

14_JURNAL ACHMAD TJAHJONO WAHANA V12 01 2009

by STIE Widya Wiwaha

Submission date: 28-Jun-2022 08:34AM (UTC+0900)

Submission ID: 1863891321

File name: 14_JURNAL_ACHMAD_TJAHJONO_WAHANA_V12_01_2009.pdf (48.42K)

Word count: 3703

Character count: 25387

¹
**“PHYLOSOPHY DEMING”
BENARKAH MERUPAKAN PARADIGMA BARU
DALAM SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN ?**

Achmad Tjahjono
STIE Widya Wiwaha
email: cahyoww@yahoo.co.id

ABSTRAKSI

Akuntansi manajemen telah mengalami revolusi pertumbuhan dan perkembangan yang pesat. Beberapa temuan dan penyelidikan tentang model-model akuntansi manajemen yang baru terus berlanjut. Semua ini tidak bisa terlepas dari kemajuan dunia teknologi dan informasi yang makin mengglobal. Setiap perkembangan berpacu dengan waktu dan saling mengklaim bahwa modelnya lah yang terbaik. Akselerasi antara pemahaman dan penerapan sering tidak beriring. Suatu paradigma terbaru ditemukan oleh W. Edward Deming yang dikenal dengan The Deming Philosophy. Apakah ada konsep baru dalam philosophy ini? Artikel ini ditujukan untuk menjelaskan paradigma yang dikemukakan oleh Deming ini.

Keywords: *akuntansi manajemen, revolusi pertumbuhan dan perkembangan, model-model akuntansi manajemen*

PENDAHULUAN

Informasi akuntansi manajemen yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen bisa dalam bentuk biaya-biaya yang terjadi dalam departemen operasi atau kalkulasi biaya produk, jasa ataupun aktifitas. Akuntansi manajemen merupakan satu dari sumber informasi utama bagi manajemen. Akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi pekerja, manajer dan eksekutif dalam organisasi perusahaan untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik. Secara tradisional, informasi akuntansi manajemen dalam bentuk keuangan yakni informasi yang telah diukur dengan nilai uang. Pada perkembangan selanjutnya informasi yang dihasilkan tidak hanya sebatas itu, namun sudah menyangkut mutu dan prosesnya.

Ukuran kondisi ekonomi dari perusahaan-biaya dan tingkat keuntungan dari produk, jasa, langganan dan kegiatan organisasi tersedia hanya dari sistem akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen juga mengukur kinerja ekonomi dari suatu unit operasional, divisi dan departemen. Ukuran ini melengkapi keterkaitan antara strategi organisasi dan pelaksanaan strategi tersebut. Informasi akuntansi manajemen juga merupakan *feed back* bagi anggota organisasi untuk melihat apa yang telah terjadi dimasa lalu dan jika perlu diadakan perbaikan di masa depan.

AKUNTANSI MANAJEMEN PADA ABAD KE 19

Kebutuhan akan informasi akuntansi manajemen bertambah seiring dimulainya revolusi industri di Inggris pada abad 19. Pada industri tekstil, kendaraan lapis baja yang membuat senjata dan industri manufaktur lain pada masa itu secara implisit telah menerapkan akuntansi manajemen. Hal ini bisa dilihat pada perusahaan tersebut dimana para pekerja pada suatu perusahaan disewa oleh pemiliknya untuk menjalankan berbagai tugas dalam proses manufaktur. Pemilik perusahaan ini mengembangkan informasi akuntansi manajemen seperti biaya per yard katun yang telah diolah. Hal ini dimaksudkan sebagai informasi untuk mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja sewaan tersebut dan untuk menginformasikan harga dan keputusan bauran produk. Pada awal abad ke 19, telah dilakukan pencatatan oleh manajer pemintalan tekstil dimana ia menerima informasi tentang biaya pemindahan bahan baku berupa katun ke produk setengah jadi dan produk akhir. Informasi tersebut telah memungkinkan manajer untuk menyatakan apakah proses produksi yang dilakukan telah mencapai efisiensi. Pada industri kereta api yang berkembang pada pertengahan abad ke 19 di Amerika Serikat telah merasakan bahwa industri tersebut tidak bisa berfungsi secara efektif tanpa informasi akuntansi manajemen yang melengkapi ukuran kinerja untuk bagian-bagian yang telah didesentralisasi. Ukuran ini telah memungkinkan manajer lokal untuk mengambil tindakan berdasarkan informasi unik tentang kondisi lokal, yang konsisten dengan maksimisasi kinerja ekonomi kereta api secara keseluruhan.

