

AKUNTANSI MANAJEMEN

EDISI PERTAMA

Dr. Muslichah Mohammad Machali

Diterbitkan oleh Universiti Islam Sultan Sharif Ali
Spg 347, Jln Pasar Baharu, Gadong
Bandar Seri Begawan BE1310
Negara Brunei Darussalam

© Muslihah Mohammad Machali, Dr. 2012

Cetakan Pertama 2012

Hak cipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan ulang mana-mana bahagian artikel, ilustrasi, dan isi kandungan buku ini dalam apa jua bentuk dan dengan cara apa jua sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanik, rakaman, atau cara lain sebelum mendapat izin bertulis daripada Pengarah Pusat Pengajian Lepas Ijazah dan Penyelidikan, UNISSA, Negara Brunei Darussalam.

Perpustakaan Dewan Bahasa dan Pustaka Brunei
Cataloguing-in-publication

MUSLICHAH Mohammad Machali, Dr.

Akuntansi Manajemen / Dr. Muslichah Mohammad Machali.- Bandar Seri Begawan :
Universiti Islam Sultan Sharif Ali, 2012.

ISBN: 978-99917-1-942-3 (Lembut)
978-99917-1-947-9 (Keras)

1. Accounting 2. Management I. Title

657 MUS (DDC 22)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, berkat rahmat, hidayah dan karunianya lah buku ini dapat penulis selesaikan. Buku ini dimaksudkan untuk memperkaya bacaan bagi mahasiswa dan para praktisi yang sedang mempelajari akuntansi manajemen.

Pembahasan tentang akuntansi manajemen disajikan dengan bahasa yang sederhana agar mudah dipahami oleh pembaca baik yang berlatar belakang akuntansi maupun non akuntansi. Buku ini pada dasarnya membahas tentang informasi akuntansi yang bermanfaat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan, baik keputusan terkait dengan perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengendalian.

Penulis menyadari bahwa sebuah karya ilmiah tidak ada yang sempurna, karenanya mohon saran dan kritik. Semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca, Amin.

Brunei Darussalam, Mei 2012
Penulis

Dr. Muslichah Mohammad Machali

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB 1 AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN....	1
PENDAHULUAN.....	1
DASAR AKUNTANSI MANAJEMEN.....	1
Pengertian Akuntansi Manajemen.....	2
Informasi Akuntansi Manajemen.....	4
Akuntansi Keuangan Dan Akuntansi Manajemen: Persamaan Dan Perbedaan.....	4
FUNGSI MANAJEMEN DALAM ORGANISASI.....	6
SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN	8
Pengertian dan Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen.....	8
Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen.....	9
Desain Sistem Akuntansi Manajemen (SAM).....	11
RANGKUMAN.....	16
PERTANYAAN.....	16
BAB 2 BIAYA DAN KLASIFIKASI BIAYA.....	18
PENDAHULUAN.....	18
KLASIFIKASI BIAYA BERDASARKAN PERILAKU.....	18
MEMISAHKAN BIAYA SEMI VARIABEL.....	21
Metode Titik Tertinggi dan Titik Terendah.....	21
Metode <i>Scattergraph</i>	22
Analisis Regresi Linier.....	24
KLASIFIKASI BIAYA BERDASAR OBYEK BIAYA.....	25
KLASIFIKASI BIAYA BERDASAR PERTANGGUNGJAWABAN.....	25
KLASIFIKASI BIAYA BERDASAR PRODUK.....	26
KLASIFIKASI BIAYA BERDASAR FUNGSI.....	26
KLASIFIKASI BIAYA UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	28
RANGKUMAN.....	29
PERTANYAAN.....	30
SOAL.....	30
BAB 3 HARGA POKOK PESANAN.....	33
PENDAHULUAN.....	33
SISTEM HARGA POKOK PRODUK.....	33
Sistem Harga Pokok Pesanan.....	33
Sistem Harga Pokok Proses.....	34
AKUMULASI BIAYA MANUFAKTUR.....	34
Biaya Bahan Baku.....	35
Biaya Tenaga Kerja.....	36
Biaya Overhead Pabrik.....	37
Pembebanan Biaya Overhead Pabrik.....	38
Overhead Pabrik yang Dibebankan Terlalu Tinggi (<i>Overapplied</i>) dan Terlalu Rendah (<i>Underapplied</i>).....	40
RANGKUMAN.....	41
PERTANYAAN.....	42
SOAL.....	42
BAB 4 HARGA POKOK PROSES.....	45
PENDAHULUAN.....	45
PERBEDAAN ANTARA HARGA POKOK PESANAN DENGAN HARGA POKOK PROSES.....	45
ALIRAN BIAYA DALAM HARGA POKOK PROSES.....	46
Pembebanan Biaya Produksi.....	46
UNIT EKUIVALEN	48

LAPORAN BIAYA PRODUKSI.....	48
Metode Rerata Tertimbang.....	48
Metode Pertama Masuk Pertama Keluar.....	52
RANGKUMAN.....	55
PERTANYAAN.....	55
SOAL.....	55

BAB 5 HARGA POKOK BERBASIS AKTIVITAS..... 58

PENDAHULUAN.....	58
PENENTUAN HARGA POKOK TRADISIONAL.....	58
KETERBATASAN HARGA POKOK TRADISIONAL.....	59
HARGA POKOK BERBASIS AKTIVITAS.....	60
KETERBATASAN HARGA POKOK BERBASIS AKTIVITAS.....	63
MANAJEMEN BERBASIS AKTIVITAS.....	64
Klasifikasi Aktivitas.....	64
Analisis Aktivitas.....	64
Aktivitas yang tidak Bernilai Tambah.....	65
Mengurangi Biaya Aktivitas.....	66
Output Manajemen Berbasis Aktivitas.....	66
Kunci Penerapan Manajemen Berbasis Aktivitas.....	67
RANGKUMAN.....	68
PERTANYAAN.....	68
SOAL.....	69

BAB 6 HARGA POKOK VARIABEL DAN HARGA POKOK PENUH..... 72

PENDAHULUAN.....	72
PENILAIAN PERSEDIAAN DENGAN HARGA POKOK PENUH DAN HARGA POKOK VARIABEL.....	72
Harga pokok Penuh.....	72
Harga pokok Variabel.....	73
Perhitungan Biaya Produk Per Unit.....	73
LAPORAN LABA RUGI HARGA POKOK PENUH DAN HARGA POKOK VARIABEL.....	74
Jika Unit Produksi Sama Dengan Unit Penjualan.....	76
Jika Unit Produksi > Unit Penjualan.....	77
Jika Unit Produksi < Unit Penjualan.....	79
Ringkasan Perbandingan Metode Absorption Dan Variabel Costing.....	80
Rekonsiliasi Harga pokok penuh dan Harga pokok Variabel.....	81
PELAPORAN SEGMENT.....	81
HARGA POKOK PENUH DAN HARGA POKOK VARIABEL – MANA YANG HARUS DIPILIH?.....	84
RANGKUMAN.....	85
PERTANYAAN.....	85
SOAL.....	85

BAB 7 ANALISIS BIAYA VOLUME LABA..... 89

PENDAHULUAN.....	89
ANALISIS TITIK IMPAS.....	89
Titik Impas Dalam Unit.....	89
Titik impas dalam rupiah.....	92
Target Laba.....	92
Target Laba Setelah Pajak.....	93
GRAFIK BIAYA - VOLUME- LABA.....	94
Grafik Laba –Volume.....	94
Grafik Biaya – Volume – Laba.....	95
Asumsi pada Analisis Biaya Volume Laba.....	97
ANALISIS BIAYA – VOLUME – LABA UNTUK PRODUK GANDA.....	97
HUBUNGAN ANTARA TINGKAT OPERASI DENGAN TITIK IMPAS.....	99
Margin of Safety.....	99
Operating Leverage.....	100
APLIKASI BIAYA-VOLUME-LABA DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	101

