****

**Kata Pengantar**

Puji syukur dan hormat, kami haturkan kehadirat Allah SWT, karena atas perkenan-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan buku dengan judul “Akuntansi Keperilakuan”.

Penghargaan tertinggi dan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada seluruh sivitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur, yang telah memberikan bantuan serta dukungan dalam menyusun buku ini.

Tim penyusun telah menyusun buku ini semaksimal mungkin, namun kami menyadari bahwa penyusun tentunya tidak lepas dari salah dan khilaf semata. Tim penyusun sangat terbuka untuk berbagai masukan, ide dan saran dari berbagai pihak agar buku ini bisa lebih baik lagi.

Besar harapan kami buku “Akuntansi Keperilakuan” ini dapat bermanfaat sebagai bahan ajar bagi mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur.

Jakarta, 10 Juli 2024

Tim Penyusun

# DAFTAR ISI

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pertemuan I : Mengenal Akuntansi Perilaku** | | 1 |
| Rangkuman  Latihan | ……………………………………………………………………………………….  ……………………………………………………………………..………………. | 15  16 |
| **Pertemuan II : Konsep Dan Perspektif Dalam Ilmu Perilaku** | | 18 |
| Rangkuman  Latihan | ………………………………………………………………………………………  ……………………………………………………………………..………………. | 28  29 |
| **Pertemuan III : Konsep Perilaku Dari Psikologi Dan Psikologi Sosial** | | 30 |
| Rangkuman  Latihan | ………………………………………………………………………………………  ……………………………………………………………………..………………. | 44  45 |
| **Pertemuan IV : Asumsi-Asumsi Tentang Tingkah Laku Manusia** | | 46 |
| Rangkuman  Latihan | ………………………………………………………………………………………  ……………………………………………………………………………………… | 59  60 |
| **Pertemuan V : Metode Penelitian Perilaku** | | 61 |
| Rangkuman  Latihan | ………………………………………………………………………………………  …………………………………………………………………..………………… | 81  82 |
| **Pertemuan VI : Pendekatan Kontinjensi Pada Disain Sistem Akuntansi** | | 83 |
| Rangkuman  Latihan | …………………………………………………………………..…………………  …………………………………………………………………..………………… | 91  92 |
| **Pertemuan VII : Pengendalian Keuangan** | | 93 |
| Rangkuman  Latihan | ……………………………………………………………………………………..  ………………………………………………………………………..………….. | 110  111 |
| **Pertemuan VIII: Aspek Keperilakuan Dalam Perencanaan Laba Dan Penganggaran** | | 112 |
| Rangkuman  Latihan | ……………………………………………………………………………..……….  ………………………………………………………………………..……………. | 129  130 |
| **Pertemuan IX: Dimensi Perilaku Dalam Pengendalian Internal** | | 131 |
| Rangkuman  Latihan | ………………………………………………………………………..…………….  ………………………………………………………………………..……………. | 144  145 |
| **Pertemuan X: Pola Perilaku Auditor** | | 146 |
| Rangkuman  Latihan | …………………………………………………………………………..………….  …………………………………………………………………………..…………. | 158  159 |
| **Pertemuan XI: Aspek Keperilakuan Dalam Persyaratan Pelaporan** | | 160 |
| Rangkuman  Latihan | …………………………………………………………………………..………….  ……………………………………………………………………………….……. | 171  172 |
| **Pertemuan XII: Aspek Keperilakuan Dalam Pengambilan Keputusan Dan Pengambil Keputusan** | | 173 |
| Rangkuman  Latihan | ……………………………………………………………………………………….  ………………………………………………………………………………………. | 189  190 |
| **Pertemuan XIII: Peran Personalitas, Gaya Kognitif Dan Informasi Akuntansi Dalam Pengambilan Keputusan** | | 191 |
| Rangkuman  Latihan | …………………………………………………………………………….…………  ………………………………………………………………………….…………… | 206  207 |
| **Pertemuan XIV: Pengukuran Biaya Dan Nilai Sumber Daya Manusia** | | 208 |
| Rangkuman  Latihan | ……………………………………………………………………………………….  …………………………………………………………………………………….… | 217  218 |

**BAB 1**

**Mengenal Akuntansi Keperilakuan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami konsep menguraikan pengertian peran, fungsi serta tujuan Manajemen dan Akuntansi Keperilakuan. |
| Sub Pokok Bahasan | : | 1.1. Pengertian Akuntansi  1.2. Pengertian Keperilakuan  1.3. Pengertian Akuntansi Keperilakuan  1.4. Ilmu Yang Mempengaruhi Akuntansi Keperilakuan  1.5. Peran Tradisional Dari Akuntansi  1.6. Dimensi Perilaku Dari Akuntansi  1.7. Definisi Dan Lingkup  1.8. Aplikasi Akuntansi Keperilakuan  1.9. Perluasan Logis Peran Tradisional Dari Akuntansi  1.10. Perkembangan Historis BA |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

* 1. **Pengertian Akuntansi**

Menurut Hanafi dan Abdul Halim (2012) mendefenisikan akuntansi sebagai: *“Akuntansi adalah proses pengidentifikasian data keuangan, memproses pengolahan dan pengeanalisisan data yang relevan untuk diubah menjadi informasi yang dapat digunakan untuk pembuatan keputusan.”*

Proses pencatatan yang memberikan informasi keuangan yang relevan dan tepat waktu yang disampaikan kepada pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan untuk pengambilan keputusan. Pihak internal yang menggunakan informasi akuntansi yaitu staf perusahaan yang melihat laporan akuntansi sebagai dasar pembiayaan, investasi, dan pengambilan keputusan. Sedangkan pihak eksternal seperti pemegang saham, kreditur, serikat buruh dan lembaga pemerintah. Pengambilan keputusan ini berupa perencanaan perusahaan di masa yang akan datang, sehingga ketika perusahaan menjalankan rencana tersebut tidak akan mengalami kendala. Dalam membuat suatu keputusan bisnis juga melibatkan keperilakuan manusia untuk pengambilan suatu keputusan bisnis. Sehingga akuntansi informasi mempengaruhi keputusan bisnis dan perilaku manusia.

* 1. **Pengertian Keperilakuan**

*American Accounting Association’s Comittees* berdasarkan pada *Behavioral Science Content of the Accounting Curriculum* mengembangkan lingkup dan definisi dari “ilmu keperilakuan” sebagai berikut.

Ilmu keperilakuan adalah penemuan yang relatif baru. Konsep tersebut begitu luas sehingga lingkup dan isisnya lebih baik digambarkan dari awal. Ilmu keperilakuan mencakup bidang riset apa pun yang mempelajari, baik melalui metode eksperimentasi maupun observasi, perilaku manusia dalam lingkungan fisik maupun sosial.

Agar dapat dianggap sebagai bagian dari ilmu keperilakuan, riset tersebut harus memenuhi dua kriteria dasar. Pertama, riset tersebut harus berkaitan dengan perilaku manusia. Tujuan utama ilmu perilaku manusia adalah mengidentifikasikan kebiasaan yang mendasari manusia dan konsekuensi yang ditimbulkannya. Kedua, riset tersebut harus dilakukan “secara ilmiah”. Hal ini berarti harus ada suatu usaha sistematis untuk menggambarkan, menghubungkan, menjelaskan, dan dengan demikian memprediksikan sekelompok fenomena, yaitu kebiasaan yang mendasari perilaku manusia harus dapat diobservasi atau mengarah pada dampak yang dapat diobservasi. Tujuan ilmiah keperilakuan adalah memahami, menjelaskan, dan memprediksikan perilaku manusia sampai pada generalisasi yang ditetapkan mengenai perilaku manusia yang didukung oleh bukti empiris yang dikumpulkan secara impersonal melalui prosedur yang terbuka untuk peninjauan maupun replikasi dan dapat diverifikasi oleh ilmuwan lainnya yang tertarik. Dengan demikian, ilmu keperilakuan mencerminkan observasi sistematis terhadap perilaku manusia dengan tujuan mengonfirmasikan hipotesis tertentu secara eksperimental melalui referensi terhadap perubahan perilaku yang diobservasi.

