

ISSN : 1907-7513



jurnal riset ekonomi & bisnis

# eksis

**Vol. V No. 1 Pebruari 2010**

# **EKSIS**

## **JURNAL RISET EKONOMI DAN BISNIS**

Diterbitkan Oleh :  
**STIE PGRI DEWANTARA JOMBANG**

Jl. Pattimura V / 77 Telp. (0321) 865180 Fax. (0321) 853807 Jombang  
website : [www.stiedewantara.ac.id](http://www.stiedewantara.ac.id), e-mail : [info@stiedewantara.ac.id](mailto:info@stiedewantara.ac.id)

---

Terbit tiga kali setahun (Februari, Juni dan Oktober): ISSN : 1907-7513 berisi tentang hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori. Resensi buku dan tulisan praktis dalam bidang ilmu ekonomi dan bisnis.

---

**Ketua Penyunting :**  
Dwi Ermayanti, S

**Wakil Ketua Penyunting :**  
Rita Mutiarni

**Penyunting Pelaksana :**  
Siti Zuhroh  
Erminati Pancaningrum  
Widjang Indartono

**Pelaksana Tata Usaha :**  
Nurul Hidayati  
Nurali

---

Alamat Penyunting Pelaksana dan Tata Usaha : STIE PGRI DEWANTARA  
Jl. Pattimura V / 77 Telp. (0321) 865180 Fax. (0321) 853807 Jombang

---

21/10  
11

**JURNAL EKSIS**  
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI**  
**PGRI DEWANTARA JOMBANG**  
**VOLUME V NOMOR 1, FEBRUARI 2010**

---

**DAFTAR ISI**

- Fifin Ratnawati* **ANALISA EKONOMI DAN EFISIENSI AUDIT**  
*Yuniep Mujati S* **BELANJA PEMERINTAH PADA BADAN  
PENDAPATAN PENGELOLA KEUANGAN DAN  
ASET DAERAH KABUPATEN JOMBANG**
- Muslimin* **INVENSI LPG DAN PERUBAHAN PERILAKU  
MASYARAKAT JOMBANG**
- Sinta Marisa* **PERLAKUAN AKUNTANSI DANA PENSIUN  
PADA PG. GEMPOLKEREK MOJOKERTO**
- Agus Taufik Hidayat* **RELEVANSI ACTIVITY-BASED COSTING  
SEBAGAI SALAH SATU KONSEP AKUNTANSI  
MANAJERIAL DALAM INDUSTRI PERBANKAN**
- Dina* **ANALISIS RASIO KEUANGAN UNTUK MENILAI  
KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Pada Perusahaan "K 5000" Swalayan Mojokerto)**
- Dwi Ermayanti S* **IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PAJAK  
PENDAPATAN DAERAH  
(Studi pada Seksi Pajak Bagian Pendapatan, Pengelolaan  
Keuangan dan Aset Pemerintah Kota Probolinggo)**
- Luluk Ratna Wati* **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
DIPERTIMBANGKAN SISWA DALAM MEMILIH  
SMK NEGERI 1 SOOKO MOJOKERTO**
- Arip Sarjono* **ANALISA SWOT DALAM PELAKSANAAN  
PUNGUTAN RETRIBUSI PASAR  
(Studi Kasus Pada Dinas Pasar Kabupaten Jombang)**

## RELEVANSI ACTIVITY-BASED COSTING SEBAGAI SALAH SATU KONSEP AKUNTANSI MANAJERIAL DALAM INDUSTRI PERBANKAN

Agus Taufik Hidayat \*

### Abstract

This article explained about the internal work of bank from the steps: bank profitability report, cost method using in banking, and discussing the concept of internal fund's pricing transfer also how to measure and allocate the cost from funds, collected for those funds' users. Activity-Based Costing (ABC) as one of concepts in managerial accounting is very important in banking. The need of ABC information, new application from ABC concept and also the possibility challenge in implementing ABC concept.

Keywords: Managerial Accounting, Activity-Based Costing (ABC), Banking

Pada waktu yang lalu, akuntan bank memberikan sedikit perhatian atau bahkan tidak perhatian pada penggunaan konsep akuntansi manajerial dalam industri perbankan. Memandang akuntansi manajerial dari perspektif industri perbankan memberikan sebuah kesempatan yang unik untuk mengeksplorasi perkembangan dari struktur pelaporan internal.

Sementara penggunaan biaya internal dan pelaporan profitabilitas diperluas dalam perdagangan, manufaktur, dan industri jasa lainnya, bank secara historis difokuskan hanya pada profitabilitas secara keseluruhan.