RANGKUMAN.....	103
PERTANYAAN.....	104
SOAL.....	104

BAB 8	ANGGARAN: ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN.....	107
	PENDAHULUAN.....	107
	FUNGSI ANGGARAN.....	107
	ANGGARAN INDUK.....	108
	MENYIAPKAN ANGGARAN OPERASIONAL.....	109
	Anggaran Penjualan.....	109
	Anggaran Produksi.....	110
	Anggaran Kebutuhan dan Pembelian Bahan.....	110
	Anggaran Tenaga Kerja Langsung.....	112
	Anggaran Overhead Pabrik.....	112
	Biaya Penjualan.....	113
	Anggaran Biaya Administrasi dan Umum.....	113
	MENYIAPKAN ANGGARAN KEUANGAN.....	114
	Anggaran Kas.....	114
	Anggaran Harga Pokok Produksi.....	115
	Anggaran Harga Pokok Penjualan.....	116
	Anggaran Rugi Laba.....	117
	Anggaran Neraca.....	117
	ANGGARAN DAN PERILAKU MANUSIA.....	118
	RANGKUMAN.....	119
	PERTANYAAN.....	119
	SOAL.....	119

BAB 9	ANALISIS BIAYA UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	122
	PENDAHULUAN.....	122
	PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	122
	MENGIDENTIFIKASI BIAYA RELEVAN.....	123
	Keputusan membeli atau membuat sendiri.....	125
	Keputusan Pesanan Khusus.....	127
	Menghentikan Lini Produk yang Tidak Menguntungkan.....	128
	Menjual Secara Langsung atau Memproses Lebih Lanjut.....	131
	RANGKUMAN.....	133
	PERTANYAAN.....	133
	SOAL.....	134

BAB 10	PENENTUAN HARGA JUAL.....	137
	PENDAHULUAN.....	137
	FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUTUSAN HARGA JUAL.....	137
	PENDEKATAN BIAYA DALAM PENENTUAN HARGA	138
	Biaya Produksi Variabel.....	139
	Biaya Produksi Penuh	139
	Total Biaya.....	140
	Total Biaya Variabel.....	140
	MENENTUKAN PERSENTASE MARKUP.....	141
	TIME AND MATERIAL PRICING.....	143
	TARGET COSTING.....	144
	Rantai Nilai Internal.....	144
	Target Costing dan Harga Jual.....	145
	Masalah Utama dalam Penerapan Target Costing.....	146
	RANGKUMAN.....	147
	PERTANYAAN.....	147
	SOAL.....	148

BAB 1

AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca mampu:

1. Menjelaskan apa yang dimaksud dengan akuntansi manajemen.
2. Menjelaskan informasi akuntansi manajemen dan keterkaitannya dengan tingkat manajemen.
3. Membedakan akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen.
4. Mengidentifikasi dan menjelaskan fungsi manajemen dan kebutuhan akan informasi akuntansi manajemen.
5. Menjelaskan apa yang dimaksud dengan Sistem Akuntansi Manajemen (SAM).
6. Menjelaskan variabel yang mempengaruhi desain SAM.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan pihak yang dapat mengelola organisasi yang biasanya disebut dengan manajemen. Manajemen dalam menjalankan fungsinya memerlukan berbagai macam informasi yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan, baik itu informasi keuangan ataupun informasi non keuangan. Salah satu sumber informasi penting yang diperlukan oleh manajemen adalah informasi akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen yang memfokuskan penyajian informasinya bagi pihak internal jelas berbeda dengan akuntansi keuangan yang selama ini kita pelajari. Akuntansi keuangan sebaliknya lebih memfokuskan penyajian informasinya bagi pihak eksternal.

DASAR AKUNTANSI MANAJEMEN

Pengertian Akuntansi Manajemen

Untuk memahami tentang akuntansi manajemen, perlu kiranya memahami atau mengingat kembali tentang apa yang dimaksud dengan akuntansi. Akuntansi didefinisikan sebagai aktivitas untuk menyajikan informasi keuangan bagi pemakai untuk pengambilan keputusan. Kata pemakai disini merujuk kepada pemakai informasi keuangan, yang dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori: (1) pemakai internal, yaitu manajemen sebagai pihak yang mengelola perusahaan, (2) pemakai eksternal, yang mencakup, investor, kreditur, pemerintah. Sementara akuntansi itu sendiri dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama (1) akuntansi keuangan (*financial accounting*), (2) akuntansi manajemen (*management accounting*).

Secara umum akuntansi manajemen didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, mengukur, melaporkan dan menganalisa tentang peristiwa ekonomi untuk mencapai tujuan organisasi. Fokus akuntansi manajemen adalah menyajikan informasi bagi pihak manajemen. Misalnya manajer pemasaran menginginkan laporan penjualan tersegmentasi berdasarkan produk untuk menilai kinerja tiap segmen. Manajer produksi menginginkan informasi biaya untuk memutuskan apakah memproduksi sendiri ataukah membeli suatu produk dari pihak eksternal. Dari kedua contoh tersebut jelas terlihat bahwa akuntansi manajemen merupakan bagian yang tak terpisahkan dari fungsi atau tugas – tugas manajemen. Secara konvensional, akuntansi manajemen terbatas pada informasi keuangan internal yang berorientasi historis. Tetapi, meningkatnya peran akuntansi manajemen untuk membantu manajer dalam pemecahan masalah telah mengakibatkan perubahan akuntansi manajemen untuk memasukkan data eksternal dan non keuangan dan informasi yang berorientasi yang akan datang.

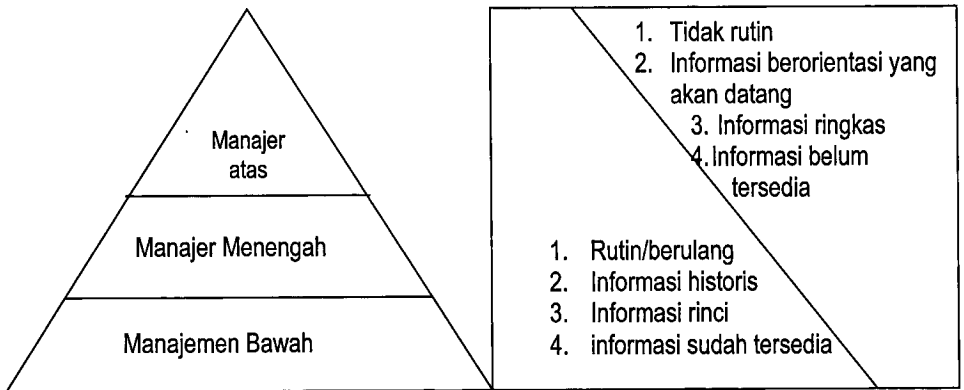
Informasi Akuntansi Manajemen

Dalam menjalankan fungsi atau tugasnya yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengambilan keputusan manajemen membutuhkan informasi akuntansi manajemen. Informasi tersebut dapat diperoleh dari suatu sistem yang disebut sistem akuntansi manajemen (SAM). Informasi akuntansi manajemen yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat berupa berbagai macam format yang disesuaikan dengan kebutuhan manajemen dalam pengambilan keputusan. Contoh dari informasi akuntansi manajemen adalah laporan penjualan per produk, laporan laba rugi per segmen, laporan biaya mutu.

Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh berbagai tingkat manajemen, baik manajemen atas, manajemen menengah maupun manajemen bawah. Pada dasarnya informasi yang dibutuhkan oleh setiap tingkat manajemen berbeda satu sama lainnya. Keputusan yang dibuat oleh manajemen bawah biasanya adalah keputusan yang terstruktur artinya bahwa keputusan tersebut bersifat rutin atau berulang dan terdapat prosedur atau metode yang jelas untuk menanganinya. Jenis informasi akuntansi manajemen yang diperlukan pada level ini umumnya sudah diketahui dan akan sama untuk masing – masing jenis keputusan. Manajemen tingkat bawah, misalnya supervisor, memerlukan informasi akuntansi manajemen untuk melaksanakan dan mengendalikan kegiatan harian mereka.

Manajemen atas, seperti direktur dan para wakil direktur, memerlukan informasi akuntansi manajemen yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan strategis. Manajemen tingkat ini biasanya dihadapkan pada keputusan yang sifatnya tidak terstruktur yang memerlukan penilaian manajerial. Keputusan yang tidak terstruktur, biasanya tidak rutin, tidak ada metode universal yang dapat digunakan. Contoh keputusan jenis ini adalah keputusan melakukan merger atau akuisisi. Manajemen menengah, seperti manajer fungsional dan kepala cabang, memerlukan informasi yang dapat digunakan untuk mengendalikan dan menilai kinerja unit operasi. Tingkat manajemen serta keterkaitannya dengan akuntansi

manajemen beserta informasi yang dihasilkan diringkas pada gambar 1.1 dan tabel 1.1.



Gambar 1.1 Jenis Keputusan dan Informasi yang Diperlukan Disetiap Tingkat Manajemen

Tabel 1.1 Tingkat Manajemen dan Akuntansi Manajemen

Tingkat Manajemen	Fungsi Tiap Tingkat	Fungsi Akuntansi Manajemen	Contoh Informasi Akuntansi Manajemen
Manajemen Atas	Pengendalian stratejik	Menyediakan informasi yang berkaitan dengan kinerja kompetitif perusahaan jangka panjang.	Kondisi pasar dan persaingan, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi
Manajemen Menengah	Pengendalian manajemen	Menyediakan informasi tentang kinerja manajer dan unit operasi	Laporan akuntansi pertanggung jawaban, Laporan biaya kualitas
Manajemen Bawah	Kontrol Operasi	Menyediakan informasi umpan balik tentang efisiensi dan kualitas tugas yang telah dilaksanakan	Jumlah produk cacat, jumlah produk yang dikerjakan ulang, jumlah barang yang harus dipesan

Akuntansi Keuangan Dan Akuntansi Manajemen: Persamaan Dan Perbedaan Perbedaan Antara Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen

Fokus utama akuntansi keuangan adalah menyajikan informasi bagi pihak eksternal, misalnya pemegang saham, kreditor, analis keuangan, pemerintah. Misalnya pemerintah memerlukan informasi akuntansi keuangan untuk menentukan jumlah pajak yang terhutang, investor untuk menentukan apakah perlu menambah jumlah investasi atau bahkan menarik investasinya. Akuntansi manajemen sebaliknya memfokuskan informasi untuk kebutuhan pihak internal perusahaan (misalnya; manajer, eksekutif) untuk pengambilan keputusan. Contohnya adalah manajer menggunakan informasi akuntansi manajemen untuk pengambilan keputusan ditutup tidaknya lini produk tertentu, menolak atau menerima pesanan khusus.

Akuntansi keuangan merupakan pemrosesan transaksi dan penyusunan laporan keuangan. seperti neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas. Dalam menyusun laporan keuangan tersebut, akuntansi keuangan harus menyajikannya sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima umum (*generally accepted accounting principles*), atau di Indonesia harus sesuai dengan standar akuntansi keuangan (SAK). Sebaliknya akuntansi manajemen karena fokus penyajiannya adalah pada pihak internal perusahaan, tidak perlu mengikuti SAK.

Informasi yang disajikan oleh akuntansi keuangan berkaitan erat dengan informasi yang terjadi pada masa lalu. Oleh karenanya data yang digunakan untuk penyusunan informasi akuntansi keuangan juga adalah data masa lalu (historis). Akuntansi manajemen terutama menyajikan informasi berorientasi yang akan datang. Misalkan saja manajemen ingin membuat keputusan tentang perlu tidaknya melakukan penambahan mesin baru, informasi yang diperlukan adalah prediksi tentang pendapatan dan biaya yang akan terjadi di masa yang akan datang. Tetapi bukan berarti data masa lalu tidak digunakan sama sekali, data masa lalu tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat prediksi tentang informasi mendatang.

Akuntansi keuangan pada dasarnya bertujuan untuk menyajikan informasi akuntansi keuangan yang menggambarkan tentang posisi keseluruhan keuangan perusahaan sebagai suatu kesatuan unit usaha. Informasi yang disajikan oleh akuntansi manajemen dapat berupa informasi yang terkait dengan bagian atau segmen yang ada didalam organisasi. Misalkan saja manajemen ingin melihat kinerja tiap segmen, maka akuntansi manajemen dapat menyajikan informasi laba rugi per segmen, sebagai contoh laporan rugi per lini produk, per daerah pemasaran, per konsumen, per divisi.

Dalam melakukan fungsinya manajer sering menggunakan informasi akuntansi keuangan sebagai dasar dalam merencanakan, mengorganisir dan mengendalikan aktivitas yang terjadi perusahaan. Walaupun informasi keuangan dapat membantu manajer untuk melaksanakan fungsinya, namun informasi

akuntansi keuangan tersebut dirasa manajer terlampau umum, terlalu terlambat, terfokus pada biaya masa lalu yang tidak relevan, dan tidak berorientasi tindakan.

Akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan memiliki beberapa perbedaan yang sangat mendasar. Perbedaan keduanya dapat diringkas dalam tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2 Perbedaan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen

Akuntansi Keuangan	Akuntansi Manajemen
Informasi ditujukan terutama pada pemakai internal	Informasi ditujukan terutama pada pemakai internal
Harus sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima umum.	Tidak dibatasi oleh prinsip akuntansi yang diterima umum.
Menggunakan data yang berorientasi masa lalu dan bersifat historis	Data berorientasi yang akan datang untuk pengambilan keputusan
Laporan bersifat menyeluruh	Laporan terinci sesuai dengan kebutuhan
Menyajikan informasi keuangan	Menyajikan informasi keuangan dan non keuangan

Persamaan Antara Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen

Meskipun akuntansi keuangan memiliki beberapa perbedaan dengan akuntansi manajemen, ternyata bila kita teliti terdapat paling tidak dua persamaan antara akuntansi keuangan dengan akuntansi manajemen. Pertama, akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen menggunakan sumber informasi yang sama, yaitu informasi yang berasal dari sistem akuntansi perusahaan. Sistem akuntansi pada dasarnya disusun untuk memenuhi kebutuhan informasi, baik bagi internal maupun pihak eksternal.

Kedua, akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen sangat menekankan pada konsep pertanggungjawaban. Manajemen sebagai pihak yang mengelola perusahaan mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan operasi perusahaan kepada semua pihak yang berkepentingan. Akuntansi keuangan melaporkan kegiatan operasi perusahaan secara keseluruhan dalam bentuk neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas. Akuntansi manajemen melaporkan operasi perusahaan dalam bentuk laporan yang lebih rinci tentang aktivitas tiap unit dalam organisasi.

FUNGSI MANAJEMEN DALAM ORGANISASI

Setiap perusahaan baik yang berorientasi laba ataupun yang tidak (nir laba) pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan manajemen perlu mengelola sumberdaya yang tersedia sebaik mungkin. Manajemen sebagai pengelola organisasi memiliki berbagai macam fungsi. Berdasarkan telaah berbagai literatur, fungsi manajemen dapat diringkas ke dalam empat fungsi pokok: merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan dan mengambil keputusan.

