

REKAYASA AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM LINGKUNGAN BISNIS YANG KOMPETITIF



oleh : Anis Charit¹⁾

BIODATA PENULIS

Lahir di Demak

Pendidikan :

Sajana Ekonomi dari FE-UGM, 1991,

Jurusan Akuntansi

Master of Commerce in Accounting, Univ.

of New South Wales, AUS. 1996

Pekerjaan :

Dosen FE Undip, 1992 - sekarang

¹⁾Disajikan Pada Kuliah Umum Semester Genap, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang 1997

Sejak permulaan abad ke 19 teknologi memainkan peranan penting dalam membentuk gaya kehidupan umat manusia dan standar kehidupan masyarakat. Temuan-temuan di berbagai bidang telah mempengaruhi kegiatan bisnis ke arah dimensi baru yang merubah praktik manufaktur, manajemen dan sistem pengendalian, termasuk perkembangan akuntansi manajemen.

Lebih lanjut, perkembangan model ekonomi liberal juga mempengaruhi kegiatan bisnis. Banyak perusahaan yang mengalami kesulitan karena ketidakmampuan mereka mengantisipasi perubahan-perubahan di bidang teknologi dan ekonomi tersebut. Ketidakmampuan tersebut dapat terjadi karena berbagai faktor, salah satunya adalah ketidakmampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif atas produk yang mereka hasilkan.

Untuk mendukung upaya mempertahankan keunggulan kompetitif, tentunya perusahaan membutuhkan berbagai strategi.

MEB, Vol.X, No 1- 2, Juni 1998

Strategi itu sendiri, baik dalam perencanaannya maupun evaluasi keberhasilannya, membutuhkan informasi yang relevan, dapat dipercaya dan tepat waktu. Salah satu informasi yang dibutuhkan perusahaan, yang nantinya digunakan untuk mendukung strategi yang akan diterapkan adalah informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen. Dengan demikian, akuntansi manajemen harus bersifat fleksibel di lingkungan bisnis yang bersifat global dan cepat berubah, dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan ekonomi dan teknologi.

Lingkungan Bisnis dan Strategi Pemanufakturan

Perkembangan akuntansi manajemen tidak dapat dipisahkan dari perkembangan teknologi pemanufakturan dan dunia usaha. Setiap perubahan yang terjadi dalam perusahaan karena perkembangan teknologi dan dunia usaha jelas akan mempengaruhi praktik akuntansi manajemen.

Konsekuensi logis dari perubahan tersebut adalah dikembangkannya berbagai strategi pemanufakturan untuk memungkinkan perusahaan bersaing di pasar persaingan global. Lingkungan persaingan

MEB, Vol.X, No 1- 2, Juni 1998

internasional pada tahun 1970-an dan 1980an jelas berbeda dengan kondisi persaingan pada masa sekarang. Pada tahun-tahun tersebut, mayoritas perusahaan menghadapi persaingan yang relatif terbatas (Chenhall, 1991). Proses produksi relatif stabil dengan komponen biaya tenaga kerja yang tinggi dan biaya overhead pabrik yang proporsinya relatif rendah. Perusahaan juga cenderung menghasilkan lini produk tunggal dan sering terjadi subsidi silang antar produk yang dihasilkan. Secara keseluruhan, tekanan persaingan internasional sifatnya terbatas, daur kehidupan produk (product life-cycles) adalah panjang dan profit margin relatif baik.

Sementara itu, kondisi lingkungan pada masa sekarang cenderung ditandai dengan kebutuhan perusahaan untuk mengidentifikasi posisi bisnis mereka di lingkungan pasar internasional. Produk yang dihasilkan perusahaan akan berkompetisi berdasarkan cost dan karakteristik yang melekat pada produk yang dihasilkan seperti kualitas, keandalan, service dan sebagainya. Perkembangan strategi pemanufakturan akan menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis

69

yang kompetitif tersebut. Pengalaman menunjukkan bahwa perkembangan strategi pemanufakturan yang kompetitif merupakan karakteristik kunci bagi perusahaan yang bersaing di pasar global. Strategi pemanufakturan dapat berupa lima hal berikut (Chenhall 1991):

1. Kualitas - memproduksi barang yang berkualitas tinggi
2. Performan pengiriman - kemampuan untuk mengirim barang tepat waktu dan kemampuan untuk menanggapi konsumen secara cepat
3. Cost - memproduksi dan mengirim barang pada cost yang rendah
4. Fleksibilitas - reaksi yang cepat terhadap perubahan jenis produk, teknologi dan volume produk yang dihasilkan
5. Inovasi - pengenalan proses produksi dan produk baru.

Bagi setiap perusahaan, perkembangan strategi pemanufakturan dapat meningkatkan diversifikasi produk. Lebih lanjut perusahaan juga dihadapkan pada kebutuhan investasi yang besar dan peningkatan kompleksitas proses produksi. Konsekuensinya, perusahaan yang beroperasi secara internasional akan bersaing dengan perusahaan sejenis

yang memusatkan perhatiannya pada produk tertentu yang memiliki keunggulan kompetitif dalam bentuk cost atau karakteristik produk. Hal ini dapat dilihat pada produk seperti komputer (IBM vs Apple), dan otomotif (Toyota, Daihatsu, Mercy, Hyundai dan lain-lain). Pada kondisi demikian, perusahaan yang kompetitif berusaha mengembangkan proses produksi yang betul-betul efisien dan memproduksi jenis produk yang terbatas. Perusahaan yang paling untung mungkin tidak akan mampu untuk melakukan subsidi silang atas produk yang dihasilkan. Di samping itu, perusahaan akan dipaksa untuk membeli komponen produk dari supplier yang mampu menghasilkan komponen dengan harga murah. Pada saat yang sama perusahaan juga dipaksa untuk memiliki hubungan kerja yang baik dengan supplier untuk memastikan kualitas komponen yang sesuai dan pengiriman yang tepat waktu. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan perusahaan Jepang dalam bersaing di pasar global.

Strategi Bersaing

Untuk meraih keunggulan kompetitif di lingkungan bisnis yang cepat berubah, perusahaan membutuhkan strategi yang tepat.

MEB, Vol.X, No 1- 2, Juni 1998

Strategi dapat dikatakan sebagai cara-cara yang direncanakan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam merumuskan strategi perusahaan dihadapkan pada tiga keputusan:

- a) jenis bisnis yang akan dipilih,
- b) bagaimana berkompetisi dalam bisnis tersebut, dan
- c) sistem yang harus dimiliki perusahaan untuk mendukung strategi tersebut (Langfield-Smith, dkk, 1995).

