

PERWUJUDAN CUSTOMER ORIENTATION MELALUI PERUBAHAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM INSTITUSI JASA KEUANGAN

Endang Raino Wirjono
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Abstract

This article describe how financial institutions are increasingly integrating management accounting system with customer-related activities. However, several barriers related to organization structure, resources and attitudes hamper further customer-oriented changes. Activity Based Costing can used by financial service institutions, but many practitioners view this system as too complicated and time consuming. Recently, its emerge activity analysis that offering an easy solution to eliminate traditional barriers in financial services.

Keywords: customers, financial services, activity analysis

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan lingkungan ekonomi yang pesat saat ini menuntut perusahaan-perusahaan untuk bertahan menghadapi persaingan. Cara-cara yang ditempuh oleh perusahaan bermacam-macam antara lain dengan menerapkan topik-topik akuntansi manajemen baru.¹ Topik-topik akuntansi manajemen baru (kontemporer) yang dapat diterapkan oleh perusahaan-perusahaan adalah *customer orientation*, *cross-functional perspective*, *global competition*, *total quality management*, *time as competitive element*, *advances in the information technology*, *advances in the manufacturing environment*, *growth and deregulation in the service industry*, dan *activity-based management* (Hansen dan Mowen, 2000:7).

Perusahaan-perusahaan jasa, khususnya yang beroperasi di bidang keuangan memiliki keterkaitan erat dengan *customer*. Penelitian menunjukkan bahwa fokus perusahaan jasa keuangan terletak pada kepuasan *customer*, sehingga perusahaan wajib mengembangkan sistem akuntansi berorientasi *customer* (Nielsen *et al.*, 1999: 269). Dalam praktik, perusahaan jasa keuangan seringkali gagal menerapkan *customer orientation*. Oleh karena itu, tulisan ini bermaksud memberikan gambaran tentang hambatan-hambatan penerapan *customer orientation*, sehingga perusahaan dapat mencari cara untuk mengendalikan atau menghilangkan hambatan agar mencapai tujuan yang diinginkan. Ittner dan Larcher (1997: 240) telah menguji hubungan antara *customer satisfaction* dan variabel-variabel ekonomi yaitu *customer retention*, *future sales*, dan harga saham. Perusahaan yang dapat menjaga hubungan baik dengan *customer* akan memperoleh keunggulan kompetitif. *Customer* akan terikat dengan perusahaan yang memberikan kepuasan bagi mereka.

2. PERGESERAN PARADIGMA

Di pasar global, perusahaan yang dapat menghasilkan *customer value* dan memenuhi kebutuhan *customer* serta melakukan *continuous improvement*, akan mampu bertahan dan berkembang di pasar dunia. Globalisasi ekonomi menyebabkan pergeseran kekuasaan dalam

¹ Dalam buku *Management Accounting*, Hansen dan Mowen menyebutnya sebagai *emerging themes*.

pasar. Produsen yang sebelumnya sebagai pihak penentu produk dan jasa yang harus disediakan di pasar, telah digantikan perannya oleh *customer*. Saat ini, *customer* menjadi penentu produk dan jasa yang mereka butuhkan, dan produsen harus memenuhinya.

Customer meminta produk dan jasa didesain untuk memenuhi kebutuhan unik dan tertentu mereka. *Customer* secara individual menuntut perlakuan yang lebih baik. *Customer* menjadi sangat pemilih (*choosy*). Perubahan karakteristik *customer* menuntut perusahaan mengubah filosofi mereka. Filosofi *mass production* yang digunakan harus diubah menjadi *mass customization* yaitu pemenuhan kebutuhan *customer* berdasarkan anggapan pasar berupa *segmented market*.

3. CUSTOMER VALUE STRATEGY

Customer adalah satu-satunya alasan eksistensi suatu perusahaan. Keberadaan suatu perusahaan bukan ditentukan oleh kualitas yang melekat pada produk dan jasa yang dihasilkan, tetapi oleh kemampuan produk dan jasa dalam memenuhi kebutuhan *customer*. *Customer value* merupakan kombinasi manfaat yang diperoleh dari penggunaan suatu produk (atau jasa) dan pengorbanan yang dilakukan oleh *customer* untuk memperoleh manfaat tersebut.