Merencanakan. Perencanaan adalah suatu proses menentukan tujuan dan cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Misalnya saja perusahaan menetapkan tujuan untuk mencapai target laba tertentu. Untuk mencapai target tersebut perusahaan dapat menggunakan metode tertentu agar tujuan tersebut dapat dicapai, misalnya penerapan sistem berbasis aktivitas (*activity based management/ABM*). Dengan ABM aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan sehingga biaya produksi dapat ditekan dan mutu produk dapat ditingkatkan. Jadi, perencanaan pada prinsipnya merupakan proses pengambilan keputusan yang merupakan dasar bagi keputusan lain yang akan dilakukan, fungsi yang lain (mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan jika perencanaan sudah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam kaitannya dengan perencanaan akuntansi manajemen dapat menyediakan informasi misalnya tentang anggaran. Anggaran merupakan proses penyusunan rencana kerja jangka pendek (biasanya satu tahun), yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Anggaran biasanya berkaitan erat dengan perencanaan laba yang berisi tentang proyeksi laba rugi, neraca, kas dan modal kerja.

Mengorganisasikan. Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk menentukan tugas apa yang perlu dilaksanakan, bagaimana melaksanakannya, dan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut. Definisi tersebut menunjukkan bahwa dalam pengorganisasian juga tercakup penyusunan struktur organisasi yang memisahkan secara jelas tugas dan wewenang masing – masing bagian. Disamping itu, pengorganisasian juga merupakan proses* menciptakan hubungan antar berbagai fungsi atau bagian dalam organisasi. Fungsi mengorganisasikan mencakup fungsi memimpin. Memimpin adalah proses untuk mengarahkan dan memotivasi anggota organisasi serta memecahkan pertentangan yang timbul antar anggota tersebut. Dalam organisasi pengarahan dapat bersifat sangat kompleks, karena selain proses pengarahan manusia yang terlibat dalam organisasi juga menyangkut perilaku manusia tersebut yang sangat berbeda satu dengan yang lainnya. Pengarahan yang baik belum menjamin bahwa tugas – tugas yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik. Seorang pemimpin juga dituntut untuk memberikan dorongan pada bawahannya agar mereka dapat bekerja dengan semangat kerja yang tinggi.

Anggaran seperti yang dicontohkan sebelumnya juga merupakan output akuntansi manajemen yang dapat digunakan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan berbagai macam kegiatan operasional perusahaan. Anggaran mencakup rencana biaya yang terkait dengan berbagai fungsi dalam perusahaan, misalnya anggaran produksi, penjualan, pemasaran, pembelian, penelitian dan pengembangan. Anggaran meningkatkan koordinasi karena berbagai bidang dan aktivitas organisasi harus bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

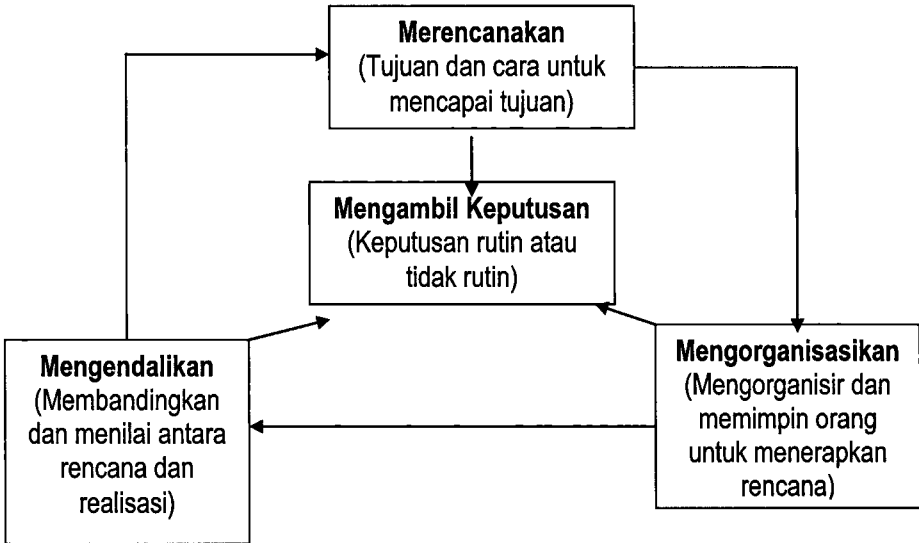
Mengendalikan. Pengendalian merupakan proses untuk memastikan bahwa rencana telah berjalan sebagaimana mestinya. Pencapaian tujuan harus selalu dimonitor secara kontinyu agar tidak menyimpang dari yang telah direncanakan. Jika dalam proses pengendalian tersebut ditemui adanya penyimpangan, maka penyimpangan tersebut harus diteliti dan dianalisis sebagai dasar untuk menyusun perencanaan tahun berikutnya. Dalam upaya mengendalikan kegiatan operasi, manajemen dapat membandingkan anggaran dengan realisasi biaya. Misalkan saja jika realisasi biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan, manajemen dapat menganalisis sebab – sebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan selanjutnya menggunakan hasil analisis tersebut untuk merancang kegiatan perencanaan biaya pada periode berikutnya.

Pengambilan keputusan. Manajemen dalam melakukan tugasnya selalu dihadapkan pada berbagai macam pengambilan keputusan, baik keputusan yang sifatnya rutin maupun keputusan yang tidak rutin yang berkaitan dengan tugas manajemen. Keputusan rutin merupakan keputusan yang sering terjadi atau berulang serta terdapat aturan yang jelas untuk mengambil keputusan, seperti misalnya keputusan tentang berapa jumlah bahan baku yang akan digunakan, kapan sebaiknya dilakukan pemesanan terhadap persediaan. Keputusan yang tidak rutin merupakan keputusan yang jarang terjadi atau bahkan mungkin terjadi hanya sekali selama berdirinya perusahaan serta tidak ada aturan yang jelas untuk mengambil keputusan, seperti misalnya keputusan untuk melakukan merger atau akuisisi, keputusan untuk melakukan ekspansi pasar. Pengambilan keputusan merupakan proses untuk memilih di antara berbagai alternatif. Fungsi pengambilan keputusan mempunyai keterkaitan erat dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Misalnya perusahaan merencanakan untuk melakukan ekspansi pasar ke satu daerah tertentu, disini perusahaan dihadapkan pada pilihan apakah perusahaan memutuskan untuk ekspansi pasar ke daerah A, B atau C.

Anggaran memuat informasi penting berkaitan dengan kemampuan suatu organisasi, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Misalnya, anggaran kas menunjukkan potensi kelebihan atau kekurangan kas. Jika anggaran yang telah disusun menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kas yang berlebih, maka manajemen dapat menggunakan kelebihan tersebut untuk

membayar kembali dana yang dipinjam pada periode sebelumnya atau menginvestasikannya dalam investasi jangka pendek, daripada membiarkannya menganggur sehingga tidak produktif. Jika terjadi kekurangan kas, manajemen dapat melakukan upaya untuk menutup kekurangan tersebut, misalnya dengan meminjam ke Bank.