Keputusan pertama berkaitan dengan perumusan strategi perusahaan (corporate strategy). Strategi perusahaan adalah strategi yang berkaitan dengan jenis bisnis yang akan dipilih perusahaan secara keseluruhan untuk beroperasi.

Keputusan kedua berkaitan dengan strategi bersaing (competitive strategy), yaitu cara-cara yang digunakan perusahaan untuk bersaing di pasar. Porter (1985) menyatakan bahwa agar sukses bersaing perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah karakteristik dari suatu bisnis yang memberikan keunggulan pada bisnis tersebut di atas pesaingnya. Hal ini dapat dicapai oleh perusahaan yang memiliki struktur biaya yang rendah (cost leadership) dan perusahaan yang produknya memiliki karakteritik yang superior

MEB, Vol.X, No 1- 2, Juni 1998

(product differentiation)

Keputusan ketiga berkaitan dengan berbagai sistem dan informasi yang diperlukan manajer untuk mendukung strategi bersaing yang ditetapkan. Sistem ini mencakup sistem informasi keuangan dan non-keuangan, sistem produksi, dan pendekatan manajemen modern seperti TQM, JIT, dan ABC, serta sistem pengukuran performan yang dilakukan secara strategis. Dengan demikian sistem dan informasi tersebut harus berorientasi pada pasar yang akan dimasuki. Hunt dan Morgan (1995) mengatakan bahwa dalam merumuskan strategi, orientasi pada pasar menekankan pada pentingnya pemakaian informasi tentang konsumen dan pesaing. Di area inilah sistem akuntansi manajemen perlu direkayasa.

Dari ketiga keputusan di atas dapat dilihat bahwa strategi bersaing memainkan peranan penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Seperti yang dikatakan oleh Porter, pada lingkungan seperti itu dua strategi dapat diterapkan yaitu cost leadership dan product differentiation. Kedua strategy ini perlu didukung dengan analisis rantai nilai (value chain analysis).

Cost Leadership

Pusat perhatian dari strategy cost leadership adalah upaya untuk mencapai biaya produksi yang terendah sehingga dapat menentukan harga jual produk yang lebih rendah dibanding pesaing. Perusahaan dapat menjadi cost leader melalui beberapa cara seperti: economic of scale in production, pengaruh kurva pengalaman, pengendalian biaya secara ketat, dan meminimumkan biaya untuk kegiatan tertentu seperti Research dan Development, pemasaran, dan customer service. Kurva pengalaman (experience curve) menunjukkan perbaikan-perbaikan pada kegiatan seperti praktik kerja, operasi dan pemecahan masalah yang berasal dari pengalaman perusahaan sepanjang waktu. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi seperti ini adalah Hyundai (otomotif), Timex (jam tangan) dan BIC (pena).

Product Differentiation

Pusat perhatian strategi ini adalah upaya untuk menciptakan sesuatu produk yang menurut pandangan konsumen bersifat unik dan berbeda dengan produk yang lain. Keunikan suatu produk dapat dicapai melalui pendekatan seperti image/merk (Coca Cola), pelayanan konsumen (IBM), jaringan dealer (Caterpillar Tractor), desain dan

bentuk produk (Hewlett-Packard), atau Technology (Coleman). Contoh lain dari perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Mercedes Benz (mobil), Rolex (jam tangan) serta Rayban (kaca mata).

Kerangka Value Chain.

Kemampuan perusahaan untuk menerapkan strategi tersebut pada dasarnya sangat tergantung pada kemampuan perusahaan mengelola rantai nilai yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing. Dengan memperhatikan value chain yang dimiliki, perusahaan dapat menentukan kegiatan atau bidang yang biayanya dapat diminimumkan dan kegiatan dimana customer value dapat ditingkatkan. Value chain adalah rantai kegiatan yang menciptakan atau menghasilkan nilai mulai dari penerimaan bahan baku dari supplier, penelitian dan pengembangan proses/produk, penjualan ke konsumen sampai kegiatan yang diperlukan setelah barang terjual. Customer value menunjukkan karakteristik produk atau jasa yang dipandang konsumen sebagai sesuatu yang bernilai.

Ketiga hal di atas akan dapat dilakukan oleh perusahaan dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif apabila didukung oleh informasi yang

relevan baik untuk penentuan cost produk yang akurat, analisis struktur cost pesaing dan pengukuran performan perusahaan. Sayangnya, sistem akuntansi manajemen tradisional tidak mampu mengakomodasikan kebutuhan tersebut.

Sistem Akuntansi Manajemen Tradisional

Bagian penting dalam mengembangkan strategi pemanufakturan yang kompetitif adalah sistem akuntansi manajemen yang membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dengan cara menyediakan informasi tentang cost dari masing masing strategi.

Di samping itu, informasi akuntansi manajemen juga diperlukan untuk mengendalikan efektifitas dan efisiensi dari rencana yang dilakukan untuk mencapai strategi yang diterapkan. Sistem akuntansi manajemen tradisional menekankan pada informasi keuangan yang bersifat internal pada kegiatan perusahaan dan memusatkan perhatiannya pada cost yang berkaitan dengan proses produksi on-line. Cost produk ditentukan dengan cara memisahkan direct cost yang relevan seperti bahan baku dan tenaga kerja, dan mengalokasikan biaya overhead pabrik berdasarkan

ukuran volume seperti jam kerja langsung dan jam mesin. Informasi pengendalian melibatkan penentuan standar seperti standar harga bahan baku, tarif upah dan tingkat efisiensi.

Analisis varian memberikan feedback dalam bentuk perbandingan antara hasil sesungguhnya dengan standar produksi yang direncanakan. Sistem ini mungkin sesuai untuk situasi tertentu seperti pasar yang relatif stabil, proses produksi berskala besar dengan spesifikasi yang tidak berubah, dan tidak ada tekanan yang berarti atas permintaan pasar yang cepat berubah. Namun demikian, kondisi ini tidak sesuai bagi perusahaan yang berusaha mengembangkan strategi pemanufakturan yang kompetitif secara internasional. Perusahaan ini akan menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan memerlukan informasi akuntansi manajemen yang menargetkan prioritas strategi.

Banyak orang mengakui bahwa perkembangan akuntansi manajemen tidak dapat dipisahkan dari perkembangan teknologi. Praktik bisnis dengan menggunakan teknologi sederhana atau tradisional jelas berbeda dengan praktik yang menggunakan teknologi maju. Masalah utama yang dihadapi adalah seringkali akuntansi

manajemen kurang responsif terhadap perubahan lingkungan pemanufakturan yang menggunakan teknologi maju. Hal ini disebabkan akuntansi manajemen didominasi oleh kebutuhan untuk menghasilkan informasi penentuan cost suatu produk untuk tujuan pelaporan eksternal, bukannya menghasilkan informasi cost yang relevan untuk membantu pengambilan keputusan. Keunggulan akuntansi manajemen menyebabkan sistem akuntansi manajemen yang tidak relevan dan tidak tepat waktu bagi manajer operasional (Johnson dan Kaplan, 1987). Lebih lanjut akuntansi manajemen gagal menyediakan informasi tentang cost produk yang akurat sesuai dengan karakteristik dari masing-masing produk.