3.1. CORE BELIEFS UNTUK MEWUJUDKAN CUSTOMER ORIENTATION

Lingkungan bisnis dalam kompetisi global telah mengalami perubahan dramatis, sehingga diperlukan paradigma *customer orientation* untuk menghadapinya. Paradigma *customer orientation* perlu diwujudkan dalam keyakinan dasar yang harus ditanamkan kepada seluruh pihak internal perusahaan.

Ada beberapa *core beliefs* yang dapat mewujudkan *customer orientation*, yaitu:

1. Bisnis merupakan suatu mata rantai yang menghubungkan pemasok dengan *customers*. Atas dasar keyakinan ini, manajemen berusaha untuk mewujudkan perusahaan yang dipimpinnya menjadi mata rantai fungsional dalam *value chain process* dari pemasok sampai ke *end customers*. Tanpa keyakinan dasar ini, manajemen akan mudah terjerumus ke dalam pandangan yang bersifat mementingkan tujuan-tujuan internal perusahaan, misalnya laba, efisiensi, dan produktivitas. *Customer* memiliki nilai lebih tinggi dari tujuan internal perusahaan.
2. *Customers* merupakan tujuan pekerjaan. Satu-satunya alasan perusahaan tetap berada dalam bisnis adalah *customers*. Tanpa *customers*, eksistensi perusahaan tidak akan terjamin, walaupun perusahaan memiliki produk dan jasa berkualitas tinggi atau efisiensi operasi yang baik. Oleh karena itu, dasar yang harus ditanamkan kepada semua pihak internal perusahaan adalah *customer* merupakan tujuan pekerjaan. *The only reason we are in business is our customers*.
3. Sukses merupakan hasil penilaian terhadap suara *customers*. Paradigma *customer orientation* juga harus diwujudkan dalam keyakinan dasar kuat, yaitu "sukses merupakan penilaian terhadap suara *customer*." Dengan menyadari *customer* sebagai tujuan setiap pekerjaan, keyakinan dasar lain yang harus ditanamkan dalam diri pihak internal perusahaan adalah, suara *customer* selalu benar. Oleh karena itu, sukses dalam bisnis ditentukan oleh kemampuan pihak internal perusahaan dalam mendengarkan suara *customer*. Persaingan ketat antar perusahaan dapat mendorong *customer* memilih perusahaan lain yang memberikan perhatian lebih kepadanya.

3.2. NILAI-NILAI PERWUJUDAN PARADIGMA CUSTOMER ORIENTATION

Untuk mewujudkan paradigma *customer orientation* harus ditanamkan *personal values* yang cocok dengan paradigma tersebut yaitu:

1. Integritas. Integritas adalah kemampuan seseorang (dalam hal ini karyawan perusahaan) untuk mewujudkan sesuatu yang telah dikatakan menjadi suatu realitas. Perwujudan ini

dilakukan dalam situasi dan kondisi apapun. Orang yang tidak berintegritas hanya mampu mewujudkan sesuatu yang telah dikatakan untuk keuntungan dirinya sendiri. Customer akan memilih berhubungan dengan organisasi yang memiliki karyawan berintegritas tinggi, karena hanya orang berintegritas yang pantas dijadikan sebagai partner dalam bisnis.