Keterkaitan di antara Keempat fungsi manajemen di atas dapat disusun dalam bentuk siklus dalam gambar 1.2 berikut ini



Gambar 1.2 Fungsi Manajemen dan Keterkaitannya

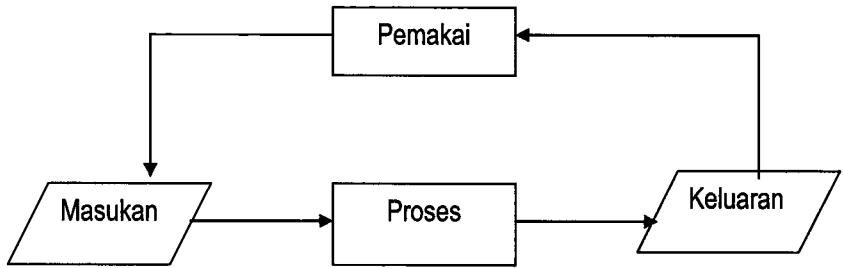
SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN

Pengertian dan Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen dapat dipandang sebagai suatu sistem yang menghasilkan informasi akuntansi manajemen. Untuk meningkatkan pemahaman kita tentang sistem akuntansi manajemen, perlu kiranya kita melihat kembali model dasar dari suatu sistem yang diilustrasikan pada gambar 1.3. Gambar ini menunjukkan bahwa setiap sistem informasi mempunyai tiga aktivitas utama: (1) sistem menerima data sebagai masukan, (2) sistem memproses data tersebut, memproses disini bisa berarti antara melakukan perhitungan, pemutakhiran data, ataupun penggabungan, (3) sistem menghasilkan informasi sebagai keluaran. Jadi dalam sistem akuntansi manajemen, data akan diproses untuk menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi manajemen.

Dari penjelasan diatas kita dapat mendefinisikan sistem akuntansi manajemen sebagai suatu sistem yang menghasilkan keluaran berupa informasi

akuntansi manajemen dengan menggunakan data sebagai masukannya dan memprosesnya untuk mencapai tujuan khusus manajemen (pemakai).



Gambar 1.3 Model Sistem Akuntansi Manajemen

Seperti dijelaskan di atas bahwa pada dasarnya dalam mengelola perusahaan manajemen memerlukan informasi akuntansi manajemen. Informasi tersebut dapat diperoleh dari sistem akuntansi manajemen. Sistem akuntansi manajemen mempunyai dua tujuan utama:

1. Untuk menyediakan informasi yang akan dipakai oleh manajemen dalam kaitannya dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian
2. Untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan

Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen

Secara tradisional informasi akuntansi manajemen adalah informasi keuangan dalam mata uang. Akhir – akhir ini, akuntansi manajemen telah meluas mencakup informasi non keuangan seperti waktu proses, pengukuran kepuasan konsumen, kemampuan pegawai dan kinerja produk baru. Fakta empiris yang telah dilakukan oleh para peneliti di bidang akuntansi manajemen menunjukkan bahwa terdapat 4 (empat) karakteristik informasi SAM yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut :

1) Lingkup (*scope*).

Informasi *broad scope* (lingkup luas) mengacu kepada dimensi fokus, kuantifikasi, dan horison waktu. Sistem akuntansi manajemen tradisional memberikan informasi yang terfokus pada peristiwa – peristiwa dalam organisasi, yang dikuantifikasi dalam ukuran moneter, dan yang berhubungan dengan data historis. Ruang lingkup sistem akuntansi manajemen yang luas memberikan informasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal yang mungkin bersifat ekonomi seperti *Gross National Product*, total penjualan pasar, dan pangsa pasar suatu industri, atau mungkin juga bersifat non ekonomi seperti faktor demografi, cita rasa konsumen, tindakan para pesaing dan perkembangan teknologi. Ruang lingkup akuntansi manajemen yang luas mencakup ukuran nonmoneter terhadap karakteristik lingkungan ekstern.

Disamping itu, ruang lingkup sistem akuntansi manajemen yang luas akan memberikan estimasi tentang kemungkinan terjadinya peristiwa di masa yang akan datang didalam ukuran probabilitas.

2) Ketepatan waktu (*Timeliness*).

Kemampuan para manajer untuk merespon secara cepat terhadap suatu peristiwa kemungkinan dipengaruhi oleh *timeliness* sistem akuntansi manajemen. Informasi yang *timeliness* meningkatkan fasilitas sistem akuntansi manajemen untuk melaporkan peristiwa paling akhir dan untuk memberikan umpan balik secara cepat terhadap keputusan yang telah dibuat. Jadi *timeliness* mencakup frekwensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. *Timing* informasi menunjuk kepada jarak waktu antara permintaan dan tersedianya informasi dari sistem akuntansi manajemen ke pihak yang meminta.

3) Agregasi (*aggregation*) :

Sistem akuntansi manajemen memberikan informasi dalam berbagai bentuk agregasi yang berkisar dari pemberian bahan dasar, data yang tidak diproses hingga berbagai agregasi berdasarkan periode waktu atau area tertentu misalnya pusat pertanggungjawaban atau fungsional. Tipe agregasi yang lain mengacu kepada berbagai format yang konsisten dengan model keputusan formal seperti analisis *cash flow* yang didiskontokan untuk anggaran modal, simulasi dan *linear programming* untuk penerapan anggaran, analisis biaya-volume-laba, dan model pengendalian persediaan. Dalam perkembangan terakhir, agregasi informasi merupakan penggabungan informasi fungsional dan temporal seperti area penjualan, pusat biaya, departemen produksi dan pemasaran, dan informasi yang dihasilkan secara khusus untuk model keputusan formal.

4) Integrasi (*integration*).

Aspek pengendalian suatu organisasi yang penting adalah koordinasi berbagai segmen dalam sub – sub organisasi. Karakteristik sistem akuntansi manajemen yang membantu koordinasi mencakup spesifikasi target yang menunjukkan pengaruh interaksi segmen dan informasi mengenai pengaruh keputusan pada operasi seluruh sub – sub unit organisasi. Informasi yang terintegrasi dari SAM dapat digunakan sebagai alat koordinasi antar segmen dari sub – unit dan antar sub – unit. Kompleksitas dan saling ketergantungan antar sub – unit akan direfleksikan dalam informasi yang terintegrasi dari SAM.

Ringkasan keempat karakteristik sistem akuntansi manajemen yang telah dikemukakan di atas dapat disajikan pada Tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3 Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen

Lingkup	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi eksternal • Informasi non keuangan • Informasi berorientasi yang akan datang
Ketepatan waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi pelaporan • Kecepatan pelaporan
Agregasi	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi berdasar periode waktu • Informasi berdasar bidang fungsional • Model analitik dan model keputusan
Integrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang target untuk tiap aktivitas dan keterkaitan dengan sub unitnya • Pelaporan mengenai interaksi antar sub-unit organisasi

Sumber: Chenhall dan Morris (1986)

Desain Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)

Pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) terhadap desain sistem akuntansi manajemen menyatakan bahwa tidak terdapat sistem akuntansi yang cocok secara universal ke semua organisasi dalam semua situasi. Sistem akuntansi manajemen (SAM) yang sesuai tergantung pada kondisi khusus dari suatu organisasi. Berbagai penelitian yang mengkaji variabel yang mempengaruhi desain SAM baik di berbagai negara termasuk di Indonesia telah dilakukan, yaitu lingkungan (misalnya: Chenhall dan Morris, 1986; Mia dan Clarke, 1999; Mardiyah dan Gudono, 2000; Muslichah, 2002), desentralisasi (misalnya: Chenhall dan Morris, 1986; Gordon dan Narayanan; Gul dan Chia, 1998; Muslichah, 2002), strategi (misalnya: Abernethy dan Guthrie, 1994; Chong, dan Chong, 1997; Muslichah, 2002), saling ketergantungan (Misalnya: Mia dan Goyal, 1991; Bouwens and Abernethy, 2000; Muslichah, 2002, desentralisasi (Gordon dan Narayanan, 1984; Gul dan Chia, 1998, Muslichah, 2002 dan teknologi informasi (Karimi et al.; 2001; Muslichah, 2002).

Lingkungan

Istilah lingkungan merujuk pada lembaga atau kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi (Robbins dan Coulter, 1999). Duncan (1972) mendefinisikan lingkungan sebagai seluruh faktor sosial dan fisik yang secara langsung mempengaruhi perilaku pembuatan keputusan individu dalam organisasi. Dill (1958) mengidentifikasi empat elemen utama dari lingkungan tugas: (1) konsumen (distributor dan pemakai); (2) supplier (bahan baku, tenaga kerja, peralatan, modal dan ruang kerja); (3) pesaing (pasar dan sumber daya); (4) kelompok yang berhubungan dengan pengaturan (pemerintah, organisasi buruh, dan asosiasi antar perusahaan).