Alasannya sederhana. Diwaktu yang lalu, tingkat bunga, lokasi cabang-cabang, dan penawaran jasa secara mudah diregulasikan dengan pemerintah; bank memiliki insentif atau peluang yang kecil untuk mempertimbangkan isu-isu seperti penetapan harga, product mix, atau strategi pasar saham. Deregulasi meletakkan sebuah akhir untuk pendekatan yang memuaskan dirinya sendiri ini, sementara pihak bank saat ini masih berlari-lari kecil untuk bertahan dalam sebuah perubahan lingkungan yang cepat.

Hasil yang paling kelihatan dari deregulasi adalah meningkatnya kompetisi. Pelanggan saat ini lebih berhati-hati atas investasi dan biaya pinjaman. Bagi bank, ini berarti meningkatnya tekanan pada luasnya tingkat bunga, dan terutama pada profit bottom-line. Saat ini, bisnis tradisional dari perbankan, pinjaman dan deposit, ditantang oleh pihak-pihak diluar mereka. Untuk mempertemukan tantangan ini, bank menambahkan konsep akuntansi manajerial dan teknik-tekniknya bagi keberadaan struktur pelaporan keuangan. Bank-bank mencari informasi lebih yang memberikan kontribusi profit dari unit bisnis, lini produk, dan para pelanggan mereka.

\* Agus Taufik Hidayat adalah pengajar di  
STPE PGSRJ Dewantara Jombang

Efek terbesar dari pengukuran kinerja manajemen diperoleh dalam karakteristik atau kekhususan organisasi yang merupakan "*the nature of business*". Ukuran dan jenis organisasi menentukan kemungkinan proses adaptasi dari praktik akuntansi manajemen dalam berbagai tingkat kepekaan (Hussein, 2002).

Dalam studi selanjutnya Hussein (2003) menemukan bahwa kondisi ekonomi juga memberikan pengaruh pada pengukuran kinerja akuntansi manajemen, sampel pengamatannya juga pada bank-bank. Senada dalam sebuah artikel Rezaee (2005) adalah penting untuk memberi gambaran tentang kerja internal bank sebelum kita akhirnya memutuskan apakah konsep baru yang ditawarkan relevan untuk dapat diterapkan.

*Activity-Based Costing (ABC)* sebagai salah satu konsep dalam akuntansi manajemen pada bagian selanjutnya dicoba untuk dicari benang merahnya sehingga diharapkan nantinya dapat diimplementasikan dengan baik pada industri perbankan. Kebutuhan akan pentingnya informasi ABC, beberapa aplikasi baru dari perkembangan konsep ABC, serta tantangan yang mungkin akan dihadapi dalam implementasi ABC disajikan pada pembahasan selanjutnya. Diharapkan tulisan ini dapat memberi nuansa baru dalam perkembangan konsep akuntansi manajerial dan relevansinya untuk dapat diterapkan dalam industri perbankan khususnya.

#### **Tahapan Pelaporan Profitabilitas Bank**

Rezaee (2005) memberikan tiga tahapan atau fase dalam pelaporan profitabilitas oleh

bank yaitu pelaporan pusat pertanggungjawaban dan profit, pelaporan profitabilitas produk dan terakhir pelaporan profitabilitas pelanggan.

#### **Tahap 1: Pelaporan Pusat Pertanggungjawaban dan Profit.**

Langkah pertama dalam pelaporan profitabilitas yaitu bank memisahkan organisasi kedalam unit manajerial yang berbeda, tiap unit harus bertanggungjawab terhadap item-item pemasukan dan pengeluaran yang dapat diidentifikasi. Sayangnya, beberapa area dari organisasi tidak dapat secara mudah didefinisikan dalam terminologi ini. Sebagai contoh, pusat operasi hanya mendatangkan pengeluaran, sementara pusat pemrosesan pinjaman menghasilkan pemasukan. Tujuan mendirikan pusat laba adalah untuk mencocokkan pemasukan dengan pengeluaran (pendapatan vs biaya). Organisasi jasa seperti bank berbeda dengan organisasi manufaktur dan perdagangan karena mereka tidak memiliki persediaan barang-barang. Karenanya biaya pada pusat pertanggungjawaban ditugasi untuk evaluasi kinerja.