Bernard Berelson dan G.A. Stainer juga memberikan penjelasan singkat mengenai definisi keperilakuan, yaitu suatu riset ilmiah yang berhadapan langsung dengan perilaku manusia. Defensi menangkap permasalahan inti dari ilmu keprilakuan, yaitu riset ilmiah (*Scientifiec Research*) dan perilaku manusia (*human behavior*).

* 1. **Pengertian Akuntansi Keperilakuan**

Akuntansi Keperilakuan adalah *interface* (alat penghubung) antara akuntansi dan ilmu sosial. BA berkaitan dengan bagaimana perilaku manusia mempengaruhi data akuntansi dan keputusan bisnis dan dengan bagaimana informasi akuntansi mempengaruhi keputusan bisnis dan perilaku manusia.

Akuntansi keprilakuan merupakan bagian dari disiplin ilmu akuntansi yang mengkaji hubungan antara perilaku manusia dan sistem akuntansi, serta dimensi keprilakuan dan organisasi di mana manusia dan sistem akuntansi itu berada dan diakui keberadaannya.

Akuntansi sebagai suatu informasi, atau lebih tepatnya sistem informasi akuntansi. Keberhasilan suatu sistem informasi akuntansi tak lepas dari perilaku manusia selaku pemakai dan memberikan responsnya. Mendesaknya kebutuhan akuntansi dan pentingnya peranan manusia (akuntan dan auditor) dalam bidang akuntansi, maka dengan mengadopsi bidang-bidang ilmu lainnya, seperti ilmu psikologi khususnya psikologi kognitif, antropologi dan sosial, lahirlah akuntansi keperilakuan.

* 1. **Ilmu yang Mempengaruhi Akuntansi Keperilakuan**

Dalam penerapannya terdapat beberapa ilmu yang mempengaruhi akuntansi keperilakuan, antara lain:

1. Psikologi

Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan terkadang mengubah perilaku manusia. Para psikolog memperhatikan, mempelajari, dan berupaya memahami perilaku individu. Mereka yang telah menyumbang dan terus memperkaya pengetahuan tentang perilaku organisasi adalah teoretikus pembelajaran, teoretikus kepribadian, psikologi konseling, dan yang paling penting adalah psikologi industri dan organisasi.

1. Sosiologi

Sosiologi adalah ilmu pengetahuan tentang sifat masyarakat, perilaku masyarakat, dan perkembangan masyarakat. Sosiologi merupakan cabang ilmu sosial yang mempelajari masyarakat dan pengaruhnya terhadap kehidupan manusia. Sosiologi pertama kali dicetuskan sebagai cabang ilmu tersendiri oleh ilmuwan Prancis, August Comte. Kemudian, Comte dikenal sebagai bapak Sosiologi.

1. Ilmu Politik

Ilmu politik adalah cabang ilmu sosial yang membahas teori dan praktek politik serta deskripsi dan analisis terhadap sistem politik dan prilaku politik. Ilmu ini berorientasi akademis, teori, dan riset.

Meskipun demikian, sejarah mencatat bahwa Emile Durkheim, seorang ilmuwan sosial Prancis, yang kemudi berhasil melembagakan sosiologi sebagai disiplin akademis. Sebagai sebuah ilmu, sosial merupakan pengetahuan kemasyarakatan yang tersusun dari hasil-hasil pemikiran ilmiah dan dapat di kendalikan secara kritis oleh orang lain atau umum.

1. Psikologi Sosial

Dunia psikologi merupakan dunia yang berkaitan dengan persoalan perasaan, motivasi, kepribadian, dan sejenisnya yang berkaitan dengan individu. Sementara, sosiologi secara umum cenderung berkaitan dengan persoalan kemasyarakatan. Kajian utama psikologi adalah persoalan kepribadian, mental, prilaku dan dimensi-dimensi lain yang ada dalam diri manusia sebagai individu. Sementara itu, sosiologi lebih mengabdikan kajiannya pada budaya dan struktur sosial di mana keduanya memengaruhi interaksi, prilaku, dan kepribadian. Kedua bidang ilmu tersebut bertemu di daerah yang dinamakan psikologi sosial.

1. Antropologi

Antropologi berasal dari kata Yunani *anthoropos* yang berarti “manusia atau orang” dan *logo* yang berarti “ilmu”. Antropologi mempelajari manusia sebagai makhluk hidup biologis sekaligus makhluk sosial. Antropologi memiliki dua sisi holistik yang meneliti manusia pada tiap waktu dan tiap dimensi kemanusiaannya. Arus utama inilah yang secara tradisional memisahkan antropologi dari disiplin ilmu kemanusiaan lainnya yang menekankan pada perbandingan atau perbedaan budaya antar-manusia.

* 1. **Peran Tradisional dari Akuntansi**

Akuntansi adalah disiplin ilmu (jasa) yang berfungsi untuk menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu baik tentang kondisi keuangan institusi bisnis maupun entitas nirlaba untuk membantu pengguna internal dan ekstemal dalam membuat keputusan ekonomi. Pengguna internal informasi akuntansi adalah pemilik organisasi dan staf personelnya yang memandang laporan akuntansi sebagai pondasi di dalam pembuatan keputusan finansial, investasi dan operasi. Pengguna ekstemal mencakup *stockholder,* kreditur, organisasi buruh, analis keuangan dan organisasi pemerintah.

Ada perbedaan antara akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Penekanan akuntansi keuangan adalah padapelaporan bagi pbnqggnq ekstemal.Informasi disajikan mengikuti GAAP-aturan yang menjelaskan bagaimana cara penyajian dan metode penghitungan. Akuntansi manajemen akuntansi manajerial) berkaitan dengan pelaporan internal. Informasi disajikan tidak terikat pada GAAP,namun disesuaikan dengan kebutuhan informasi pembuat keputusan.

Akuntansi keperilakuan (BA) adalah cabang ketiga dari akuntansi. BA berkaitan dengan hubungan antara perilaku manusia dan sistemakuntansi. Domainnya mencakup baik, akuntansi keuangan maupun akuntansi manajerial.

* 1. **Dimensi Perilaku dari Akuntansi**

Secara tradisional, akuntansi berfokus hanya pada pelaporan informasi keuangan. Namun, pada beberapa dekade terakhir manajer dan akuntan profesional telah mengakui pentingnya informasi ekonomi tambahan yang dapat dikuantifikasikan yang tidak dihasilkan oleh sistem akuntansi atau pelaporan keuangan. Diyakini bahwa informasi tersebut yang tidak selalu berbentuk finansialakan memberikan lebih banyak arti pada data yang dilaporkan dan karenanya akan memberikan informasi lebih mendalam dalam pembuatan keputusan. Sebagian dari informasi nonfinansial (yang dapat dikuantitatifkan dan merupakan pelengkap dari data finansial) termasuk dalam area BA. BA merupakan bagian dari akuntansi yang mengintegrasikan dimensi perilaku manusia dengan akuntansi tradisional.

* 1. **Definisi dan Lingkup**

BA berada diluar peran akuntansi tradisional yang mengumpulkan, mengukur, mencatat dan melaporkan informasi keuangan. Hal ini berarti bahwa dimensi BA berkaitan dengan perilaku manusia dan hubungannya dengan disain, konstruksidan penggunaan sistem informasi akuntansi yang efisien. Karena BA mempertimbangkan hubungan antara perilaku manusia dan sistem akuntansi, BA merefleksikan dimensi sosial dari organisasi dan karenanya menjadi suplemen yang vital dalam informasi keuangan yang biasa dilaporkan oleh akuntan.

