

**MENGGALI NILAI LAIN PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN
PERSPEKTIF SOSIOLOGIS - INTERPRETIF
(Studi Pada PT. Ttrm – Mdn)**

Bambang Haryadi

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Trunojoyo Madura
Jl. Raya Telang Po.Box. 02, Kamal, Bangkalan-Madura
Email: haryadilee@yahoo.com

ABSTRACT

Interpretive-perspective has changed the traditional view point of accounting information as a mean of achieving goals. Interpretive-perspective could not simply suggests that mainstream accounting is the only mean of achieving goals when accounting discipline has ontologically proposed pre-given assumptions on organizational and individual objectives.

This paper aims to investigate and to construct management accounting value called "sang lain" which was practiced in a company, by utilizing a research method called interpretive.

The study result suggests that there were many other local management values in the company which have been practiced since long time ago and have been the strength and motivation of company business. The "sang lain" value of pricing, investment planning, budgeting, and revenue has been understood and been used as the basis of company practice.

Keywords: *Interpretif, management accounting, investement, revenue, price, budget*

PENDAHULUAN

Sifat materialistik sebagai wujud dari paradigma kehidupan positif telah sekian lama mendominasi kehidupan di dunia hingga saat ini. Semua diantara kita tanpa sadar terbelenggu dengan pola pikir yang materialistik, sehingga selalu dalam kehidupan sosial dan bahkan saat menjalan bisnis kesuksesan kita diukur dengan seberapa materi yang telah kita raih dari usaha kita.

Pola pikir rasional dan materi menjadikan para pengusaha dan pihak manajemen pada umumnya senantiasa memiliki anggapan bahwa hanya alat yang nampak saja yang akan dapat mewujudkan tujuan perusahaan, sedangkan yang tidak nampak tidak dapat digunakan sebagai alat mencapai tujuannya. Termasuk juga pandangannya terhadap akuntansi sebagai suatu informasi keuangan

bersifat "taqlit buta" seakan hanya akuntansi yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan karena memang ilmu akuntansi memiliki asumsi tentang tujuan-tujuan organisasional. Di luar nilai-nilai akuntansi jelas tidak dipercaya sebagai kekuatan yang mampu mendorong keberhasilan perusahaan meraih tujuannya. Di luar akuntansi tidak dapat menyajikan informasi "keuangan" yang dapat dipertimbangkan sebagai informasi dalam pengambilan keputusan bisnis.

Akuntansi manajemen modern sebagai bagian dari akuntansi merupakan salah satu produk dari paradigma positivisme. Keberadaan akuntansi manajemen modern saat ini masih dipercayai oleh pihak manajemen sebagai informasi yang dapat digunakan untuk meraih tujuan perusahaan karena nilai informasi keuangan yang disajikannya dapat

dijadikan sebagai pertimbangan keputusan. Praktik-praktik akuntansi manajemen modern tersebut dianggap lebih baik dan akan lebih mampu mendorong keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan perusahaan yang tidak mempraktikkan konsep tersebut akan dianggap tidak canggih dan diperkirakan tidak mampu mencapai tujuan perusahaannya.

Dalam realitas bisnis, ternyata banyak juga perusahaan besar dan kecil yang ternyata sukses meraih tujuan perusahaan secara langgeng meskipun pada kenyataannya tidak menerapkan konsep akuntansi manajemen modern. Bahkan sebaliknya Mereka secara riil tidak pernah tahu konsep akuntansi modern. Namun demikian, Mereka menerapkan nilai-nilai akuntansi manajemen "sang lain" yang menurut persepsi Mereka akan mampu mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Di pihak lain, ada perusahaan yang menggunakan konsep akuntansi manajemen secara membabi buta namun kenyataannya bisnisnya malah tersendat atau bahkan gagal.

Fenomena ini menunjukkan bahwa sesungguhnya nilai-nilai akuntansi manajemen yang ada dalam praktik bisnis di perusahaan-perusahaan, yang belum tercover dalam konsep akuntansi manajemen kontemporer dan menjadi praktik riil di perusahaan-perusahaan dan dapat membantu perusahaan menjalankan praktik akuntansi manajemennya secara lebih adaptif dan lebih cocok untuk karakteristik dan budaya manajemen yang telah dikembangkan dalam perusahaan-perusahaan. Manajemen perusahaan lebih *enjoy* dan merasa memperoleh keuntungan yang luar biasa dari praktik nilai-nilai akuntansi "sang lain" dibandingkan dengan nilai-nilai akuntansi manajemen saat ini yang bersifat generalisasi dari praktik di lingkungan luar perusahaan (perusahaan luar negeri) dan bahkan nyaris tidak dapat dipraktikkan karena sulitnya dalam penyesuaian dengan kondisi perusahaan di Indonesia umumnya dan di daerah-daerah pada khususnya.

Oleh karena itulah, barangkali perlu dilakukan upaya menggali dan mengkonstruksi nilai-nilai akuntansi "sang lain" yang telah membumi dan telah menjadi praktik secara berkesinambungan di perusahaan-perusahaan yang sukses dalam menjalankan roda bisnisnya. Upaya-upaya menggali dan mengkonstruksi nilai-nilai akuntansi "sang lain" ini tentunya harus memerlukan pemikiran interpretif atas nilai-nilai praktik akuntansi manajemen yang telah dilakukan diperusahaan. Tujuan pemikiran interpretif ini adalah untuk memperkaya pemahaman terhadap makna-makna berbagai tindakan yang ada di perusahaan yang akan memperbesar kemungkinan komunikasi dan relasi mutualistis (Chua 1986: 615). Interpretif tidak berupaya untuk mengendalikan fenomena empiris, karena Mereka tidak memiliki tendensi aplikasi teknis.