Di samping kelemahan akuntansi manajemen yang disebabkan oleh persyaratan yang diinginkan untuk tujuan eksternal, akuntansi manajemen juga memiliki kelemahan karena fokusnya yang terlalu sempit yaitu pada organisasi secara internal, analisis cost hanya ditujukan untuk kepentingan perencanaan, pengendalian, dan tujuan jangka pendek. Dengan kata lain sistem akuntansi manajemen tradisional, tidak merefleksikan lingkungan pemanufakturan yang kompetitif. Sistem tersebut tidak

memasukkan semua aspek rantai nilai (value chain) dalam menentukan cost produk dan overhead cost dialokasikan secara salah kaprah hanya berdasarkan volume bukan berdasarkan tingkat kesulitan, spesifikasi, dan keunikan dari produk yang dihasilkan. Sebagai akibatnya, sistem tersebut menghasilkan informasi yang tidak akurat tentang cost produk, yang pada akhirnya dapat mengarahkan perusahaan untuk menjual produk yang sebenarnya tidak menguntungkan dan menolahi inovasi yang sebenarnya menguntungkan. Lebih lanjut, pendekatan tradisional yang menekankan pada standard cost dan analisis varian untuk tujuan pengendalian jelas tidak cukup untuk menilai performance perusahaan pada berbagai aspek kritis pemanufakturan seperti pemeliharaan kualitas, reliabilitas produk dan jasa, dan keluaran bahan baku.

Dari kelemahan tersebut dapat dirumuskan bahwa sistem akuntansi manajemen tradisional kurang mampu memenuhi kebutuhan informasi yang dibutuhkan perusahaan. Atas dasar alasan di atas, maka dipandang perlu untuk merencanakan akuntansi manajemen agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mendukung

pencapaian keunggulan kompetitif di pasar internasional sesuai dengan strategi yang diterapkan. Simmonds (1983) berpendapat bahwa pada dasarnya akuntansi manajemen memiliki tujuan strategis apabila dirancang untuk tujuan tersebut. Perbedaan strategi bersaing, akan memerlukan perbedaan jenis informasi yang dihasilkan. Perubahan dalam posisi persaingan akan terus terjadi dan untuk mengantisipasi hal itu diperlukan informasi akuntansi yang tingkat keakuratannya tinggi (Simmonds, 1987). Hal ini kelihatannya dapat dicapai melalui konsep akuntansi manajemen strategis (strategic management accounting).

Strategic Management Accounting

Sejak awal tahun 1980-an, istilah strategic management accounting (SMA) sebenarnya sudah digunakan untuk menggambarkan sistem akuntansi manajemen yang berfungsi untuk memberikan informasi keuangan dan non-keuangan yang secara langsung dipusatkan pada strategi bersaing perusahaan. Namun demikian, belum ada definisi yang jelas dan diterima berbagai pihak tentang SMA (Wilson, 1995). Strategic management accounting mungkin dapat dikatakan sebagai pendekatan dalam akuntansi manajemen yang secara eksplisit dipusat-

kan pada isu-isu yang berkaitan dengan strategi perusahaan.

SMA menempatkan akuntansi manajemen pada konteks yang luas dimana informasi yang dihasilkan digunakan untuk mengembangkan strategi yang superior sebagai upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam SMA terdapat upaya atau proses untuk menghubungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan kemampuan strategis yang dimiliki lingkungan kontemporer dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif, yang pada akhirnya akan menciptakan suatu nilai bagi konsumen dan pemilik perusahaan.

Atas dasar hal tersebut, dengan melihat strategi yang dapat diterapkan perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif, informasi yang dihasilkan SMA dapat digunakan untuk membantu manajer dalam menentukan strategi bersaing yang baru, mengevaluasi strategi bersaing yang sedang diterapkan, dan memonitor serta menilai kemajuan dari strategi tertentu. Dengan demikian SMA mungkin memiliki komponen sebagai berikut (Langfield-Smit, dkk, 1995):

1. Penentuan cost produk secara akurat, dan manajemen cost.
2. Analisis struktur cost pesaing.
3. Pengembangan sistem pengukuran

performan berdasarkan strategi.

Cost dan Manajemen Cost

Pelaku bisnis menganggap cost sebagai sesuatu yang sangat penting. Apabila perusahaan mengikuti strategy cost yang rendah, dan profit margin begitu rendah, penentuan cost produk yang akurat sangat memainkan peranan yang penting. Hal ini tidak dapat dicapai oleh akuntansi manajemen konvensional karena cost semua produk ditentukan dengan menggunakan dasar yang sama yaitu volume kegiatan. Tentu saja penentuan cost produk tidak lagi akurat karena masing-masing produk memiliki tingkat kesulitan, keunikan dan mengkonsumsi kegiatan yang tidak sama tetapi dibebani dengan dasar yang sama. Oleh karena itu, akuntansi manajemen yang berkaitan dengan penentuan cost produk perlu direkayasa agar dapat menghasilkan informasi yang betul-betul akurat. Salah satu upaya yang dapat digunakan adalah dengan menerapkan konsep Activity-Based Costing (ABC).²

Sistem Manajemen Cost Orientasi

sistem penentuan cost pada masa sekarang terpusat pada cost management bukan lagi product costing. Activity-based management memberikan cara yang efektif untuk mengelola cost. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menganalisis semua kegiatan dan menghilangkan atau mengurangi kegiatan yang tidak menambah nilai. Dengan cara demikian, cost diharapkan dapat dikurangi tanpa mengurangi nilai (karakteristik) dari produk yang dihasilkan seperti kualitas dan waktu pengiriman sehingga produk tetap menarik bagi konsumen. Dengan merekayasa sistem penentuan cost suatu produk, diharapkan agar informasi yang dihasilkan betul-betul bermanfaat bagi keputusan-keputusan strategis. Hal ini disebabkan sistem tersebut menekankan pada pengurangan cost yang dilakukan sedemikian rupa sehingga mampu mempertahankan keunggulan kompetitif. Hal ini dapat dilihat pada beberapa perusahaan di Jepang seperti Toyota yang mampu menekan cost produksi dengan cara menghilangkan kegiatan yang tidak menambah nilai.