Lingkup BA cukup luas, yaitu aplikasi konsep ilmu perilaku dalam disain dan konstruksi sistem akuntansi, studi tentang reaksi manusia pada format dan isi laporan keuangan, cara informasi diproses untuk pengambilan keputusan, pengembangan teknik pelaporan untuk mengkomunikasikan data perilaku pada penggunadan pengembangan strategi untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku, aspirasi, dan tujuan manusia yang menjalankan organisasi. Lingkup BA dapat dibagi menjadi 3 kelompok besar:

1. **Pengaruh perilaku manusia dalam disain, konstruksi dan pemanfaatan sistem akuntansi**

Area BA ini berkaitan dengan sikap dan filosofi manajemen yang mempengaruhi pengendalian akuntansi dan pemfungsiannya dalam organisasi. Contohnya, manajer yang menghindari risiko akan meminta tipe sistem pengendalian keuanganyang berbeda dibanding dengan manajer yang lebih suka menantang risiko. Karenanya kelonggaran atau keketatan pengendalian akuntansi dipengaruhi oleh perilaku manusia. Serupa denganhal tersebut, pola interaksi di dalam perusahaan mengarahkan pengembangan perspektif kelompok pada sistem akuntansi. Perspektif ini dipengaruhi oleh sikap karyawan terhadap sistem pengendalian, perilaku karyawan dalam pengoperasian sistem dan konsistensi dari pemberdayaan.

1. **Pengaruh sistem akuntansi pada perilaku manusia**

Area BA ini. berhubungan dengan bagaimana sistem akuntansi mempengaruhi motivasi, produktivitas, pengambilan keputusan, kepuasan kerja, dan kerjasama. Contohnya, anggaran yang terlalu ketat akan mendorong karyawan untuk percaya bahwa tujuan tidak akan dapat tercapai dan tidak ada semangat mencapainya. Anggaran yang terlalu longgar akan menghasilkan kecerobohan dan inefisiensi dalam produksi.

1. **Metode memprediksi dan strategi untuk mengubah perilaku manusia**

Area ketiga dari BA berhubungan dengan bagaimana sistem akuntansi dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku. Contohnya, struktur pengendalian akuntansi dapat diperketat atau diperlonggar, rencana kompensasi dapat diubah, atau laporan evaluasi kinerja dapat dimodifikasi.

* 1. **Aplikasi Akuntansi Keperilakuan**

Manfaat ekonomis dan manfaat bagi manusia dari mengakui aspek perilaku akuntansi akan beragam. Situasi berikut adalah salah satunya:

Setelah melakukan analisis biaya-manfaat secara hati-hati, perusahaan X menyimpulkan bahwa sistem informanai akuntansi yang baru harus diinstal. Bagaimana keputusan tersebut diimplementasikan? Dapatkah perusahaan begitu saja membeli *hardware,* mengembangkan *software,* melatih pekerjanya dan mengawasi biaya yang dikeluarkan? Atau haruskah perusahaan,setelah membeli *hardware,* mengembangkan *software* dan melatih karyawannya, kemudian menemukanbahwa sistem tidak bekerja seperti diharapkan karenia karyawannya enggan untuk berubah?

Riset menemukan bahwa jika aspek perilaku keputusan seperti itu tidak diinvestigasi terlebih dahulu dan jika tindakan korektif tidak diambil segera ketika perilaku disfungsional terdetekti, alternatif kedua merupakan hasil yang mungkintercapai.

Pada kasus yang demikian, manajer yang peduli pada aspek perilaku akunfansi akan melakukan investigasi tentang bagaimana karyawan memandang inovasi, apakah mereka mendukung atau menolaknya, dan apa yang mereka khawatirkan dari hal tersebut. Investigasi juga mencakup apakah karyawan mengalami *misinformation* atau *misconception* tentang sistem, bagaimana mereka mempersepsikan peran mereka dalam pengoperasian sistem, dan bagaimana kemungkinan reaksi mereka jika sistem diinstal. Lebih jauh, harus juga ditentukan apakahpengertian mereka tentang sistem didasari oleh masalah keamanan (contohnya, kompensasi atau keamanan kerja).

Jika karyawan tidak memiliki ketakutan pada sistem dan segera menyiapkan antisipasi instalasi tersebut, manajemen akan menemukan hasil yang sesuai dengan yang direncanakan dan relatif lebih yakin bahwa masalah karyawan tidak akan menghalangi pencapaian hasil yang diharapkan. Jika karyawan khawatir dan menolak inovasi tersebut; manajemen harus menemukan latar belakang perilaku ini dan menentukanbagaimana mengubah cara pandang karyawan ini sehingga instalasi sistem yang baru akan berhasil.

Pertimbangkan pula implikasi perilaku dari situasi berikut:

Beberapa tahun yang lalu, Perusahaan Y mengadopsi sistem biaya standar yang baru dan menerapkan proses penganggaran yang formal. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan pengendalian biaya. Namun, setiap tahun hasil operasi aktual ternyata menyimpang jauh dari yang direncanakan atau yang dianggarkan. Apakah masalah ini disebabkan oleh anggaran yang tidak realistis? Atau dapatkah penyimpangan itu ditelusur pada karyawan yang bertanggung jawab mencapai sasaran anggaran?

Jika ditentukan bahwa sikap dan perilaku karyawan bertanggung jawab terhadap masalah anggaran, Perusahaan Y harus menyekdiki aspek perilaku dari situasi ini. Pertanyaan seperti berikut harus dijawab: bagaimana karyawan berperilaku selama proses pembuatan anggaran? Apakah hubungan mereka konstruktif dan harmonis satu sama lain? Bagaimana karyawan mempersepsikan proses secara keseluruhan, peran mereka di dalamnya, dan tujuan individu mereka dalam hubungannya dangan tujuan organisasi? Akuntan perilaku juga ingin tahu penyebab sikap dan perilaku dan kecanderungan perilaku yang sama akan berulang pada masa yang akan datang.

Contoh berikut merupakan situasi yang menunjukkan ketidaklengkpan isi informasi dalam laporan akuntansi ekstemal dan internal yang tradisional.

1. Perusahaan Z1 dan Z2 memiliki kesamaan dalam hal struktur keuangan, sejarah laba, dan pangsa pasarnya dalam industri perusahaan tersebut. Laporan keuangan yang disusun sangat berhati-hati sehingga tidak memberikan sinyal perusahaan mana yang menjadi alternatif investasi yang lebih baik, karena laporan keuangan menekankan hal-hal yang sama. Bagaimana investor potensial yang peduli dengan prospek perusahaan di masa depan, membuat keputusan?

Pada kondisi ini informasi tambahan tenting perusahaan terutama informasi non-financial akan membantu investor membuat keputusan rasional. Misalnya tentang etos kerja. Perusahaan Z1 menunjukkan indikasi antusiasme yang tinggi, motivasi yang tinggi serta tingkat ketidakhadiran rendah; sedangkan perusahaan Z2 menunjukkan sikap moral yang rendah, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan, serta tingginya tumover. Tugas BA dalam kasus ini adalah menginvestigasi perilaku karyawan, bagaimana etos kerja, bagaimana perusahaan mereka dan kerja sama tim. Dari sini diketahui informasi perilaku personal di kedua perusahaan tersebut, sehingga dapat ditentukan penilaian bagaimana kecenderungan perilaku karyawan di masa yang akan datang, dan. bagaimana pola perilaku ini akan mempengaruhi laba yang akan datang. Sedangkan untuk manajemen internal, selain informasi di atas perlu juga tambahan informasi mengapa karyawan bertindak seperti itu dan bagaimanarekomendasi untuk mengubah perilaku disfungsional. Dengan demikian tujuan dari BA adalah untuk mengukur danmengevaluasi faktor-faktor perilaku yang relevandan mengkomunikasikan hasilnya pada pembuat keptusan internal daneksternal.

* 1. **Perluasan Logis Peran Tradisional dari Akuntansi**

Pembuat keputusan yang menggunakan laporan akuntansi akan memiliki informasi lebih baik ketika laporan terdiri dari informasi yang relevan (full disdosure). Hal ini berarti tidak hanya penjelasan suplemen dan rincian tambahan yang mendukung data financial yang dilaporkan, tapi juga pelaporan dan penjelasan kejadian nonfinansial yang penting di dalam organisasi. Informasi tambahan ini dilaporkan baik di dalam kerangka pelaporan keuangan atau berupa catatan yang menyertai laporan keuangan.