Dengan perspektif interpretif akan menggoyahkan pandangan tradisional terhadap informasi akuntansi sebagai alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Informasi akuntansi dapat digunakan untuk mendorong sekaligus merasionalisasikan tindakan dan untuk mendesakkan suatu tujuan, dimana sebetulnya tujuan telah dibentuk didalamnya. Jadi perspektif interpretif tidak dapat begitu saja menyimpulkan bahwa akuntansi merupakan alat untuk mencapai tujuan ketika ilmu akuntansi secara ontologi telah menetapkan pula asumsi yang *pre-given* tentang tujuan-tujuan organisasional dan individual (Setiyabudi, 2002).

Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan mengkonstruksi nilai-nilai akuntansi manajemen "sang lain" yang telah dipraktikkan di perusahaan dengan menggunakan metode yang kami sebut *interpretif*. Kami akan mempelajari fenomena secara interpretif, yaitu berusaha untuk mencari pikiran utama, makna dan pesan yang menonjol dari setiap fenomena dan kemudian melihat hubungannya dengan fenomena lainnya. Tidaklah cukup bila kita mengenal dengan baik teks-teks, atau bab-bab agung. Kita harus mengenal

fenomena sebagai satu kesatuan yang utuh, karena disinilah terdapat penyingkapan Ilahi yang berkesinambungan, dimana setiap bagian terhubung secara organis dengan setiap bagian yang lain; dan karena itu, hanya dengan mengenal keseluruhan fenomena maka kita dapat menghargai keagungannya dengan layak dan kekuasaanya.

Pendekatan ini memperlakukan kebudayaan sebagai suatu sistem pemaknaan. Pendekatan ini beranggapan bahwa kebudayaan perlu dipahami secara semiotik, yakni sebagai jejaring makna (*webs of significance*) atau pola-pola makna yang terwujud sebagai simbol-simbol sehingga analisis terhadapnya mestilah bersifat interpretif yakni untuk menelusuri makna (Geertz, 1973, *The Interpretation of cultures*).

Karena merupakan pola makna-makna yang terwujud sebagai simbol-simbol, suatu sistem konsepsi yang diekspresikan di dalam bentuk-bentuk simbolis, maka apa yang disebut sebagai praktik akuntansi manajemen disini sekaligus merupakan model dari realitas dan model bagi realitas. Dengan demikian konsekuensi bagi suatu praktik akuntansi, kerja interpretif menjadi sekedar upaya untuk menelusuri jejak telikungan wacana sosial (*tracing the curve of a social discourse*), suatu upaya untuk menambatkannya ke dalam bentuk yang dapat diperiksa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berupaya untuk memahami suatu konteks praktik akuntansi manajemen yang bersifat kompleks, sehingga bagaimana *first-hand knowledge* didapatkan secara efektif dari subjek yang diinvestigasi menjadi sangat penting. Penelitian ini juga memperhatikan karakteristik ilmu kemanusiaan. Sifat ilmu kemanusiaan yang paling menonjol adalah objeknya berkaitan dengan manusia yang memiliki tindakan bermakna (*meaningfull action*) (Budianto 2002: 68). Karena sifatnya yang demikian, maka

metode yang sangat mendasar dalam ilmu kemanusiaan adalah metode pemahaman (*verstehen*). Dengan demikian maka *paradigma interpretif* lebih tepat digunakan dalam penelitian ini.

Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui pengamatan dan wawancara langsung dengan pemilik, karyawan dan beberapa konsumen sewaktu peneliti melakukan penugasan audit atas laporan keuangan perusahaan selama hampir satu minggu penuh pada awal tahun 2012. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dan beberapa catatan admisnitrasi lainnya, maka selanjutnya dikembangkan hasil penelitian untuk memperoleh pemahaman tentang akuntansi manajemen dalam perspektif sosiologis.

Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan aktivitas dan catatan administrasi serta wawancara mendalam. Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur, dan bersifat informal dalam berbagai situasi. Pengamatan berpartisipasi dilakukan dengan mengutamakan keterlibatan peneliti di dalam proses aktivitas yang berlangsung di perusahaan selama rentang waktu satu minggu. Dokumentasi dilakukan untuk mengungkap realitas sosial yang terjadi di masa lampau dan di masa depan yang tercatat dalam suatu dokumen.

Teknik Analisis

Secara teknis proses analisis dilakukan baik pada saat maupun setelah pengumpulan data, dengan sistematika tiga langkah analisis bahan empirik. Pertama, peneliti melakukan reduksi data. Proses ini dilakukan dengan melakukan penyederhanaan dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan tertulis di lapangan (*fieldnotes*) yang dilakukan. Kedua, peneliti melakukan analisis domain. Analisis domain merupakan

aktivitas untuk mengkategorikan berbagai simbol yang terekspresikan dalam ungkapan, sikap dan tindakan informan (Mak Srinatun), serta fenomena-fenomena lainnya yang terjadi atau berlangsung dalam perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Gambaran Perusahaan

Penelitian ini berupaya untuk memperoleh dan memperkaya pemahaman terhadap makna-makna penerapan akuntansi manajemen di suatu perusahaan yang berasal dari berbagai tindakan atau aktivitas di dalam perusahaan. Kami berusaha untuk mencari pikiran utama, makna dan pesan yang menonjol dari setiap fenomena dan kemudian melihat hubungannya dengan penerapan akuntansi manajemen di perusahaan.

