

PERGESERAN PERAN AKUNTANSI MANAJEMEN PADA ERA GLOBALISASI

KOMANG AYU KRISNADEWI

*Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana*

ABSTRACT

Business environment changes would affect mindset of corporate management. In the previous, accounting was used by management to control subordinates. Performance evaluation emphasized more in financial aspect. Today, in the globalization era, corporate would give their best efforts to win business competition related to economic environment, and not dictated by accounting numbers. Management shall not pay attention only on accounting-based control – financial aspect, because accounting has developed to embrace non financial aspect as well.

Keywords: business environment, globalization, management accounting, financial, non financial aspect.

I. PENDAHULUAN

Lingkungan di sekitar perusahaan selalu berubah secara kontinu. Perubahan ini telah memperluas aktivitas perusahaan. Para pemimpin perusahaan senantiasa berusaha mencari cara untuk mencapai kesuksesan, tidak hanya dalam pasar internal, tetapi juga eksternal. Perkembangan dan pertumbuhan perdagangan dunia dan peningkatan aktivitas perusahaan telah mengakibatkan masalah dan isu yang berbeda bagi manajer.

Informasi akuntansi manajemen tradisional, khususnya, tidaklah relevan untuk persaingan saat ini. Informasi akuntansi manajemen, yang didorong oleh prosedur dan siklus sistem pelaporan keuangan organisasi, ternyata terlalu lamban, agregat, dan menyimpang dari

relevansinya untuk keputusan perencanaan dan pengendalian. Manajer puncak cenderung melakukan penilaian kinerja hanya terfokus pada hasil-hasil akuntansi semata.

Belakangan ini tindakan-tindakan yang didorong oleh informasi akuntansi manajemen telah merusak daya saing perusahaan. Pengambilan keputusan yang tepat pada era globalisasi harus didasarkan atas informasi yang benar-benar bermanfaat dan tidak hanya tergantung pada informasi akuntansi yang menyebabkan perusahaan tidak bertahan dari persaingan. Penggunaan informasi akuntansi semata untuk mengendalikan operasi (dikenal dengan istilah "*managing by remote control*") mengakibatkan perusahaan cenderung tidak memandang proses dan kepuasan pelanggan sebagai elemen kompetitif.

Perusahaan yang sukses di perekonomian global akan berusaha memenangkan persaingan yang berkaitan dengan lingkungan perekonomian, bukan persaingan yang didikte oleh hasil akuntansi. Pimpinan perusahaan tidak boleh hanya terfokus pada kontrol berbasis akuntansi dan pemikiran manajemen *remote-control* yang dianut.

Keberadaan perusahaan skala internasional berkaitan dengan pencapaian kemampuan yang diperlukan dan perolehan standar kinerja yang lebih tinggi untuk memberikan apa yang diinginkan pelanggan. Selain itu, kesuksesan perusahaan berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan yang kontinu. Dengan cara ini, manajer dapat berharap

untuk tetap eksis dalam perusahaan. Akuntansi manajemen merupakan sebuah operasi pemrograman, desain, pengukuran, dan penerapan sistem informasi finansial dan nonfinansial yang mengandung perbaikan bernilai tambah dan kontinu. Hal ini menuntun manajer untuk mencapai tujuan operasi, baik taktis maupun strategik (Foster dan Yong, 1997: 64).

Tulisan ini membahas pergeseran peran akuntansi manajemen dalam menghadapi persaingan pada era globalisasi. Persaingan global saat ini telah mengubah cara perusahaan dalam memanfaatkan informasi. Dulu (bahkan sampai saat ini) hanya informasi akuntansi yang digunakan untuk mengendalikan operasi. Pimpinan perusahaan cenderung menilai kinerja hanya berdasarkan hasil-hasil akuntansi semata. Perusahaan tidak melihat bagaimana proses kerja, pekerja, dan pelanggan dapat membuat perusahaan lebih kompetitif dan profitabel.

