-87
- Xiao, Jason Zezhong, (2006), Management Accounting in China, Financial Management, December 2006/2007

## LAMPIRAN

THE EXTENT OF IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES: OUR FINDINGS COMPARED WITH THOSE OF PRIOR STUDIES

MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES	Current Study (2004)					Previous Study (2000)				
	N	MEAN	MEDIAN	STD DEV.	3(%) <sup>2</sup>	N	MEAN	MEDIAN	STD DEV.	3(%) <sup>2</sup>
Cost behavior analysis	174	3.89	4	0.86	90.74	189	4.18	4.33	0.83	77.81
ABC	190	3.01	3	1.30	60.00	107	3.99	4.00	0.71	52.20
ABM	194	2.68	2.87	1.23	50.00	74	3.73	3.89	0.68	37.25
Cost Allocation	175	3.88	4	1.03	88.78	163	4.33	4.50	0.67	70.78
Product Life Cycle Accounting	163	3.23	3	1.42	70.32	183	4.03	4.00	0.78	70.23
Environment Accounting	187	2.23	2	1.26	36.18	71	3.69	4.00	0.76	36.18
Competitor Analysis	173	2.74	3	1.10	56.43	123	3.54	3.00	0.68	56.42
Cost Benchmarking	163	3.09	3	1.42	66.06	155	3.83	4.00	1.13	66.06
Standard costing	169	2.61	2.3	1.09	44.71	90	3.73	3.80	0.68	24.04
Target costing	177	3.15	3.33	1.19	74.41	183	4.00	4.00	0.73	64.19
Kaizen Costing	183	2.65	3	1.22	58.27	103	3.64	3.50	0.70	51.76
Quality cost reporting	167	3.07	3	1.25	62.37	183	3.92	4.00	0.77	58.45
Value chain Analysis	167	3.07	3	1.16	62.32	100	3.97	4.00	0.69	48.31
<b>Operating Budget</b>										
Budget for cash/ working capital	174	4.1	4	1.05	91.37	200	4.33	4.00	0.75	81.32
Budget for sales	170	4.17	5	0.96	96.56	177	4.40	5.00	0.74	81.56
Profit budget	227	4.36	5	0.88	97.78	200	4.43	5.00	0.74	97.78
Production budget	211	4.24	5	0.99	95.09	213	4.38	5.00	0.77	95.09
Budget are revised frequently	187	3.19	3	1.16	78.13	173	3.89	4.00	0.81	78.13
Flexible budgeting is used	218	3.03	3	1.35	64.68	141	3.83	4.00	0.80	64.68
Budgets with a multi year horizon prepared	217	2.92	3	1.30	59.91	130	3.82	4.00	0.81	59.91
Participative Budgeting	229	3.28	3	1.31	72.20	161	3.93	4.00	0.82	70.20
<b>Decision Techniques</b>										
CVP Analysis	221	3.64	4	1.21	81.90	181	4.08	4.00	0.80	81.90
What if analysis	208	2.83	3	1.24	57.69	120	3.73	4.00	0.77	57.69
Decision Tree	204	2.43	2	1.27	45.59	93	3.61	3.00	0.79	45.59
<b>Capital Budgeting</b>										
Net Present Value Methods	213	3.24	3	1.35	72.17	153	3.93	4.00	0.83	72.17
Internal Rate of Return	210	3.08	3	1.38	66.67	140	3.89	4.00	0.85	66.67
Payback Period	218	3.5	4	1.28	79.17	174	4.03	4.00	0.82	79.17
Accounting Rate of Return	211	3.16	3	1.29	69.19	146	3.87	4.00	0.81	69.19
Profit Volume										
<b>Performance measures</b>										
Economic value added	196	3.1	3	1.14	62.93	108	3.93	4.00	0.71	48.00
Return on Investment	211	2.97	3	1.38	62.56	132	3.88	4.00	0.82	62.56
Residual Income	167	2.33	2	1.22	43.56	88	3.53	3.00	0.68	43.56
<b>Transfer Pricing</b>										
Market Based	168	3.11	3	1.52	65.55	137	4.08	4.00	0.81	65.55
Cost based	213	3.09	3	1.49	65.89	181	4.02	4.00	0.85	65.89
Negotiated	206	2.58	3	1.38	51.44	107	3.77	4.00	0.78	51.44
Use of internal bank for intra organization transactions	170	2.12	1	1.46	33.03	76	4.01	4.00	0.91	33.03
<b>ICT</b>										
Responsibility Accounting	170	3.77	4	1.09	80.81	167	4.28	4.50	0.64	73.64
Balance Scorecard	177	3.45	3.54	0.85	71.70	73	4.14	4.17	0.53	39.04
Subjective performance Evaluation	171	2.85	3	0.95	68.08	134	3.45	3.00	0.61	63.08
Environment scanning	169	2.8	3	1.11	66.81	139	3.53	3.00	0.69	66.51
<b>Performance based compensation</b>										
Managers in top 25% paid > those in the bottom 25%	302	3.29	3	1.08	73.74	150	3.86	4.00	0.77	75.75
Performance bonus plus a fixed salary for managers	214	3.07	3	1.14	71.12	195	3.41	4.00	0.79	91.12
Performance bonus plus a fixed salary for employees	215	3.06	4	1.15	64.83	181	3.72	4.00	0.80	94.83

Sumber: Xiao (2006).