Agar gambaran ekonomis suatu perusahaan lebih mendalam dan tajam, aplikasi logis dari prinsip full disdosure membutuhkan informasi perilaku sebagaisuplemen data finansial yang dilaporkan: Akan sulit untuk berargumentasi bahwa pembuat keputusan tidak akan tertarik atau tidak akan mendapat keuntungan dariaksesnya pada informasi tambahan yang relevan tersebut. Faktanya, informasi perilaku pada perusahaan bisnis yang besar sangat sering diberitakan oleh pers. Majalah, surat kabar dan media bisnis lainnya sangat sering melaporkan filosofi manajemen, moral dari manajer, kesuksesan penemuan inovatif atau kesuksesan operasional, dan pengaruh aktivitas manajer serta topik- topik lain seperti operasi, laba, negosiasi karyawan, sikap dan etos kerja. Pers juga melaporkan implikasi fenomena perilaku ini bagi kesuksesan perusahaan mendatang.

Praktik pemberitaan ini mengindikasikan pentingnya dan dibutuhkannya data perilaku. Sayangnya, informasi perilaku yang dilaporkan di pers bisnis belum memberitakan perbandingan antar perusahaan (misal Perusahaan X vs Perusahaan Y) maupun antar divisi dalam suatu perusahaan (misal Divisi A vs Divisi B dalam Perusahaan Z). Teknik pengukuran yang lebih jauh dalam ilmu perilaku saat ini memungkinkan dilakukannya pongukuran proses berperilaku yang lebih akurat dan memungkinkan akuntan untuk meluaskan fungsi pelaporannya hingga termasuk dimensi perilaku di dalam organisasi.

Meskipun akuntan kemudian melakukan tugas investigasi dan pelaporan, namun mungkin akan banyak profesi lain yang mengklaim domain pengukuran dan pelaporan fenomena perilaku, misalnya sosiolog, psikolog industri, perusahaan perisei pasar serta para peneliti.

Klaim akuntan akan investigasi fenomena perilaku yang dilakukannya, berdasar pada sifat dari akuntansi, yang masih termisuk dalam dalam lingkup sistem informasi. SIA melaporkan aktivitas ekonomis perusahaan, dan fenomena perilaku adalah salah satu dimensinya. Akuntan mungkin mengklaim bahwa pengalaman seizima beberapa waktu menjadikan mereka familiar dengan kebutuhan informasi yang dibutuhkan pengguna eksternal maupun manajer internal, proses pembuatan keputusan bisnis, serta macam-macam data dan laporan finansial yang relevan tagi berbagai tipe keputusan. Oleh karena itu, akuntan berkualifikasi dalam memilih fenomena perilaku untuk investigasi karena mereka tahu data perilaku mana yang paling berarti sebagai suplemen data finansial.

Namun demikian, perlu ditekankan bahwa akuntan tidak terlatih sebagaimana halnya ilmuwan bidang perilaku. Akuntan harus membekali dirinya dengan ilmu-ilmu perilaku. Di samping itu, akuntan yang tertarik untuk bekerja di area perilaku harus berkonsultasi dengan peneliti/ilmuwan perilaku yang kompeten ketika mendisain projek riset perilaku dan menganalisis hasilnya.

* 1. **Perkembangan Historis BA**

Kesadaran profesi akuntan dan perhatian pada aspek perilaku sebagai suatu disiplin ilmu mulai terbentuk di awal tahun 1950. Pada Juni 1951, Controllership Foundation of America mensponsor riset yang mengeksplor pengaruh anggaran terhadap karyawan. Riset ini dilakukan di bawah arahan Scholl of Business and Public Administration of Comell University. Professor Schuyler Dean Holettadalah direktur proyek dan Professor Chris Argyris adalah penanggung jawab riset lapangannya. Studi ini menghasilkan sejumlah simpulan tentatif tentang perilaku dalam anggaran dan proses penyusunan anggaran dan sejumlah saran perbaikan yang mungkin dilakukan.

Riset ini kemudian digunakan oleh Chris Argyris sebagai pondasi penyusunan artikel dalam Harvard Ousiness Review yang berjudul Human Problems with Budgets, 1953; yang mengenalkan area permasalahan, dimensi perilaku akuntansi pada audien bisnis yang lebih luas. Satu fakta penting adalah riset ini meneruskan kerja Maslow, McGregor dan Liken, yang menjadi pionir riset aplikasi ilmu perilaku di dalam bisnis.

Dimulai pada akhir 1950-an dan berlanjut hingga 1980-an, sejumlah artikel perilaku bermunculan di jumal akuntansi profesional. Artikel ini berbeda- beda. Di awalnya artikel ini berusaha mendefinisikan akuntansi perilaku, kemudian artikel-artikel ini mendiskusikan konsep dan teori ilmu perilaku yang relevan dengan akuniansi dan implikasinya bagi prinsip dan praktik akuntansi. Beberapa, artikel menjelaskan pengaruh sistem akuntansi dan laporan akuntansi pada pembuatan keputlisan, sementara yang lainnya melaporkan hasil eksperimen perilaku dalam usaha mempelajari hubungan antara sistem akuntansi dan peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Studi-studi tentang perilaku memberikan pencerahan penting pada karakteristik dan penyebab perilaku manusia dan mungkin berpengaruh pada cara akuntan mendisain sistem informasinya. Riset BA memiliki dampak yang cukup mendalam pada teori dan pratik akuntansi di mass yang akan datang.

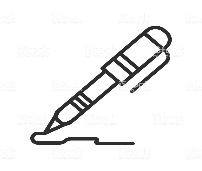
Perkembangan akuntansi perilaku didorong oleh akuntan yang berprofesi sebagai pendidik. Beberapa universitas telah menjadi BA menjadi mata kuliah yang berdiri sendiri. Jumal Accounting, Organizations and Society, yang terbit sebulan dua kali, diluncurkan pada tahun 1976 untuk menampung hasil riset akademisi yang mengkaji BA. Tak lama setelah itu, American Accounting Association menerbitkan jumal BA kedua yang bemama Behavioral Research in Accounting.

Seluruh peristiwa ini merigindikasikan bahwa BA selalu mendapat perhatian; profesi akuntan peduli dan tertarik pada dimensi perilaku. Perkembangan ini akan membawa perubahan dramatis pada lingkup akuntansi Dan isi informasi laporan keuangan pada masa mendatang.



**RANGKUMAN**

Proses pencatatan yang memberikan informasi keuangan yang relevan dan tepat waktu yang disampaikan kepada pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan untuk pengambilan keputusan. Pihak internal yang menggunakan informasi akuntansi yaitu staf perusahaan yang melihat laporan akuntansi sebagai dasar pembiayaan, investasi, dan pengambilan keputusan. Sedangkan pihak eksternal seperti pemegang saham, kreditur, serikat buruh dan lembaga pemerintah. Ilmu keperilakuan adalah penemuan yang relatif baru. Konsep tersebut begitu luas sehingga lingkup dan isisnya lebih baik digambarkan dari awal. Ilmu keperilakuan mencakup bidang riset apa pun yang mempelajari, baik melalui metode eksperimentasi maupun observasi, perilaku manusia dalam lingkungan fisik maupun sosial. Akuntansi Keperilakuan adalah *interface* (alat penghubung) antara akuntansi dan ilmu sosial. BA berkaitan dengan bagaimana perilaku manusia mempengaruhi data akuntansi dan keputusan bisnis dan dengan bagaimana informasi akuntansi mempengaruhi keputusan bisnis dan perilaku manusia. Akuntansi adalah disiplin ilmu (jasa) yang berfungsi untuk menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu baik tentang kondisi keuangan institusi bisnis maupun entitas nirlaba untuk membantu pengguna internal dan ekstemal dalam membuat keputusan ekonomi. Lingkup BA cukup luas, yaitu aplikasi konsep ilmu perilaku dalam disain dan konstruksi sistem akuntansi, studi tentang reaksi manusia pada format dan isi laporan keuangan, cara informasi diproses untuk pengambilan keputusan, pengembangan teknik pelaporan untuk mengkomunikasikan data perilaku pada penggunadan pengembangan strategi untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku, aspirasi, dan tujuan manusia yang menjalankan organisasi.