II. KAJIAN PUSTAKA

Evolusi Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi berkembang seiring dengan perkembangan perdagangan. Revolusi industri dicirikan dengan berkembangnya mekanisasi dan standardisasi. Hal ini tampak pada bergesernya produksi dari industri rumah tangga ke industri manufaktur (pabrik). Investasi dalam jumlah besar diperlukan oleh manufaktur, baik berasal dari bank maupun investor. Ini memicu pembentukan perusahaan

bisnis di mana manajer dan pemilik merupakan pihak yang berbeda. Laporan keuangan yang konsisten dan audit independen menjadi penting dalam mengkomunikasikan informasi keuangan kepada pihak luar. Pembuatan laporan keuangan menjadi dorongan utama dalam perencanaan sistem akuntansi biaya.

Pertumbuhan ekonomi yang sangat cepat menyebabkan perusahaan tidak lagi memproduksi barang yang homogen. Diversifikasi produk membutuhkan perhitungan biaya yang lebih detail. Biaya produk dan persediaan yang ditunjukkan oleh akuntan pada masa tersebut cenderung untuk memenuhi kepentingan laporan keuangan. Resesi ekonomi tahun 1980-an dan 1990-an serta persaingan global mendorong diperlukannya informasi pembiayaan yang terperinci dan memperkuat peran pengendalian biaya dalam pengambilan keputusan manajemen. Lingkungan ekonomi saat ini memerlukan restrukturisasi akuntansi biaya dan manajemen biaya. Persaingan menyebabkan operasi bisnis ikut berubah (Hansen dan Mowen, 2007: 10). Perubahan lingkungan menyebabkan pergeseran peran akuntansi manajemen.

Tabel 1 menunjukkan secara singkat karakteristik atau ciri penting perilaku bisnis masa kini dibandingkan dengan praktik manajemen *remote control* 40 tahun lalu. Perbedaan perilaku terjadi saat kepuasan pelanggan dan pemberdayaan pekerja mulai mengendalikan operasi.

Perilaku yang terdapat pada Tabel 1 mencerminkan asumsi yang sangat berbeda mengenai peran orang dan waktu dalam sebuah bisnis. Perilaku *remote control* mengasumsikan bahwa inti dari bisnis adalah keuangan. Operasi dituntun oleh hubungan matematika yang hampir selalu tetap sama dalam jangka pendek. Orang mempengaruhi biaya, pendapatan, dan laba khususnya dengan memvariasikan tingkat (*rate*) di mana sistem beroperasi, bukan dengan mencoba mengubah kendala-kendala, seperti *layout* pabrik, desain produk, aturan kerja, kebijakan pembelian, atau rencana *marketing*. Perilaku yang mendasari perilaku *remote control* adalah membujuk konsumen akan lebih mudah dibandingkan mengubah dinamika sistem operasi.

Proses Kerja

Dalam era informasi, perusahaan yang melakukan kegiatan penciptaan nilai menghadapi lingkungan yang dinamis. Perusahaan harus mencari-cari kesempatan untuk mempertahankan keunggulan bersaingnya. Pengelolaan informasi yang diperoleh dari pertukaran dan ketersediaan informasi sebagai dampak dari perkembangan internet dan globalisasi membantu perusahaan mencapai keunggulan persaingan (Sudana & Adi Erawati, 2009).

Lingkungan persaingan yang keras menghendaki perusahaan harus mencari cara yang efisien untuk memproduksi produk berkualitas tinggi. Untuk memperoleh cara memperbaiki kinerja, perusahaan tidak

hanya harus tahu tentang berapa biaya yang terjadi saat ini dalam melakukan "sesuatu", tetapi perusahaan juga harus mengevaluasi *mengapa* dan *bagaimana* mereka melakukan "sesuatu" tersebut (Guan et al., 2009: 429). Perbaikan kinerja berarti upaya pencarian secara kontinu cara-cara mengeliminasi segala sesuatu yang tidak berguna (*waste*). Proses ini dikenal dengan ***continuous improvement*** (perbaikan berkelanjutan).