Perusahaan yang kami jadikan sebagai objek penelitian untuk mendapatkan hal tersebut adalah PT. Ttrm yang berlokasi di Mdn. PT. Ttrm (perusahaan) merupakan badan usaha multi produk yang bertujuan untuk: (1) melakukan aktivitas usaha perdagangan umum bidang pertanian; (2) melakukan aktivitas usaha peragaan perhiasan emas dan permata; (3) melakukan aktivitas usaha properti dan pengembangan kawasan pemukiman; (4) melakukan usaha bidang pelayanan jasa transportasi darat untuk perdagangan dan pariwisata.

Adapun jenis-jenis produk atau jasa yang dilakukan oleh perusahaan selama ini meliputi usaha penggilingan padi dan jasa pergudangan padi dan tablet urea di Desa Purworejo Kecamatan Plgkcg Mdn, serta usaha perdagangan gabah dan tebu. Selanjutnya dalam upaya memanfaatkan dana yang ada, maka perusahaan telah mengembangkan usaha produksi dan perdagangan Toko Emas Wd I, Toko Emas Wd II di Kota

Mdn serta Toko Emas Wd III di Kota Ng. Jenis-jenis usaha di atas keseluruhannya telah berjalan kurang lebih 20 tahun. Usaha lain yang dikembangkan di antaranya adalah usaha bidang properti atau *real estate*, transportasi dan bidang peternakan unggas. Adapun bidang properti dan pengembang, perusahaan mendirikan anak perusahaan PT. Wd Griya Kcn yang telah beroperasi sejak tahun 1998.

Berkat keuletan dan ketangguhan usaha perusahaan, PT. Ttrm yang merupakan perusahaan keluarga menjadi perusahaan besar di Kota Mdn dan sangat disegani oleh berbagai kalangan masyarakat Kota Mdn dan sekitarnya. Meskipun usaha ini modal utamanya dimiliki 100% oleh keluarga Mak Srinatun, hingga sekarang total aset yang dimiliki perusahaan telah mencapai kurang lebih Rp 28.600.000.000. Jumlah modal yang dikeluarkan oleh keluarga Mak Srinatun telah mencapai kurang lebih Rp 20.000.000.000,- dan selebihnya bersumber dari pinjaman bank hingga mencapai Rp 8.000.000.000,-.

Pengelolaan perusahaan "besar" ini dilakukan dengan sangat sederhana tanpa ada pemisahan tugas level manajemen yang sangat tegas, siapa yang sempat dialah yang akan melakukan aktivitas tersebut. Pengelolaan semacam ini dilakukan karena hampir sebagian besar pihak manajemen dan karyawannya masih memiliki ikatan kekeluargaan dengan Mak Srinatun sebagai pemilik perusahaan. Sebagai seorang direktur tunggal yang telah memasuki usia uzur (hampir 70 tahun) Mak Srinatun senantiasa menekankan sifat kepercayaan pada seluruh karyawan dan manajemen lainnya.

Ruangan kantor perusahaan hampir tidak kelihatan seperti kantor karena memang tidak didesain seperti layaknya perusahaan besar, namun didesain seperti kamar tidur merangkap usaha. Kesederhanaan dan keyakinan pada sang Kholiq yang menjadikan kekuatan utama usaha ini menjadi berkembang pesat. Seluruh masalah keuangan termasuk kas ditangani langsung oleh Mak Srinatun, semua

orang yang ada dibawahnya termasuk karyawan dikendalikan berdasarkan prinsip-prinsip kepercayaan Mak Srinatun yang telah lama dibangunnya.

Hampir seminggu lamanya kami berada di perusahaan dan mengamati aktivitas Mak Srinatun dan seluruh karyawannya dalam menjalankan bisnisnya. Kami dapat mengeksplorasi beberapa nilai-nilai budaya perusahaan yang menurut kami cukup menarik diamati dan bahkan telah menjadi nilai budaya perusahaan sekian lamanya. *Pertama*, motivasi membangun usaha didasarkan pada semangat membantu keluarga miskin yang diwujudkan dari latar belakang karyawan dan pihak manajemen lainnya yang ada hampir memiliki latarbelakang yang sama dengan Mak Srinatun sewaktu mudanya. Rasa kasih terhadap sesama juga dicurahkan lewat pemberian potongan harga produk atau jasa kepada para keluarga miskin. *Kedua*, memberikan kepercayaan tinggi pada karyawan dan menanamkan nilai kejujuran dalam menjalankan aktivitas. Karyawan tidak dikekang dalam pekerjaan dan diberikan keleluasaan untuk berinovasi dan mengeluarkan kemampuan optimalnya dalam bekerja, namun tentunya tetap harus memberi informasi kepada sang Mak Srinatun. *Ketiga*, Kejujuran menjadi kata kunci dalam menjalankan perusahaannya, siapa yang sekali tidak jujur maka tiada ampun dari Mak Srinatun untuk terus dapat bertahan di dalam perusahaannya, termasuk pula konsumen, suplier dan bahkan pihak perbankan sekalipun jika berbohong maka saat itu pula pemutusan hubungan kerja atau usaha dilakukan tanpa basa-basi. Tidak pernah sekalipun perusahaan ingkar janji kepada karyawan dalam pemberian gaji atau insentif lainnya. Jika telah masanya hutang atau kredit kepada siapapun, maka menjadi prioritasnya jika telah jatuh tempo.