****

**LATIHAN**

1. Bagaimanakah Anda melihat perkembangan riset akuntansi keperilakuan saat ini sehingga dapat memengaruhi pengambilan keputusan manajer?
2. Dari berbagai sudut pandang para ahli yang berbeda-beda dalam menilai area riset mengenai akuntansi keperilakuan dalam prospek dan retrospek. Bagaimana pendapat anda mengenai riset organisasional dan keperilakuan yang bergerak kearah mayoritas selama beberapa tahun terakhir ini?
3. Persyaratan pelaporan akan menimbulkan pengaruh perilaku di berbagai bidangdan juga Pengirim Informasi. Bagaimana penilaian dampak terhadap pengirim infomasi?
4. Sebutkan dan jelaskan secara ringkas jenis-jenis pusat pertanggungjawaban!
5. Apa peran tradisional dari akuntansi?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 1, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 2**

**KONSEP DAN PERSPEKTIF DALAM ILMU PERILAKU**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami konsep menguraikan Konsep dan Perspektif dalam Ilmu Perilaku |
| Sub Pokok Bahasan | : | 2.1 Konsep dan perspektif dalam ilmu perilaku  2.2 Lingkup dan tujuan akuntansi perilaku  2.3 Ilmu keperilakuan dan akuntansi keperilakukan: persamaan dan perbedaannya  2.4 Perilaku manusia dipandang dari perspektif psikologi, sosiologi, dan psikologi sosial  2.5 Beberapa hal penting dalam perilaku organisasi  2.6 Teori peran  2.7 Struktur sosial  2.8 Budaya  2.9 Komitmen  2.10 Konflik peran |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

* 1. **Konsep Dan Perspektif Dalam Ilmu Perilaku**

Istilah ilmu keperilakuan merupakan sesuatu yang relatif baru. Lingkup dan isi dari ilmu keperilakuan itu sangatlah luas. Ilmu keperilakuan mencakup semua bidang riset yang mempelajari perilaku manusia dalam lingkungan fisik maupun sosialnya, baik melalui metode eksperimen maupun observasi.

Untuk dapat dianggap sebagai bagian dari ilmu keperilakuan maka riset tersebut harus memenuhi dua kriteria dasar. Pertama, riset itu harus berkaitan dengan perilaku manusia. Tujuan utama dari ilmu keperilakuan adalah untuk mengidentifikasikan kebiasaan yang mendasari perilaku manusia (baik persamaan maupun perbedaannya) serta konsekuensi yang menyertainya. Kedua riset tersebut harus dilakukan secara ilmiah. Hal ini berarti harus ada suatu usaha yang sistematis untuk menggambarkan, menghubungkan, menjelaskan, dan memprediksi fenomena.

Tujuan dari ilmu keperilakuan adalah untuk memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku manusia sampai pada generalisasi mengenai perilaku manusia yang didukung oleh bukti empiris yang dikumpukan secara impersonal melalui elalui prosedur yangterbuka untuk review maupun replikasi serta dapat diverifikasi oleh ilmuwan lain. Dengan demikian, ilmu keperilakuan mencerminkan pengamatan sistematis terhadap perilaku manusia dengan tujuan mengkonfirmasi hipotesis tertentu secara eksperimental dengan mengacu padaperubahanperilaku yang dapat diamati.

Penjelasan yang lebih singkat mengenai ilmu keperilakuan dikemukakan oleh Bemard Berelson dan G.A Stainer: “riset ilmiah ang secara langsung dengan perilaku manusia". Definisi ini menangkap dua permasalahan utama dalam ilmu keperilakuan, yaitu riset ilmiah *(scientific research)* dan perilakumanusia *(human behavior).*

* 1. **Lingkup Dan Tujuan Akuntansi Keperilakuan**

Pada masa lalu, akuntan hanya berfokus pada pengukuran pendapatan dan biaya serta mempelajari kinerja perusahaan pada masa lalu sebagai usaha untuk memprediksi masa depan. Mereka mengabaikan fakta bahwa kinerja masalalu adalah. Hasil dari perilaku manusia pada masa lampaudankinerja masa laluitu sendiri merupakan faktor yang akan mempengaruhi perilaku di masa depan. Mereka melewatkan fakta bahwa pengendalian suatu organisasi harus dimulai dengan memotivasi dan mengendalikan perilaku, tujuan, dan aspirasi individual yang berinteraksi dengan organisasi.

Para akuntan keperilakuan berfokus pada hubungan antara perilaku manusia dengan sistem akuntansi. Mereka menyadari bahwa proses akuntansi melibatkan peringkasan sejumlah besar kejadian ekonomi yang merupakan hasil dari perilaku manusia dan bahwa pengukuran akuntansi itu sendiri termasu kedalam faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku, yang pada gilirannya menentukan kebei hasilan kejadian ekonomi. Para akuntan keperilakuan juga menyadari bahwa mereka dapat dengan bebas mendesain sistem informasi untuk mempengaruhi motivasi, moral, dan produktivitas pekerja. Para akuntan keperilakuan juga percaya bahwa tujuanlaporan akuntansi adalah untuk mempengaruhi perilaku dalam rangka memotivasi kegiatan yang diinginkan.

Pengenalan ilmu keperilakuan ke dalam akuntansi merupakan hal yang penting dalam mengembangkan profesi. Pada gilirannya, kesadaran akan hubungan antara perilaku manusia dengan akuntansi telah menyediakan alat bagi para akuntan untuk menilai dan memecahkan masalah organisasional.

* 1. **Ilmu Keperilakuan dan Akuntansi Keperilakuan:**

**Persamaan** **Dan Perbedaannya**

Ilmu keperilakuan berkaitan dengan penjelasan dan prediksi perilaku manusia. Akuntansi keperilakuan berkaitan dengan hubungan antara perilaku manusia dan akuntasi. Para akuntan keperilakuan merasa tertarik untuk mengetahui bagaimana prosedur dan laporan akuntansi dapat digunakan dengan lebih efektif untuk membantu individu dan organisasi mencapai tujuan mereka.

Ilmu keperilakuan merupakan bagian dari ilmu sosial, sedangkan akuntansi keperilakuan merupakan bagian dari ilmu akuntansi dan pengetahuan keperilakukan. Oleh karena itu, ilmuwan keperilakuan terlibat dalam riset terhadap aspek-aspek teori motivasi, kepuasaan sosial, atau bentuk sikap. Sedangkan, para akuntan keperilakuan menerapkan unsur-unsur khusus dari teori atau hasil riset yang relevan dengan situasi akuntasi pada saat ini.

Akuntansi keperilakuan seperti halnya akuntasi, diaplikasikan dan dipraktekan. Akuntasi keperilakuan menggunakan hasil penelitian untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia. Akuntansi selalu menggunakan konsep, prinsip, dan pendekatan dari disiplin lainnya untuk meningkatkan kegunaannya. Maka, tidaklah mengherankan jika akuntansi juga meminjam dari ilmu keperilakuan.

Yang menjadi suatu pertanyaan adalah: Apakah seocang akuntan keperilakuan juga dalam kenyataannya juga merupakan seorang ilmuwan keprilakuan? Adalah benar bahwa pekerjaan akuntan keperilakuan dan ilmuwan keperilakuan saling tumpang tindih dalam beberapa bidang. Keduakelompok itu menggunakan prinsip sosiologi atau psikologi untuk menilai dan memecahkan masalah organisasi. Namun perbedaan akuntan keperilakuan dan ilmuwan keperilakuan terapan lebih banyak dari persamaannya. Perbedaannya dapat dilihat dalam tabel berikut:

* 1. **Perilaku Manusia Dipandang dari Perspektif Psikologi, Sosiologi, dan** **Psikologi Sosial**

Tiga kontributor utama dari ilmu keperilakuan adalah psikologi, sosiologi, dan psikologi sosial. Ketiganya melakukan pencarian untuk menguraikan dan menjelaskan perilaku manusia, walaupun secara keseluruhan mereka memiliki perspektif yang berbeda mengenai kondisi manusia. Psikologi terutama merasa tertarik dengan bagaimana cara seseoa individu bertindak. Fokusnya didasarkan pada tindakan orang-orang ketika mereka bereaksi terhadap stimuli dalam lingkungan mereka, dan perilaku manusia dijelaskan dalam kaitannya dengan ciri, arah, dan motivasi individu. Keutamaan psikologi didasarkan pada seseorang sebagai suatu organisasi.