Robbins dan Coulter (1999) membagi lingkungan menjadi dua, yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi, misalnya faktor ekonomi, keadaan politik, pengaruh sosiobudaya, masalah globalisasi, dan faktor teknologi. Lingkungan umum mencakup keadaan yang dapat mempengaruhi organisasi tetapi relevansinya tidak jelas. Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran suatu organisasi. Lingkungan khusus terdiri dari pendukung yang sangat penting atau stakeholders yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi baik secara positif maupun negatif. Lingkungan khusus mencakup pemasok, pelanggan, pesaing, badan pemerintah, dan kelompok masyarakat tertentu. Miles dan Snow (1974) menyatakan bahwa pemasok, pelanggan, pesaing, pemerintah, serikat buruh, pasar uang adalah sumber utama dari ketidakpastian. Sementara Gordon dan Narayanan (1984) menemukan bahwa sumber ketidakpastian adalah ekonomi, hukum, politik, teknologi, persaingan, pelanggan dan lingkungan industri. Selanjutnya, Daft (1988) menemukan bahwa hanya tiga hal yang merupakan sumber ketidakpastian yaitu konsumen, pesaing dan sektor ekonomi. Berdasarkan pendapat tersebut lingkungan eksternal organisasi mencakup pemasok, pelanggan, pesaing, pemerintah, serikat buruh, teknologi, ekonomi dan politik.

Ewusi (1981) berpendapat bahwa menyediakan manajer dengan informasi yang konsisten dengan kondisi lingkungan akan membantu manajer untuk berinteraksi dengan lingkungan secara sukses. Manajer yang menghadapi tipe lingkungan yang berbeda memerlukan informasi yang berbeda. Manajer yang menghadapi lingkungan yang lebih tidak terkendali memerlukan informasi yang lebih cepat, lebih bersumber pada eksternal, dan lebih berorientasi pada yang akan datang, SAM merupakan sumber informasi penting yang dapat membantu manajer mengendalikan aktivitas dan mengatasi ketidakpastian sehingga tujuan organisasi dapat dicapai

Chenhall dan Morris (1986) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara ketidakpastian lingkungan dan kebutuhan akan informasi. Jika pembuat keputusan merasa adanya ketidakpastian lingkungan yang lebih besar mereka cenderung akan mencari informasi nonkeuangan dan informasi yang berorientasi yang akan datang sebagai tambahan dari tipe informasi lainnya (Gordon dan Narayanan, 1984). Lebih lanjut Gul dan Chia (1994) mengemukakan bahwa ketika ketidakpastian lingkungan rendah, manajemen mampu untuk membuat prediksi yang akurat tentang pasar. Akan tetapi, ketika ketidakpastian lingkungan tinggi, manajemen memerlukan tambahan informasi untuk mengatasi lingkungan yang kompleks. Laporan yang lebih kompleks dari SAM dapat membantu untuk mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan pengambilan keputusan manajerial (Gul dan Chia, 1994).

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Chong dan Chong (1997), Gul dan Chia (1994), Mia dan Clarke (1999) menemukan bahwa terdapat ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap karakteristik SAM lingkup, tepat waktu

dan agregasi. Penelitian yang dilakukan oleh Muslichah (2002) mengkonfirmasi hanya sebagian hasil penelitian sebelumnya. Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap agregasi ditemukan tidak signifikan.

Strategi

Strategi didefinisikan oleh Wilson (1995) sebagai satu set tindakan yang terintegrasi yang ditujukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Mitzberg et al. (1995) strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, dan tindakan organisasi menjadi suatu kesatuan. Dengan demikian, suatu strategi merupakan arahan bagi tindakan perusahaan untuk melakukan sesuatu. Suatu strategi disusun untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan akan dapat dicapai dengan cara tepat.

Strategi adalah variabel yang juga harus dipertimbangkan dalam merancang SAM. Palmer (1992) menyatakan bahwa kebutuhan untuk merancang SAM harus konsisten dengan kebutuhan pengendalian strategik organisasi, dimana strategi akan berbeda sesuai dengan level ketidakpastian. Suatu strategi yang dikaitkan dengan ketidakpastian yang tinggi memerlukan pengendalian yang berbeda, dan memerlukan sistem akuntansi yang berbeda daripada perusahaan yang beroperasi dalam level ketidakpastian yang rendah. Penelitian sebelumnya (misalnya: Miles dan Snow, 1978; Govindarajan, 1986, 1988; Gupta, 1987) menyatakan bahwa perusahaan dengan strategi tipe *prospector* dikaitkan dengan level ketidakpastian lingkungan tinggi. Sebaliknya, perusahaan tipe *defender* dikaitkan dengan level ketidakpastian lingkungan rendah (Miles dan Snow, 1978; Miller, 1988; Miller et al., 1988).

Perusahaan dengan strategi tipe *prospector* mengeksplorasi kesempatan pasar dan produk melalui monitoring berbagai kondisi dan kejadian lingkungan. Produk mereka selalu berkembang dan teknologi yang digunakan selalu fleksibel yang memungkinkan reaksi yang cepat terhadap perubahan permintaan di pasar. Sebagai akibatnya, informasi eksternal, nonkeuangan dan berorientasi yang akan datang akan sesuai bagi manajer. Oleh karena itu, informasi SAM lingkup luas akan dirasakan bermanfaat bagi pengambilan keputusan yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, perusahaan tipe *defender* beroperasi dalam pasar produk yang sempit dan stabil menekankan pada efisiensi dari pada inovasi. Stabilitas pasar perusahaan sesuai dengan kebutuhan pada informasi historis. Produk sempit ini mengurangi kebutuhan untuk memonitor kondisi lingkungan eksternal. Oleh karena itu informasi lingkup sempit akan sesuai bagi manajer dari perusahaan tipe *defender* dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya ditemukan dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abernathy dan Guthrie (1994), Chong dan Chong (1997) menemukan bahwa penggunaan informasi SAM lingkup luas mempunyai pengaruh yang lebih positif pada kinerja di perusahaan tipe *prospector* dari pada perusahaan tipe *defender*. Penggunaan strategi tipe

prospector menyebabkan manajer menggunakan informasi lingkup luas untuk pengambilan keputusan. Tetapi penelitian yang dilakukan oleh Muslichah (2002) menemukan hasil yang tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya, Strategi tidak mempengaruhi karakteristik SAM

Saling Ketergantungan

Saling ketergantungan didefinisikan sebagai tingkat dimana departemen tergantung satu sama lain untuk menyelesaikan tugas mereka (Thompson, 1967, Chenhall dan Morris, 1986). Scott (1992) seperti yang dikutip oleh Ensign (1998) mendefinisikan saling ketergantungan sebagai tingkat dimana elemen pekerjaan yang dilaksanakan terkait satu sama lain sehingga perubahan dalam satu elemen akan mempengaruhi elemen lainnya. Semakin tinggi saling ketergantungan, semakin kompleks informasi yang dibutuhkan. Unit organisasi tidak hanya perlu informasi yang berkaitan dengan unitnya sendiri, tetapi juga informasi yang berkaitan dengan unit lain. Untuk mengatasi hal tersebut Bouwens dan Abernethy (2000) berpendapat bahwa SAM dapat digunakan untuk mengurangi pengaruh saling ketergantungan. Informasi lingkup luas yang disediakan oleh SAM menyediakan manajer untuk memahami masalah yang terjadi secara lebih baik (Bouwens dan Abernethy, 2000; Abernethy dan Guthrie, 1994; Chenhall dan Morris, 1986).