2. Kesiapan untuk Melayani. Kesiapan untuk melayani merupakan tindakan terpuji dalam berhubungan dengan customer. Kalau setiap anggota organisasi ringan hati memberikan pelayanan kepada customer, dalam kondisi apapun, customer akan merasa dipedulikan oleh organisasi, dan kepedulian terhadap customer akan mengikat customer dengan organisasi. Lambert dalam Nielsen (1999) mengatakan customer satisfaction akan menimbulkan customer retention, dan hal ini akan meningkatkan penghasilan perusahaan.
3. Kerendahan Hati. Personal value “kesediaan untuk melayani” customer hanya dapat tercipta kalau setiap anggota organisasi memiliki personal value “kerendahan hati.” Kerendahan hati menjadikan orang menempatkan diri pada posisi mampu menerima setiap kelainan, dalam berhubungan dengan *customer*. Setiap orang akan dengan senang hati menerima suatu kondisi yang sesuai dengan harapan mereka.

Walaupun demikian, tidak setiap orang mampu menerima kondisi hubungan yang tidak berkenan di hatinya. Hanya orang yang memiliki kerendahan hati, mampu secara obyektif memandang setiap perbedaan yang terjadi sebagaimana adanya.

4. CUSTOMER ORIENTATION PERUSAHAAN JASA KEUANGAN

Perusahaan-perusahaan jasa keuangan, misalnya bank, perusahaan asuransi, sangat bergantung kepada *customer*. Kelangsungan hidup perusahaan jasa keuangan terletak pada kemampuannya dalam membaca kebutuhan dan memuaskan keinginan *customer*. *Customer* akan terikat dengan perusahaan, kalau merasa diperhatikan.

Penerapan *customer orientation* memerlukan biaya untuk analisis profitabilitas *customer* (Storbacka,1997: 480). Biaya-biaya yang digunakan untuk analisis profitabilitas harus dipertanggungjawabkan oleh manajer perusahaan. Manajer dituntut untuk melakukan pengendalian biaya sebaik mungkin.

4. 1. HAMBATAN-HAMBATAN YANG DIHADAPI

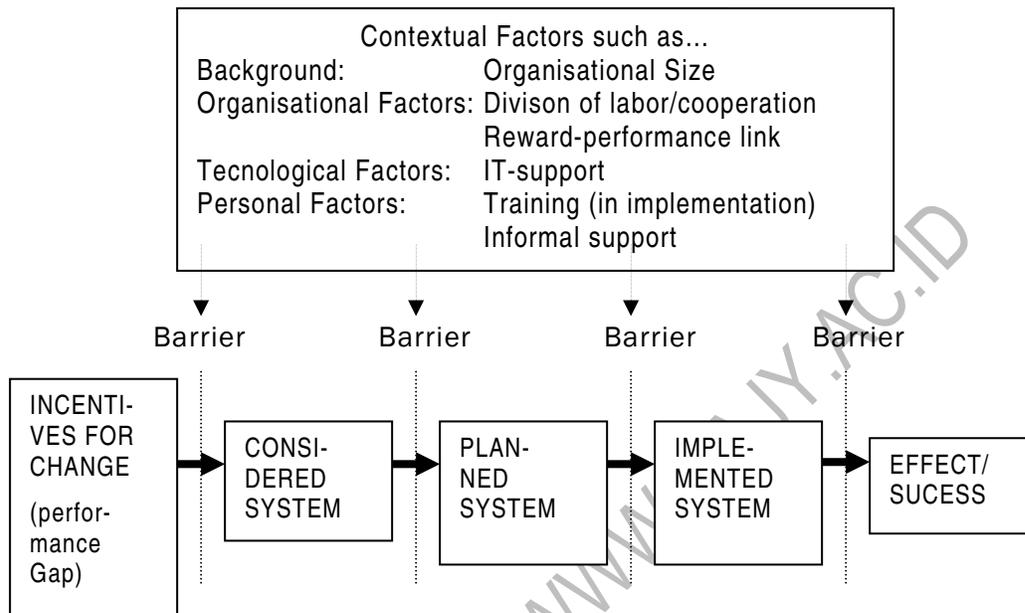
Akuntansi manajemen dirasakan sebagai limitasi maupun pendukung inisiatif-inisiatif *customer-oriented* (Meadows dan Dibb,1998: 55) . Perusahaan-perusahaan yang ingin memperkuat *customer orientation*, mengukur keberhasilan sistem akuntansi manajemen baru menurut keberhasilan sistem tersebut dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan *customer*.