Di pihak lain, sosiologi dan psikologi sosial, memusatkan perhatian pada perilaku kelompok sosial. Penekanan keduanya adalah pada interaksi antara orang-orang danbukan padaranesangan fisik. Perilaku diterangkandalam hubungannya dengan ilmu sosial, pengaruh sosial, dan ilmu dinamika kelompok. Suatuusaha dilakukan untuk memahami bagaimana pemikiran, perasaan, dan tiroakan seseorang dipengaruhi oleh hal nyata, bayangan, atau tambahan kehadiran dari yang lain. Penekanannya adalah pada orang sebagai bagian dari suatu sistem sosial.

Ada banyak faktor kompleks yang terkait dengan perilaku manusia. Faktor-faktor tersebut mencakup kebutuhan individu dan motivasi, tekenan kelompok, tumutan organisasi, sejarah pribadi dan latar belakng individu yang unik, konflik pesan dari dalam dan luar organisasi; tuntutan waktu, sosial, serta tanggung jawab pribadi. Faktor-faktor ini dikelompokkan dalam tiga kategori utama: struktur karakter, struktur sosial, den dinamika kelompok.

Struktur karakter mengacupada ciri kepribadian, kebiasaan, dan perilaku invidu. Psikologi biasanya menghubungkannya dengan studi karkater struktur. Struktur sosial menunjukkan beberapa hubungan di antara orang-orang yang mencakup ekonomi, politik, militer, dan kerangka kerja religius yang menggambarkan perilaku yang bisa diterima. Ilmu dinamika kelompok dapat dipandang sebagai suatusintesa atau kombinasi struktur karakter dan struktursosial, yangmengacu pada pengembangan interaksi pola manusia, proses dari interaksi sosial, dan hasil yang terhubungandengan interaksi tersebut.Keterlibatan psikologi sosial dalam studi ilmu dinamika kelompok sangatlah dirasakan.

Sarjana sosiologi, psikologi sosial, dan psikologi, meskipun berbeda dalam perspektif, banyak melakukan studi alas topik yang sama. Sebagai contoh, di dalam menjelaskan perilaku dari pengendalian perusahaan, psikologi akan terpusat pada ciri kepribadian individu, tekanan, kebimbangan, harapan, dan motivasi. Sebaliknya, sosiologi dan psikologi sosial akan memusatkan pada struktur sosial, sosialisasi, anggota kelompok, norma-norma, dan pola komunikasi.

Sarjana sosiologi menetapkan bahwa orang-orang tidak bisa diberi konteks pelajaran sosial mereka. Orang-orang belajar keterampilan dari hal-halyang paling mendasar. Seseorang dapat juga menjelaskan perilaku dari istilah keturunan, lingkungan sosial, pengurangan tegangan, atau pembuatan keputusan yang masuk akal. Ada perbedaan pendapat dalam beberapa gagasan penting, kondisi-koridisi ekonomi, atau dorongan hati dalam membentuk perilaku. Masingmasing sudut pandang mempunyai dukungan ilmiah yang sating bersaing dan, layak dipertimbangkan.

Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha untuk mengukur, menjelaskan, dan terkadang untuk mengubah perilaku manusia. Para psikolog memperhatikan, mempelajari, dan berupaya untuk memahami perilaku individual. Mereka yang telah menyumbangkan dan terus menambah pengetahuan tentang perilaku organisasi adalah teoritikus pembelajaran, teoritikus kepribadian, psikolog konseling, dan yang paling penting adalah psikolog industridan organisasi.

Para psikolog industri atau organisasi awal memperhatikan masalah kelemahan, kebosanan, dan fakkor-faktor lain yang relevan dengan koredisi kerja yang dapat menghalangi kinerja kerja yang diharapkan. Sedangkan sosiolog mempelajari orang-orang dalam hubungannya dengan sesama manusia. Secara spesifik, scsiolog telah memberikan kontripusi yang besar pada perilaku organisasi melalui studi mereka terhadap perilaku kelompok dalam organisasi,terutama organisasi yang formal dan relatif rumit. Psikologi sosial dalan suatubidang kajian di dalam psikologi, tetapi memadukan konsep-konsep baik dari psikologi maupun sosiologi. Psikologi sosial memfokuskan pada pengaruh satusatu terhadap orang lain. Salah satu bidang utama adalah bagaimana melaksanakan pengaruh tersebut dan bagaimana mengurangi hambatan terhadap penerimaannya. Di samping itu, dapbt dilihat bahwa para psikolog sosialmemberikan sumbangan yang berarti dalam bidang pengukuran, pemahaman dan. perubahan sikap, pola komunikasi, cara-cara dengan mana kegiatan kelompok dapat memuaskan kebutuhan individu, serta proses pengambilan keputusan kelompok.

* 1. **Beberapa Hal Penting dalam Perilaku Organisasi**

Ada hukum-hukum dalam ilmu fisika, kimia, surta astronomi yang konsisten dan berlaku dalam kisaran situasi yang luas. Hukum-hukum ini memungkinkan ilmuwan untuk melakukan, generalisasi atas tarikan gravitasi atau dengan percaya diri mengirimkan astronot ke angkasa luar untuk memperbaiki satelit. Tentu saja hal itu tidak berarti bahwa tidak dapat diberikan penjelasan yang akurat dan wajar mengenai perilaku manusia atau membuat predikasi yang berlaku. Tetapi, hal itu berarti bahwa konsep-konsep perilaku organisasi harus mencerminkan kondisi situasional atau kontinjensi. Dapat dikatakan bahwa x menyebabkan tetapi hanya pada kondisi-kondisi yang dikhususkan dalam z (variabel kontinjensi/situasional). Ilmu Perilaku organisasi dikembangkan dengan menggunakan konsep-konsep umum dan kemudian menjadi, misalnya saja, para pakar perilaku organisasi akan menghindari pernyataan bahwa pemimpin yang efektif hendaknya selalu mencari ide-ide dari anak buahnya sebelum mengambil suatu keputusan. Sebagai gantinya, mereka mengatakan bahwa dalam beberapa situasi, gaya partisipatif jelas unggul, tetapi dalam situasi lain, gaya pengambilan keputusan otokratis akanlebih efektif. Dengan kata lain, efektivitas darisuatu gaya kepemimpinan tertentu bergantung pada situasi di mana gaya tersebut dimanfaatkan.

Teori-teori perilaku organisasional mencerminkan inti yang ditangani oleh teori-teori tersebut. Manusia bersifat kompleks dan rumit, demikian pula dengan teori-teori yang dikembangkan Lntuk menjelaskan tindakan-tindakannya.

* 1. **Teori Peran**

Susunan atau tanggapan perilaku yang diharapkan dan dikehendaki disebut sebagai peranansosial. Peran dapat digambarkan secara sederhana sebagai bagian dari orang-orang yang berinteraksi satu sama lain.

Peranan sosial menggambarkan hak, tugas-tugas, kewajiban dan perilaku yang sesuai dengan orang yang memegang posisi tertentu. Di dalam kelompokformal suatu organisasi, peran dgambarkan secara eksplisit, di mana dalam suatu organisasi manual pada umumnya peran tersebut diatur:

Berdasarkan hukum. Peran membedakan perilaku yang sesuai dari orang yang menduduki posisitertentu dan berfungsi untuk mempersatukan kelompok dengan melengkapispesialisasi dan fungsi koordinasi. Dalam organisasi bisnis, pembagiah kerja dan peran adalah sesuatu yang rumit.

Peran merupakan kompcnen perilaku nyata yang disebut norma. Norma norma adalah harapan dan kebutuhan perilaku yang sesuai untuk suatu peranan tertentu. Tiap-tiap peran berhubungan dengan suatu identitas yang menggambarkan individu dalam hal bagaimana mereka perlu bertindak dalam situasi khusus. Satu aspek yang penting dari teori penting adalah bahwa identitas dan perilaku dianugerahkan secara sosial.

* 1. **Struktur Sosial**

Studi keperilakuan manusia yang sistematis bergantung pada dua fakta. Pertama orang-orang bertindak secara teratur dan dengan pola yang berulang. Kedua orang-orang tidak mengisolasikan bentuk, tetapi mereka saling berhubungan satu dengan lainnya.