Di samping itu, evaluasi prestasi di dalam subunit organisasi yang mempunyai tingkat interdependensi yang tinggi kemungkinan dibantu dengan informasi yang mempunyai lingkup luas. Seperti yang dinyatakan oleh Hayes (1977) bahwa ukuran kinerja terhadap unit yang mempunyai tingkat saling ketergantungan akan sangat bermanfaat apabila ukuran tersebut mencakup ukuran untuk menilai reliabilitas, kerjasama dan fleksibilitas para manajer divisi. Jadi interdependensi organisasi cenderung mempengaruhi aktivitas perencanaan dan pengendalian, terutama bagi unit organisasi yang mempunyai saling ketergantungan yang tinggi yang bisa menyulitkan tugas koordinasi. Oleh karena itu, di dalam situasi saling ketergantungan yang tinggi, para manajer akan membutuhkan SAM yang dapat memberikan informasi yang bersifat integrasi, seperti pengaruh keputusan seluruh sub-sub unit organisasi.

Bouwens dan Abernethy (2000) menyatakan bahwa interdependensi berpotensi untuk menciptakan kesenjangan informasi yang tersedia lebih sedikit dari yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Ketika ini terjadi, pembuat keputusan menghadapi ketidakpastian. Informasi lingkup luas yang disediakan oleh SAM dapat mengurangi ketidakpastian tersebut. Informasi yang terintegrasi yang disajikan oleh SAM akan membantu para manajer dapat mengambil keputusan yang efektif sehingga dampak kinerja yang ditimbulkan dari pembuatan keputusan tersebut akan meningkat.

Fakta empiris menunjukkan bahwa saling ketergantungan berpengaruh terhadap karakteristik SAM. Semakin tinggi saling ketergantungan, semakin tinggi pula kebutuhan akan informasi lingkup luas (Muslichah, 2000; Mia dan Goyal, 1991;

Bouwens dan Abernethy, 2000). Selain berpengaruh terhadap SAM lingkup, ketidakpastian juga berpengaruh terhadap SAM integrasi (Mia dan Goyal, 1991; Bouwens dan Abernethy, 2000).

Desentralisasi

Desentralisasi berarti penyerahan wewenang pengambilan keputusan yang membolehkan manajer di berbagai tingkatan untuk mengambil keputusan kunci yang berhubungan dengan bidang tanggung jawabnya. Pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan yang dapat didelegasikan kepada manajer biasanya mencakup berbagai aspek, yaitu pengembangan produk dan jasa baru, memperkerjakan dan memecat personil manajerial, pemilihan investasi besar, alokasi anggaran dan keputusan penentuan harga (Khandwala, 1977; Gordon dan Narayanan, 1984). Sementara Mia dan Mia (1996) menyatakan bahwa delegasi pengambilan keputusan kepada manajer seharusnya mencakup hal:

1. Wewenang dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan pada masalah keuangan
2. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan operasi harian
3. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan staf
4. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan alokasi sumber daya dan dana (misal: gaji, lembur, reparasi dan pemeliharaan)
5. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan masalah personalia (misal rekrutmen, promosi dan penghentian pegawai)

Desentralisasi memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian. Akibatnya, mereka membutuhkan informasi yang lebih banyak. Melalui desentralisasi suatu organisasi mampu menyediakan manajernya dengan tanggung jawab dan pengendalian yang lebih besar terhadap aktivitasnya dan juga akses yang lebih besar terhadap informasi yang dibutuhkan. Tingkat Desentralisasi mempengaruhi bagaimana informasi akuntansi manajemen dikumpulkan, diproses dan dikomunikasikan dalam suatu organisasi. Dengan meningkatnya tanggung jawab dan wewenang yang diberikan, manajer memerlukan informasi yang lebih banyak dan lebih kompleks dari sebelumnya.

Fakta empiris menunjukkan menemukan bahwa semakin tinggi tingkat desentralisasi, maka semakin tinggi karakteristik informasi SAM (Muslichah, 2002, Chia (1995).

Teknologi Informasi

Teknologi Informasi adalah semua bentuk yang berhubungan dengan upaya untuk memperoleh, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan dan memanfaatkan

data. Teknologi komputer merupakan salah satu teknologi informasi berpengaruh terhadap sistem akuntansi. Dengan penggunaan teknologi informasi sejumlah besar informasi akuntansi yang berguna dapat dikumpulkan dan dilaporkan kepada manajer dengan segera. Teknologi informasi juga dapat digunakan untuk integrasi kerja baik itu integrasi vertikal maupun horisontal (Martin et al.; 1994)

Teknologi informasi yang demikian pesat merupakan tantangan bagi akuntan manajemen. Pertama, teknologi informasi dapat digunakan untuk mekanisasi tugas departemen akuntansi, seperti pengumpulan, pengolahan dan pelaporan data. Kedua, teknologi informasi saat memungkinkan perusahaan untuk menyediakan *database* yang lebih kompleks sehingga informasi nonkeuangan dapat tersedia, misalnya informasi yang berkaitan dengan produk, konsumen, proses produksi. Informasi ini memudahkan akuntan manajemen, pemeriksa (auditor) dan para manajer internal dalam memonitor dan menganalisis operasi. Penelitian yang dilakukan oleh Muslichah (2002) menemukan bahwa teknologi informasi berpengaruh langsung karakteristik SAM lingkup luas, tepat waktu dan agregasi.

RANGKUMAN

Akuntansi pada umumnya terbagi menjadi dua yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Akuntansi keuangan menyediakan informasi keuangan yang bermanfaat bagi pihak eksternal, sedangkan akuntansi manajemen menyediakan informasi bagi pihak internal perusahaan. Akuntansi manajemen sangat berorientasi kepada pemakai, informasi yang disajikan oleh akuntansi manajemen bermanfaat bagi pemakai untuk mengambil keputusan.

Akuntansi manajemen terkait erat dengan fungsi manajemen. Manajemen dalam melaksanakan tugasnya mempunyai berbagai macam fungsi yang dapat diringkas ke dalam empat fungsi pokok yaitu perencanaan, pengendalian, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan. Dalam melakukan fungsinya tersebut manajemen memerlukan informasi akuntansi manajemen. Informasi tersebut dapat diperoleh dari sistem akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen dapat dipandang sebagai suatu sistem yang menghasilkan informasi akuntansi manajemen bagi kepentingan pengguna.

Sistem akuntansi manajemen (SAM) memiliki empat karakteristik yaitu lingkup, ketepatan waktu, agregasi dan integrasi. Dalam mendesain SAM berbagai variabel perlu dipertimbangkan antara lain variabel lingkungan, ukuran organisasi, strategi, saling ketergantungan, desentralisasi dan teknologi informasi.

Pertanyaan:

1. Apakah yang dimaksud akuntansi manajemen? berikan minimal 3 contoh tentang informasi akuntansi manajemen.
2. Sebutkan 3 (tiga) level manajemen dan jelaskan kebutuhan informasi akuntansi manajemen untuk ke tiga level tersebut.

3. Jelaskan perbedaan dan persamaan antara akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen!
4. Jelaskan bagaimana akuntansi manajemen membantu dalam pengambilan keputusan.
5. Apakah sistem akuntansi manajemen?
6. Akuntansi manajemen disusun untuk memenuhi 2 tujuan utama, apakah tujuan utamanya?
7. Jelaskan aktivitas utama sistem akuntansi manajemen.
8. Apa yang dimaksud dengan pendekatan kontinjensi.
9. Sebutkan karakteristik sistem akuntansi manajemen.
10. Sebut dan jelaskan variabel yang mempengaruhi desain sistem akuntansi manajemen.