Perbaikan analisis biaya menuntut perubahan prinsip-prinsip akuntansi manajemen (Innes dan Mitchell,1997: 196). Implementasi strategi berorientasi *customer* memerlukan biaya yang tidak sedikit. Manajemen seringkali kesulitan untuk menentukan biaya sesungguhnya terjadi dalam melayani *customer* atau segmen *customer*. Akuntansi manajemen tradisional yang digunakan dalam perusahaan jasa keuangan, hanya mampu mengukur kinerja finansial (kuantitatif). Akan tetapi, *customer orientation* menuntut analisis *customer profitability* dengan estimasi biaya aktivitas perusahaan yang akurat. Hal ini mendorong perusahaan untuk mengubah praktik akuntansi yang digunakan.

Sistem akuntansi merupakan tulang punggung infrastruktur perusahaan, dan secara teknis sulit untuk diubah. Perubahan sistem akuntansi akan mempengaruhi konteks organisasi, struktur kekuasaan, dan segala sesuatu yang terkait dalam perusahaan (Markus dan Pfeffer, 1983:208). Keberhasilan proses implementasi terkait erat dengan komitmen dan “rasa memiliki” pihak-pihak yang dipengaruhi oleh sistem (Argyris dan Kaplan, 1994:89).

Banyak perusahaan jasa keuangan yang menghadapi perubahan sistem mengalami friksi dan hambatan. Pada umumnya, hambatan-hambatan yang dihadapi berkaitan dengan faktor

organisasi, seperti kurangnya *cross functional links* (hubungan fungsional), *reward performance links* (hubungan kinerja-penghargaan), dan pengukuran kinerja. Faktor-faktor internal, seperti kurangnya implementasi pelatihan dan dukungan manajemen juga menjadi hambatan bagi perusahaan untuk mengubah sistem. Anderson (1995: 40), memberikan *stage model of implementation barriers* sebagai berikut:



Sumber: Anderson (1995).

Penelitian yang dilakukan oleh Nielsen *et al.* (1999) berhasil menemukan hambatan-hambatan dalam pengendalian biaya berkaitan dengan penerapan *customer orientation*. Hasil penelitian disimpulkan berdasar jawaban dari responden, yaitu manajer akuntansi, manajer cabang, dan karyawan *frontline* perusahaan jasa keuangan di Denmark. Perusahaan jasa keuangan yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini pada umumnya juga sedang melakukan perubahan sistem akuntansi manajemen. Beberapa perusahaan baru mengimplementasikan, sedangkan lainnya sudah menerapkan sistem akuntansi manajemen yang baru (kontemporer). Implementasi sistem akuntansi manajemen kontemporer dilakukan berkaitan dengan pengendalian biaya. Sistem ABC (*activity-based costing*) digunakan untuk menelusuri biaya yang terjadi di perusahaan-perusahaan berkaitan dengan *customer orientation*. Sistem ABC menelusuri biaya-biaya yang terjadi untuk melayani *customer*, berdasarkan aktivitas-aktivitas yang terjadi. Analisis profitabilitas *customer* dapat dilakukan dengan baik, kalau biaya-biaya ditelusuri berdasarkan aktivitas-aktivitas. Pemborosan biaya dapat dicegah, dan *customer* yang benar-benar "menguntungkan" bagi perusahaan akan memperoleh alokasi biaya yang lebih adil (Shields, 1995: 148).

Penerapan *customer orientation* seringkali gagal karena pengendalian biaya yang kurang baik. Nielsen *et al.* (1999: 278) berusaha menemukan penyebab kegagalan pengendalian biaya. Hambatan-hambatan yang dirasakan para responden dalam perbaikan pengendalian biaya antara lain:

- a. Teknologi informasi yang ketinggalan jaman.
- b. *Computer-support-functions* yang lemah.

- c. Kurangnya dukungan dari manajemen puncak.
- d. Kurangnya dukungan dari staf pusat.
- e. Kurangnya dukungan dari manajer cabang.
- f. Kurangnya dukungan dari karyawan-karyawan pemberi pelayanan kepada *customer*.
- g. Ketrampilan akuntansi manajemen perusahaan cabang yang buruk.
- h. Ketrampilan akuntansi manajemen staf kantor pusat yang buruk.
- i. Ketrampilan implementasi sistem yang buruk.
- j. Jumlah kertas kerja yang terlalu banyak.
- k. Hasil pengukuran manajemen cabang yang tidak disesuaikan.
- l. Lemahnya *links* antara pengukuran kinerja dengan pembuatan keputusan di perusahaan cabang.
- m. Lemahnya *links* antara kinerja dengan bentuk penghargaan yang diberikan di perusahaan cabang.
- n. Riset pemasaran yang digunakan buruk.
- o. Masalah kerjasama antara kantor pusat dan cabang.
- p. Kurangnya sumber daya.
- q. Tidak ada orang yang bertanggungjawab terhadap *line crossing projects*.
- r. Pemberian laporan *up-to-date* dari kantor pusat kepada kantor cabang yang buruk.
- s. Wewenang pembuatan keputusan di cabang terlalu kecil.

4. 2. PENGURANGAN HAMBATAN DENGAN ACTIVITY ANALYSIS

Sistem Akuntansi Manajemen dapat menjadi limitasi sekaligus pendukung customer orientation (Storbacka, 1997; Meadow dan Dibbs, 1998). Keberhasilan Sistem Akuntansi Manajemen dapat dievaluasi berdasarkan keberhasilannya sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam perusahaan yang berusaha memperkuat customer orientation, keberhasilan Sistem Akuntansi Manajemen baru dapat diukur sesuai kegunaannya dalam pembuatan keputusan oleh staf yang terlibat dalam keputusan terkait pelanggan.

Hambatan potensial bagi departemen akuntansi saat ini disebabkan oleh fokusnya terhadap pengendalian anggaran dan alokasi biaya ke departemen lain. Sistem Akuntansi Manajemen tradisional kontemporer menawarkan adanya *value-chain* yang menekankan keterikatan seluruh fungsi yang ada dalam perusahaan. Masalah lainnya adalah adanya perbedaan pandangan terhadap konsep yang sama antara akuntansi manajemen, departemen pemasaran dan personil (orang) yang memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Dalam literatur pemasaran, kepuasan pelanggan dipandang sebagai pemicu inti kinerja keuangan karena dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, mengurangi elastisitas harga, mengurangi biaya pemasaran, mengurangi biaya transaksi dan meningkatkan reputasi perusahaan (Reicheld dan Sasser, 1990). Namun demikian, konsekuensi biaya akibat meningkatnya kepuasan pelanggan seringkali tidak diperhitungkan, meskipun riset-riset terbaru (Ittner dan Larcher, 1998) telah mempermasalahkan maksimisasi profitabilitas sebagai dampak maksimisasi kepuasan pelanggan.

Dalam pengimplementasian strategi-strategi yang lebih berorientasi ke pasar, akuntansi manajemen tradisional yang digunakan institusi keuangan dapat menjadi penghambat serius. Biaya-biaya yang sesungguhnya yang terjadi untuk melayani pelanggan tertentu atau segmen pelanggan tidak dapat ditentukan dan dibebankan secara akurat. Analisis biaya harus diperbaiki dan konsekuensinya harus ada perubahan prinsip-prinsip akuntansi manajemen (Innes dan Mitchell, 1997). Akuntansi manajemen tradisional di perusahaan-perusahaan keuangan berorientasi pada produk dan departemen dengan fokus pada kinerja keuangan. Dalam perusahaan yang berorientasi pasar diperlukan analisis profitabilitas pelanggan dengan mengestimasi biaya aktivitas-aktivitas antar departemen. Dalam kondisi ini ABC System dapat diterapkan.

Penerapan *Activity Based Costing* (ABC) System dalam perusahaan jasa keuangan dapat mengurangi bahkan mengeliminasi hambatan-hambatan yang dihadapi perusahaan jasa keuangan. ABC System merupakan sistem pengukuran biaya untuk setiap produk, jasa atau pelanggan dengan menganalisis tiap aktivitas yang diperlukan. ABC System juga digunakan untuk mengidentifikasi seluruh aktivitas, baik langsung maupun tak langsung, dan mengalokasikan biaya yang berhubungan dengan aktivitas tersebut secara lebih akurat (Shinder dan Mc. Dowell, 1999).

Akan tetapi, hasil riset di Inggris dan Australia menemukan bahwa perusahaan yang mengadopsi ABC System hanya sekitar 14 persen dari seluruh perusahaan yang ada. Bahkan di Amerika Serikat, hasil riset menemukan bahwa perusahaan yang telah mengadopsi ABC System dan masih bertahan menerapkannya hanya sekitar 10 persen (EPO², 2004). meskipun ABC System memberikan hasil signifikan bagi organisasi, masih banyak praktisi yang memandang bahwa ABC System “terlalu kompleks dan memakan waktu lama”.

Ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi penerapan ABC System yang selama ini belum dipertimbangkan. Aspek-aspek tentang struktur, strategi dan kultur organisasi secara keseluruhan mempengaruhi organisasi untuk menerapkan ABC System.

Temuan Gosselin dalam Smith (2000) menyatakan bahwa:

1. Organisasi yang lebih tersentralisasi dan birokratis kurang tertarik untuk melakukan analisis aktivitas, tetapi lebih suka mengimplementasikan ABC System.
2. Organisasi *entrepreneurial* dan fleksibel lebih suka melakukan analisis aktivitas tetapi kurang suka mengimplementasikan ABC System secara penuh.

Activity Analysis merupakan aplikasi ABC System berbasis WEB yang menawarkan solusi mudah untuk mengatasi masalah-masalah penerapan ABC System. *Activity Analysis* mempercepat pengumpulan data dan pelaporan, memungkinkan perusahaan lebih sering memperbaiki model dan memberikan pelaporan secara langsung kepada pengguna (EPO, 2004).

Ada beberapa manfaat yang ditawarkan dalam *Activity Analysis* dibandingkan dengan aplikasi ABC System. Manfaat-manfaat yang ditawarkan *Activity Analysis* mampu mengatasi kesulitan penerapan ABC System, yaitu:

- a. Memberikan analisis secara langsung ke tangan pengguna.
- b. Memberikan akses yang lebih mudah bagi pengguna yang berpindah tempat (mobilitas tinggi).
- c. Memberikan hasil lebih cepat, lebih sering dan tepat waktu.
- d. Mempermudah administrasi karena menggunakan “*work manager*”³.
- e. Dapat diintegrasikan dengan infrastruktur IT (*Information Technology*) yang ada di perusahaan secara mudah.

5. KESIMPULAN

Perusahaan jasa keuangan sangat tergantung kepada *customer*. Kelangsungan hidup perusahaan akan terancam, kalau *customer* merasa dikecewakan oleh perusahaan. Persaingan ketat dalam dunia usaha, memaksa perusahaan jasa keuangan untuk melayani dan mempertahankan *customer* yang dimiliki agar tetap setia menggunakan jasa yang diberikan perusahaan..

Beberapa hambatan yang dialami oleh perusahaan-perusahaan jasa keuangan harus diatasi sebelum menerapkan sistem manajemen berorientasi *customer*. Ada hubungan antara

² EPO merupakan kependekan dari *Enterprice Performance Optimization*.

³ *Work manager* adalah alat yang dapat digunakan manajer untuk mengendalikan proses dengan upaya yang minimum. sistem ini secara otomatis dapat memonitor proses terhadap skedul-skedul yang telah ditentukan pengguna untuk menjamin bahwa data telah di-*entry*, divalidasi dan diotorisasi saat itu.

perusahaan jasa keuangan yang menerapkan *customer orientation* dengan pengendalian biaya. Pelayanan *customer* memerlukan biaya dalam jumlah tidak sedikit. Penerapan sistem perhitungan biaya, misalnya *ABC (activity based costing) System* dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan ketertelusuran biaya dengan aktivitas-aktivitas yang *profitable* dan *customer relationship*. Analisis profitabilitas *customer* dapat dilakukan dengan sistem *ABC System*, yaitu dengan memisahkan biaya menurut aktivitas-aktivitas yang terjadi. Aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah (*nonvalue added*) dapat dieliminasi, sehingga tidak terjadi pemborosan biaya. Aktivitas-aktivitas bernilai tambah (*value added*) dapat ditingkatkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Berkaitan dengan kompleksitas dan pemborosan waktu yang banyak terjadi dalam perusahaan yang menerapkan *ABC System*, saat ini telah muncul *Activity Analysis*. *Activity Analysis* menawarkan keunggulan dan manfaat yang lebih banyak dibandingkan dengan *ABC System*. Perusahaan jasa keuangan dapat menggunakan *Activity Analysis* untuk mengeliminasi hambatan-hambatan yang dihadapinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, S. W. (1995), "A Framework for Assessing Cost Management System Changes: The Case of Activity-Based Costing Implementation at General Motors." *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 7 pp: 1-51.
- Argyris, C. & R. S. Kaplan, (1994), "Implementing New Knowledge: The Case of Activity-Based Costing", *Accounting Horizons*, Vol. 8 No. 3 pp: 89.
- Enterprise Performance Optimization (2004), "Activity Analysis." Di-download dari www.google.com pada tanggal 5 Februari 2004.
- Hansen dan Mowen, (2000), *Management Accounting*. Fifth Edition. Cincinnati: South- Western Publishing Co.
- Innes, J. dan F. Mitchell, (1997), "The Application of Activity-Based Costing in the UK's Largest Financial Institutions." *The Service Industries Journal*, Vol. 17 No.1 pp: 190-203.
- Itnner, C. dan D. F. Larcher, (1999). "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction." *Journal of Accounting Research* Vol. 36 Supplement.
- Markus, M. L. dan J. Pfeffer, (1983), "Power and The Design and Implementation on Accounting and Control Systems." *Accounting, Organizations and Society*, Vol.8 No 2/3 pp: 205-218.
- Meadows, M. dan S. Dibb, (1998), "Implementing Market Segmentation Strategies in UK Personal Financial Services." *The Service Industries Journal*, Vol. 18 No 2 pp: 45-63.
- Mulyadi, (1996), "TQM: Pergeseran Paradigma dalam Pengelolaan Perusahaan," disajikan dalam *Workshop* mata kuliah *Cost Management System*.
- Nielsen J. F. , P. N. D. Bukh, dan Mols N. P., (2000), "Barriers to Customer-Oriented Management Accounting in Financial Services." *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 3 pp: 269-286.

- Reicheld, F. F. dan W. E.Sasser, Jr, (1990), "Zero-Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Sept/Oct.
- Shields, M. D., (1995), "An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing." *Journal of Management Accounting Research* Vol. 7 pp: 148.
- Shinder, M. dan D. Mc. Dowell, (1999), "ABC, The Balance Scorecard and EVA: Distinguishing the Means from The End." *Evaluation* Vol.1 Issue 2. Stern Stewart Europe Limited. Di-download dari [www. ssrn.com](http://www.ssrn.com) pada tanggal 3 Februari 2004.
- Smith, M., (2000), "Innovation Diffusion," *Financial Management*, download dari [www. google. com](http://www.google.com) pada tanggal 6 Februari 2004.
- Storbacka, K., (1997), "Segmentation Based on Customer Profitability: Restrospective Analysis of Retail Bank Customers." *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 pp: 479-492.

COPY FROM WWW.UAJY.AC.ID