Untuk mencakup sejumlah aturan perilaku manusia, konsep masyarakatdan budaya perlu dipertimbangkan. Masyarakat mungkin digambarkan sebagai penjumlahan dari total hubungan manusia. Konsep masyarakat menyiratkan suatu. kesinambungan dan kompleksitas atas kelembagaan dan hubungan antar pribadi. Memasukkan struktur sosial yang mengacu pada hubungan yang dipolakan antara berbagai subsistem sosial yang mengacu pada hubungan yang dipolakan Antara berbagai subsistem sosial ial dan individu memungkinkannya berfungsi bagi masyarakat, organisasi sosial, dan kelompok sosial.

* 1. **Budaya**

Budaya merupakan satu titik pandang ada saat yang bersamaan dijadikan jalan hidup oleh suatu masyarakat. Tidakterdapat masyarakat tanpasuatu budaya dan budaya tidak ada tanpasuatu masyarakat. Jika demikian, maka budaya atau jalan hidup meliputi sistem kepercayaan umum yang sesuai dengan harapan gaya perilaku atau pemikiran dan pengetahuan teknis, serta menentukan cara melakukan sesuatu. Budaya mempengaruhi pola teladan perilaku manusiayang teratur karena budaya menggambarkan. perilaku yang sesuai dengan situasi tertentu. Aspek budaya terpenting adalah memastikan kehidupan baik secara fisik maupun secara sosial.

Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun sampai sekarang belum dapat ditentukan definisinya secara pasti. Budaya merupakan norma- normadan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungan tersebut. Budaya dibagi menjadi tiga faktor yaitu struktural,politis mapun emosional. Faktor struktural ditentukan oleh ukuran-ukuran, seperti umur dan sejarah perusahaan, tempat operasi, serta letak geografis perusahaan dalam satu jenis industri. Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan carapengambilan keputusan manajerial. Faktoremosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pots-pots perilaku.

* 1. **Komitmen**

Komitmen organisasi merupakan tingkatan sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta bemiat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi juga merupakan nilai personal, yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan atau komitmen pada perusahaan. Tiga karakteristik :

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
2. Kemauan untuk sekuat tenaga melakukan yang diperlukan untuk kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan organisasi. Aranya (1980) mendefinisikan sebagai berikut :
4. Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap terhadap tujuan-tujuan sertanilai-nilai dari organisasi.
5. Suatu kamauan uniuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi.
6. Suatu keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi.

Mowday, porter, dan sterers (1982) mengemukakan 3 sikap yaitu:

1. Identifikasi yaitu pemahaman atau penghayatan tujuan organisasi
2. Keterlibatan yaitu perasaan terlibat dalam suatti pekerjaan
3. Loyalitas yaitu psraoaan bahwa organisasi adaiah tempatnya, bekerja dan tinggal.
   1. **Konflik Peran**

Konflik timbul menurut Woffe (Ian Snoke (1962) karena adanya 2 perintah yang berbeda secara bersamaan dan pelaksanaan atassalah satu perintah saja akan mengakibatkan diabaikannya perintah yang lain, Perintah yang pertama berasal dari kode etik profesi, sedangkan perintah kedua berasal dari sistem pengendalian manajemen.

1. **Konflik Kepentingan**

Konflik ini terkait pada kepenti igan pribadi maupun kepentingan perusahaan yang dalam hal ini kepentingan pribadi atau kepentingan kelompok harus tunduk pada kepentingan organisasi secara keseluruhan. Bukti riset membuktikan bahwa kepentingan pribadi bisa merusak kinerja dari karyawan.

1. **Pemberdayaan Karyawan**

Beberapa faktor yang mendorong terjadinya aktivitas perusahaan antara lain uitatan langganan yangsemakin tinggi terhadap kualitasjaminan keamanan perlindungan konsumen, persaingan, penggunaan teknologi dan lain-lain.

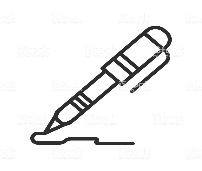
Maksud dilakukannya pemberdayaan

1. Meningkatkan motivasi
2. Meningkatkan dan mengembangkan inovasi dan kreafitas.
3. Mendorong dan peningkatan kualitas produk
4. Meningkatkan kepuasan pelanngan dengan mendekatkan karyawan dengan pelanggan.
5. Meningkatkan kesetiaan
6. Mendorong kerjasama yang lebih baik
7. Mengurangi tugas pengawasan
8. Menyiapkan karyawan untuk berkembang dan menghadapi perubahan
9. Meningkatkan daya saing.



**RANGKUMAN**

Untuk dapat dianggap sebagai bagian dari ilmu keperilakuan maka riset tersebut harus memenuhi dua kriteria dasar. Pertama, riset itu harus berkaitan dengan perilaku manusia. Tujuan utama dari ilmu keperilakuan adalah untuk mengidentifikasikan kebiasaan yang mendasari perilaku manusia (baik persamaan maupun perbedaannya) serta konsekuensi yang menyertainya. Kedua riset tersebut harus dilakukan secara ilmiah. Hal ini berarti harus ada suatu usaha yang sistematis untuk menggambarkan, menghubungkan, menjelaskan, dan memprediksi fenomena. Tujuan dari ilmu keperilakuan adalah untuk memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku manusia sampai pada generalisasi mengenai perilaku manusia yang didukung oleh bukti empiris yang dikumpukan secara impersonal melalui elalui prosedur yangterbuka untuk review maupun replikasi serta dapat diverifikasi oleh ilmuwan lain. Dengan demikian, ilmu keperilakuan mencerminkan pengamatan sistematis terhadap perilaku manusia dengan tujuan mengkonfirmasi hipotesis tertentu secara eksperimental dengan mengacu pada perubahan perilaku yang dapat diamati. Ilmu keperilakuan berkaitan dengan penjelasan dan prediksi perilaku manusia. Akuntansi keperilakuan berkaitan dengan hubungan antara perilaku manusia dan akuntasi. Para akuntan keperilakuan merasa tertarik untuk mengetahui bagaimana prosedur dan laporan akuntansi dapat digunakan dengan lebih efektif untuk membantu individu dan organisasi mencapai tujuan mereka. Ilmu keperilakuan merupakan bagian dari ilmu sosial, sedangkan akuntansi keperilakuan merupakan bagian dari ilmu akuntansi dan pengetahuan keperilakukan. Oleh karena itu, ilmuwan keperilakuan terlibat dalam riset terhadap aspek-aspek teori motivasi, kepuasaan sosial, atau bentuk sikap. Sedangkan, para akuntan keperilakuan menerapkan unsur-unsur khusus dari teori atau hasil riset yang relevan dengan situasi akuntasi pada saat ini. Tiga kontributor utama dari ilmu keperilakuan adalah psikologi, sosiologi, dan psikologi sosial. Ketiganya melakukan pencarian untuk menguraikan dan menjelaskan perilaku manusia, walaupun secara keseluruhan mereka memiliki perspektif yang berbeda mengenai kondisi manusia. Psikologi terutama merasa tertarik dengan bagaimana cara seseoa individu bertindak. Fokusnya didasarkan pada tindakan orang-orang ketika mereka bereaksi terhadap stimuli dalamlingkungan mereka, dan perilaku manusia dijelaskan dalam kaitannya dengan ciri, arah, dan motivasi individu. Keutamaan psikologi didasarkan pada seseorang sebagai suatu organisasi.