Pemberdayaan Pekerja

Pekerja yang memiliki motivasi memainkan peran kunci dalam kesuksesan organisasi jangka panjang. Sehubungan dengan itu, akuntan menjadi sangat tertarik dalam meneliti bagaimana elemen sistem pengendalian mempengaruhi motivasi pekerja di seluruh level organisasi. Penelitian yang ada menunjukkan bahwa pemberdayaan pekerja dapat meningkatkan motivasi pekerja. Misalnya Kaplan dan Norton dengan konsep *Balanced Scorecard*-nya yang menekankan pentingnya pemberdayaan pekerja untuk meningkatkan motivasi, pembelajaran, dan pertumbuhan pekerja. Studi manajemen oleh Thomas and Velthouse (1990); dan Koberg et al. (1999) telah menunjukkan bahwa pekerja yang merasa dirinya diberdayakan dengan baik oleh perusahaan akan memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Hal ini selanjutnya berkaitan erat dengan efektivitas dan kinerja perusahaan yang lebih baik (Drake et al., 2007: 72).

Customer Value

Pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap posisi strategik perusahaan. Nilai pelanggan (*customer value*) sangat berperan dalam membantu perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar dan mengoptimalkan laba. Nilai pelanggan yang kuat dan berkelanjutan dapat membangun loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Sebuah analisis mengenai struktur pasar produk baru berbasiskan *customer value* dapat dikembangkan dengan baik dalam kerangka mikro perusahaan. Ukuran *customer value* sebagai alat ukur efisiensi suatu produk baru dapat dilakukan melalui perbandingan *output* yang diperoleh pelanggan dari sebuah produk (misalnya nilai guna yang dirasakan pelanggan, nilai jual kembali, keandalan, keamanan, dan kenyamanan) terhadap *input* yang diberikan pelanggan dalam pertukaran (harga dan biaya pemakaian). Sebaliknya, hasil keseluruhan *customer value* atas produk baru dari sisi perusahaan dapat dilihat dari peningkatan pangsa pasar, ukuran pangsa pasar, cakupan pasar (*market coverage*), dan laba dalam pasar tertentu (Rajagopal, 2005).

III. PEMBAHASAN

Upaya-upaya memanipulasi hasil proses usaha dalam upaya mencapai target akuntansi tidak akan menyebabkan perusahaan

mencapai *competitive advantage*. Pimpinan perusahaan harus memahami dengan baik bahwa terdapat perbedaan yang sangat mendasar antara perilaku yang dikendalikan oleh akuntansi dengan perilaku yang mengarah pada fleksibilitas dan kepuasan pelanggan.

Perilaku yang dikendalikan oleh akuntansi dapat menurunkan unit *cost* dan memperbaiki *profit* dalam jangka pendek, namun jarang sekali mendatangkan keunggulan bersaing. Sementara keunggulan bersaing mengasumsikan bahwa satu-satunya operasi yang tepat adalah yang memuaskan pelanggan. Pemimpin berupaya mempengaruhi orang-orang untuk memperbaiki proses secara berkelanjutan dengan menghilangkan kendala dan menyesuaikan sistem operasi seperti yang ingin dikembangkan oleh pelanggan baru. Pengurangan kendala secara kontinu untuk memuaskan pelanggan secara fleksibel merupakan kunci mencapai daya saing dan profitabilitas.

Perusahaan pada era global seharusnya berkeyakinan bahwa laba dapat dicapai melalui hubungan manusia, bukan hanya sekadar hubungan matematika. Pada era sebelumnya perusahaan memandang pelanggan dan pekerja hanya sebagai pihak yang membeli produk dan mengkonsumsi sumber daya secara ketat sesuai dengan angka akuntansi. Sebaliknya, perusahaan pada era saat ini memandang pekerja sebagai sumber pembelajaran, bukan sebagai *cost*.