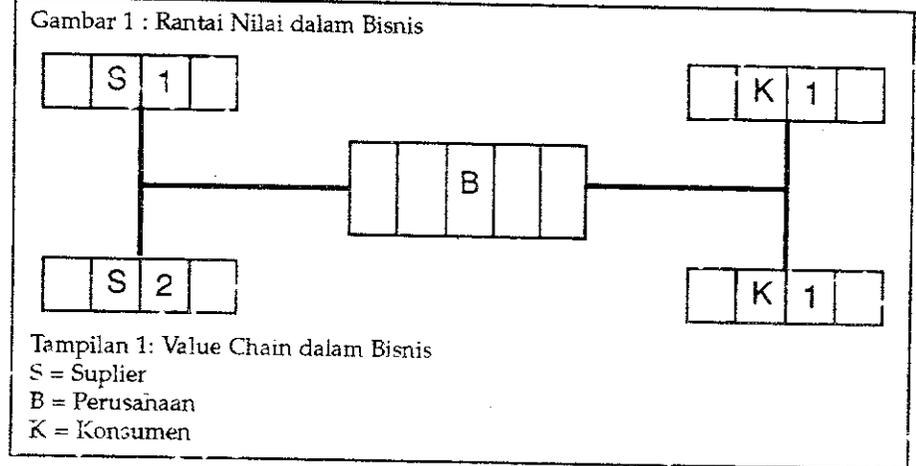
² Untuk melihat konsep ini lebih jauh baca Cooper dan Kaplan (1989), Turney (1991), Cooper (1991), Mangan (1995), Innes dan Mitchell (1995), Compton (1996).

³ Lihat Shank (1989) untuk analisis lebih lanjut

Value Chain Analysis.³ Analisis ini melibatkan upaya menciptakan nilai dengan cara menghubungkan perusahaan dengan konsumen dan supliernya. Konsep ini dapat dilihat pada tampilan 1.

Contoh dari value chain adalah sistem pemanufakturan JIT. Dalam sistem ini ada hubungan kerja yang sangat erat antara perusahaan dengan supplier untuk memastikan

mengembangkan strategi dengan cara menciptakan hubungan yang kuat dengan supplier. Hal ini akan menjadi sesuatu yang penting apabila cost material atau komponen yang dibeli merupakan bagian yang signifikan dalam proses produksi. Hubungan yang baik dengan supplier dapat membantu mengurangi cost, apabila strategi bersaing diarahkan pada cost leadership, dan membantu meningkatkan kualitas produk,



bahwa barang dikirim oleh supplier tepat waktu, tepat jumlah, tepat harga dan tepat kualitas.

1. Hubungan Dengan Supplier
Banyak perusahaan yang

apabila strategi yang dipilih adalah product differentiation. Toyota dapat tetap bersaing di pasar global karena perusahaan tersebut mampu menerapkannya, yang salah satunya berupa peningkatan hubu-

ngan yang baik dengan supplier. Toyota banyak mendapatkan manfaat dari strategi ini seperti pengurangan cost bahan baku, perbaikan kualitas, dan penghematan cost (Greenwood dan Langfield-Smith, 1995).

2. Strategi Pada Konsumen

Banyak perusahaan yang berusaha memperbaiki hubungan dengan konsumen dan meningkatkan customer value. Customer value adalah apa yang diperoleh konsumen dibandingkan dengan apa yang dibayar konsumen (Stahl dan Bound, 1991). Hal ini dapat dilakukan dengan menghasilkan produk yang unik termasuk pelayanannya sehingga menimbulkan kesan khusus yang akan terus melekat pada konsumen.

Apabila strategi ini dilakukan, perusahaan dapat memperoleh keuntungan dalam bentuk penurunan cost dan konsumen memperoleh penghematan cost. Misalnya perusahaan dapat mendesain produk yang costnya rendah dan berkualitas baik. Cara ini akan menghasilkan pengurangan cost dalam bentuk cost pelayanan. Desain yang baik juga akan menghasilkan keuntungan bagi konsumen seperti cost perawatan yang lebih rendah dan umur ekonomis produk menjadi lebih panjang.

Ohmae (1988) berpendapat bahwa strategi tidak berarti mengalahkan pesaing. Strategi artinya upaya keras untuk memahami kebutuhan konsumen dan memikirkan kembali kategori produk yang dihasilkan. Tujuannya adalah untuk mengembangkan produk yang tepat untuk melayani kebutuhan tersebut, bukannya menciptakan produk yang lebih baik dan jenisnya sama dengan pesaing. Contoh dari strategi ini adalah Harley Davidson yang nyaris bangkrut pada tahun 1983. Akan tetapi setelah perusahaan tersebut mengubah strateginya yang difokuskan pada konsumen, perusahaan ini masih mampu bertahan. Pendekatan terhadap konsumen dilakukan dengan berbagai cara seperti pembentukan Harley Owner Group, dan pemakaian kata Harley untuk produk sepeda motor dan non-sepeda motor (T-Shirt, Jaket dll).

Di samping mengembangkan dan menganalisis value chain untuk perusahaannya sendiri, suatu perusahaan dapat juga mengembangkan Industri Value Chain Analysis. Dengan analisis ini bisnis dipandang sebagai rantai yang mencakup supplier, konsumen dan pesaing. Analisis ini memungkinkan perusahaan dapat melihat jenis bisnis yang sedang bersaing dan

bagaimana mereka mendapatkan keunggulan kompetitif. Hal ini dapat memberikan ide-ide pada perusahaan bagaimana memperbaiki posisi persaingannya di pasar.

Atas dasar value chain

analysis ini, akuntan manajemen harus mampu mengapresiasi keunggulan kompetitif yang ditawarkan oleh rantai nilai tersebut, dan mengestimasi keuntungan cost yang diperoleh dari hubungan baik

Tabel 1 :
Perbedaan Akuntansi Manajemen Konvensional dengan analisis Rantai Nilai

	CONVENTIONAL FRAMEWORK	VALUE CHAIN PERSPECTIVE
Focus	Internal	External
Perspective	Value Added	Entire set of linked activities from raw material suppliers to ultimate end-use customers
Cost Driver Concept	A single fundamental cost driver pervades the literature-cost is a function of volume Applied too often only at the overall firm level	Multiple cost drivers Structural drivers (e.g. scale, scope, experience, technology, complexity) Executional drivers (e.g. participative management, TQM) Each value activity has a set of unique cost drivers
Cost Containment Concept	Cost reduction approached via responsibility centres or product cost issues	Cost containment is a function of the cost driver (s) regulating each value activity Exploite linkages with suppliers Exploite linkages with customers Exploite process linkages within the firm
Insights for Strategic Decisions	None is readily apparent. This is a major reason why the strategy consulting firm typically throw away the conventional reports as they begin their cost analyses	Identify cost drivers at the individual activity level; develop cost/differentiation advantage either by controlling those drivers better than competitors or by reconfiguring the value chain

Tampilan 2: Perbedaan Akuntansi Manajemen Konvensional dengan Value Chain (Diadopsi dari Shank dan Govindarajan, 1993)

dengan konsumen dan supplier. Akuntan manajemen juga harus mampu menggunakan data cost untuk mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan cost dibandingkan dengan pesaing. Dengan demikian, dalam akuntansi manajemen harus dilakukan rekayasa misalnya fokusnya, perspective yang digunakan, konsep cost driver dan filosofi pengurangan cost. Rekayasa (pendekatan value chain) tersebut mungkin dapat dilihat dari tampilan 2 yang juga menggambarkan perbedaannya dengan konsep akuntansi manajemen konvensional.