Pelaporan pusat profit (laba) memberikan sebuah fondasi bagi penganggaran berdasar tanggungjawab, dan kemudian mendirikan sebuah dasar untuk mengukur kinerja manajer. Pelaporan pusat profit bagaimanapun tidak menawarkan lebih banyak informasi dari luas pelaporan organisasi. Tipe sistem akuntansi pertanggungjawaban ini meningkatkan pengendalian sepanjang item pendapatan dan pengeluaran akan tetapi memberikan sedikit kontribusi atau bahkan tidak sama sekali

terhadap perbaikan dalam pengukuran profitabilitas. Pelaporan pusat profit tidak menyediakan informasi tentang mengapa suatu pusat lebih mampu menghasilkan profit dibandingkan lainnya, atau tentang bagaimana profitabilitas dapat ditingkatkan. Pelaporan pusat profit semata-mata menunjukkan laba atau rugi.

**Tahap II: Pelaporan Profitabilitas Produk.** Pelaporan profitabilitas produk menunjukkan dimana produk bertanggungjawab bagi laba atau rugi bank. Secara teoritis, profitabilitas dari tiap pusat profit dapat jatuh dalam produk atau lini produk yang memberikan kontribusi untuk bottom-line pusat. Pelaporan produk bagaimanapun perlu mengubah beberapa alokasi biaya yang digunakan dalam pelaporan pusat profit.

Langkah pertama dalam menciptakan sistem profitabilitas produk adalah pendefinisian produk. Definisi ini seringkali menjadi tugas yang sulit karena kriteria untuk menentukan produk pertamakali haruslah diidentifikasi dulu. Kriteria ini dapat ditentukan berdasar pada klasifikasi biaya dari pinjaman komersil (tetap vs variabel), tipe pinjaman, tipe aktivitas bank atau kelompok pelanggan, atau beberapa metode lain menentukan aktivitas produk.

Ketika kriteria telah ditentukan, aktivitas produk harus didefinisikan. Hal ini merupakan langkah penting karena aktivitas produk menjadi dasar untuk alokasi biaya. Lalu selanjutnya, sistem profitabilitas produk membutuhkan kesepakatan waktu yang cukup

besar serta dukungan untuk penerapannya. Konsep produk ini relatif baru bagi para bankers. Ini merupakan esensinya bahwa berbagai level manajemen dilibatkan dalam perkembangan awal dari sistem, definisi produk tertentu dan definisi kebijakan. Definisi kebijakan dapat memasukkan perlakuan kerugian pinjaman dan provisi, metode alokasi biaya dari dana yang dikumpulkan untuk pemakai dana, serta metode alokasi modal.

**Tahap III: Pelaporan Profitabilitas Pelanggan.**

Pelaporan profitabilitas pelanggan merupakan suatu struktur pelaporan yang menekankan bagaimana pelanggan tertentu atau kelompok pelanggan turut membantu bottom-line organisasi. Mengetahui bagaimana dan mengapa pelanggan memberikan kontribusi profit terhadap manajer bank untuk mengevaluasi keputusan khusus penetapan harga, mengevaluasi penetrasi pasar, mengembangkan produk baru, dan untuk menentukan cara yang lebih baik untuk mengatur kapasitas.

Profitabilitas pelanggan semata-mata merupakan perbedaan antara pendapatan yang ditimbulkan oleh menyediakan jasa untuk pelanggan dan pengeluaran dari produk yang pelanggan gunakan. Profitabilitas pelanggan terkadang sulit untuk dilaporkan, karena membutuhkan suatu data base yang diotomatiskan yang dapat melaporkan aktivitas produk pada akun berdasar individu pelanggan.

Definisi produk sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, dapat didasarkan pada kelompok aktivitas produk dari tipe akun

pelanggan.

Tipe utama dari hubungan pelanggan dengan suatu bank diawali dengan suatu akun deposit. Ketika seorang pelanggan menggunakan produk lain pada bank, akun deposit dapat dipandang dalam beberapa cara. Dari perspektif produk, suatu pengecekan akun, misalnya, mungkin saja tidak profitable. Tanpa memperhatikan informasi lain tentang hubungan pelanggan dengan bank, seorang manajer produk mungkin dapat dipersuasi untuk meningkatkan pengecekan biaya akun guna membuat produk yang profitable.

Akun deposit dapat dipandang sebagai suatu denominator yang pada hakekatnya mengungkap tentang semua hubungan pelanggan dengan suatu bank. Bank biasanya menggunakan beberapa bentuk penaksiran akun untuk mengukur deposit produk dan profitabilitas pelanggan. Metode yang paling umum adalah mengkalkulasi suatu hubungan aliran pemasukan pada akun berdasar pada keseimbangan dari deposit. Metode yang lebih sederhana adalah mengkreditkan suatu akun dengan "earnings" berdasar tingkat bunga jangka pendek seperti tingkat bunga tiga bulanan.