Agar kelangsungan hidup perusahaan langgeng, perusahaan harus membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan

pelanggan. Perusahaan harus membangun loyalitas pelanggan. Hal itu berarti bahwa setiap proses dalam perusahaan diarahkan untuk mencapai tujuan dan menanamkan pada tiap pekerjanya sebuah obsesi untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini menghendaki agar kita fokus pada hubungan pelanggan jangka panjang. Selain untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang, bagian *marketing* juga harus memahami ekspektasi pelanggan, mengenali pelanggan, mengevaluasi proses *services*, meningkatkan kualitas *service*, dan secara tepat mengelola hubungan pelanggan.

Untuk mempertahankan pelanggan, perusahaan harus mengelola pelanggan yang ada dengan menganalisis dan bertindak berdasarkan informasi yang tersedia. Manajer harus meyakinkan keseluruhan organisasi untuk memahami pentingnya mempertahankan pelanggan dan mendorong pekerjanya mencapai cacat nihil dengan *incentives*, *planning*, dan *budgeting* atas target cacat nihil. Manajer menggunakan kecacatan sebagai sarana untuk perbaikan berkelanjutan, baik dalam hal kualitas maupun nilai jasa yang diberikan pada pelanggan (Danciu, NY).

Analisis kecacatan (*defection*) merupakan cara penting dalam mengidentifikasi jumlah, tingkat, dan alasan perginya pelanggan dari perusahaan. Hilangnya pelanggan dapat digunakan sebagai sinyal *warning* awal nasib perusahaan dan menggunakan informasi tersebut untuk memperbaiki bisnis (Reichfeld and Strasser, 1990: 109).

Mencoba mempertahankan semua *profitable customers* merupakan hal yang sangat mendasar. Mengelola ke arah *zero defections* adalah revolusioner. Pengelolaan ini menghendaki agar sistem informasi mengukur hasil kinerja setiap saat dan dibandingkan dengan pesaing serta pemahaman yang jelas atas *defection*. *Defections* harus menjadi komponen fundamental dari sistem insentif. Manager perlu mengetahui informasi mengenai *defection rate*. Apa yang akan terjadi pada laba saat *rate* ini dinaikkan atau diturunkan dan mengapa *defections* terjadi.

Perekonomian global menghendaki perusahaan untuk menyadari bahwa aset terpenting mereka ada pada kekuatan orang—pekerja, manajer, *supplier*, dan pelanggan—untuk menghilangkan kendala yang menghambat fleksibilitas—termasuk *defection*. Pekerja tidak dipandang sebagai sumber energi dan biaya, tetapi merupakan sumber ide, yaitu sama halnya dengan pelanggan. Pekerja tidak lagi semata-mata bekerja mengikuti *order*, dimonitor oleh sistem kontrol *top-down*, dan dimotivasi oleh prosedur insentif berorientasi *output*.

Pekerja yang memiliki motivasi kuat merupakan faktor kritikal dalam kesuksesan jangka panjang perusahaan. Berdasarkan hal ini, akuntan harus mampu memahami bagaimana elemen sistem kontrol mempengaruhi motivasi pekerja pada semua level organisasi. Pemberdayaan pekerja telah diadvokasi oleh peneliti akuntansi dan manajemen sebagai suatu cara meningkatkan motivasi pekerja. Salah satunya oleh Kaplan dan Norton dengan konsep *balanced scorecard*,

yang menekankan pentingnya pemberdayaan pekerja untuk meningkatkan motivasi, pembelajaran dan pertumbuhan. Studi manajemen yang dilakukan oleh Thomas and Velthouse (1990) serta Koberg et al. (1999) juga menunjukkan bahwa pekerja yang merasa diberdayakan memiliki motivasi tugas yang lebih tinggi, yang selanjutnya terkait dengan efektivitas organisasi dan kinerja perusahaan yang lebih baik (Drake et al.).