Product Life Cycle Costing. Penentuan cost produk berdasarkan siklus kehidupan produk dapat memberikan informasi cost produk yang lengkap karena cara ini memungkinkan perusahaan untuk melihat cost produk dari kegiatan pengembangan, produksi, penjualan dan pelayanan suatu produk. Teknik ini menunjukkan bahwa cost dan keputusan yang terjadi dalam satu siklus kehidupan suatu produk dapat berpengaruh besar pada tahap yang lain. Misalnya, dalam menghasilkan produk baru hampir 90 persen dari cost produksi dikeluarkan dalam tahap perencanaan dan desain produk. Dengan demikian perancang produk

harus didorong untuk menyederhanakan desain produk dengan menggunakan komponen yang umum dan desain yang mudah untuk diproduksi. Hal ini dapat mengurangi cost yang berkaitan dengan bahan baku dan cost produksi. Hal penting yang harus diperhatikan adalah keputusan untuk mengurangi cost harus tetap konsisten dengan tujuan strategis lain seperti kualitas produk yang tinggi dan desain produk yang superior.

Dalam manajemen siklus kehidupan produk, akuntan manajemen harus diperlakukan sebagai anggota dari multidisciplinary team bersama-sama dengan desainer, dan karyawan produksi. Cara demikian akan memungkinkan komunikasi yang baik antara akuntan manajemen dengan pihak lain untuk memastikan bahwa informasi cost yang disajikan adalah relevan, dan memperluas perspektif dan pengetahuan akuntan manajemen tentang proses produksi dan produk itu sendiri. Dengan demikian akuntan manajemen harus mampu merancang sistem yang sesuai untuk setiap siklus kehidupan produk yang karakteristiknya berbeda.

Tabel 3 : Manajemen Biaya dan Strategi Bersaing

	Primary Strategic Emphasis	
	Product Differentiation	Cost Leadership
Role of Product Costs in assessing performance	Not very important	Very important
Importance of such concepts as flexible budgeting for manufacturing cost control	Moderate to Low	High to very high
Use of target cost and activity-based management	Moderate	High
Perceived importance of meeting budgets	Moderate to low	High to very high
Importance of marketing cost analysis	Critical to success	Often not done on a formal basis
Importance of product cost as an input to pricing decisions	Low	High
Importance of competitor cost analysis	Low	High

Tampilan 3: Manajemen Cost dan Strategi Bersaing (Diadopsi dari Shank, 1989)

Target Costing. Target costing adalah pendekatan cost management yang berorientasi strategi. Target costing melibatkan pengujian terhadap harga pasar produk pesaing, dan penentuan tingkat cost

produk yang akan dicapai untuk menentukan besarnya harga jual produk tersebut secara kompetitif. Manajemen siklus kehidupan produk dan Activity-Based Management dapat digunakan dalam

penentuan target cost. Multi-disciplinary team perlu mempertimbangkan berbagai cost produk dan pengelolannya sehingga tidak mengganggu bidang keunggulan kompetitif yang lain. Banyak perusahaan di Jepang yang menerapkan target costing dan Kaizen Costing untuk menentukan harga jual sehingga mampu bersaing di pasar global (Monden dan Hamada, 1991)⁴.

Pendekatan di atas adalah beberapa konsep yang dapat digunakan untuk mendukung strategi bersaing perusahaan. Masalahnya sekarang, apakah implikasi konsep tersebut jika perusahaan menggunakan strategi cost leadership atau product differentiation? Pertanyaan ini dapat dijawab dengan melihat tampilan 3 yang menunjukkan hubungan antara manajemen cost dengan strategi bersaing.

Apabila perusahaan memiliki strategi cost leadership, sistem manajemen cost perlu ditekankan pada konsep target costing dan activity-based management. Metode anggaran fleksibel konvensional atau anggaran fleksibel berbasis kegiatan, dan target

anggaran mungkin bermanfaat untuk pengendalian cost. Cost produk akan digunakan untuk membantu penentuan harga jual produk dan analisis mengenai struktur cost pesaing memegang peranan penting. Sebaliknya jika pendekatan product differentiation yang digunakan, maka aspek-aspek tersebut kurang penting. Meskipun demikian, analisis terhadap biaya pemasaran dipandang penting untuk mencapai keberhasilan.

Analisis Struktur Cost Pesaing.

Analisis terhadap struktur cost pesaing memainkan peranan penting dalam menerapkan strategi cost leadership. Tujuan analisis ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang akurat tentang posisi persaingan perusahaan di dalam industri tertentu. Apabila cost pesaing diketahui, perusahaan dapat memproyeksikan tingkat harga di masa mendatang, mengantisipasi perilaku pesaing, menyiapkan strategi untuk mengatasi perilaku tersebut dan menilai strategi yang memungkinkan untuk

memenangkan persaingan (Rowe, dkk, 1994). Analisis seperti ini bukanlah hal yang mudah karena data tentang pesaing seringkali tidak ada. Namun demikian, di beberapa negara maju analisis ini memungkinkan untuk dilakukan. Di Amerika misalnya, struktur cost pesaing dapat dianalisis dengan menggunakan informasi yang dipublikasikan seperti volume penjualan, pangsa pasar, bauran produk (product mix), cost barang terjual, bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

Dengan melakukan analisis terhadap cost pesaing, perusahaan dapat menilai apakah sistem manajemen cost yang digunakan masih relevan untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan. Cooper (1989) mengatakan bahwa perusahaan memerlukan sistem penentuan cost yang baru bila kondisi berikut ini ditemukan:

1. Manajer bermaksud menghentikan lini produk yang tidak menguntungkan.
2. Profit margin tidak dapat dijelaskan.
3. Produk yang sulit dibuat justru menghasilkan keuntungan yang besar.
4. Perusahaan menerapkan otomatisasi dalam proses produksi.
5. Bagian fungsional menggunakan

sistem cost mereka sendiri.