Itulah mengapa semua orang akhirnya sangat sungkan dan sangat percaya terhadap sosok Mak Srinatun sebagai pengusaha sukses. Harta yang telah dia miliki, kesuksesan putra-putranya sebagai seorang dokter,

bupati dan sebagai anggota dewan baru-baru ini tidak menjadikannya semakin sombong, namun sebaliknya semakin tawaduk dan rendah hati terhadap sesamanya. Semboyan hidup yang sederhana "*numpuk harta dipangan dewe ora apik, nek iso wong liyo diajak nikmati bareng*", sungguh sangat mengagumkan setiap orang yang berada dekat di perusahaannya.

Pembahasan

Penetapan Biaya Produksi, Harga Jual Dan Beli, dan Pengakuan Pendapatan

Sistem pengelolaan bisnis secara kekeluargaan memang memungkinkan sekali bagi Mak Srinatun dan keluarganya untuk mengelola bisnis dan urusan keuangannya dengan cara Mereka sendiri. Sampai sejauh ini Mereka belum pernah menggunakan tenaga akuntan atau tenaga setaraf akuntanpun untuk mengurus segala macam administrasi maupun perhitungan-perhitungan akuntansi dalam proses bisnisnya. Semuanya ditangani dengan cara yang sangat sederhana dan menurut persepsi Mereka dapat dilakukan dengan sederhana, cepat, mudah dibuat serta bermanfaat secara langsung bagi Mereka dalam pengambilan keputusan.

Sesekali memang Mereka menggunakan tenaga akuntan dalam hal urusan audit, itupun karena memang menjadi keharusannya dalam mengurus administrasi pinjaman kredit. Inilah yang menjadi aneh dalam bisnis semacam ini, di satu pihak Mereka tidak pernah membuat laporan keuangan, namun usahanya berhasil dan sukses. Dipihak lain Mereka dimintai persyaratan administrasi kredit untuk menyerahkan laporan keuangan yang telah diaudit oleh kantor akuntan publik. Dari sini jelas nampak bagaimana pihak perbankan memaksakan diri kepada debitur untuk senantiasa menyerahkan laporan keuangan auditan, padahal jelas-jelas Mereka tidak mengenal laporan keuangan itu sendiri. Akibatnya jelas, terjadi "*mal practice*" bagi akuntan publik, dikarenakan dilema bagi Mereka karena harus menyerahkan laporan

hasil audit atas laporan keuangan klien, namun pada kenyataannya si klien tidak punya laporan keuangan. Barangkali kita semua dapat menebak apa yang akan dilakukan oleh sang akuntan dengan laporan keuangan klien dan hasil auditnya.

Tidak digunakannya tenaga dan jasa akuntansi dalam perusahaan tidak hanya sebatas pada penyusunan laporan keuangan dan audit atas laporan keuangannya, namun juga terhadap seluruh aspek administrasi keuangan bisnisnya. Termasuk didalamnya penentuan biaya produksi, harga jual dan beli produk serta cara menentukan pengakuan jumlah pendapatannya. Inilah yang menarik untuk dikajian bahwa sesungguhnya keberadaan akuntansi dalam proses bisnis hanya bagian kecil saja dan bahkan keberadaannya dapat saja ditinggalkan oleh masyarakat bisnis itu sendiri tanpa mengganggu pencapaian keberhasilan perusahaan. Bagi profesi akuntansi khususnya, hal ini akan menjadi kekhawatiran sendiri, karena nampaknya akuntansi hanya sebatas urusan administrasi belaka tidak menjadi bagian yang *urgent* dalam keseluruhan aspek keuangan perusahaan. Bahkan mungkin posisinya telah dimarginalkan atau bahkan mungkin hanya dijadikan sebagai *emergensi tools*, jikalau dibutuhkan maka dia akan digunakan, hanya itu saja tidak lebih. Dengan bahasa yang lebih kasar barangkali dapat dikatakan sesungguhnya tanpa akuntansipun, dunia bisnis tidak akan hancur, dia dapat hidup tanpa kehadiran akuntansi.

Dalam kaitannya dengan penentuan biaya produksi bisnis ini, sepenuhnya cenderung menggunakan pertimbangan yang sangat sederhana. Penetapan biaya produksi ditentukan tidak berdasarkan format baku seperti halnya dalam perhitungan akuntansi biaya yang menentukan biaya produk dari komponen biaya tenaga kerja, biaya bahan baku dan biaya overhead pabrik lainnya. Perusahaan menentukan biaya produksi dengan tidak memasukkan unsur biaya tenaga kerja dan biaya overhead dalam

produknya. Pertimbangannya adalah bahwa tenaga kerja dan biaya overhead (listrik, air, dsb) dapat dibayar nanti setelah waktunya pembayaran, dan diambilkan dari keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan. Jumlah dan waktunya juga telah ditentukan pada saat pembayaran gaji dan biaya-biaya tersebut.