Mengikuti persaingan global tidak berarti bahwa perusahaan tidak lagi membuat laporan akuntansi dan keuangan. Perusahaan tetap harus menyusun informasi tersebut untuk pelaporan publik dan mengambil keputusan. Informasi akuntansi telah memenuhi tujuan tersebut selama hampir dua abad sejarah industri dan ini akan berlanjut selama bertahun-tahun yang akan datang. Namun, informasi akuntansi dan keuangan semata tidak dapat digunakan sebagai dasar mengatur bagaimana orang menjalankan proses dalam tempat kerjanya.

Menangkap peluang dengan menghilangkan kendala dan mengeliminasi pekerjaan merupakan strategi yang tidak dapat didukung oleh informasi akuntansi manajemen tradisional. Dukungan atas strategi ini menghendaki informasi manajemen baru yang *real time* dan berorientasi pada masalah. Memiliki pekerja yang dapat mengendalikan proses dan informasi pelanggan juga sangat relevan dengan pencapaian peningkatan *profit* dalam jangka pendek.

Penerapan metode perhitungan biaya kontemporer, ABC, tidak akan berhasil mencapai keunggulan bersaing jika sebuah perusahaan tidak mengubah keyakinan lamanya. Keyakinan ini berupa mengendalikan biaya dengan mendorong pekerja memanipulasi proses dan membujuk pelanggan untuk membeli *output* perusahaan yang dihasilkan untuk menutupi *cost*-nya. Tidak ada informasi biaya, bahkan informasi ABC sekalipun, yang dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan.

Kaplan dan Cooper menekankan bahwa sebuah sistem manajemen bukanlah sebuah sistem akuntansi. Sistem ABC memperoleh kekuatan dari bagaimana cara *output* ABC digunakan untuk mengelola biaya. Informasi ABC tidak meminta tindakan dan keputusan yang mengarah pada perbaikan laba dan kinerja operasi. Manajemen harus memasukkan proses dari perubahan organisasional dan mengimplementasikannya jika ingin menerima manfaat dari perbaikan pengetahuan yang dihasilkan dari analisis ABC.

Pengenalan sistem ABC secara langsung mempengaruhi prosedur kerja atau operasi dalam organisasi. Hal ini mencakup prosedur kerja akuntan manajemen, perilaku dan struktur dalam fungsi keuangan, hubungan antara departemen keuangan dan operasi, serta perilaku dan struktur organisasi secara keseluruhan dan bagaimana organisasi distrukturisasi. Perubahan cara orang berpikir dan berinteraksi akan mempengaruhi efektivitas perubahan prosedur dan teknik bekerja.

Dalam beberapa perusahaan, inisiatif pengenalan sistem ABC dipandang sebagai bagian dari perubahan budaya secara luas. Sistem ABC memperbaiki *cost awareness* di antara manajer dan staf. Agar lebih bermanfaat, sistem *Activity-Based Costing Management* (ABCM)-lah yang sebaiknya diterapkan. ABCM lebih spesifik ditujukan pada perubahan struktural unit bisnis (Boned et al., 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Viera et al. (2006) menelusuri perkembangan sistem akuntansi manajemen pada perbankan Portugis, di mana sistem ABC telah diterapkan selama beberapa tahun terakhir, sebagai suatu proses perbaikan ekonomi, efisiensi, dan efektivitas aktivitas pekerja. Penelitian ini menunjukkan peningkatan pentingnya visibilitas dan pentingnya akuntansi dalam sektor perbankan serta bagaimana akuntansi signifikan di luar peran teknisnya. Studi ini memberikan wawasan baru mengenai bagaimana praktik akuntansi manajemen sejalan dengan sistem organisasi, memainkan peran penting dalam mempertanyakan, memvisualisasi, menganalisis, dan mengukur strategi yang diterapkan. Seiring bahasa dan praktik manajemen bergeser ke arah strategi dan pemasaran, pola kerja, organisasi, dan karier menjadi terestrukturisasi, sering kali dalam cara-cara yang tidak diperkirakan oleh praktik akuntansi.