BAB 2

BIAYA DAN KLASIFIKASI BIAYA

Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca mampu:

1. Menjelaskan klasifikasi biaya berdasarkan perilaku.
2. Menjelaskan dan menghitung pemisahan biaya semi variabel.
3. Menjelaskan klasifikasi biaya berdasarkan pertanggungjawaban.
4. Menjelaskan klasifikasi biaya berdasarkan obyek biaya.
5. Menjelaskan klasifikasi biaya berdasarkan hubungan dengan produk.
6. Menjelaskan klasifikasi biaya berdasarkan fungsi.
7. Menjelaskan klasifikasi biaya berdasarkan untuk pengambilan keputusan.

PENDAHULUAN

Dalam mempelajari akuntansi manajemen akan dijumpai berbagai macam jenis istilah biaya yang berbeda, yang disebabkan perbedaan kebutuhan manajemen dalam pengambilan keputusan. Perbedaan ini konsisten dengan konsep biaya yang berbeda untuk tujuan yang berbeda (different cost for different purposes). Konsep biaya ini juga secara implisit menyatakan bahwa tidak terdapat definisi tunggal tentang biaya. Karena fokus akuntansi manajemen adalah menyajikan informasi bagi manajemen, maka manajemen perlu untuk memahami istilah biaya secara tepat agar informasi yang disajikan bermanfaat bagi pengambilan keputusan, terutama keputusan yang berkaitan dengan fungsi manajemen (misalnya, perencanaan, pengendalian, pengarahan)

KLASIFIKASI BIAYA BERDASARKAN PERILAKU

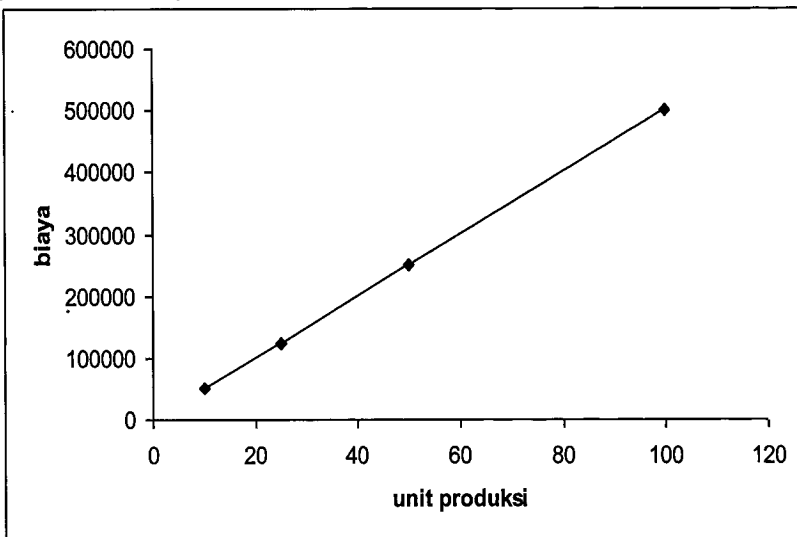
Biaya dapat digolongkan sesuai dengan perubahan aktivitas. Aktivitas disini bisa berupa volume produksi, penjualan atau yang lain. Berdasarkan perilakunya biaya diklasifikasikan ke dalam tiga golongan yaitu biaya variabel (variable costs), biaya tetap (fixed costs) dan biaya semi variabel (semi variable costs atau mixed costs)

Biaya variabel. Biaya variabel adalah biaya yang berubah secara proporsional sesuai dengan perubahan aktivitas. Misalnya, jika aktivitas produksi naik 25 %, maka total biaya variabel juga akan naik sebesar 25 %, Tabel berikut ini dapat membantu untuk memperjelas pemahaman tentang biaya variabel.

Aktivitas (misal: unit produksi)	Biaya variabel per unit	Biaya variabel total
10	Rp 5.000	Rp 50.000
25	Rp 5.000	Rp 125.000
50	Rp 5.000	Rp 250.000
100	Rp 5.000	Rp 500.000

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa jika aktivitas meningkat dari 10 ke 50 (naik lima kali lipat) maka total biaya variabel juga naik lima kali lipat yaitu dari Rp 50.000 ke Rp 250.000. Meskipun total biaya variabel meningkat seiring dengan peningkatan volume kegiatan, namun biaya variabel per unit tetap sama. Contoh biaya variabel ini adalah biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung.

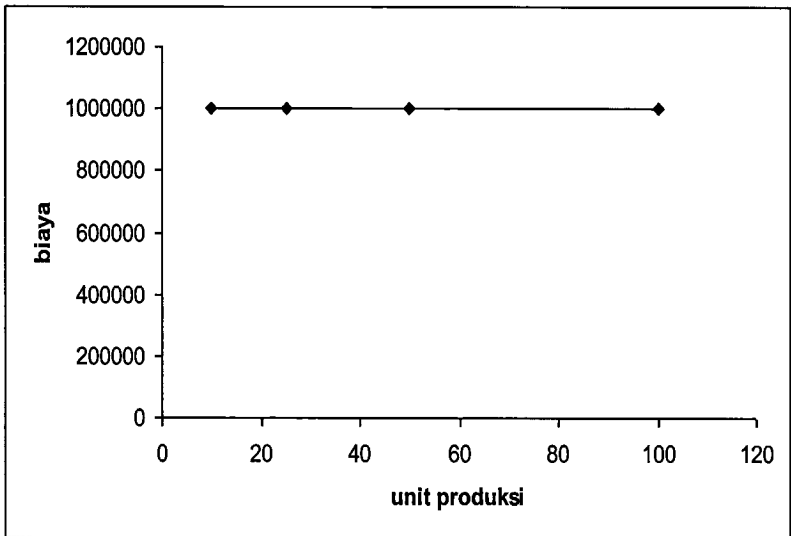
Dengan menggunakan data di atas, grafik biaya variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Biaya Tetap. Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tetap meskipun tingkat aktivitas berubah (dalam kisaran tertentu). Jika aktivitas meningkat sebesar 25 %, maka total biaya tetap tidak akan berubah. Tabel berikut ini dapat digunakan untuk memahami biaya tetap dan perilakunya.

Aktivitas (misal: unit produksi)	Biaya tetap per unit	Biaya tetap total
10	Rp 100.000	Rp 1.000.000
25	Rp 40.000	Rp 1.000.000
50	Rp 20.000	Rp 1.000.000
100	Rp 10.000	Rp 1.000.000

Seperti yang disajikan pada tabel di atas bahwa meskipun aktivitas berubah dari 10 ke 50 (naik lima kali lipat), biaya tetap total tidak berubah yaitu sebesar Rp 1.000.000, namun biaya tetap per unit akan menurun dari Rp. 100.000 menjadi Rp 20.000. Jadi dapat disimpulkan bahwa jika aktivitas berubah, maka biaya tetap totalnya tidak berubah (jumlah totalnya tetap), tetapi biaya tetap per unitnya akan berubah. Contoh dari jenis biaya ini adalah biaya depresiasi, biaya asuransi. Gambar dibawah ini menunjukkan grafik untuk biaya tetap



Biaya Semi variabel. Biaya semi variabel adalah biaya yang mengandung unsur biaya variabel dan biaya tetap. Biaya semi variabel ini jumlahnya berubah seiring dengan perubahan aktivitas tetapi perubahannya tidak proporsional. Total Biaya semi variabel akan tetap (seperti biaya tetap) ketika tidak ada aktivitas, dan akan meningkat (seperti biaya variabel) ketika aktivitas meningkat.

Contoh biaya semi variabel adalah biaya listrik. Biaya ini mempunyai dua komponen, biaya tetap karena walau tidak berproduksi listrik digunakan untuk penerangan, biaya variabel karena biaya listrik akan bertambah ketika perusahaan berproduksi. Gambar biaya semi variabel dapat digambarkan pada gambar berikut ini: