

## Akuntansi Manajemen Strategik pada Koperasi

(Strategic Management Accounting In Cooperatives)

Made Susilawati

Universitas Persatuan Guru 1945 NTT

Jl. P. A. Manafe No. 7, Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur, Indonesia

E-Mail: [madesusilawati10@yahoo.co.id](mailto:madesusilawati10@yahoo.co.id)

Doi: <https://doi.org/10.35606/jabm.v29i2.1107>

### Akuntansi Bisnis dan Manajemen (ABM),

Vol. 29

No. 02

Halaman 102-113

Bulan Oktober, Tahun 2022

ISSN 0854-4190

E-ISSN 2685-3965

### Abstract

The purpose of this study is to examine how important strategic management accounting is in advancing cooperatives. This study uses a qualitative method through a case study approach. Data were collected through interviews, observation, and literature study. The object of the research is the application of strategic management accounting in cooperatives. The findings of this study are management accounting strategies contribute to advancing cooperatives, but there are still few cooperatives that apply strategic management accounting strategies due to constraints on understanding the roles and functions of cooperative elements, recruiting members and selecting cooperative management, capital, systems and technology, and commitment. These obstacles can be overcome by implementing strategic management accounting which stimulates strategic management accounting practitioners to collect information, analyze, interpret, recommend solution strategies, and communicate to cooperative management so that they can be used as considerations related to decision-making in planning, controlling, evaluating, and continual improvement.

**Keywords:** case study; cooperative; strategy, strategic management accounting

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk:

09 September 2022

Tanggal Revisi:

20 Oktober 2022

Tanggal Diterima:

28 Oktober 2022

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji seberapa pentingnya akuntansi manajemen strategis dalam memajukan koperasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Obyek penelitiannya adalah penerapan akuntansi manajemen strategis pada koperasi. Temuan penelitian ini adalah strategi akuntansi manajemen berkontribusi memajukan koperasi, namun masih minim koperasi yang menerapkan strategi akuntansi manajemen strategis karena kendala pemahaman peran dan fungsi elemen koperasi, perekrutan anggota dan pemilihan manajemen koperasi, permodalan, sistem dan teknologi, dan komitmen. Kendala itu dapat diatasi dengan menerapkan akuntansi manajemen strategis yang menstimuli praktisi AMS untuk mengumpulkan informasi, menganalisis, menginterpretasikan, merekomendasikan strategi solusi, dan mengkomunikasikan kepada manajemen koperasi agar dapat dijadikan sebagai pertimbangan terkait pengambilan keputusan dalam perencanaan, pengendalian, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan.

**Kata kunci:** akuntansi manajemen strategis; koperasi; studi kasus; strategi

## PENDAHULUAN

Umumnya masyarakat telah mengenal koperasi. Namun tidak sedikit yang belum paham bagaimana berkoperasi. Beberapa koperasi telah mengalami kemajuan, namun sejumlah koperasi juga mengalami masalah seperti bangkrut, default, praktik rentenir dan penggelapan (Susilawati, 2021). Tidak berkembangnya koperasi juga tidak terlepas dari tidak pahamnya manfaat berkoperasi dan tidak pahamnya mengelola koperasi. Ketidakhahaman masyarakat tercermin dari jumlah anggota koperasi tidak sebanyak nasabah lembaga keuangan lainnya. Koperasi masih distigma sebagai badan usaha yang belum menjanjikan. Generasi muda pun cenderung lebih tertarik mengembangkan bisnis pribadi yang dianggap lebih leluasa dalam bergerak. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi praktisi koperasi untuk berbenah agar mampu menarik minat masyarakat termasuk generasi muda dalam mengembangkan koperasi kekinian. Koperasi kekinian dapat dikembangkan pada berbagai jenis koperasi. Koperasi kekinian mengadopsi sistem dan budaya kerja perusahaan yang memiliki daya saing.

Pada tahun 2021 sesuai data Kementerian Koperasi Usaha kecil dan Menengah (KUKM) Republik Indonesia, koperasi di Indonesia yang masih aktif berjumlah 127.124 dengan jumlah anggota 25.098.807. Sedangkan berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) NTT pada tahun 2021, koperasi di NTT berjumlah 4.282 koperasi. Terdata hanya beberapa koperasi yang jumlahnya banyak, sedangkan koperasi yang lain masih kesulitan meningkatkan jumlah anggota koperasi yang aktif. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat NTT masih minim terlibat dalam berkoperasi. Hal ini diperkuat data BPS bahwa penduduk NTT paling banyak bekerja di sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan dengan jumlah mencapai 1,4 juta orang (51,43% dari total penduduk NTT yang bekerja).

Pada saat pandemi tidak sedikit koperasi yang non aktif. Hal ini tampak dari tidak banyak koperasi yang melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT). Kondisi ini disebabkan oleh anggota koperasi yang terdampak, daya saing yang lemah, minimnya tenaga kerja yang profesional, lemahnya modal sendiri, minimnya tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang bersifat solutif, konflik kepentingan, salah kelola, masalah keuangan, minimnya kesadaran beroperasi, dan ketidaksiapan bekerja sesuai tuntutan kekinian. Masalah ini membutuhkan terobosan baru yang meyakinkan.

Kondisi koperasi non aktif bahkan telah terjadi sebelum pandemi covid-19. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah dari tahun 2016 hingga 2019 bahwa di Indonesia sebanyak 81.686 koperasi dibubarkan. Koperasi yang dibubarkan merupakan koperasi dari berbagai jenis koperasi. Sesuai pasal 16 UU No. 25 tahun 1992, koperasi terbagi atas koperasi konsumen, koperasi produsen, koperasi jasa, serta koperasi simpan pinjam. Dari empat jenis koperasi, koperasi yang paling banyak adalah koperasi simpan pinjam. Koperasi jenis lain jumlahnya lebih sedikit karena faktor ketidakhahaman pengelolaannya.

Badan usaha lain memiliki jenis usaha yang sama, namun karena pengelolaannya lebih baik maka usaha sejenis bukan koperasi lebih maju. Hal ini menjadi tantangan bagi praktisi koperasi. Koperasi yang memiliki ciri khasnya sebagai badan usaha yang anggotanya merupakan pemilik, konsumen, dan pengelola sepatutnya menjadi modal kuat dalam mengembangkan usaha. Menurut Hatta, koperasi merupakan usaha yang berkarakter budaya Indonesia yang didasari oleh suatu kesadaran bersama. Walaupun demikian koperasi belum mampu memposisikan dirinya sebagai usaha yang menjanjikan.

Tantangan itu ditindaklanjuti dengan mengidentifikasi permasalahan utama penyebab koperasi non aktif dan gagal. Masalah yang dihadapi koperasi yang bermasalah tersebut adalah manajemen koperasi belum memanfaatkan kontribusi strategi akuntansi sebagai dasar

pertimbangan keputusan yang berdaya solusi. Berdasarkan hal itu, peneliti tertarik mengkaji bagaimana strategi akuntansi manajemen berkontribusi memajukan koperasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji riset pada koperasi terkait pemanfaatan informasi akuntansi dan informasi akuntansi manajemen yang berpengaruh pada pengambilan keputusan dan kinerja. Riset yang dilakukan oleh Aloisius, Mikael, & Yohana, (2020) membuktikan bahwa pengambilan keputusan koperasi dengan hasil yang sesuai harapan telah disokong oleh penggunaan informasi akuntansi (Aloisius et al., 2020). Di sisi lain hasil penelitian (Mawaddah, Animah., & Jumaidi, Takdir, 2021) mengungkapkan bahwa sistem informasi akuntansi tidak berdampak terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan Mawaddah et al., (2021) dan Aloisius et al., (2020) itu hanya mengkaji informasi akuntansi yang bersifat keuangan saja tanpa informasi non keuangan.

Penelitian tentang akuntansi manajemen telah dikaji oleh Herlambangg, Pudjo, Suana, Tania, & Mutaqin, (2020) yang menemukan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen berdampak yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Di sisi lain, dalam riset Rochmatulaili & Saputra, Dwi, (2020) dijelaskan bahwa koperasi yang menggunakan Akuntansi Manajemen Strategik (AMS) membantu koperasi dalam penilaian efektivitas dan efisiensi kerja manajemen serta pengambilan keputusan strategis. Kedua penelitian tersebut berbeda. Mengingat perbedaan tersebut, maka menarik untuk dikaji praktik akuntansi manajemen dengan rekomendasi strateginya baik dalam bentuk informasi keuangan dan non keuangan dalam perannya dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan internal yang diterapkan pada sejumlah koperasi di Kota Kupang di NTT dan Kabupaten Badung di Bali.

## **METODE**

Pendekatan dalam penelitian ini termasuk dalam kategori kualitatif. Kualitatif bertujuan untuk pembuktian dan pengembangan teori (Strauss & Corbin dalam Denzin & Lincoln, 2009). Teori merefleksikan makna terkait interaksi praktisi pada kehidupan sosial dan entitas (Llewelyn, 2003).

Pengumpulan data dilakukan berupa wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Observasi dilakukan di lima situs (koperasi) yang representatif supaya data direfleksi. Wawancara dilakukan untuk mengetahui persepsi dan pengalaman informan. Informannya adalah manajer, pengawas, pengurus, dan pembina dari lima koperasi yang terdapat di dua provinsi. Di sisi lain, studi keputusannya berupa mengkaji buku, informasi, dan laporan yang terkait.

Peneliti menggunakan tiga metode pengumpulan data tersebut untuk menemukan kesesuaian data diantara sumber data. Penelitian lapangan ini melibatkan peneliti yang berinteraksi langsung menggunakan informan dan situs. Teknik pengumpulan data itu melibatkan interaksi. Hubungan antara peneliti serta praktisi ini bertujuan untuk mengungkapkan realitas melalui pembentukan konseptual (Llewelyn, 2003). Pada penelitian ini, konseptualisasi yang didukung reflektif dipergunakan menjadi alat analisis. Kombinasi konseptualisasi dan reflektif ini selanjutnya diklaim sebagai metode analisis studi kasus.

Dalam pendekatan kualitatif ini, kekakuan perspektif yang diharapkan tercermin dalam interaksi strategis pembuat kebijakan dalam hal asimetri informasi dan potensi divergensi kepentingan (Mattessich, 2005). Refleksi merupakan konsep sentral dalam memahami perilaku sosial (Gillespie & Cornish, 2010). Keterlibatan peneliti dilakukan melalui pengumpulan dan analisis data dari wawancara, observasi, pengalaman, dan refleksi peneliti. Dalam penelitian ini, wawancara, dokumen/pustaka dan observasi dianggap relevan dan kredibel sebagai sumber data. Sumber data ini dipilih untuk mengungkap makna realitas sebagai metode kualitatif. Oleh karena itu, penelitian tentang masalah akuntansi dapat dikaji

melalui suatu pendekatan yang memberikan wawasan kesadaran dan pemahaman nilai (Ahmad, 2012; Coad, 1999).

Walaupun akuntansi manajemen penting, namun praktisi mengkritik riset terkait akuntansi manajemen mengalami perbedaan antara teori dan praktik (Shank, 2006; Waweru, 2010). Praktisi juga mengkritik bahwa penelitian akuntansi belum banyak berkontribusi nilai pada praktik akuntansi dan tidak substantif (Inanga & Schneider, 2005). Selain itu, riset tentang akuntansi manajemen masih dianggap belum mampu meningkatkan kinerja (Shank, 2006). Penelitian ini mengkaji koperasi yang memanfaatkan AMS yang berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Hal ini dikarenakan akuntansi manajemen lebih berfungsi ketika berorientasi strategis (Forsyth, D., Tilt & Xydias-lobo, 2004; Ma & Tayles, 2009; R. Roslender & Hart, 1998). Jadi orientasi akuntansi manajemen beralih menjadi lebih strategis (Lord, 1996; Ramljak, 2012). Pergeseran manfaat akuntansi manajemen dari praktik akuntansi manajemen berorientasi teknis beralih menjadi lebih strategis yang diklaim sebagai Akuntansi Manajemen Strategik (AMS) (Belkaoui, 2002; Fowzia, 2011; Juras, 2014).

Penelitian ini bertujuan untuk membantu manajemen dalam keputusan yang bersifat strategis sehingga dalam kajian ini digunakan istilah Akuntansi Manajemen Strategis (AMS). AMS didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, mengumpulkan, menganalisis data akuntansi, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan informasi dan rekomendasi dalam perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan strategis, dan penilaian kinerja. Definisi itu diperkuat pendapat senada dari Siregar, Suropto, Hapsoro, Lo, & Biyanto (2013). Dari definisi akuntansi manajemen tersebut dapat dikatakan bahwa akuntansi manajemen berperan secara signifikan membantu manajemen dalam mengelola dan mengambil keputusan internal. Jadi AMS diharapkan mampu memberikan informasi teknis (Hoffjan & Wompener, 2006) dan memberi rekomendasi sistem sebagai penyokong strategi (Ramljak, 2012).

Pada riset ini, peneliti memaknai perilaku dan strategi sebagai AMS yang terbentuk dari refleksi akal dan budi yang berorientasi *local content* sesuai kebutuhan manajemen. AMS mensinergikan pikiran dan strategi yang tampak dari pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan diframe oleh nilai-nilai, sinergi konsepsi tujuan, pengetahuan, dan informasi (Belkaoui, 2002). Dengan demikian, praktisi akuntansi manajemen harus dapat menggunakan informasinya untuk meyakinkan manajemen bahwa informasi tersebut dapat diandalkan, akurat, berguna, dan dibutuhkan.

Kondisi ini membutuhkan ketajaman dalam pemikiran akuntansi, dan keahlian "strategis" (Nyamori, 2000). Keahlian ini menjadi energi positif yang membutuhkan komitmen untuk berpikir efektif dan inovatif dalam pengambilan keputusan (Nielsen, Mitchell, & Nørreklit, 2014). Akibatnya, akuntan manajemen perlu mengembangkan keterampilan, kolaborasi dan keahlian yang melampaui fungsi normal (Coad, 1996, 1999). Akuntan manajemen juga perlu meningkatkan pengetahuan dan wawasan untuk mengembangkan keahliannya secara berkelanjutan dan memperkaya nilai informasi yang berperan strategis dalam pengambilan keputusan manajemen. Informasi strategis ini bermanfaat bila efektif menjadi solusi dan meningkatkan kinerja. Jadi teori atau temuan yang digunakan peneliti tidak sebatas konsep yang sulit diimplementasikan. Dengan demikian keahlian akuntan manajemen strategis dibutuhkan dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional (Coad, 1999).

Hasil analisis informasi AMS harus mampu memosisikan peran penting dalam entitas. Informasi itu sepatutnya mampu memberikan manfaat yang signifikan terhadap efektivitas proses manajemen dalam ketepatan pengambilan keputusan dalam perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian (Al-Mawali & Amoush, 2013). Selanjutnya informasi strategis perlu dikomunikasikan agar semua elemen sumber daya berperan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini senada dengan pendapat bahwa informasi strategis

berupa informasi akuntansi manajemen mampu membantu mencapai tujuan bisnis (Susilawati, 2020).

Komunikasi dengan sumber daya yang ada menjembatani kebutuhan informasi, pemahaman, dan ketepatan manajemen dalam meningkatkan kinerja. Pemikiran filsuf Jean Baudrillard menguatkan bahwa informasi berpengaruh informasi pada suatu pola tertentu (Wikandaru, 2017). Jadi praktisi AMS perlu memberikan informasi untuk meminimalkan masalah dan merekomendasikan solusi. Hal ini menunjukkan bahwa entitas yang berbeda membutuhkan strateginya yang khas (Ma & Tayles, 2009). Jadi AMS memiliki kekhasan strategi dan solusi substantif yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing entitas.

Untuk mencapai hal itu maka perlu dikembangkan ide-ide kreatif sehingga AMS tidak bersifat kaku, namun AMS harus mampu dikembangkan agar mampu memberdayakan sumber daya yang berkolerasi memberikan kontribusi pengetahuan (informasi vital) dalam pengambilan keputusan yang tepat. Pengetahuan digunakan sebagai pembentuk karakter, melalui intelektual transformatif sebagai agen perubahan (Salim, 2006). Jadi AMS dapat menjadi agen bank informasi bagi pengambil keputusan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bila tidak ada divisi AMS, maka umumnya manajemen senior yang melaksanakan peran praktisi AMS (R. Roslender & Hart, 1998; Roslender & Hart, 2010). AMS merupakan bagian dari keahlian praktisi akuntansi dengan keahlian khusus. Praktisi akuntansi tidak banyak dimiliki oleh koperasi. Hal ini yang mengakibatkan koperasi tidak banyak yang mampu menghasilkan laporan keuangan yang benar sesuai standar akuntansi keuangan yang berlaku. Akibatnya berdampak pada ketidaktepatan manajemen koperasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini tampak dari tidak banyak koperasi yang tetap eksis dan berkembang yang mampu memberikan kesejahteraan bagi anggotanya. Kondisi ini menjadi salah satu penyebab koperasi distigma negatif dan dianggap bukan badan usaha yang menjanjikan.

Praktisi AMS pun tidak banyak dimiliki koperasi. Masih minim manajemen koperasi (pengurus, pengawas, dan pengelola) yang paham fungsi dan peran AMS. Kondisi ini juga berdampak pada minimnya koperasi yang menerapkan strategi berdasarkan kemampuan membaca laporan keuangan. Hal ini tampak dari lemahnya dan lambatnya pengambilan keputusan dan manajemen koperasi bekerja bagaikan "robot" tanpa ide-ide berupa strategi-strategi terobosan memperbaiki kinerja sehingga koperasi bagaikan berjalan di tempat dan bahkan mengalami kemunduran.

Koperasi yang tidak memiliki sumber daya manusia yang memahami AMS, maka koperasi tersebut tidak dapat memberdayakan potensi sumber daya yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan yang tepat. Hal itu dapat disiasi dengan mendatangkan praktisi untuk memberikan pelatihan pada anggota dan manajemen atau dengan merekrut SDM yang memiliki keahlian itu. Dengan dimilikinya SDM yang memahami tugas, fungsi, dan peran AMS sangat membantu pengelolaan dan pelaporan yang lebih tepat yang berkontribusi positif.

Praktik AMS dapat dilakukan oleh individu atau tim dengan belajar dan mengembangkan pengetahuan AMS secara berkelanjutan. Keterampilan dan keahlian khusus ini perlu terus dikembangkan diantaranya dengan meningkatkan kemampuan dalam pengumpulan dan analisa data yang relevan (Langfield-Smith, 2008; Lord, 1996; Shank, 2006). Upaya tersebut ditujukan untuk meningkatkan peran vital praktisi AMS dalam struktur organisasi sebagai pengembang strategi bisnis dan keunggulan kompetitif (R. Roslender & Hart, 1998) terkait pengambilan keputusan Ileyne, Marshall, (2011) dalam upaya meningkatkan daya saing yang berkelanjutan (Dunkovic, Juric, & Nikolic, 2010; Noordin,

Zainuddin, & Tayles, 2009). Hal ini menghidupkan kembali AMS dalam perannya sebagai penyedia informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan entitas (Langfield-Smith, 2008; Noordin et al., 2009; Roslender & Hart, 2010). Revitalisasi AMS ini mereposisi peran strategis AMS melalui kemampuan membaca informasi keuangan dan non-keuangan serta mengevaluasi dan memberikan alternatif rekomendasi strategi solusi kepada manajemen. Kondisi ini menempatkan AMS sebagai gudang informasi yang andal dan akurat yang perlu memainkan peran dan fungsi pentingnya dalam manajemen. Melalui AMS, manajemen bisnis diarahkan untuk mengoptimalkan aktivitas bernilai tambah (Apak, Erol, M., Elagöz, & Atmaca, 2012). Aktivitas bernilai tambah ditunjukkan melalui hasil kinerja optimal yang berkelanjutan.

Kinerja berkelanjutan berupa ini penyediaan informasi manajerial dilaksanakan dengan memanfaatkan pengembangan teknik AMS (Egbunke & Onyali, 2014). Pengembangan teknik akuntansi manajemen ini membutuhkan penyesuaian karena kebutuhan setiap entitas berbeda-beda (Al Chen, Romocki, & Zuckerman, 1997). Jadi AMS dituntut menjadi pengantar nilai (Kozarkiewicz & Lada, 2014) dan sumber informasi. Berdasarkan hal itu diatas maka koperasi perlu mereposisi dengan merekrut orang-orang yang berkompeten sebagai pengurus, pengawas, dan pengelola, membenahan sistem kerja, perekrutan anggota yang berkomitmen, perbaikan cara pemasaran, serta membenahan pengelolaan.

#### *Perekrutan dan Pemberdayaan SDM*

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari berbagai sumber, umumnya koperasi merekrut karyawan dan manajemen koperasi (pengurus, pengawas, dan pengelola) dari anggota. Namun koperasi mengalami kendala karena minimnya anggota yang memiliki kemampuan sebagai manajemen yang berfungsi dan berperan sesuai posisinya. Agar koperasi dapat bersaing dengan badan usaha lain, maka koperasi perlu merekrut elemen koperasi yang berkomitmen berkontribusi positif. Dalam merekrut anggota dilakukan dengan memfilter calon anggota yang memiliki track record yang berkontribusi positif pada koperasi pada saat menjadi calon anggota. Anggota yang potensial sesuai keahlian dan komitmennya didukung pelatihan dan pemberian kesempatan untuk belajar berpeluang dipilih menjadi manajemen koperasi dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Pemilihan manajemen yang tepat dapat dilakukan bila calon anggota telah dipersiapkan melalui sistem pendidikan dan pelatihan berkelanjutan terlebih dahulu. Tidak menutup kemungkinan koperasi dapat merekrut profesional bila koperasi belum menemukan anggota yang siap. Mengingat perkembangan teknologi, sistem, tuntutan kebutuhan anggota, maka manajemen dan karyawan perlu secara berkelanjutan diberikan pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme.

Selain koperasi mempersiapkan SDM, koperasi juga perlu meliterasi elemen koperasi untuk memahami tugas, fungsi, dan perannya masing-masing agar semua elemen bersama berkontribusi memajukan koperasi. Semua elemen koperasi diberdayakan agar menumbuhkan rasa memiliki yang berefek pada bersama mengembangkan koperasi. Pemfilteran menjadi anggota dan pemberdayaan ini juga meminimalkan anggota yang pasif. Anggota yang pasif menunjukkan ketidakpahaman fungsi dan peran masing-masing elemen koperasi.

#### *Sistem dan Teknologi*

Bentuk pertanggungjawaban manajemen dilihat dari laporan keuangan. Laporan keuangan yang dibuat harus sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku. Laporan keuangan harus andal, akurat, tepat waktu, dan dapat dipercaya. Selain itu laporan keuangan koperasi harus mudah tidak menimbulkan kerumitan dalam pembuatannya. Oleh karena itu, untuk memenuhi tuntutan kecepatan, ketepatan, dan kemudahan dalam membuat laporan keuangan maka diperlukan penggunaan sistem aplikasi akuntansi koperasi sesuai kebutuhan.

Hal itu disarankan karena masih minim koperasi yang telah menggunakan aplikasi dalam memudahkan pembuatan laporan keuangan. Ada juga koperasi yang telah memiliki aplikasi namun, koperasi tidak memiliki tenaga kerja yang mampu mengoperasikannya sehingga hanya menjadi aplikasi yang mubasir. Koperasi yang dalam operasionalnya berproduksi akan lebih efektif bila didukung penggunaan teknologi. Penggunaan teknologi mengeluarkan biaya pembelian yang besar di awal namun memudahkan, mengefisienkan, dan mengefektifkan pekerjaan. Penggunaan aplikasi juga memudahkan pengguna laporan keuangan untuk mendapatkan informasi dan melakukan pengambilan keputusan dengan tepat. Selain itu, koperasi juga dapat meningkatkan pelayanannya dengan menyediakan pelayanan yang bersifat digital. Pelayanan digital menjadi kebutuhan yang juga untuk memudahkan pekerjaan dan pelayanan.

Koperasi juga perlu mulai berbenah dengan memperbaiki sistem kerja. Masih banyak koperasi yang belum memiliki sistem kerja. Hal ini berdampak pada kinerja dan sistem pengendalian intern. Sistem pengendalian intern merupakan pedoman kerja semua aktivitas yang telah dibuatkan standar operasional dan sistem kerjanya.

Sistem kerja ini akan membentuk budaya kerja. Budaya kerja memengaruhi komitmen bersama bekerja secara profesional dan berupaya terus melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja. Budaya kerja ini menjadi modal semangat kerja. Sistem kerja ini meliputi perpaduan unsur meliputi SDM, prosedur, hardware, software, data, teknologi yang saling melengkapi dalam upaya mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem kerja tidak akan efektif bila koperasi tidak memiliki SDM yang kredibel sebagai penggerak sistem. SDM ini diberdayakan agar sistem dapat bekerja efektif.

#### *Permodalan dan Komitmen*

Karena manajemen koperasi dipilih anggota dari anggota yang dianggap komponen maka kesenjangan kemampuan dalam pengelolaan dapat terjadi. Ini yang banyak terjadi pada koperasi yang memilih manajemen koperasi hanya dari anggota. Perekrutan anggota pun hanya merekrut sebanyak-banyaknya anggota tidak didukung sistem pemfilteran dengan asumsi banyak anggota menunjukkan kinerja koperasi yang meningkat. Padahal banyak anggota yang direkrut pasif tidak berkontribusi positif pada koperasi.

Kondisi itu berbeda dengan koperasi di negara-negara maju yang merekrut anggota yang benar-benar berkomitmen dan berkontribusi memajukan koperasi. Koperasi bukan bertujuan memiliki anggota sebanyak-banyaknya namun koperasi mengutamakan pemberdayaan semua elemen koperasi memperoleh manfaat berkoperasi.

Hal yang menjadi sulit bila tidak ada anggota yang kredibel sehingga koperasi tidak dikelola secara profesional dan koperasi menjadi tidak berkembang. Selain itu, tidak sedikit koperasi yang manajemennya tidak paham melaksanakan tugas, fungsi, dan perannya. Kondisi ini diperparah oleh banyak anggota yang pasif bahkan anggota pun tidak paham berkoperasi sehingga setiap pengurus dan pengawas menyampaikan laporan pertanggungjawabannya anggota hanya setuju saja padahal pengelolaannya tidak produktif. Kondisi ini merupakan permasalahan SDM yang urgent perlu dibenahi.

Untuk meyakinkan masyarakat untuk bergabung, koperasi perlu proaktif melakukan terobosan strategi-strategi yang mampu meningkatkan kinerja secara signifikan dan mampu memberikan manfaat yang dapat dirasakan oleh anggota. Perubahan yang signifikan ini diharapkan dapat mereposisi koperasi menjadi badan usaha yang berdaya saing.

Perubahan koperasi terbentuk dari perubahan mindset semua elemen koperasi termasuk masalah permodalan. Umumnya masalah permodalan yang dialami koperasi disebabkan kurang jelinya manajemen memanfaatkan sumber daya dalam memperkuat modal. Modal yang kuat menunjukkan kepercayaan anggota dalam mempercayakan dananya dikelola oleh

koperasi. Oleh karena pemilik koperasi adalah anggota maka manajemen harus mampu memberikan kesadaran dan keyakinan kepada anggota untuk memperkuat modal sendiri sebagai pondasi modal operasional. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Rochmatulaili & Saputra, Dwi, (2020) yang mengungkapkan bahwa anggota sebagai pemilik koperasi perlu diyakinkan oleh koperasi untuk memperkuat modal sendiri.

#### *Peran Akuntansi Manajemen Strategik Dalam Koperasi*

Masalah pengelolaan koperasi lebih banyak disebabkan oleh ketidakpahaman dan ketidaksiapan manajemen yang dipilih melalui keputusan Rapat Anggota Tahunan (RAT). Kondisi ini juga memberikan andil pada kemampuan dalam mengelola dan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang kurang tepat dipengaruhi oleh tidak berfungsinya pemahaman manajemen terkait akuntansi manajemen strategik karena akuntansi manajemen strategik berfungsi menghasilkan informasi keuangan maupun non keuangan terkait masalah dan rekomendasi solusinya. Akuntansi manajemen strategik berperan menjadi bank informasi. Peran ini dapat dilaksanakan oleh semua unsur manajemen koperasi dalam bentuk share informasi dan diskusi dengan mengandalkan informasi yang andal, akurat, tepat waktu, dan terpercaya. Jadi dalam hal ini akuntansi manajemen strategik berperan menjadikan koperasi yang sehat, mandiri, profesional, dan kekinian. Untuk itu hal yang harus dilakukan koperasi adalah melakukan literasi secara berkala, menyiapkan sumber daya yang didukung sistem dan teknologi yang mampu menjaga keamanan dana dan data, serta adanya komitmen bersama (Susilawati, 2021).

Dalam mengatasi stagnansi pengelolaan, penerapan fungsi akuntansi manajemen strategik telah menjadi isu yang mendesak untuk dilaksanakan (Susilawati, Ludigdo, Irianto, & Baridwan, 2016). Untuk membangun peran akuntansi manajemen strategik ini, manajemen koperasi perlu secara periodik mengikuti pelatihan sehingga memiliki keahlian yang proaktif mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan informasi akuntansi manajemen strategik yang berorientasi pada strategi untuk mencapai keberhasilan sesuai target. Akuntansi manajemen strategik juga mengandalkan laporan keuangan dalam menghasilkan informasi. Di sisi lain kendala koperasi yang dihadapi adalah masih minimnya koperasi yang mampu membuat laporan keuangan yang memenuhi standar akuntansi keuangan yang berlaku. Jadi koperasi perlu memberikan pelatihan sebagai bentuk penyiapan laporan keuangan yang kredibel kepada anggota yang berkompeten sehingga mampu menghasilkan laporan keuangan yang terpercaya. Laporan keuangan inilah yang menjadi acuan fungsi akuntansi manajemen strategik untuk membaca dan menganalisis laporan keuangan dan merekomendasikan strategi yang tepat. Hasil temuan penelitian itu diperkuat pendapat ahli yaitu informasi dalam laporan keuangan yang tepat berguna untuk pengambilan keputusan yang optimal (Weygandt & Kieso., 2013). Pendapat ahli lain juga menjelaskan bahwa AMS berperan menyediakan informasi sesuai kebutuhan manajemen dan dapat melakukan analisis dan interpretasi yang membantu dalam membuat keputusan-keputusan taktis (Suedi, 2012).

Mengingat pentingnya peran AMS, koperasi perlu secara berkala memperkaya pengetahuan dan keahlian praktisi AMS pada koperasi agar mampu bersaing mengembangkan koperasi kekinian. Koperasi kekinian ini menstimuli manajemen dan *stakeholders* koperasi lainnya untuk mengembangkan koperasi menggunakan sistem dan strategi yang mampu membantu pengurus koperasi dalam pengambilan keputusan yang tepat sesuai kebutuhan sehingga mampu menghasilkan prestasi kinerja yang diharapkan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa koperasi yang telah menerapkan AMS menunjukkan performa kerja yang lebih baik dari koperasi yang belum menerapkan. Peran AMS pada koperasi umumnya dilaksanakan oleh kolaborasi pengurus dan pengawas sebagai tim yang selalu mengumpulkan informasi AMS dan berupaya meningkatkan keahliannya agar berdampak pada pengambilan keputusan terkait strategi sebagai suatu solusi peningkatan kinerja.

Dengan demikian, AMS berkontribusi menyediakan informasi yang dibutuhkan manajemen dalam pengambilan keputusan strategis yang tepat dan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kerja manajemen, Mengingat pentingnya fungsi dan peran akuntansi manajemen strategik maka koperasi perlu mempelajari akuntansi manajemen strategik agar dapat seperti badan usaha lain dalam menghadapi persaingan. Jadi informasi akuntansi manajemen bertujuan untuk menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajemen yang berelasi pada pencarian solusi dan peningkatan kinerja terkait perencanaan, pengendalian, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Manajemen pun harus paham bahwa fungsi dan peran akuntansi manajemen diterapkan secara bersama diantara manajemen koperasi. Mengingat informasi akuntansi manajemen strategik yang tidak berstandar maka SDM yang bertugas melaksanakan harus terus melakukan pengayaan pengetahuan dan menumbuhkan budaya kerja manajemen yang proaktif, kreatif, inovatif, berkomitmen, dan berkontribusi positif. Sistem pendukung yang perlu dilakukan koperasi agar eksis dan berkembang adalah dengan secara periodik memberikan literasi dan pelatihan dan memperkaya pengetahuan semua elemen koperasi serta komitmen perubahan dalam perekrutan anggota dan pemilihan manajemen operasi, memperkuat modal, serta mengadopsi sistem dan teknologi sesuai kebutuhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. (2012). *The Use of Management Accounting Practices in Malaysian SMEs*. University of Exeter. Retrieved from <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/3758/AhmadK.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Al Chen, Y. S., Romocki, T., & Zuckerman, G. J. (1997). Examination of U.S.-Based Japanese Subsidiaries: Evidence of the Transfer of the Japanese Strategic Cost Management. *The International Journal of Accounting*, 32(4), 417-440.
- Alleyne, Marshall, D. (2011). An Exploratory Study of Management Accounting Practices in Manufacturing Companies in Barbados. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 61-70.
- Al-Mawali, H., & Amoush, A. (2013). Customer Accounting Information Usage: A Mixed-method Study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), 392-403.
- Aloisius, H., Mikael, F., & Yohana, M. (2020). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Koperasi di Kecamatan Payangan). *MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara*, 5(1). <http://doi.org/https://doi.org/10.51774/mapan.v5i1.131>

- Apak, S., Erol, M., Elagöz, İ., & Atmaca, M. (2012). The Use of Contemporary Developments in Cost Accounting in Strategic Cost Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 41, 528-534.
- Belkaoui, A. R. (2002). *Behavioral Management Accounting*. London: Quorum Books.
- Coad, A. F. (1996). Smart Work and Hard Work : Explicating a Learning Orientation in Strategic Management Accounting. *Management Accounting Research*, (April), 387-408.
- Coad, A. F. (1999). Some Survey Evidence on the Learning and Performance Orientations of Management Accountants. *Management Accounting Research*, 10(2), 109-135.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). *Handbook of Qualitative Research: Metodologi Grounded Theory Ulasan Singkat Anselm Strauss & Juliet Corbin*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dunkovic, D., Juric, D., & Nikolic, T. (2010). Marketing Aspects in Strategic Management Accounting. *Interdisciplinary Management Research*, 6, 739-750.
- Egbunke, F., & Onyali, I. (2014). Utilizing Strategic Management Accounting Techniques (SMATs) for Sustainability Performance Measurement. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(13), 140-154.
- Forsait, D., Tilt, C., & Xydias-lobo, M. (2004). The Future of Management Accounting a South Australian Perspective. *JAMAR*, 2(1), 55-69.
- Fowzia, R. (2011). ). Strategic Management Accounting Techniques : Relationship with Business Strategy and Strategic Effectiveness of Manufacturing Organizations in Bangladesh. *World Journal of Management*, 3(2), 54-69.
- Gillespie, A., & Cornish, F. (2010). Intersubjectivity: Towards a Dialogical Analysis. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(1), 19-46.
- Herlambang, Pudjo, S., Suana, S., Tania, V., & Mutaqin, S. (2020). Pengaruh Kecanggihan Teknologi Informasi, Partisipasi Manajemen, dan Kemampuan Teknik Pemakai Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Individu pada Karyawan Koperasi Republik Indonesia (KPRI) di Kabupaten Bondowoso. *MAPAN.*, 5(1). <http://doi.org/https://doi.org/10.51774/mapan.v5i1.131>
- Hoffjan, A., & Wompener, A. (2006). *Comparative Analysis of Strategic Management Accounting in German - and English - Language General Management Accounting Textbooks* (Textbooks , pp. 234-258).
- Inanga, E. L., & Schneider, W. B. (2005). The Failure of Accounting Research to Improve Accounting Practice: a Problem of Theory and Lack of Communication. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(3), 227-248.
- Juras, A. (2014). Strategic Management Accounting - What Is the Current State of the Concept? *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 17(2), 76-83.