Untuk memilah dan memasukkan unsur biaya tenaga kerja langsung serta biaya-biaya yang terkait dengan biaya overhead ke dalam biaya produksi bagi Mereka mungkin pekerjaan yang tidak mudah, tidak menguntungkan, dan tidak dapat dipahami. Mereka tidak berusaha memasukkannya karena jika ditentukan terpisah dari biaya produk itu semua tidak banyak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keuntungan yang dihasilkan, itu pertimbangan Mereka. Terlebih lagi seluruh karyawannya dibayar dengan sistem pembayaran upah secara tetap untuk setiap bulannya. Dengan demikian unsur yang dipertimbangkan dalam biaya produksi hanya meliputi biaya bahan baku saja. Biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* dibebankan seluruhnya ke dalam keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan selama periode tersebut.

Berkenaan dengan harga jual dan harga beli produk yang ditetapkan oleh perusahaan sepenuhnya ditentukan dengan pertimbangan prinsip kesosialan semata. Hal ini dapat kita amati dari cara penetapan harga baik harga beli maupun harga jual yang dilakukan oleh Mak Srinatun sebagai pemilik sekaligus manajer perusahaan yang selalu mengutamakan rasa sosialnya terhadap masyarakat. Rasa sosial yang dimaksud dalam penentuan harga jual dan harga beli adalah pertimbangan menetapkan harga agar konsumen dimudahkan dan senang bertransaksi dengan perusahaan. Sebagai bentuk usaha menarik kemudahan dan kesenangan bertransaksi masyarakat adalah dengan menentukan harga jual yang relatif murah dan terjangkau oleh masyarakat, dan hampir seluruh harga produk yang ditetapkan merupakan harga yang

termurah dibandingkan dengan harga produk perusahaan sejenis lainnya.

Fokus pembahasan dalam penelitian ini hanya diarahkan pada usaha jual beli emas dan *real estate*. Kedua produk yang lebih difokuskan ini lebih menarik dikarenakan kuantitas transaksi perdagangan emas yang sangat besar dan urgensi dari produk *real estate* sebagai kebutuhan primer dari masyarakat seluruh kalangan masyarakat. Lebih menarik lagi bahwa dari kedua produk ini jugalah masyarakat seakan-akan menciptakan *icon terpercaya* dan *teringan* bagi perusahaan.

Khususnya produk emas dan *real estate*, perusahaan memiliki harga jual yang relatif sangat murah. Berdasarkan pengamatan nampak bahwa harga kedua produk itu jauh lebih murah dari perusahaan sejenis. Beberapa konsumen yang sempat diwawancarai menyatakan bahwa motivasi Mereka membeli dan mempercayai produk perusahaan karena masalah harga dan kepercayaan Mereka kepada perusahaan (Mak Srinatun). Kepercayaan bahwa perusahaan tidak pernah mengambil keuntungan yang besar, dan kepercayaan bahwa Mak Srinatun akan membantu meringankan beban Mereka. Bukti lain yang ada ditunjukkan dari semakin banyaknya permintaan kedua produk tersebut. Berdasarkan pengamatan di lapangan khususnya di kedua toko emasnya, kedua toko emasnya tidak pernah sepi setiap saatnya dari pengunjung dan bahkan dari catatan dan wawancara dengan pengelola *real estate* menunjukkan bahwa pada tahun ketiga perusahaan telah menambah lokasi pembangunan perumahan ditempat lain hingga berjumlah 3 lokasi yang berbeda.

Selain harga yang relatif murah, hal yang menarik lainnya dari penetapan harga perusahaan adalah menetapkan harga beli emas yang lebih mahal dibandingkan dengan usaha sejenis lainnya. Beberapa konsumen menyatakan bahwa Mereka merasa puas bertransaksi dengan perusahaan karena Mereka menganggap perusahaan tidak berlebihan

menetapkan harga jual dan harga beli. Mereka merasa diuntungkan dengan penetapan harga beli emas yang ditetapkan perusahaan.

Pertanyaan besar adalah, bagaimana sesungguhnya perusahaan menetapkan harga jual dan harga beli produknya? Pada awalnya saya berpikir, motivasi perusahaan menetapkan harga termurah terhadap produknya dibandingkan perusahaan lainnya karena semata-mata untuk memperoleh laba yang semaksimal mungkin. Namun pada kenyataannya anggapan saya salah besar, tidak ada sedikitpun motivasi yang tertanam dalam diri Mak Srinatun untuk semata-mata mencapai laba tinggi. Sebagai seorang yang memiliki latar belakang kehidupan sosial dan ekonomi yang marginal dan pas-pasan, beliau senantiasa mempertimbangkan kemudahan dan memperingan beban masyarakat sekitarnya. Beliau menyadari betapa masyarakat kalangan kecil tidak mudah untuk mendapatkan sesuatu barang, terlebih lagi pada masa-masa krisis keuangan yang berkepanjangan. Oleh karena itu, tidak ada cara lain untuk membantu sesamanya selain dengan cara menetapkan harga yang meringankan sesamanya.

Dari hasil pengamatan dan wawancara dapat diketahui bahwa dalam praktik bisnisnya penetapan harga jual dan harga beli perusahaan senantiasa berpedoman pada budaya sama-sama saling menguntungkan. Prinsip ***sing penting rejeki barokah, ora ngabotno wong lio*** menjadi motivasi dalam menjalankan bisnis. Menetapkan harga jual atau beli dengan keuntungan yang *sedikit*, namun kontinu menjadi fokus utama perusahaan. Penetapan harga yang lebih murah dilakukan dengan cara mengedepankan efisiensi biaya operasional perusahaan, dan tentunya tetap mempertahankan kualitas produk yang dihasilkannya.