6. Setiap keputusan memerlukan tim akuntansi khusus.

Lebih lanjut, Cooper berpendapat bahwa sistem cost yang baik seharusnya bertahan sampai 10 tahun. Meskipun demikian, sistem tersebut harus segera direvisi ulang apabila lingkungan berubah dengan cepat.

Sistem Pengukuran Performan

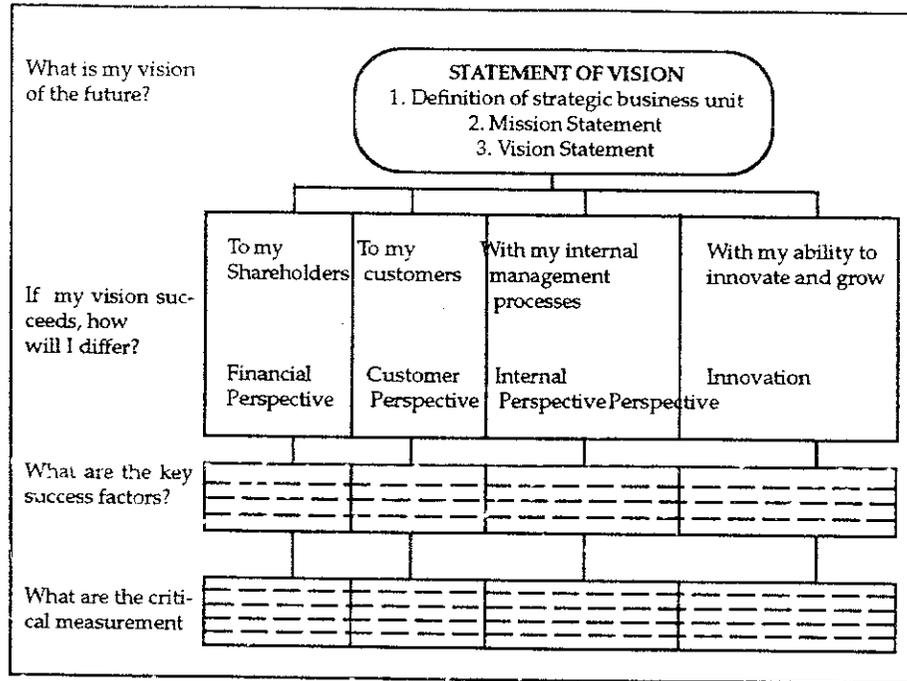
Atas dasar strategic management accounting, pengukuran terhadap performan didasarkan pada karakteristik bisnis yang memberikan keunggulan kompetitif. Jada pengukuran performan dilakukan dengan menggunakan data keuangan dan non-keuangan. Karakteristik dari bisnis yang dijalani didasarkan pada key success factor yang menentukan keunggulan kompetitif. Masing-masing perusahaan kemungkinan memiliki key success factor yang berbeda. Misalnya, McDonald (bisnis fast food) memiliki key success factor seperti cost, quality, service dan cleanliness.

Ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur performan dan dipandang konsisten dengan strategi bersaing perusahaan yaitu Balance Scorecard dan Benchmarking.

⁴Perbedaan antara target costing dengan kaizen costing adalah Target Costing dapat dikatakan sebagai sistem yang mendukung proses pengurangan cost dalam tahap perancangan (desain) dan pengembangan produk baru. Sedangkan Kaizen Costing adalah sistem yang digunakan untuk mendukung proses pengurangan cost pada tahap pemanufakturan produk yang dihasilkan.

⁵Untuk pembahasan mendetail lihat Langfield-Smith dkk, 1995, bab 12; Kaplan dan Norton, 1992: 1993: 1996

Gambar 2



Tampilan 5: Balance Scorecard - Menghubungkan ukuran performance dengan strategi (Diadopsi dari Kaplan dan Norton, 1992)

Balance Scorecard⁵. Balance scorecard mengidentifikasi dan melaporkan ukuran untuk setiap tujuan strategis yang digunakan. Dalam konsep ini, performan suatu perusahaan diukur dari empat sudut pandang yang saling berkaitan yaitu: keuangan, konsumen, internal dan

inovasi. Ada empat pertanyaan yang akan dijawab dalam pengukuran ini:
 1) Bagaimana pelanggan melihat bisnis kita? (customer perspective);
 2) Apa yang harus kita lakukan untuk memenuhi keinginan konsumen? (internal perspective);

Gambar 3

FINANCIAL PERSPECTIVE		CUSTOMER PERSPECTIVE	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Survive	Cash flow	New Product	Percent of sales from new product Percent of sales from proprietary products
Succeed	Quarterly sales growth and operating income by division	Responsive supply	On-time delivery (defined by customer)
Prosper	Increased market share and ROE	Preferred Supplier	Share of key accounts purchase Ranking by key account
		Customer Partnership	Number of cooperative engineering efforts

Tampilan 6: ECIÆs Balance Scorecard (diadopsi dari Kaplan dan Norton, 1992)

INTERNAL BUSINESS PERSPECTIVE		INNOVATION PERSPECTIVE	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Technology capability	Manufacturing geometry vs competition	Technology leadership	Time to develop next generation
Manufacturing excellence	Cycle time Unit cost Yield	Manufacturing learning	Process time to maturity
Design productivity	Silicon efficiency Engineering efficiency	Product focus	Percent of products that equal 80% sales
New product Introduction	Actual Introduction schedule vs plan	Time to market	New product introduction vs competition

- 3) Dapatkah kita terus menerus memperbaiki dan menciptakan nilai? (innovation perspective); dan
- 4) Bagaimana kita melihat pemegang saham? (Financial perspective).

Konsep pengukuran ini dapat dilihat pada tampilan 5.

Atas dasar keempat sudut pandang tersebut, diharapkan bahwa akuntansi manajemen dapat mengidentifikasi dan melaporkan ukuran performan yang sesuai dengan tujuan strategi yang diterapkan. Contoh penerapan balance scorecard dapat dilihat pada salah satu perusahaan semikonduktor di AS yaitu Electronic Circuit Incorporation seperti yang ada pada tampilan 6.

Benchmarking⁶. Benchmarking adalah proses evaluasi yang sistematis dan terus menerus terhadap produk, pelayanan dan praktik kerja suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain yang dipandang sebagai praktik yang paling baik. Langkah-langkah dalam proses benchmarking adalah sebagai berikut (Shetty, 1993):

⁶Lihat Spendolini (1992), Shetty (1993), dan Macneil, dkk (1993)

1. Identifikasi fungsi-fungsi yang dibenchmark (cost leadership vs product differentiation).
2. Memilih partner benchmark.
3. Pengumpulan dan analisis data
4. Penentuan tujuan performan
5. Implementasi rencana.