AKUNTANSI MANAJEMEN PADA ABAD KE 20

Berbagai macam inovasi telah dilakukan oleh para teoritis maupun praktisi dalam hal sistem akuntansi manajemen yang digunakan untuk mendukung berbagai tingkat divisi dalam perusahaan. Salah satu contoh perusahaannya adalah Du Pont. Perusahaan ini merupakan prototipe organisasi manufaktur yang terintegrasi secara vertikal, dimana bahan baku diproses melalui beberapa tingkatan industri. Perusahaan pada abad ke 19 memfokuskan diri hanya pada satu produk tunggal, namun kondisi yang berbeda terjadi pada abad ke 20. Perusahaan Du Pont tadi misalnya, ia harus mendifersifikasi teknik-teknik lanjutan untuk mengkoordinasi kegiatan operasional dari berbagai divisi yang ada. Teknik-teknik yang dimaksud termasuk anggaran operasional, dan anggaran modal. Kantor pusat Du Pont mengumpulkan data biaya setiap hari dan mingguan yang berkaitan dengan daftar gaji, maupun biaya produksi. Informasi ini digunakan untuk beberapa tujuan manajerial. Informasi tersebut membantu dalam melihat operasi yang dilakukan dan memonitor efisiensi produksi dan penjualan. Ia juga merupakan alat untuk mengevaluasi dan mengawasi kinerja.

Salah satu perkembangan yang penting adalah berkaitan dengan pengembangan model pengukuran kinerja ROI (*Return on Investment*). Du Pont mengkombinasikan ukuran tingkat laba dengan aktiva atau modal menjadi bentuk tunggal :

$$ROI = \frac{\text{Operating Income}}{\text{Sales}} \times \frac{\text{Sales}}{\text{Investment}}$$

Du Pont menggunakan formula ROI sebagai ukuran kinerja tunggal dalam merencanakan, mengevaluasi dan mengawasi laba yang diperoleh untuk pemilik perusahaan. Penggunaan ukuran ROI seperti ini membantu manajemen Du Pont dalam memutuskan divisi mana yang seharusnya

menerima tambahan modal untuk memperluas kapasitasnya.

Perkembangan lainnya yang patut dicatat pada awal abad ini adalah pada saat General Motor Company di tahun 1920 memperkenalkan pelbagai inisiatif akuntansi manajemen dengan philosophy yang mereka anut "centralized control with decentralized responsibility". *Decentralized responsibility* mengacu pada otoritas dimana manajer divisi lokal harus membuat keputusan tentang harga, jadwal produksi, desain produk, hubungan dengan pelanggan, akuisisi material, didasarkan atas akses atasan mereka pada informasi tentang kondisi operasi dan kesempatan lokal tanpa perlu mendapatkan persetujuan dari atasan untuk keputusan mereka. *Centralized control* mengacu pada informasi keuangan dimana manajer perusahaan menerima secara periodik tentang operasi divisi dan tingkat keuntungan yang dijamin oleh manajer senior yang mana manajer divisi mereka membuat keputusan dan mengambil tindakan tentang apa yang harus dikontribusikan ke tujuan perusahaan secara keseluruhan. Donaldson Brown dan Alfred Sloan -yang merupakan eksekutif General Motor- memasukkan sistem berikut pada sistem akuntansi manajemen pada General Motor. Sistem tersebut adalah: (Anthony, et.all, 1997):

- *An annual operating budgeting process*, yakni proses yang menjamin tujuan pimpinan puncak konsisten dengan tujuan manajer dibawahnya.
- *Weekly sales report and monthly flexible budgets*, yakni budget yang disusun untuk melengkapi ramalan tentang biaya apa yang seharusnya diberikan pada volume aktual dan campuran produksi dan penjualan pada periode terakhir. Laporan ini merupakan *feed back* bagi manajer divisi tentang operasi berjalan yang dilakukan dan penyesuaian yang perlu dilakukan dalam menghadapi perubahan lingkungan operasional perusahaan.
- *Annual divisional performance targets*, including return on investment, yakni laporan yang memberikan informasi kepada manajemen puncak yang memungkinkan mereka untuk mengalokasikan sumber daya dan kompensasi manajemen diantara divisi, dengan menggunakan kriteria kinerja yang telah disepakati dan diseragamkan.

Sistem akuntansi manajemen General Motor ini telah memungkinkan organisasi perusahaan yang kompleks merencanakan, mengkoordinasi dan mengevaluasi operasi dari pelbagai tingkatan divisi seperti Chevrolet, Pontiac, dan Fisher Body. Sistem ini telah memungkinkan manajer divisi yang ada mencapai tujuan yang telah ditetapkan berkaitan dengan keuangan masing-masing divisi, operasional, desain dan pemasaran. Inisiatif yang dilakukan oleh Alfred Sloan dan Donaldson Brown ini mempunyai peran penting dalam penciptaan perusahaan pada periode 1920-1970. Masa selanjutnya manajer General Motor menghadapi beberapa kesulitan, ketika mereka gagal menerapkan secara efektif prosedur yang ada untuk menghadapi persaingan dari pesaing Eropa dan Jepang.

Untuk organisasi jasa, sama halnya dengan industri manufaktur juga membutuhkan informasi akuntansi manajemen yang tepat waktu, akurat dan relevan. Perbedaan utamanya hanya menyangkut perusahaan jasa tidak menghasilkan suatu produk.

PERUBAHAN LINGKUNGAN PERSAINGAN

Dekade terakhir menjelang berakhirnya abad ke 20 ini, lingkungan persaingan baik untuk perusahaan manufaktur maupun jasa menjadi jauh lebih menantang. Konsekuensinya, perusahaan dewasa ini menginginkan informasi akuntansi manajemen yang berbeda dan yang lebih baik. Sifat dan kebutuhan baru yang diperlukan untuk informasi akuntansi manajemen diuraikan berikut ini.

Deregulasi Perusahaan Jasa.

Persaingan yang ada menuntut dilakukannya deregulasi dan ini mengubah dasar aturan dimana perusahaan jasa tersebut beroperasi. Hambatan harga, bauran produk, geografis, persaingan tampaknya sudah bisa dikurangi pada industri jasa keuangan ini. Informasi yang diperlukan menyangkut tentang mutu, ketepatan waktu dan efisiensi kegiatan yang dijalankan perusahaan.

Organisasi Manufaktur dan Jasa Pada Lingkungan Global.

Dominasi Eropa barat dan Amerika utara sejak pertengahan tahun 70-an mulai menghadapi tantangan dari perusahaan Asia dan Pasifik yang menawarkan produk berkualitas tinggi dengan harga yang rendah. Sejak itu suatu perusahaan bisa bertahan jika kemampuan biaya, kualitas dan produk sama baiknya dengan perusahaan terbaik di dunia. Informasi tersebut diperlukan untuk :

1. membantu insinyur mendesain produk yang bisa diproduksi secara efisien.
2. memberi tanda perbaikan yang diperlukan dalam hal kualitas, efisiensi, dan kecepatan.
3. Mepedomani keputusan bauran produk
4. Memilih suplier yang ada.
5. Merundingkan harga, tampilan produk, kualitas, pengiriman dan jasa dengan konsumen.

Peranan Sistem ABC (*Activity-Based Costing*)

Activity-based costing atau ABC saat ini merupakan isu yang menarik dan banyak dibicarakan. Hal ini dapat dilihat dari begitu banyaknya tulisan yang menyangkut tentang ABC. ABC ini timbul karena adanya kesadaran bahwa sistem akuntansi biaya tradisional tidak mampu menetapkan biaya overhead secara akurat. Banyak perusahaan manufaktur saat ini memiliki biaya overhead lebih dari 5 atau 10 kali dari biaya upah langsungnya, sistem akuntansi manajemen yang mengalokasikan biaya overhead berdasar upah langsung mengalami distorsi secara besar biaya yang ditetapkan pada produk dan pelanggan.

Sistem ABC menghindari alokasi arbitrase dan distorsi biaya secara berurutan dengan menetapkan biaya sumberdaya organisasional ke aktifitas-aktifitas yang dijalankan oleh sumberdaya tersebut dan kemudian menetapkan biaya aktifitas ke produk, jasa dan pelanggan yang menciptakan permintaan atau manfaat dari aktifitas yang dilakukan.

Activity based costing system timbul sebagai akibat dari kebutuhan manajemen akan informasi akuntansi yang mampu mencerminkan konsumsi sumberdaya dalam berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk. Kebutuhan akan informasi biaya yang akurat tersebut disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut. (Mulyadi, 1998)

1. Persaingan global (*global competition*) yang dihadapi perusahaan manufaktur memaksa manajemen untuk mencari berbagai alternatif pembuatan produk yang *cost effective*. Untuk menghasilkan produk dengan biaya efisien, manajemen harus mengidentifikasi *value added activities* dan *non value added activities*. Dengan demikian manajemen memerlukan informasi biaya yang mencerminkan konsumsi sumberdaya dalam berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk.
2. Penggunaan teknologi maju dalam pembuatan produk (*advanced manufacturing technology*) menyebabkan proporsi biaya overhead pabrik dalam product cost menjadi dominan, disamping itu sebagian besar biaya overhead pabrik dalam perusahaan yang berteknologi maju merupakan sunk cost, seperti biaya depresiasi pabrik.

3. Untuk dapat memenangkan persaingan dalam kompetisi global, perusahaan manufaktur harus menerapkan *market driven strategy*; untuk penerapan strategi ini, manajemen harus senantiasa melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk memantau dampak dari *improvement* berkelanjutan manajemen memerlukan informasi yang akurat mengenai pengorbanan sumberdaya dalam berbagai aktivitas pembuatan produk.
4. *Market driven strategy* menuntut manajemen untuk inovatif, dengan inovasi yang dilakukan, *product life cycle* menjadi semakin pendek. Informasi tentang *product life cycle* sangat bermanfaat sebagai dasar peluncuran produk baru, penghentian produksi produk tertentu.
5. Pemanfaatan teknologi komputer dalam pengolahan data akuntansi memungkinkan dilakukannya pengolahan berbagai informasi biaya sangat bermanfaat dengan cukup akurat.

Activity-Based Management (ABM)

Keputusan manajer yang didasarkan atas informasi biaya menurut kegiatan disebut *activity-based management* (ABM). ABM termasuk diantaranya keputusan-keputusan untuk memodifikasi harga, bauran produk, dan bauran pelanggan; mengubah hubungan supplier dan pelanggan; memperbaiki desain produk dan jasa. ABM juga termasuk pelaksanaan kegiatan dengan lebih efisien dan mengeliminasi kebutuhan untuk menjalankan kegiatan tertentu yang tidak menciptakan nilai bagi pelanggan.

Perbaikan Sistem Pengendalian Operasional

Sistem biaya produk tidak merupakan satu-satunya sistem akuntansi manajemen yang membuktikan ketidaklayakan dalam lingkungan persaingan dan teknologi yang berubah. Sistem pengendalian operasional ternyata dirasa terlalu lambat untuk segera dilakukan tindakan perbaikan dan memberi segera sinyal-sinyal yang dianggap sebagai penyebab kinerja menurun. Informasi yang diperlukan adalah yang berguna untuk memonitor dan memperbaiki kegiatan kerjanya. Penggunaan sumber daya sesungguhnya (bahan baku dan waktu) oleh penggunaan sesungguhnya dan pekerjaan sendiri-sendiri dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan segera setelah pekerjaan tersebut dijalankan. Informasi ini diperlukan tepat waktu untuk melaporkan sumber daya yang digunakan untuk masing-masing pekerjaan.

Perubahan Sifat Kerja: dari Pengendalian ke Penginformasian

Sinyal-sinyal terdistorsi dan tertunda dari sistem akuntansi manajemen merupakan pertanda perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Standar kerja dan biaya standar adalah inovasi yang dibuat oleh insinyur pada satu abad silam dalam perkembangan manajemen ilmiah. Sistem kerja dan biaya standar menunjukkan suatu philosophy dimana insinyur dan manajer menentukan tugas operator. Operator ditugaskan untuk menjaga prosedur-prosedur, dan sistem pengukuran (membandingkan hasil sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan) digunakan untuk mengecek apakah pekerja telah mengikuti prosedur yang telah diperintahkan. Dengan perkembangan persaingan global dewasa ini, kinerja yang dibandingkan dengan standar masa lalu tidak lagi layak. Perbaikan berkelanjutan (*Continuous improvement*) dari kinerja perlu untuk memenangkan persaingan dan tetap berada di depan dalam memimpin pasar. Perbaikan berkelanjutan mengacu pada proses berkelanjutan dimana pegawai mengatasi masalah dan mencari metode untuk mengurangi dan mengeliminasi pemborosan, perbaikan kualitas, dan mengurangi kerusakan.

Manajer kini sampai pada suatu kenyataan sumber daya yang terbaik dari ide-ide baru untuk perbaikan kinerja barangkali saja bisa datang dari operator, dimana mereka lebih mengetahui terhadap tugas yang dijalankan. Mengizinkan pegawai untuk melakukan tugas seperti diatas tanpa otorisasi dari atasannya biasa dikenal dengan istilah *employee empowerment*. Perusahaan yang mempraktikkan *employee empowerment* mendorong pegawainya untuk mengatasi masalah dan melakukan pendekatan baru dalam pelaksanaan tugasnya dan pemuasan pelanggan. Untuk menerapkan perbaikan seperti itu, operator tidak lagi bisa diukur dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Mereka butuh kebebasan untuk melakukan eksperimen dengan solusi yang bisa memperbaiki akar penyebab kerusakan. Mereka juga butuh informasi untuk melihat dengan segera konsekuensi dari perbaikan yang dilakukannya. Dengan filosofi *total quality* seperti ini, operator menjadi *problem solver*. Mereka menjadi bagian dari proses. Dengan cara seperti di atas, pengertian informasi akuntansi manajemen adalah *shifting away from its historical emphasis on controlling action of employees. The information is now being used to inform and empower the employees to facilitate their continuous improvement activities.*

Peran Informasi Non Keuangan

Informasi non keuangan tentang kegiatan yang dijalankan menjadi penting saat ini. Pegawai harus memfokuskan tidak hanya pada pengurangan biaya tapi juga bagaimana memperbaiki mutu, mengurangi jangka waktu siklus, dan pemuasan kebutuhan pelanggan. Untuk upaya ini, pegawai membutuhkan data kinerja tentang kegiatan-kegiatan seperti kerusakan, pengerjaan kembali, *scrap*, *yields*, *on-time delivery*, *customer lead times*, dan *return*. Data ini harus sering disediakan agar tindakan efektif bisa dilakukan untuk perbaikan kinerja.

Pemberdayaan Pegawai: Penyebaran Informasi Keuangan

Diantara perubahan menarik dalam menyediakan informasi relevan untuk membantu operator dalam perbaikan proses kerja dan kualitas kerja adalah dengan peranan informasi keuangan yang diperluas. Sebelumnya, operator menerima paling-paling informasi operasional atau fisik saja, seperti kuantitas input yang digunakan, waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas, dan kualitas kerja yang diselesaikan. Operator juga memanfaatkan informasi biaya tentang sumber daya yang mereka gunakan. Misalnya, mereka bisa memutuskan apakah mengganti peralatan mesin atau tidak. Informasi seperti ini memungkinkan operator untuk mengidentifikasi kesempatan untuk pengurangan biaya secara signifikan, membuat prioritas untuk proyek perbaikan, membuat keseimbangan diantara cara-cara alternatif untuk memperbaiki operasi, mengevaluasi investasi yang diusulkan untuk memperbaiki operasi dan menyatakan konsekuensi dari kegiatan perbaikan yang dilakukan.

Kegiatan Pengelolaan dan Pengukuran.

Semua hal diatas bisa terintegrasi dengan memandang kegiatan sebagai fokus utama dari organisasi. Pengukuran kegiatan akan merupakan prinsip utama pengorganisasian dalam mempelajari informasi akuntansi manajemen. Kegiatan seharusnya diandang sebagai mekanisme dimana sumber daya organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan. Informasi pengendalian operasi menyediakan informasi keuangan dan non keuangan atas biaya, mutu dan waktu yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan. Pada gilirannya, informasi pengendalian operasional digunakan untuk mengembangkan ukuran kinerja dan target yang memberi tanda bagaimana kegiatan individual berkontribusi satu proses lengkap yang dijalankan untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Kegiatan-kegiatan

juga merupakan unit pengukuran informasi biaya, membawa secara alami ke penggunaan sistem ABC. Kegiatan-kegiatan menyediakan keterkaitan antara pengeluaran sumberdaya organisasi (orang, peralatan, material, dan energi) dan produk dan jasa yang dihasilkan dan dikirimkan ke pelanggan.

PHILOSOPHY DEMING

Philosophy Deming diambil dari nama yang pertama kali mengemukakan adanya philosophy baru dalam pengembangan akuntansi manajemen, yakni W. Edward Deming. Philosophy ini terdiri dari 14 poin. Pesan utama dari philosophy yang dikemukakan oleh Deming ini sebenarnya tidak menyangkut tentang "how to do" kualitas total (*total quality*) atau perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Tampaknya yang merupakan pesan adalah dimana kerangka kerja berpikir perusahaan secara keseluruhan harus mulai, yakni "how to be" agar bisa merealisasi kemungkinan terbesar *total quality* dan komitmen yang kuat untuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Dari sudut pandang perusahaan, perlu dipahami bahwa 14 poin yang disebutkan tersebut itu mengikuti secara logis dari suatu pemahaman sistem pengetahuan mendalam (*system of profound knowledge*) Deming. Deming meyakini bahwa untuk keperluan transformasi yang diperlukan untuk bertahan, gaya manajemen yang berlaku harus berubah. Untuk mencapai transformasi yang harus dilakukan oleh organisasi adalah mengetahui perubahan apa yang telah terjadi. Untuk itu pedoman yang diberikan Deming disebut "profound knowledge". Dua elemen penting dari profound knowledge ini adalah pemahaman suatu sistem dan pemahaman variasi yang mempunyai implikasi secara signifikan dalam desain dan penggunaan sistem akuntansi manajemen dari suatu perusahaan.

Deming mendorong organisasi-organisasi menjadi *customer-focused* sehingga pegawai dan manajemen yang bekerja sama bisa menggunakan kreatifitas secara bersama dan pengetahuan untuk secara terus menerus memperbaiki sistem. Yang harus dilihat dalam proses pelaksanaannya adalah hambatan-hambatan terhadap perbaikan yang disebabkan oleh desain dan penggunaan sistem akuntansi manajemen.

Untuk lebih memahami Philosophy Deming ini, berikut diuraikan ke 14 poin yang dikemukakan Deming:

1. menciptakan konstansi tujuan untuk perbaikan produk dan jasa (*create constancy of purpose for the improvement of product and service*)
2. Mengadopsi philosophy baru (*adopt the new philosophy*)
3. Menghentikan ketergantungan atas inspeksi massa (*cease dependence on mass inspection*)
4. Jangan membeli atas dasar harga tag sendiri (*don't buy on the basis of price tag alone*)
5. Meningkatkan secara konstan dan selamanya sistem produksi dan jasa. (*improve constantly and forever the system of production and service*).
6. Melembagakan pelatihan (*institute training*)
7. Melembagakan kepemimpinan. (*institute leadership*)
8. Membuang ketakutan (*drive out fear*)
9. Memerinci hambatan-hambatan diantara departemen-departemen (*break down barriers between departments*)
10. Mengeliminasi slogan-slogan dan teguran-teguran untuk pekerja (*eliminate slogans and exhortations for the workforce*)
11. Mengeliminasi quota numerikal, managing by the numbers, dan management by objectives (*eliminate numerical quotas, managing by the numbers, and management by objectives*).

12. Memindahkan kembali hambatan yang meramas orang dari kebanggaan bekerja (*remove the barriers that rob people of pride of workmanship*).
13. Mendorong pendidikan dan perbaikan sendiri untuk setiap orang (*encourage education and self-improvement for everyone*).
14. Mengambil tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan transformasi (*take action to accomplish the transformation*).

PHILOSOPHY DEEMING: SUATU PERUBAHAN ARAH PARADIGMA

Untuk tercapainya philosophy diperlukan perubahan arah paradigma utama atas bagian manajemen puncak. Hal yang sama akan berlaku untuk desain dan penggunaan sistem akuntansi manajemen. Paradigma-paradigma yang ada berpengaruh kuat terhadap perilaku kita. Suatu paradigma akan mempengaruhi bagaimana kita memandang suatu masalah dan bagaimana mendekati solusi untuk masalah tersebut. Kita bisa menerapkan konsep paradigma tersebut pada sistem akuntansi manajemen dengan mempertimbangkan beberapa paradigma tradisional yang mempengaruhi penggunaan sistem tersebut dan perubahan arah paradigma yang akan terjadi jika kita mengadopsi philosophy Deming.

Seperti diketahui, kebanyakan sistem akuntansi didesain untuk melayani kebutuhan utama dari manajemen puncak dan pemegang sahamnya. Ini tidak mengherankan bagi setiap orang ketika anda memperhatikan betapa banyak tekanan puncak manajemen dibawah keharusan untuk memaksimalkan kekayaan pemegang saham. Dengan sistem seperti itu dimana diutamakan kebutuhan pelanggan internal untuk berbagai jenis informasi, kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk pelaksanaan kerja dan memperbaiki sistem tersebut adalah sering dinomorduakan untuk memenuhi kebutuhan manajemen puncak dan pemegang saham. Pasar keuangan juga bisa ditambah sebagai suatu pelanggan ketiga yang dipaksakan (*third imposed customer*) karena harapan-harapan analisis sering mematenkan tujuan angka kesepakatan yang menjadi fokus perhatian manajemen dalam rangka memaksimalkan nilai pemegang saham. Paradigma baru dalam model Deming ini akan memandang klien utama dari sistem akuntansi manajemen sebagai pelanggan, baik itu internal maupun eksternal. Setiap orang dalam organisasi harus diyakinkan agar memenuhi kebutuhan pelanggan. Komitmen seperti itu tidak hanya menjamin pengembalian terbaik bagi pemegang saham, namun juga survival jangka panjang dari perusahaan tersebut.