Penetapan harga perusahaan tidak sedikitpun termotivasi untuk menjatuhkan usaha perusahaan sejenis. Justru Mereka memancing agar perusahaan lain dapat melakukan hal

yang sama sehingga masyarakat dapat memiliki kemampuan menjangkau harga produk tersebut. Bahkan tidak jarang perusahaan juga membuat kebijakan penetapan harga jual yang sangat populis dengan memberikan potongan kepada keluarga miskin yang tertarik untuk memiliki perumahan namun kemampuannya terbatas. Perusahaan memiliki kepedulian terhadap masyarakat dan memberikan keringanan harga maupun teknis pembayarannya.

Upaya menetapkan harga yang dapat terjangkau oleh masyarakat sekitarnya ditentukan dengan pertimbangan yang sangat sederhana dan prinsip efisiensi disemua lini. Prinsip memenuhi kewajiban kepada semua karyawannya dan **memperoleh kelebihan usaha (laba) sekadarnya** ternyata malah menjadi senjata ampuh bagi kesuksesan usaha perusahaan ini. Masyarakat telah memiliki kepercayaan yang luar biasa kepada perusahaan dan kepada Mak Srinatun khususnya. Perusahaan Mereka bahkan mungkin telah menjadi *icon* usaha yang meringankan masyarakat di daerah Mdn khususnya dan masyarakat di sekitar Mdn pada umumnya.

Pendapatan bagi Mak Srinatun dilambangkan dengan kontinuitas usaha yang terjaga dengan baik. Jika seluruh kewajiban perusahaan baik kepada karyawan, pelanggan dan kreditur telah dipenuhi secara baik, dan perusahaan masih dapat eksis mengembangkan usaha dan pengembangan investasi maka itulah hakekat pendapatan bagi perusahaan. Pendapatan tidak pernah dimunculkan dalam bentuk rupiah yang pasti, sehingga memang tidak heran jika perusahaan tidak pernah melakukan pencatatan atas transaksi keuangannya.

Motivasi, Rencana dan Keputusan Investasi

Motivasi utama setiap investasi yang dilakukan perusahaan, lebih pada pertimbangan bagaimana anggota keluarga dan tetangga sekitarnya dapat

tetap eksis mencari nafkah dan tidak menganggur secara berkesinambungan. Nilai-nilai kemanusiaan lebih ditonjolkan dalam semangat investasi perusahaan. Ini semua tidak lepas dari latar belakang kehidupan Mak Srinatun selama proses membangun perusahaannya hingga saat ini.

Perusahaan senantiasa selalu melakukan investasi disetiap peluang bisnis yang ada dengan berbekal *feeling* bisnis Mak Srinatun. Perencanaan investasi sebgaiian besar dilakukan dari sektor teknis dan perijinan saja, perencanaan keuangan hampir tidak diperhitungkan karena asumsi budaya bisnis (*feeling*) yang telah dikembangkan sebelumnya. Banyak sekali contoh investasi yang dilakukan oleh perusahaan dimasa yang akan datang, misalnya perluasan kawasan perumahan untuk Tentara dan Polri Kota Mdn, pembukaan usaha jasa angkutan dan transportasi pariwisata, dan membuka rumah sakit keluarga.

Bagaimana tindakan perusahaan melakukan perencanaan investasi-investasi besar seperti itu? Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan karyawan dan Mak Srinatun utamanya diperoleh jawaban bahwa pada prinsipnya secara formal tidak pernah ada perencanaan investasi. Begitu ada peluang dan kesempatan investasi, maka serta merta Mak Srinatun beserta timnya akan melakukan pengembangan usaha tersebut dengan berbekal *feeling* bisnis tentunya. Telah banyak contoh bagaimana perusahaan sukses melakukan investasi disaat orang lain gagal membaca kesempatan dan peluang dimasa depan yang penuh dengan ketidakpastian itu. Oleh karena itulah dalam proses pengajuan ijin investasi dan pinjaman ke pihak perbankan, perusahaan seringkali hanya mengajukan rencana bisnisnya tanpa ada proposal yang berisi semacam studi kelayakan usaha. Entah karena kepercayaan dari pihak instansi-instansi tersebut maka pengajuan ijin atau pinjaman selalu berjalan dengan lancar.

Perencanaan investasi bagi perusahaan hakekatnya adalah masalah kemampuan dan keyakinan

untuk melakukan usaha tersebut dengan kemampuan dirinya atau tidak. Perencanaan investasi tidak dilakukan secara formal dan apalagi melibatkan analisis investasi. Bagi perusahaan yang terpenting dia telah tahu hak dan kewajiban yang harus dilakukan dalam bisnis, itulah perencanaan sesungguhnya. Hal ini berarti bahwa perencanaan tidak harus tertulis dan formal, kepercayaan lebih diutamakan dalam investasi bisnis.

Hal yang penting lain dalam proses investasi perusahaan adalah prinsip kejujuran dan transparansi di antara pihak-pihak yang terlibat. Kejujuran telah menjadi bagian hidup dan budaya dalam mencapai usaha perusahaan. Pernah suatu ketika pihak perbankan telah mengingkari janji untuk mencairkan dana pinjaman tahap kedua perusahaan pada waktu yang telah dijanjikan. Perusahaan (Mak Srinatun) merasa dipermainkan tanpa dasar yang jelas, maka tanpa basa-basi diputuslah kontrak pinjaman Mereka dengan perbankan tersebut. Pinjaman tahap pertama dilunasi kontan, pinjaman kedua dibatalkan dan selanjutnya mengalihkan pinjamannya kepada perbankan yang lainnya. Perusahaan merasa tidak ada niat baik perbankan untuk bersikap jujur dan transparan dalam kontraknya. Padahal jika dianalisis dengan perhitungan bisnis, keputusan tersebut jelas akan berdampak pada kerugian bagi perusahaan, namun kejujuran segalanya bagi perusahaan.