Anand et al. (2005) melakukan studi penerapan ABC *system* pada perusahaan di India. Studi ini mempelajari apakah perusahaan India mempraktikkan manajemen biaya dalam suatu kerangka analitik rantai

nilai. Pengenalan sistem *activity based costing* (ABC) di perusahaan India membawa perubahan besar dan menyebabkan tambahan manfaat dalam area-area yang berbeda seperti fokus pada pelanggan yang profitabel, perubahan dalam strategi penetapan harga produk, eliminasi kegiatan yang berlebihan di seluruh rantai nilai, serta keputusan bauran produk dan *outsourcing*. Hal ini mengarah pada fokus strategik. Perusahaan tersebut menggunakan *activity-based costing management* (ABCM) dalam kerangka rantai nilai. Motivasi utama penerapan *ABC system* pada perusahaan India adalah untuk memperoleh informasi yang terperinci mengenai aktivitas bernilai dan tidak bernilai tambah yang diperlukan dalam rangka persaingan industri khususnya harga dan kualitas kinerja. Kebutuhan analisis profitabilitas pelanggan dan penganggaran mengarahkan perusahaan India memperluas sistem ABC-nya ke aktivitas level fasilitas dan level pelanggan.

Edwards Deming mengungkapkan bahwa jika kita mengelola proses, bukan hasil, maka hal ini berarti bahwa kita menghargai orang atas upaya-upaya mereka mengikuti proses, bukan hanya hasilnya. Untuk memperoleh hasil mendekati rata-rata yang diinginkan diperlukan upaya kelompok untuk memperbaiki proses, bukan upaya menekan individu untuk bekerja lebih. Berdasarkan pemikiran itu, perusahaan harus mengubah cara penilaian kinerjanya.

Akuntan manajemen selaku pihak penyedia informasi dalam rangka penilaian kinerja unit bisnis ikut terkena dampak dari ketatnya

persaingan ini. Jika sebelumnya akuntan hanya menyediakan informasi keuangan yang berbasiskan *output* semata, maka sekarang akuntan harus mampu memfasilitasi perubahan cara pandang perusahaan dalam mengelola usahanya. Akuntan harus mampu menyediakan informasi yang berkaitan dengan kinerja suatu proses, bukan hanya kinerja hasil *output* semata. Tentu saja peran akuntan manajemen ini akan bermanfaat jika pimpinan perusahaan membuka peluang selebar-lebarnya bagi akuntan manajemen untuk turut serta mengelola perusahaan secara luas. Artinya, bukan semata-mata selaku staf yang bertugas di belakang meja sekadar untuk menghasilkan laporan yang bersifat keuangan semata.

IV. Simpulan

Penggunaan informasi akuntansi semata untuk mengendalikan operasi mengakibatkan kecenderungan perusahaan tidak memandang proses di mana orang dan pelanggan dapat membuat perusahaan menjadi kompetitif. Proses yang berjalan baik dan kepuasan pelanggan membuat perusahaan kompetitif dan profitabel.

Kegagalan memahami kompleksitas biaya dan manfaat fleksibilitas menyebabkan perusahaan kehilangan pangsa pasar dan profitabilitasnya. Pemimpin bisnis harus menyadari bahwa perubahan fundamental dalam mengelola proses berada di balik kesuksesan

dramatis perusahaan kelas dunia. Perusahaan akan unggul jika hanya mengadopsi metode dan pemikiran baru.