Perubahan paradigma lain adalah dilibatkannya cara pandang terhadap manajemen biaya. Kebijakan konvensional selama ini adalah pemfokusan biaya pengelolaan setelah produk atau jasa ditawarkan ke pelanggan. Paradigma baru ini menekankan biaya pengelolaan selama tahap perencanaan dan pengembangan. Perubahan ini berarti akuntansi manajemen harus menjadi pemain kunci dalam tim pengembangan produk atau jasa. Perubahan arah paradigma ini juga menempatkan penekanan pada cara memandang akuntansi manajemen sebagai kemampuan yang harus diintegrasikan melalui organisasi secara keseluruhan. Perubahan paradigma terakhir adalah adanya kebutuhan untuk lebih banyak menggunakan ukuran kinerja operasional versus keuangan. Paradigma baru ini memfokuskan pada pengelolaan kegiatan dan *system-wide performance*. Penekanannya adalah pada perbaikan terus menerus proses yang ada dan mengoptimalkan sistem tersebut. Untuk melakukan ini diperlukan pengukuran langsung untuk setiap kriteria kinerja operasional yang diinginkan oleh organisasi tersebut untuk diperbaiki. Cycle times, set-up times, ercen od on-time delivery, customer retention rates dan defect rates hanyalah sedikit pengukuran yang diperlukan untuk memonitor upaya perbaikan berkelanjutan.

Sebagai hasilnya, biaya sesungguhnya sering mengganti biaya standar dalam pengukuran kemajuan dengan fokus mengubah menjadi suatu penggunaan ukuran keuangan untuk menentukan efisiensi strategi operasional yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan perbaikan sistem. Bagaimana baiknya biaya sesungguhnya melacak perbaikan berkelanjutan jangka panjang merupakan ukuran yang lebih tepat untuk efisiensi strategi operasional dari pada penggunaan biaya standar. Penggunaan ukuran operasional dalam memperbaiki sistem konsisten dengan apa yang dikatakan Deming untuk memperbaiki terus menerus sistem produksi dan jasa. Hal ini juga konsisten dengan pemindahan kembali hambatan yang menghambat orang untuk bangga terhadap kerjanya karena pegawai tersebut diberikan data yang diperlukan untuk mengelola proses mereka dan yang lebih penting tidak dibebani tanggungjawab untuk hasil keuangan dimana merupakan hasil dari variasi sistem.

KESIMPULAN

Perubahan lingkungan global menempatkan perusahaan persaingan level yang tinggi. Perusahaan yang mempunyai daya saing yang tinggi akan dapat menang di arena persaingan yang bagaimanapun. Untuk itu, diperlukan informasi yang obyektif, akurat dan cepat. Informasi yang diperlukan tersebut dihasilkan oleh sistem informasi akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen yang dapat disediakan, sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong perubahan, seperti: diregulasi perusahaan jasa, organisasi manufaktur dan jasa pada lingkungan global, peranan *Activity-Based Costing*, *Activity-Based Management*, perbaikan sistem pengendalian operasional, perubahan sifat-sifat kerja: dari pengendalian ke penginformasian, peranan informasi keuangan, pemberdayaan pegawai: penyebaran informasi keuangan, dan kegiatan pengelolaan dan pengukuran.

Sistem akuntansi manajemen juga dipengaruhi oleh isu-isu mutakhir dalam bidang kualitas seperti yang diutarakan oleh deeming yang dikenal dengan nama *deeming philosophy*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., et. al, (1995), *Management Accounting*, New Jersey: Prentice Hall.
- Anthony, Robert N., and Govindarajan, (2000), *Management Control System*, 8th ed., New York: Richard D. Irwin.
- Castellano, Joseph f. et. al, (1995), "The Deming Philosophy; a new paradigm for management accounting system", *CMA Magazine*, February
- Cooper Robin and Robert S. Kapan, (1994), "Activity-Based Systems Measuring The Cost Of Resource Usage", dalam *Emerging Practices In Cost Management : Activity-Based Management*, Barry J. Brinker, Special Edition, Boston: Warren, Gorham & Lamont
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen, (1997), *Management Accounting*, South-Western Publishing Co.
- Mulyadi, (1998), *Total Quality management: Prinsip manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global. Edisi 1*. Yogyakarta: Aditya Media
- Novel Hasan, (2000), "Akuntansi Manajemen: Sebuah Tinjauan Komparatif" *Media Akuntansi*, , Agustus, No. 12/Th.VII

ORIGINALITY REPORT

100%

SIMILARITY INDEX

100%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

jurnalwahana.aaykpn.ac.id

Internet Source

100%

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off