Penilaian Kinerja Staf, Divisi dan Pemasaran.

Proses penilaian kinerja pada hakekatnya berupaya untuk memantau dan mengevaluasi produktivitas, manajer karyawan dan divisi (unit bisnis) secara keseluruhan. Maksud dan tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk mengarahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan agar terus dapat meningkatkan prestasinya. Oleh karena itulah, perlu ditetapkan indikator-indikator penilaian kinerja, dan pada tahap selanjutnya indikator

ini digunakan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan.

Tidak seperti perusahaan pada umumnya dengan skala bisnis yang kompleks dan luas, dalam kasus perusahaan pada penelitian ini, penilaian kinerja karyawan hanya dilakukan secara sederhana dengan tanpa banyak indikator yang tertulis. Semua dilakukan secara alamiah, hanya mengandalkan *indikator tunggal berupa kejujuran* dalam mengemban amanah yang dipercayakan kepada karyawan untuk menilai kinerjanya. Sebagai seorang pemilik perusahaan tunggal, Mak Srinatun mengandalkan kemampuan membaca pikiran orang lain dalam menilai kinerja setiap karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mak Srinatun, diperoleh kepastian bahwa beliau sajalah yang tahu bagaimana karyawan itu jujur atau tidak. Dia akan secara reflek dan insting mengetahui siapa dan dimana karyawannya yang telah berbuat curang. Dia akan langsung memanggil karyawan tersebut untuk dimintai keterangan. Sudah banyak contoh-contoh kasus yang telah terjadi, dimana seorang karyawan dikeluarkan karena tidak jujur atas insting yang dimiliki Mak Srinatun. Namun anehnya, karyawan tersebut secara sadar mengakui dan tanpa banyak menceritakan peristiwa sesungguhnya dia bersedia untuk keluar. Inilah mengapa sampai saat ini semua karyawannya tidak berani sedikitpun berbuat curang dalam pekerjaannya. Mereka merasa selalu diawasi oleh Mak Srinatun yang sebenarnya secara fisik dan tempat berada jauh dari posisi Mereka. Barangkali aura Mak Srinatunlah yang membuat Mereka merasa selalu di WASKATSRI (pengawasan melekat Mak Srinatun).

Dalam menilai kinerja divisi atau cabang perusahaannya, Mak Srinatun tidak mengukur dari aspek keuangan saja, namun juga dari aspek yang lain. Ini bukan berarti aspek keuangan menjadi tidak penting dalam bisnis perusahaan ini. Aspek ini tetap dipertimbangkan, namun dalam skala yang relatif kecil. Adapun aspek jumlah

komplain yang dilakukan pembeli kepada divisi-divisi atas produk yang dibeli menjadi ukuran yang banyak dipertimbangkan oleh manajemen perusahaan. Semakin banyak komplain, maka semakin jelek kinerja divisi tersebut. Menurut pemahaman beliau pembeli harus dilayani secara maksimal dan jangan sampai Mereka *grundel* setelah membeli produk kita. Kepuasan konsumen menjadi segalanya bagi kelangsungan bisnis perusahaan. Kalau kita sering membuat konsumen *grundel*, maka Mereka akan bercerita pada konsumen lain, yang pada akhirnya bisnis perusahaan akan terancam kelangsungannya.

Aspek pemasaran perusahaan barangkali menjadi hal yang menarik untuk kita simak dan kita bahas. Bagaimana pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan? Nampaknya bisnis berbasis kejujuran dan kepercayaan yang telah lama dibangun oleh Mak Srinatun telah menjadi *icon* perusahaan ini, sehingga dalam perkembangan bisnis selanjutnya perusahaan tidak perlu menjadikan proses promosi sebagai senjata utama dalam memperkenalkan dan meningkatkan omzet penjualan produknya. Ada kebiasaan yang unik dari setiap konsumen atau pembeli perusahaan tersebut. Para pembeli harus ketemu atau paling tidak Mereka harus ngomong dengan Mak Srinatun untuk meyakinkan transaksi yang akan dilakukan dengan perusahaan baik perusahaan cabang atau perusahaan induknya. Ada kepuasan dan ketenangan tersendiri bagi setiap konsumen dalam melakukan transaksi jika Mereka telah menghubungi apalagi dapat bertatap muka langsung dengan Mak Srinatun.

Penganggaran Perusahaan

Bilamana berbicara tentang anggaran, pihak perusahaan jelas tidak pernah mengetahui, memahami dan bahkan tidak pernah menerapkan perhitungan anggaran untuk kegiatan operasionalnya seperti itu. Tidak ada proses penyusunan anggaran di

perusahaan secara rutin dan melibatkan banyak manajer dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Anggaran jangka pendek dan jangka panjang tidak pernah ditetapkan secara rutin oleh perusahaan.