Konklusi dan Implikasi

Secara garis besar dapat dikatakan bahwa lingkungan bisnis dan pemanufacturan berkembang sangat pesat. Perkembangan ini berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen. Beberapa teknik dan metode akuntansi manajemen tradisional yang dikembangkan sebelum tahun 1980an mungkin tidak efektif terutama untuk mendukung strategi bersaing yang diterapkan perusahaan. Oleh karena itu akuntansi manajemen perlu direkayasa sehingga mampu mengakomodasikan kebutuhan informasi yang diperlukan untuk mendukung strategi bersaing perusahaan. Hasil rekayasa tersebut mungkin dinamakan strategic management accounting yang secara garis besar perbedaannya dengan akuntansi manajemen tradisional dapat dilihat pada lampiran paper ini.

Rekayasa dalam akuntansi manajemen memiliki implikasi tersendiri bagi akuntan manajemen. Akuntan manajemen perlu mengem-

bangkan keahlian dan kompetensi baru sebagai berikut:

1. Memiliki pemahaman yang tinggi terhadap proses kerja dan operasi manufaktur dalam perusahaan di mana dia bekerja.
2. Mengembangkan kemampuan untuk berpartisipasi dalam multidisciplinary team.
3. Mengembangkan kemampuan

- komunikasi dan mempelajari bagaimana cara memuaskan konsumen.
 4. Mengembangkan kemampuan untuk mengkaitkan perspektif strategis ke dalam desain informasi akuntansi manajemen.
- Perkembangan lingkungan bisnis dan strategi pemanufacturan juga berpengaruh bagi dunia

Tabel 4.
AKUNTANSI MANAJEMEN (PERBANDINGAN AKUNTANSI KONVENSIONAL DAN STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING)

	AKUNTANSI MANAJEMEN KONVENSIONAL	STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING
FOKUS	Organisasi secara internal (pemakaian sumber daya secara efisien dan pencapaian tujuan jangka pendek) Misal: standar costing	Eksternal pada lingkungan Kemampuan strategis perusahaan Posisi persaingan (misal: lead time, cycle time, cost of quality)
OBJEK COST	Fokus pada produk - akumulasi cost untuk pelaporan laba (Misal: absorption cost) - akumulasi cost untuk pengambilan keputusan (variabel costing, contribution margin analysis)	Fokus pada produk Fokus pada Konsumen (customer profitability analysis) Fokus pada strategic business unit
ANALISIS COST	Fokus pada perencanaan dan pengendalian Fokus pada responsibility centre	Fokus pada Value chain Fokus pada stakeholder (Hubungan dengan konsumen dan pemilik) Misal: Cost of Quality vs Price Fokus pada pesaing (Analisis struktur cost, target costing) Fokus pada aktivitas yang menciptakan nilai (time flexibility, innovation, dan quality)
PERILAKU COST	Fokus pada volume (biaya tetap, biaya variabel) Alokasi overhead atas dasar cost driver tunggal	Fokus pada kegiatan yang menyebabkan timbulnya cost Alokasi overhead atas dasar multiple cost driver (konsep ABC)
KERANCKA WAKTU	Fokus pada jangka pendek dan historical cost (Annual budget)	Fokus Masa depan dan strategic cycle (Life cycle costing)
SISTEM PENGUKURAN PERFORMAN	Keuangan (ROI), Residual Income	Keuangan dan non-Keuangan (Balance scorecard dan benchmarking)

Sumber : Analisis Penulis, 1997

pendidikan akuntansi. Paling tidak materi kuliah dan metode kuliah harus terus diperbaiki. Materi kuliah harus disesuaikan dengan perkembangan bisnis terutama kemajuan di bidang pemanufakturan. Metode kuliah juga diupayakan sebagai gabungan antara metode tutorial (pemberian konsep),

dan diskusi tentang kasus tertentu serta analisis jurnal hasil penelitian di bidang akuntansi manajemen. Penggunaan dosen tamu yang berasal dari praktisi mungkin menjadi alternatif lain untuk melengkapi metode pengajaran akuntansi manajemen. ■

DAFTAR PUSTAKA

- Bromwich, M., (1989), *The R.J. Chambers Research Lecture: The Revolution in Management Accounting?* Sydney: The Accounting and Finance Foundation, The Univ. of Sydney.
- Cherhall, R., (1991), *Strategic Management Accounting*, *Accounting Communique*, No 26, pp. 1-4.
- Compton, T.R., (1996), *The ABCs of ABC: Implementing Activity-Based Costing*, *The CPA Journal*, March, pp. 20-27.
- Cooper, R., dan R. Kaplan, (1989), *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases and Readings*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Cooper, R., (1991), *ABC: The Right Approach for You*, *Accountancy*, June, pp. 78-80.
- Greenwood M., dan K. Langfield-Smith, (1995), *Best Practice Case Study: Toyota Australia, Canberra: Department of Industrial Relationship*.
- Hunt, S.D., and R.M. Morgan, (1995), *The Comparative Advantage Theory of Competition*, *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-15.
- Innes, J., dan F. Mitchell, (1995), *Activity-Based Costing*, dalam D. Ashton, dkk (ed), *Issues in Management Accounting*, 2nd ed, Sydney: Prentice Hall.
- Johnson, H.T., and R.S. Kaplan, (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., (1984), *The Evolution of Management Accounting*, *The Accounting Review*, July, pp. 390-418.
- Kaplan, R., dan D. Norton, (1992), *The Balance Scorecard: Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.

- , (1993), *Putting The Balance Scorecard to Work*, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-147.
- , (1996), *Using The Balance Scorecard as a Strategic Management System*, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- Langfield-Smith, K., H. Thorne and R.W. Hilton, (1995), *Management Accounting - an Australian Perspective*, Sydney: McGraw-Hill.
- Macneil, J., M. Rimmer dan J. Testi, (1993), *Benchmarking and Best Practice in Australia: Progress in Top 500 Enterprises*, Melbourne: Monash University.
- Mangan, T.N., (1995), *Integrating an Activity-Based Cost System*, *Journal of Cost Management*, Winter, pp. 5-13.
- Mondem, Y., dan K. Hamada, (1991), *Target Costing and Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies*, *Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp. 16-34.
- Ohmae K., (1988), *Getting Back To Strategy*, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 149-156.
- Porter, M., (1985), *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Rowe, A.J., et al (1994), *Strategic Management: a Methodological Approach*, 4th ed., New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Shank, J.K., dan V. Govindarajan, (1992), *Strategic Cost Analysis of Technologi- cal Investments*, *Sloan Management Review*, Fall.
- Shetty, Y.K. (1993), *Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance*, *Long Range Planning*, Vol. 6, No. 1.
- , (1993), *Strategic Cost Management and Value Chain*, *Journal of Cost Management*, Vol. 5, No. 4.
- Shank, J.K., (1989), *Strategic Cost Management: New Wine or Just New Bottle*, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 1, Fall, pp. 47-65.
- Simmonds, K., (1983), *Strategic Management Accounting*, dalam D. Fanning (ed.), *The Handbook of Management Accounting*, England: Gower.
- , (1987), *The Accounting Assessment of Competitive Position*, dalam J. Arnold, D. Cooper dan R. Scapens (eds), *Management Accounting: Expanding The Horizon*, London: CIMA.
- Spendolini, M., (1992), *The Benchmarking Book*, New York: Amacom.
- Stahl, M., dan G. Bound, (1991), *Competing Globally Through Customer Value: The Management Strategic Suprasystems*, Westport, Conn: Greenwood Publishing Group.
- Turney, F., (1991), *How Activity-Based Costing Helps Reduce Cost*, *Journal of Cost Management*, Winter, pp. 29-35.
- Wilson, R.M.S., (1995), *Strategic Management Accounting*, dalam D. Ashton, dkk, *Issues in Management Accounting*, 2nd ed., Sydney: Prentice Hall.