#### Metode Biaya

Bank, seperti juga perusahaan manufaktur, menggunakan sistem biaya standar dan aktual. Dua dasar metode biaya yang digunakan oleh bank adalah biaya unit (*unit cost*) dan alokasi biaya. Ironisnya, hal ini merupakan alat dari sistem akuntansi biaya dan merupakan dasar yang tidak dikhususkan bagi perbankan. Bagaimanapun, perluasan penggunaan metode

ini tergantung pada apakah perusahaan berada dalam industri manufaktur atau industri jasa. Meskipun bank juga menawarkan jasa akan tetapi metode biaya yang digunakan oleh bank lebih tertutup dari industri jasa lainnya, lebih spesifik, penggunaan alokasi lebih kompleks dalam perbankan daripada dalam manufaktur.

#### Unit Cost

Fokus yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah pada biaya tenaga kerja langsung karena ini merupakan salah satu komponen terbesar dari biaya dalam bank dan pengukurannya sangat sulit. Penentuan biaya unit membutuhkan identifikasi elemen biaya variabel dan aktivitas berdasar ketergantungan biaya. Langkah pertama adalah menilai seluruh pengeluaran untuk pusat pertanggungjawaban atau area fungsional dengan tepat. Dengan kata lain, aktivitas-aktivitas dikelompokkan kedalam fungsinya dan fungsi ini didefinisikan oleh suatu volume yang relevan dan dengan mudah dapat diidentifikasi dan ditelusuri.

Informasi biaya fungsional memungkinkan akuntan biaya bank untuk mengidentifikasi dan menguji fungsinya untuk selanjutnya diinvestigasi untuk menentukan apakah lebih efisien, efektif, dan keadaan ekonomi yang diinginkan dapat dicapai. Hal ini mungkin melibatkan pertemuan manajer cabang dengan pelanggan untuk menentukan kebutuhan para pelanggannya ini dan menyeleksi tipe akun yang benar; bentuknya dilengkapi dengan ditulis tangan atau kadang-kadang dimasukkan langsung dalam sistem komputer; teller kemudian memproses deposit ini pada akun.

Langkah selanjutnya adalah mengembangkan waktu unit untuk tiap level staf seperti manajer, general teller, pegawai pencatat pemasukan (*input clerk*), dan *regular teller*. Tingkat jam ditentukan untuk tiap level staff, menggunakan rata-rata gaji dari tiap level dibagi dengan beberapa kalkulasi jam standar per orang. Jam standar dapat didasarkan pada rata-rata historis dari jam kerja aktual atau pada jam normal seperti 40 jam perminggu. Waktu unit ini kemudian dikalikan dengan tingkat jam yang tepat untuk menentukan tingkat tenaga kerja variabel. Pada point ini, analisa akun dapat ditunjukkan untuk memecahkan biaya operasional lainnya kedalam komponen biaya tetap dan variabel.

Menciptakan biaya unit seperti digambarkan diatas merupakan satu cara bank mengembangkan sistem akuntansi biaya internal dirumahnya sendiri. Kebanyakan bank dengan ukuran kecil dan sedang tidak memiliki sumberdaya untuk mengembangkan sebuah sistem secara internal. Bank-bank ini berdasar pada standar kelompok, paling tidak awalnya untuk memulai pelaporan manajemen internal.

#### Alokasi Biaya

Ketika bank mulai melaporkan informasi pemasukan (pendapatan) dan pengeluarannya (biaya) untuk pusat laba maka alokasi biaya menjadi penting. Biaya unit merupakan alat dimana pusat laba bertanggungjawab atas pengeluaran biaya variabel dari area operasional, sedangkan pengalokasian digunakan untuk pengeluaran biaya tetap dari area operasional dan pengeluaran biaya administratif. *Cost blocking* adalah teknik yang

paling sering digunakan untuk alokasi. Kebanyakan *cost block* ditentukan berdasarkan pada staffing pusat untuk dialokasikan, atau dapat diterapkan berdasar staffing pusat yang menerima alokasi. Bank mengukur staff dalam terminologi *full-time equivalent (FTE)* unit. Misalnya pekerja *part-time* yang bekerja 20 jam perminggu sama dengan 5 FTE. Pengalokasian berdasar FTE relatif sederhana; karena saat ini ada begitu banyak lapisan administrasi dan area pendukung dalam suatu bank.

#### Internal Funds Transfer Pricing

Pada umumnya, bisnis perbankan merupakan perusahaan pendanaan bagi beberapa pelanggan dan peminjaman dana untuk pelanggan lainnya. Meskipun bank menawarkan jasa lain yang lebih luas, pinjaman dan deposit memberikan dasar bagi jasa-jasa lainnya. *Transfer pricing* dana internal merupakan mekanisme dimana biaya dari pengumpulan dana dialokasikan pada produk atau area-area yang menggunakan dana. Deposit pada dasarnya dipertimbangkan sebagai material kasar dari sebuah institusi keuangan dan diukur hanya dengan akuisisi total dana mereka.

Biaya akuisisi dana termasuk bunga langsung dan pengeluaran operasi non-bunga. Ini juga termasuk alokasi pengeluaran tak langsung dari jasa dan pusat administrasi seperti operasi retail, operasi pengecekan dan ATM, sumberdaya manusia, pelatihan, akuntansi, auditing dan keuangan. *Funds Transfer Pricing* mungkin saat ini masih menjadi isu yang diperdebatkan diantara pihak-



pihak bank. Dua isu kunci dalam masalah ini adalah bagaimana mendefinisikan produk deposit dan bagaimana mengklasifikasi area pengumpulan dana. Deposit memainkan suatu peran signifikan dalam pengukuran profitabilitas produk dan pelanggan. Kesulitannya kemudian adalah dimulai dengan pendefinisian deposit atau produk hutang (*liability products*). Sejak earnings pada deposit digunakan untuk mengukur profitabilitas biaya berdasarkan produk, pertanyaan yang muncul kemudian adalah apa pengukuran untuk profitabilitas produk hutang. Atau dengan kata lain, jika area pengumpulan dana diklasifikasikan sebagai pusat laba, lalu bagaimana pemasukan seharusnya diukur.

Pendekatan yang paling populer adalah mengukur produk hutang hanya dengan memperhitungkan biaya mereka. Pengukuran ini memberikan kesempatan manajemen dapat melihat sumber-sumber pengumpulan dana yang paling memakan biaya. Ini memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi dan membandingkan alternatif-alternatif sumber dana. Fokus perhatian ini mengarah pada kontrol biaya karena alasan utama ekonomi untuk keberadaan suatu cabang adalah efisiensi biaya dan efektivitas delivery produk dan jasa kepada pelanggan bank.

Selanjutnya, cabang-cabang ini tidak harus diukur sebagai institusi yang berdiri sendiri tapi sebagai "service delivery vehicles". Karena hal ini memfokuskan semata-mata pada kontrol biaya sebagai suatu pengukuran kinerja cabang bank maka konsep ini dikritisi sebagai suatu alat motivasi yang rendah, terutama ketika

suatu cabang dari bank melakukan cross-sells produk selain deposit kepada pelanggannya. Tapi bagaimanapun pengklasifikasian ini paling banyak digunakan.

Metode yang digunakan untuk mengalokasikan biaya produk hutang kepada area-area yang menggunakan dana-dana tersebut lebih kompleks. Dua teknik dasar yang dapat digunakan adalah *shared allocation* dan *maturity matching*. Metode *shared allocation* sangat sederhana dan mudah dilakukan. Istilah "shared" digunakan karena teknik ini memungkinkan dana-dana menyediakan area-area sebaik dana menggunakan area-area untuk menunjukkan laba, dengan demikian, dapat diklasifikasikan sebagai pusat laba. Kalkulasi transfer dananya pun sederhana.

Akan tetapi tetap saja suatu konsep teknis pasti ada kelemahannya. Metode ini tidak mengidentifikasi perbedaan diantara biaya-biaya perolehan dana dari tipe-tipe deposit yang berbeda, juga tidak mengidentifikasi berapa banyak total dana disediakan dari sumber-sumber berbeda. Metode ini tidak mengarah pada pentingnya isu terminologi pinjaman (*loans*) dan deposit. Karena tidak memisahkan pinjaman dan deposit, metode ini tidak menyediakan informasi yang memperhatikan kondisi pasar, sehingga tidak memungkinkan manajer merencanakan dan mengevaluasi profitabilitas dibawah perubahan kondisi pasar.

Dalam alokasi teknik dasar yang kedua "maturity matching", teknik ini mencoba untuk mencocokkan periode repricing aset (pinjaman) dengan periode repricing untuk

hutang (deposit) yang mendukung mereka.

Perkembangan teknik alokasi ini dapat menjadi sangat kompleks oleh karena kesulitan dalam menentukan periode repricing dengan tepat. Ketika tidak memungkinkan untuk mematch semua aset dan hutang dengan tepat, satu keuntungan dari metode ini adalah membantu untuk mengidentifikasi potensi kelemahan dalam neraca organisasi. Tujuan dari metode ini adalah untuk memasang semua aset dan hutang pada neraca. Tipe informasi yang diberikan teknik ini memungkinkan manajemen dapat bereaksi lebih cepat dan mengambil tindakan korektif atas aset dan hutang.

#### Perkembangan Konsep ABC

ABC sebagai salah satu konsep akuntansi manajemen tentunya berkesempatan untuk dapat memberikan kontribusi dalam praktiknya, tak hanya bagi industri manufaktur tapi juga bagi industri perbankan. Peter Drucker seperti dikutip dari Max (2004) menuliskan bahwa *"Enterprises are paid to create wealth, not control cost.... They have to be managed for...wealth creation. To do that requires information that enables executives to make informed judgements"*. Manajemen semakin membutuhkan informasi yang lengkap guna menilai kinerjanya.

Pendekatan kinerja manajemen yang komprehensif, manajemen yang sistematis dari pusat biaya, informasi profitabilitas pelanggan serta informasi harga yang tajam muncul untuk menjelaskan pada bank bahwa inilah elemen-elemen kunci yang harus dilakukan bank bagi kemampuan profitabilitas masadepannya.

Beberapa aplikasi baru dari perkembangan konsep ABC mulai bermunculan seiring kekompleksitasan informasi yang dibutuhkan. Saat ini bank-bank mulai mengidentifikasi cara yang baru dan unik untuk *leverage cost* dan informasi profitabilitas, termasuk didalamnya adalah: 1) *Activity-Based Pricing*, terutama untuk jasa Business-to-Business, 2) Menghubungkan informasi ABC kedalam *scorecards* kinerja manajemen (*Performance Management*) dan memrosesnya, 3) Menyediakan informasi pada suatu proses dari tujuan biaya, baik itu untuk mendukung kebutuhan biaya perbaikan maupun untuk memungkinkan akuntabilitas berkelanjutan untuk manajemen dengan proses bisnis, 4) Informasi atas profitabilitas hubungan pelanggan.

#### *Activity-Based Pricing*

Max (2004) mencatat bahwa *"Financial services organizations are recognizing that significant value can be derived from pricing which leverages ABC information"*. Dalam situasi dimana harga ditentukan semata-mata berdasar referensi pada pasar, organisasi hanya bekerja sedikit tapi dapat menyeleksi dan memelihara hubungan dengan pelanggan dengan hasil yang tinggi dan biaya yang lebih rendah.

Bagaimanapun ada berbagai situasi dimana harga dapat dan harus didasarkan pada suatu pemahaman dari biaya untuk membantu tiap produk dari konsumen. Terutama jasa *business-to-business* dan dalam kebanyakan kasus yang didiskusikan dengan klien sejak negosiasi harga, memiliki potensi yang signifikan untuk

optimalisasi profit ketika biaya dapat dikalkulasikan secara transparan. Sebagai hasilnya, ada permintaan yang besar untuk keakuratan, transparansi, dan keandalan informasi biaya.

### Mengintegrasikan ABC dan Kinerja Manajemen

Pada awal bekerja dengan menggunakan sistem ABC, kebanyakan bank memfokuskan implementasi mereka dalam pengertian yang sempit, mengembangkan biaya unit, data biaya produk, dan studi biaya departemen, dengan memfokuskan pada pemahaman khusus biaya unit – umumnya difokuskan pada profitabilitas produk dan organisasional. Kebanyakan dari studi ini masih statis, dan dengan cepat menjadi tertinggal.

Karenanya konsep ABC hingga saat ini masih terus dikembangkan. Cooper (1988) dalam artikelnya menyarankan perusahaan menggunakan ABC untuk mengarahkan strategi perusahaan karena informasi yang buruk atas biaya produk akan mengarah pada strategi kompetitif yang juga buruk. Lalu kemudian pada tulisan berikutnya Cooper (1992) menuliskan relevansi sistem ABC bagi keputusan manajerial untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

Dengan mengintegrasikan dua hal yaitu sistem strategi pembiayaan dan tujuan perbaikan operasional dalam mendesain sistem ABC maka diharapkan sistem ini dapat mendukung manajemen melalui ketersediaan informasi yang dibutuhkan (Cooper, 1999).

Pilihan sistem akuntansi manajemen seperti ABC mungkin mempunyai sebuah

pengaruh signifikan pada nilai perusahaan.

Banyak penelitian terdahulu tentang topik ini telah dilakukan. Seperti Kennedy (2001) dalam studinya ingin mengetahui jawaban apakah kebanyakan keberhasilan studi kasus penerapan ABC secara rata-rata diterjemahkan kedalam kinerja saham yang lebih besar. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pengadopsian ABC secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan dalam pengukuran berdasarkan pasar dan akuntansi, meski dalam penggunaan sampel penelitian tidak hanya pada industri perbankan.

Hussain (2002) dalam penelitiannya tentang pengukuran kinerja bank-bank di Jepang menemukan ada beberapa bank yang menggunakan manajemen berbasis pada konsep ABC (*ABC-Management*). Dalam kesimpulan atas pengamatannya Hussein mengatakan bahwa "*ABCM is a useful method to understand and reduce service costs, and hence to improve decision-making processes*". Sementara itu, Cokins (2003) menuliskan bahwa "*costing is modeling how the demands on work and their source resources are uniquely consumed and reflected*".

Kebutuhan untuk mengembangkan data biaya yang lebih komprehensif dan informasi profitabilitas dari suatu proses bisnis terus diusahakan. Organisasi mengakui nilai yang signifikan dapat diperoleh dari merangkai biaya dan informasi profitabilitas kedalam aplikasi kinerja manajemen yang komprehensif dan terintegrasi. Data biaya saat ini menunjukkan suatu hagian integral dari aplikasi *Balanced Scorecard* dan benchmarks

kinerja internal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan kinerja. Kebutuhan untuk *benchmarking* eksternal bertumbuh dengan pesat. Biaya dan profitabilitas saat ini menjadi elemen kritis dalam menilai dan mengatur kelangsungan kinerja dari kantor-kantor cabang dan pelanggan.

Hubungan diantara alat-alat ABC, data *warehouses* dan *platforms Corporate Performance Management (CPM)* dikembangkan oleh bank-bank. *IT (Information Technology)* menjadi lebih langsung dilibatkan dalam aplikasi ABC, mereka mulai memperlakukan informasi biaya sebagai suatu aset perusahaan, dan mengidentifikasi cara mengapa hal ini menjadi fondasi bagi informasi lainnya – seperti data *Customer Relationship Management (CRM)* dan aplikasi CPM. Informasi akuisisi pelanggan dan strategi-strategi retensi termasuk didalam sistem CRM ini. Integrasi data teknikal ini diharapkan berlanjut pada sebuah peningkatan kinerja keseluruhan.

Evaluasi sistem kontrol internal juga dibutuhkan dengan mengukur *behavioral validity* dan *behavioral reliability* (Flamholtz, 1980).

#### Tantangan Baru untuk Implementasi ABC

Sementara kebutuhan akan informasi ABC meningkat, keinginan untuk melaksanakan sistem ABC dan mendukung infrastruktur kelihatan lesu. Max (2004) menyatakan bahwa ABC ditantang untuk "*do more with less*":

1. Kebutuhan untuk updates sistem ini secara teratur dan pelaporan yang berkelanjutan

dipengaruhi oleh kebutuhan untuk *total cost of ownership (TCO)* yang lebih rendah.

2. "Survey tools falling out of favor".
3. Fokus pada integritas data untuk pelaporan manajemen dan pihak eksternal.

Pada saat yang sama, perubahan dalam struktur operasi bank menyajikan tantangan baru bagi para pelaksana ABC baik dalam hal untuk desain dan juga pemeliharaan proses aplikasi, seperti:

1. Menggunakan konsep non-bank dalam model biaya. Bank mengkombinasikan produk "manufaktur" (pemasaran, operasi) dan "distribusi" (penjualan dan *services channels*). Jadi disini bank bekerja dengan memisahkan fungsi-fungsi ini. Pendekatan tradisional bank yang memisahkan produk manufaktur dari jasa/layanan pengiriman memungkinkan fleksibilitas yang lebih besar dalam pembiayaannya.
2. Pembagian layanan jasa. Pendekatan *Shared Services* menjadi hal yang biasa dalam bank. Aplikasi Teknologi informasi (*IT/Information Technology*), Sumberdaya Manusia (*HR/Human Resources*) keuangan dan customer services saat ini sedang disentralisasikan dan dibagi. Akuntabilitas diciptakan untuk informasi biaya dan profitabilitas pada semua level dalam organisasi.
3. Kebutuhan untuk merefleksikan suatu pandangan yang systemic dari biaya. Suatu institusi keuangan tidak dapat mengelola teknologi tanpa mempertimbangkan operasi, dan sebaliknya.
4. Bank-bank merubah sistem biaya fast-

traditional bukan memeliharanya! Sebagai hasilnya, bank mencari platforms ABC yang dapat mempertemukan variasi kebutuhan yang lebih luas – tidak hanya untuk sekarang tapi sepanjang waktu. Tak satupun pendekatan ABC atau desain model akan dapat memenuhi seluruh bagian dari sebuah organisasi. Organisasi harus menemukan alat yang fleksibel untuk mempertemukan suatu variasi kebutuhan dan mengembangkannya seiring perubahan kebutuhan tersebut. Keterbatasan dalam desain software dapat ditoleransi dari yang pernah ada sebelumnya, sederhana karena masa depan sangat tidak diketahui.