Anggaran dalam perspektif perusahaan (Mak Srinatun) tidak lebih dari jumlah tabungan dan tagihan riil yang dimiliki saat ini dan yang dapat digunakan untuk usaha dan perluasan investasi perusahaan dimasa datang yang akan dilakukan perusahaan, dan anggaran termasuk pula didalamnya adalah jumlah pinjaman bank yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menambah jumlah kekurangan biaya investasinya. Anggaran jangka pendek dan jangka panjang menurut Mereka hakekatnya tidak ada bedanya karena toh ditetapkan dan dibuat secara *single fighter* dan insidental. Tujuan utama penyusunan "anggaran" yang seperti ini tidak lain agar dapat dilakukan secara lebih cepat dan efektif tidak banyak orang yang "*ngriwui*" (ikut campur) dalam pembuatan keputusan bisnis berdasarkan *feeling* Mak Srinatun. Selain itu, dikarenakan situasi yang tidak memungkinkan orang lain untuk ikut campur tangan dengan keilmuan Mak Srinatun yang dianggap orang-orang Mereka punya ilmu *laduni* dari Allah SWT dan diberi kelebihan insting bisnis yang tidak dimiliki oleh anak, keluarga dan orang-orang terdekatnya.

Jadi anggaran dapat dilekatkan dengan insting atau naluri bisnis Mak Srinatun setiap saat akan melakukan investasi tambahan. Jika dia akan membuat keputusan bisnis, maka dia akan serta merta mampu menghitung secara kasar berapa jumlah pengeluaran dan prediksi kesuksesan yang akan dia raih dimasa depan. Tidak ada perhitungan formal dan melibatkan tenaga akuntan didalamnya, terlebih lagi laporan perhitungan anggaran baik jangka pendek maupun jangka panjang.

SIMPULAN

Simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

- (1) Nilai-nilai budaya perusahaan seperti motivasi membangun usaha didasarkan pada semangat membantu keluarga miskin, memberikan kepercayaan tinggi pada karyawan dan menanamkan nilai kejujuran dapat menjadi kekuatan bisnis perusahaan.
- (2) Penentuan biaya produksi bisnis dapat ditentukan tidak berdasarkan format baku. Perusahaan menentukan biaya produksi dengan tidak memasukkan unsur biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* dalam produknya.
- (3) Harga jual dan harga beli produk yang ditetapkan oleh perusahaan sepenuhnya ditentukan dengan pertimbangan prinsip kesosialan, yaitu agar supaya konsumen dimudahkan dan senang bertransaksi dengan perusahaan. Prinsip ***sing penting rejeki barokah, ora ngabotno wong lio.*** Pendapatan bagi Mak Srinatun dilambangkan dengan kontinuitas usaha perusahaan yang terjaga dengan baik.
- (4) Perusahaan melakukan investasi dengan berbekal *feeling* bisnis Mak Srinatun. Perencanaan investasi sebagian besar dilakukan dari sektor teknis dan perijinan saja, perencanaan keuangan hampir tidak diperhitungkan karena asumsi budaya bisnis (*feeling*) yang telah dikembangkan sebelumnya.
- (5) Penilaian kinerja dilakukan secara alamiah, dengan mengandalkan *indikator tunggal berupa kejujuran* dalam mengemban amanah yang dipercayakan kepada karyawan untuk menilai kinerjanya. Anggaran dalam perspektif perusahaan tidak lebih dari jumlah tabungan dan tagihan riil yang dimiliki dan digunakan untuk usaha dan perluasan investasi.
- (6) Nilai-nilai lokal akuntansi manajemen dalam praktik bisnis sesungguhnya dapat beranekaragam tidak sebatas apa yang ada dalam

akuntansi manajemen *mainstream*. Keanekaragaman itu dapat menjadi kekuatan dalam menjalankan usaha bisnis perusahaan. Nilai-nilai "sang lain" tersebut memang selama ini banyak diabaikan dan dipinggirkan oleh masyarakat, padahal praktik nilai-nilai tersebut sangat membumi bagi perusahaan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagoes, Ida Mantra. 2004. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Budianto, I. M. 2002. *Realitas dan Objektivitas*. Penerbit Wedatama Widya Sastra. Jakarta.
- Chua, Wai Fong. 1986. Radical Development In Accounting Thought. *The Accounting Review* LXI (4).
- Fran Suseno. 2004. *kritik Ideologi: Menyingkap Kepentingan Pengetahuan Bersama Jurgen Habermas*. Buku Baik. Yogyakarta.
- Hansen, Mowen. 1997. *Akuntansi Manajemen*, edisi 4, jilid 1. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Ludigdo, Unti. 2006. Strukturasi Praktik Etika di Kantor Akuntan Publik: Sebuah Studi Interpretif. *Makalah Simposium Nasional Akuntansi*. Padang.
- Salim, Agus. 2006. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*, edisi kedua. Penerbit Tiara Wacana. Yogyakarta.
- Setabudi, HY dan Triuwono, I. 2002. *Akuntansi Ekuitas*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Subiyantoro EB dan Triuwono, I. 2004. *Laba Humanis*. Bayumedia Publisihing. Malang.
- Triuwono, Iwan. 2006. *Akuntansi Syariah: Menuju Puncak Kesadaran Ketuhanan*

Manunggaling Kawulo Gusti,
Pidato Pengukuhan Guru Besar.
Unibraw. Malang.

Triyuwono, Iwan. 2006. *Akuntansi Syariah: Perspektif, Metodologi dan Teori.* Penerbit RajaGrafindo Persada. Jakarta.