MEDIA EKONOMI DAN BISNIS

ISSN 0852 - 0135

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO

Alamat Sekretariat :
Fakultas Ekonomi Universitas
Diponegoro, Jl. Erlangga Tengah No. 17
Semarang (Kode Pos 50241) Telepon
446409

Pengganti ongkos cetak:
Rp. 5.000,00 (tidak termasuk ongkos kirim).
Pembayaran melalui pos wesel atau langsung
ke alamat redaksi MEB. Pembayaran melalui
rekening no. 500 068 088 bank BNI Cabang
Semarang. Jurnal ini bertujuan mengem-
bangkan ilmu ekonomi, manajemen dan
akuntansi. Redaksi menerima sumbangan
karangan dalam bentuk karangan dengan syarat

karangan harus diketik rapi dua spasi dalam
kertas ukuran kwarto, panjang karangan mini-
mal 15 halaman dan maksimal 20 halaman.
Setiap pengarang harus menyediakan abtrak
(200 kata) dan daftar pustaka yang digunakan
dalam karangan pribadi secukupnya.
Disamping itu karangan dapat dikirim dalam
bentuk berkas (file) pengolahan kata (word
processor). Untuk hal itu redaksi akan lebih
menyukainya. Pendapat yang dinyatakan
dalam bentuk pribadi pengarang meskipun
redaksi bertanggung jawab atas pemilihan
karangan yang hendak dimuat. Redaksi berhak
menyunting karangan yang hendak dimuat
tanpa mengubah isi dan maksud. Karangan
yang dimuat akan di beri imbalan.

Terbit Februari - Juni - Oktober

SUSUNAN PERSONALIA

Penanggung jawab: (Dekan Fakultas Ekonomi Undip)	Prof. Dr. H. Soeman
Fungsian Umum: Prof. Dr. Soewito	Drs. Eddy Yusuf Ag, MSc
Wakil Fungsian Umum/Fungsian Redaksi: Drs. FX. Sugiyanto MS	Drs. Fuad Masud, MMR
Sehatias Redaksi: Drs. Marmo Umar Basuki	Drs. I. Isaria, Crat. Dpt. Lc., M.B.
Staf Redaksi: Drs. Nugroho SBM, MSP Drs. Amie Lustinawardhani, MSc Drs. M. Safruddin, MSi, Akt	Drs. Safruddin P. SU Er. Imam Ghozali, MCom Drs. Anis Chariri, MCom
Dewan Redaksi: Prof. Dr. H. Miyasto (Ketua) Prof. Dr. Suyudi Mangunwibisono	Produksi Karangan: Drs. Diah Sin Rahayu, Akt R. Moch Ichsan, BA
	Pemasaran Usaha: Drs. Lerry Soesanto, MMR Dr. Indu Djaswati, MSi
	Unit Usaha: Penad., Baribang

Topik Utama berikutnya : Mencari Paradigma Bisnis di Era dan Pasca Krisis Ekonomi

Daftar isi

Daftar isi	i
Dari Redaksi	ii
Tinjauan Ekonomi : Reformasi di Bidang Perbankan	
● Nugroho SBM	hal. 1
Mempertanyakan Keefektifan Tingkat Suku Bunga Sebagai Instrumen Kebijakan Moneter (Telaah Teoritis untuk Kasus Indonesia)	hal. 6
● FX. Sugiyanto	
Tantangan yang dihadapi Bank Islam dalam Pasar Global	hal. 16
● Imam Ghozali	
An Analysis of Foreign Direct Investment in Indonesia (1971 - 1994)	hal. 23
● Johanna Maria Kodoatie	
Pengaruh Penataan Tempat Usaha Terhadap Kondisi Sosial Ekonomi Pedagang Kaki Lima (Studi Kasus di jalan Kokrosono dan Barito Kodya Semarang)	hal. 38
● Sugiarto PH	
Analisis Peranan Bantuan Modal, Teknologi dan Pemasaran dalam Pengembangan Usaha Industri Kecil Melalui Kopinka di Kabupaten Klaten	hal. 46
● Ign. Sukamdiyo	
Rekayasa Akuntansi Manajemen dalam Lingkungan Bisnis yang Kompetitif	hal. 68
● Anis Chariri	
Dampak dan Analisis Kesiko Akibat Banjir Air Laut Pasang (Ro) di Daerah Semarang Utara, Jawa Tengah	hal. 90
● Indah Susilowati	
Rangkuman Diskusi : Restrukturisasi Konsep Pembangunan Jawa Tengah	hal. 104
● Johana Maria Kodoati & FX Sugiyanto	

Aturan Penulisan Naskah

01. Redaksi menerima tulisan dan para praktisi, dosen dan mahasiswa.
02. Tulisan dalam bahasa asli merupakan hasil penelitian, terjemahan literatur atau tulisan berbentuk
ilmiah, penelitian, jika terjemah harus merumuskan asal disitasi, acuan atau pernah dipublikasi jika pernah
dipublikasi dengan jelas.
03. Tulisan diarahkan dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris yang disertai abstrak. Abstrak terdiri
kurang lebih 200 kata. Naskah ditulis dalam kwarto paling kurang 15 halaman dan tidak lebih 26
halaman dengan spasi ganda, lebih baik kalimat naskah sendiri ditulis bentuk diset MSY.
04. Keputusan untuk pemuatan karangan dalam jurnal ini sepenuhnya ditentukan oleh sidang redaksi.
05. Naskah ditulis rangkap dua (2). Naskah yang tidak dimuat akan dikembalikan.
06. Pengiriman naskah harap disertai alamat penulis dan penanggung jawab.