- Kozarkiewicz, A., & Lada, M. (2014). Strategic Management Accounting as a Source of Information for Value-Driven Project Management. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(3), 186–190.
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic Management Accounting: How Far Have We Come in 25 Years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204–228.
- Llewelyn, S. (2003). What Counts as “Theory” in Qualitative Management and Accounting Research? Introducing Five Levels of Theorizing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 662–708.
- Lord, B. R. (1996). Strategic Management Accounting: the Emperor’s New Clothes? *Management Accounting Research*, 7, 347–366.
- Ma, Y., & Tayles, M. (2009). On the Emergence of Strategic Management Accounting: An institutional perspective. *Accounting and Business Research*, 39(5), 473–495.
- Mawaddah, R., Animah., & Jumaidi, Takdir, L. (2021). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Budget dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Koperasi Syariah di Pulau Lombok. *Risma; Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 1(3). <http://doi.org/https://doi.org/10.29303/risma.v1i3.99>
- Nielsen, L. B., Mitchell, F., & Nørreklit, H. (2014). Management Accounting and Decision Making: Two Case Studies of Outsourcing. *Accounting Forum*, 1–19.
- Noordin, R., Zainuddin, Y., & Tayles, M. (2009). Strategic Management Accounting Information Elements : Malaysian Evidence. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 4(1), 17–34.
- Nyamori, R. (2000). *Strategic Accounting Revisiting The Agenda*. School of Accountancy (Working Pa, pp. 1–23). Massey University.
- R. Roslender, S., & Hart, J. G. (1998). Strategic Management Accounting : Refocusing the Agenda. *Management Accounting Research*, 44–46.
- Ramljak, B. (2012). Strategic Management Accounting Practices in Croatia. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 93–100.
- Rochmatulaili, E., & Saputra, Dwi, J. (2020). . Peran Informasi Akuntansi Manajemen Mengenai Pengambilan Keputusan Investasi Aktiva Tetap Pada Koperasi Jasa Angkutan di Jawa Timur. *YOS SOEDARSO ECONOMICS JOURNAL (YEJ)*., 2(1). <http://doi.org/https://doi.org/10.53027/yej.v2i1.31>
- Roslender, R., & Hart, S. J. (2010). *Strategic Management Accounting : Lots in a Name?* (Vol. September, pp. 1–27). Retrieved from [www.hw.ac.uk](http://www.hw.ac.uk)
- Salim, A. (2006). *Teori & Paradigma Penelitian Sosial: Buku Sumber untuk Penelitian Kualitatif (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

- Shank, J. K. (2006). *Strategic Cost Management: Upsizing, Downsizing, and Right (?) Sizing. Contemporary Issues In Management Accounting* (pp. 355–365). New York: Oxford University Press.
- Siregar, Suropto, Hapsoro, Lo, & Biyanto. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suedi, B. (2012). Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Manajerial. *Jurnal STIE Semarang*, 4(2).
- Susilawati, M. (2020). The Integration of Kayika in Strategic Management Accounting. *Eurasia: Economics & Business*, 12(42), 29–45.
- Susilawati, M. (2021). Koperasi Digital: Seberapa Penting dan Kesiapannya? (Cooperatives Digitalization: How Urgent and Ready is Information Teknologi?). *Akuntansi Bisnis Dan Manajemen (ABM)*, 28(2), 37–51.
- Susilawati, M., Ludigdo, U., Irianto, G., & Baridwan, Z. (2016). Synergizing Manacika in The Strategic Management Accounting: Solution for The Stigma of Cooperation? *Conference Proceedings Malaysia Indonesia International Conference on Economics, Management and Accounting (MIICEMA)*, (25-26 October), 665–672.
- Waweru, N. M. (2010). The Origin and Evolution of Management Accounting: A Review of the Theoretical Framework. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), 165–182.
- Weygandt, K., & Kieso. (2013). *Financial Accounting: IFRS Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Wikandaru, R. (2017). Metafisika Informasi Dalam Perspektif Pemikiran Jean Baudrillard: Kontekstualisasinya Dengan Pertautan Media dan Politik di Indonesia. *Jurnal Filsafat*, 27(2), 264.