Jika perusahaan dapat mengadopsi kondisi baru, maka akan dapat bertahan dan unggul dalam persaingan. Untuk mencapai keunggulan persaingan saat ini, perusahaan harus menghentikan upaya-upaya memanipulasi *output* proses dalam rangka mencapai target akuntansi. Praktik ini mendorong perilaku yang antipati terhadap persaingan dalam perekonomian global. Pemimpin perusahaan harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai perbedaan antara perilaku yang dikendalikan oleh akuntansi dengan perilaku yang mengarah pada fleksibilitas dan kepuasan pelanggan. Akuntan manajemen saat ini berusaha memfasilitasi hal ini dengan menyediakan informasi-informasi kinerja yang berfokus pada proses, bukan semata pada hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Anand, Manoj, B. S. Sahay, and Subhashish Saha. 2005. "Activity-Based Cost Management Practices in India: An Empirical Study". *Decision*. Vol. 32, No. 1, pp. 123—152. January – June. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=617721>
- Boned, Josep Luís, Llorenç Bagur, and Mike E. Tayles. 2006. *Cost System Design and Cost Management in the Spanish Public Sector*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1002304>
- Danciu, Victor. NY. *Performance in Service Marketing from Philosophy to Customer Relationship Management*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1000671>.

- Donkers, Bas, Peter C. Verhoef, and Martijn de Jong. 2003. "Predicting Customer Lifetime Value in Multi-Service Industries". *ERIM Report Series Reference No. ERS-2003-038-MKT*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=411666>
- Drake, Andrea E., Jeffrey Wong, and Stephen B. Salter. 2007. "Empowerment, Motivation, And Performance: Examining The Impact Of Feedback And Incentives On Nonmanagement Employees". *Behavioral Research In Accounting*. Volume 19. pp. 71-89.
- Guan, Liming, Don R. Hansen, and Maryanne M. Mowen. 2009. *Cost Management*. Sixth Edition. South Western Cengage Learning.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen. 2007. *Managerial Accounting*. Eight Edition. Thomson South-Western.
- Johnson, H. Thomas. 1992. *Relevance Regained. From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*. New York: The Free Press.
- Julian Villanueva, Pradeep Bhardwaj, Yuxin Chen, and Sridhar Balasubramanian. 2004. "Managing Customer Relationships: Should Managers Really Focus on the Long Term?". *IESE Business School Working Paper No. 560*. pp. 1-35. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=673321>).
- Khajavi, Shokrollah and Amin Nazemi. 2006. *Innovation in Management Accounting: The Needs of World-Class Firms*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=949200>
- Rajagopal. 2005. "Measuring Customer Value and Market Dynamics for New Products of a Firm: An Analytical Construct for Gaining Competitive Advantage". *ITESM Working Paper*. No. 01. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=669342>
- Sudana, I Putu dan Made Adi Erawati. 2009. "Intangible Assets, Nilai Perusahaan, dan Kinerja Keuangan". *Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 4. No. 1.
- Vieira, Rui J. O. and Keith Hoski. 2006. "Management Accounting Practices and Discourses Change: The Role and Use of Management Accounting Systems" (2006). *FEUNL Working Paper No. 481*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=902361>
-

Tabel 1
Karakteristik Perilaku Bisnis

<i>Remote Control</i>	<i>Global Excellence</i>
Perilaku	Perilaku
Menerima kendala apa adanya	Kendala dihilangkan secara kontinu
Mengikuti aturan yang dipicu oleh keuangan	Menciptakan lingkungan pembelajaran
Memanipulasi <i>output</i> untuk mengendalikan biaya	Menyediakan <i>output</i> sesuai dengan yang diperlukan dan tepat waktu
Membujuk dan menjual	Membangun loyalitas pelanggan
Membangun <i>scale</i> dan <i>size</i>	Membangun fleksibilitas
Meningkatkan kecepatan dalam bagian sistem	Menurunkan <i>lead time</i> sistem secara keseluruhan
Spesialisasi	Menghubungkan bagian spesialisasi ke dalam tim
Memanfaatkan sumber daya secara penuh	Menjaga sumber daya yang menganggur untuk siaga (<i>Keep idle resources ready</i>).
Hasil dalam Perekonomian Global Saat Ini	Hasil dalam Perekonomian Global Saat Ini
Biaya meningkat	Biaya turun
Kepuasan menurun	Kepuasan meningkat
Laba turun	Laba meningkat

Sumber : Johnson, 1992: 71