### Penutup

Meskipun pelaporan internal manajemen relatif baru bagi bank, contoh-contoh industri manufaktur dan industri jasa lainnya menyediakan sebuah kerangka kerja yang bisa dipelajari oleh bank. Bank berada pada suatu keadaan yang mungkin sedikit sulit karena deregulasi membuka lingkungan kompetitif dimana mereka beroperasi pada industri lain yang telah memiliki pengukuran dalam profitabilitas internal.

Sebagaimana banyak bank mengalami kejatuhan, dan lainnya dimergers dengan bank yang lebih besar, kunci untuk tetap bertahan adalah pengukuran kinerja internal yang reliabel sehingga ketika terdapat area yang memberikan sinyal terjadinya masalah, memungkinkan manajemen untuk bereaksi dengan cepat dan pasti.

Mengeksplorasi tahapan pelaporan internal manajerial membantu untuk menekankan sasaran dari sistem akuntansi biaya. Fungsi utama dari suatu sistem akuntansi biaya adalah untuk menyediakan manajemen informasi yang reliabel, relevan dan bermanfaat. Tiap tahapan memberikan informasi yang berguna, bagaimanapun, sebagaimana suatu bank bergerak dari tahapan pusat profit kepada profitabilitas pelanggan, nilai guna informasi menjadi lebih besar dimana data menjadi lebih spesifik, dan kemudian lebih relevan untuk pembuatan divisi. Informasi yang disediakan oleh transfer harga dana internal merupakan esensi untuk viability jangka panjang dari sebuah institusi keuangan.

ABC sebagai salah satu konsep akuntansi manajemen tentunya berkesempatan untuk dapat memberikan kontribusi dalam praktiknya, tak hanya bagi industri manufaktur tapi juga bagi industri perbankan. ABC mengalami pergeseran kedalam mainstream, perubahan ide pembiayaan sebelum waktunya, munculnya manajemen proses dan model bisnis baru, intensifikasi perbedaan, dan pencapaian profitabilitas pelanggan – semuanya merupakan suatu kebutuhan yang diperbarui untuk implementasi biaya yang akurat. Nilai yang sebenarnya dari ABC dibatasi hanya dengan kreativitas para praktisi dan dukungan dari kepemimpinan perusahaan. Hasilnya informasi ABC memang memberi kontribusi bagi perusahaan sehingga selanjutnya diharapkan aplikasi sistem ini dapat makin disempurnakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cokins, Gary. (2003). *Identifying and Measuring the Cost of Error and Waste. Cost Management*, 17(2), 6-15.
- Cooper, Robin and Robert. S. Kaplan. (1988). *Measure Costs Right: Make the Right Decisions*. Harvard Business Review, September-October, 96-103.
- Cooper, Robin and Robert. S. Kaplan. (1992). *Activity-Based Systems: Measuring the Cost of Resource Usage. Accounting Horizon*, September, 1-13.
- Cooper, Robin and Regine Slagmulder. (1999). *Designing ABC System for Strategic Costing and Operational Improvement. Strategic Finance*, 81(2), 18-20.
- Flamholtz, Eric. G. (1980). *The Process of Measurement in Managerial Accounting: A Psycho-Technical System Perspective. Accounting, Organization and Society*, 5(1), 31-42.
- Hussain, Md Mostaque and A. Gunasekaran. (2002). *Management Accounting and Performance Measures in Japanese Banks. Managing Service Quality*, 12(4), 232-245.
- Hussain, Md Mostaque and A. Gunasekaran. (2002). *An Institutional Perspective of Non-Financial Management Accounting Measures: A Review of the Financial Services Industry. Managerial Auditing Journal*, 17(9), 518-536.
- Hussain, Mostaque. (2003). *The Impact of Economic Condition on Management Accounting Performance Measures: Experience with Banks. Managerial Finance*, 29(2), 23-41.
- Kennedy, Tom and John Affleck Graves. (2001). *The Impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance. Journal of Management Accounting Research*, 13, 19-45.
- Max, Mitchell. (2004). *ABC Trends in the Banking Sector. Journal of Performance Management*, 17(3), 23-40.
- Rezaee, Zabihollah. (2005). *The Relevance of Managerial Accounting Concepts in the Banking Industry. Journal of Performance Management*, 18(2), 3-16.