****

**LATIHAN**

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang organisasi dan bagaimana hubungan antara organisasidengan manusia dan manajemen?
2. Mengapa manusia membutuhkan organisasi?
3. Dalam hubungannya dengan pengelolaan organisasi, mengapa seorang manajer, terlepas dari levelmanajerialnya, harus memiliki kemampuan hubungan antarmanusia?
4. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang perilaku organisasi dan mengapa studi perilaku organisasiperlu dipelajari dalam ilmu manajemen?
5. Uraikan tren perkembangan studi perilaku organisasi di masa yang akan datang

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 2, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 3**

**KONSEP PERILAKU DARI PSIKOLOGI DAN PSIKOLOGI SOSIAL**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami Konsep Perilaku dari Psikologi dan Psikologi Sosial |
| Sub Pokok Bahasan | : | 3.1 Sikap  3.2 Komponen sikap  3.3 Kayakinan, opini dan kebiasaaan  3.4 Fungsi sikap  3.5 Pembentukan dan perubahan sikap  3.6 Teori perubahan sikap  3.7 Motivasi  3.8 Teori kebutuhan  3.9 Persepsi  3.10 Stimulus Fisik vs Kecenderungan Individual (Individual Predispositions)  3.11 Seleksi, Organisasi dan Interpretasi Stimulus  3.12 Relevansi Persepsi bagi Akuntan  3.13 Pembelajaran  3.14 Pengkondisian Klasik (Classical Conditioning) (Anjing Pavlov)  3.15 Operant Conditioning |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**KONSEP PERILAKU DARI PSIKOLOGI DAN PSIKOLOGI SOSIAL**

* 1. **Sikap**

Sikap memperlajari kecendrungan seseorang untuk bereaksi dalam tindakan yang baik atau buruk secara konsisten pada manusia, objek, gagasan/ide atau situasi tertentu. Istilah objek dari sikap digunakan untuk memasukkan atau menggolongkan semua objek yang terhadapnya manusia bereaksi.

Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan untuk merespon, bukan respon itu sendiri. Sikap bukanlah perilaku, melainkan lebih kepada kesiapan untuk bertindak atau berperilaku. Jadi sikap menggerakkan dari mengarahkan perilaku. Akuntan keperilakuan perlu mengetahui tentang sikap agar dapat memahami dan memprediksi perilaku seseorang maupun porusahaan.

* 1. **Komponen Sikap**

Sikap memiliki komponen kosinitif, emosional dan[erilaku. Komponen koqnitif dibentuk dari qagasan, persepsi dan keyakinan seseorang terhadap objek dari sikap. Hal ini bisa juga diartikan sebagai informasi yang dimiliki seseorangtentang objek dari sikap dan stereotip atau generalisasi (baik akurat maupun tidak) yang dibuat seseorang. Komponen perilaku adalah bagaimana seseorang bereaksi terhadap objek dari sikap.

* 1. **Keyakinan, Opini, Nilai dan Kebiasaan.**

Keyakinan didefiaiaikan sebagai komponen kognitif dari sikap yang didasarkan pada bukti ilmiah, dugaan/prasangka dan atau intuisi. Sebuah keyakinan, baik yang sesuai kenyataan ataupun tidak, tidak mempengaruhi potensi keyakinan dalam membentuk sikap atau mendorong perilaku. Manusia hanya akan bertindak secara *single minded* dan*energetic* terhadap keyakinan tahayul danjuga keyakinan ilmiah.

Opini kadang diartikan sebagai sinonim dari sikap ataupun keyakinan. Biasanya opini dianggap sebahai konsep yang lebih sempit daripada sikap seperti keyakinan, opini dihubungkan dengan komponen kognitif dari sikap dan bagaimana seseorang menilai atau mengevaluasi objek. Opini datang dari proses intelektual bukan berdasar ada bukti yang kuat.

Nilai adalah standar keperilakuan dan tujuan hidup yang penting, Nilai merupakan perasaan dasarseseorang untuk mengarahkan dirinya menuju tujuan yanglebih tinggi serta membedakan apa yang berharga dan baik atau apa yang buruk bagi dirinya. Nilai lebih umum daripada sikap. Sikap dihubungkan dengan objek khusus sedangkan nilai tidak. Kebiasaan adalah pola respon perilaku yang tidak disadari, otomatis dan berulang. Kebiasaan berbeda dengan sikap karena sikap bukanlah perilaku.

* 1. **Fungsi Sikap**

Sikap memiliki empat funqsi utama yaitu pemahaman pemuas kebutuhan pertahanan ego dan ekspresi nilai. Pemahaman atau pengetahuan adalah fungsi yang membantu seseorang dalam mengartikan situasi atau peristiwa baru. Jadi sikap memungkinkan seseorang untuk menilai situasi baru secara cepat tanpa perlu mengumpulkan informasi tentang situasi tersebut.

Sikap memberikan pemuaskebutuhan atau utilitarian. Manusia cenderung bersikap positif terhadap objek yang sesuai dengan kebutuhanmereka dan sebaliknya bersikap negatif terhadap objek yang tida sesuai dengan kebutuhan. Bertindak sebagai fungsi pertahanan ego yang berubah atau berkembang untuk menjaga manusia dari mengakui kenyataan uasar tentang dirinya maupun dunia. Sikap Manusia mendapatkan kepuasan dengan mengekspresikar dirinya melalui sikap.

* 1. **Pembentukan dan Perubahan Sikap**

Pembentukan sikap mengacu pada pengembangan suatu sikap yang mengarah pada suatu objek yang tidak ada sebelumnya. Perubahan sikap mengacu pada substitusi sikap baru untuk perilaku yang sebelumnya terjadi.

Sikap dibentuk berdasarkan faktor psikologi, faktor personal dan faktor sosial. Faktor psikologi dan genetik dapat menciptakan suatu kecenderungan yang mengarah pada pengembangan sikap tertentu. Cara paling fundamental dalam pembentukan sikap adalah melalui pengalaman pribadi langsung dengan objek, seperti pengalaman menyenangkan dan tidak menyenangkan, pengalaman traumatic, pengembangan stereotip dan lain-lain. Sedangkan kekuatan sosial yang berpengaruh dalam pembentukan sikap antara lain pengaruh orang tua dan teman, pengaruh sekolah dan rumah ibadah, kelompok, dan media massa.

* 1. **Teori Perubahan Sikap**

Teori perubahan sikap dapat inembantu untuk memprediksikan pendekatan yang paling efektif. Sikap mungkin dapat berubah sebagai hasil dari pendekatan dan keadaan, namun sikap mungk ini juga berubah tanpa dorongan dari luar.

1. **Teori Stimulus-Respon dan Penguatan** *(Stimulus-Response and Reinforcement Theories)*

Teori ini berfokus pada bagaimana seseorang, merespon stimulus tertentu. Respon akan berulang jika terdapat reward atau penguatan. Penekanan teori ini lebih terletak pada komponen stimulus dari ada respon.

1. **Teori Pertimbangan Sosial** *(Social Judgment Theory)*

Teori pertimbangan sosial terhadap perubahan sikap menggunakan pendekatan. Teori inimenganggapbahwa perubahan sikap sebagai hasil perubahan dalam bagaimana seseorang merasakan sebuahojek, bukan bagaimana perubahan daam meyakini sebuah objek. Kita dapat menciptakan perubahan kecil dalam sikap individu bila kita mengetahui struktur sikap seseorang saat ini. dan membuat pendekatan yang setidaknyadapat mengubahancaman. Asumsi yang mendasari toeri ini adalah bahwa usaha untuk mengubah sikap seseorang akangagal karena menimbulkan ketidak nyamanan bagi subjek. Namun perubahan dalam sikap dimungkinkan asalkan kita tahu keterbatasan perubahan yang dapat diterima.

Faktor utama yang berpengaruh terhadap keberhasilan peran yang ingin disampaikan adalah ketidaksesuaian antara posisi yang disarankan komunikator dan sikap subjek saat ini jika posisi komunikator terlalu jauh dari subjek, sikap tidak akan berubah. Sebaliknya jika posisi komunikator lebih dekat dengan subjipk, proses asimilasi mungkin terjadi karena subjek tidak mempersepsikan komunikator adalah sesuatuyang ekstrim atau mengancam, sehingga akan mengevaluasi pesan secara positif dan mungkin akan mengubah sikap subjek.

1. **Teori Konsistensi dan Ketidaksesuaian** *(Consistency and Dissonance Theories)*

Beberapa teori perubahan sikap beresumsi bahwa seseorang berusaha untuk menjaga konsistensi, atau keselarasan, antara sikap dan perilakunya. Teori- teori ini menekankan pentingriya keyakinan dan gagasan seseorang. Teori ini memandang perubahan sikap sebagai proses, kognitif yang rasional. Daiam. konteks ini ketika seseorang menyadari adanya ketidakkonsistenan antara sikap dan perilaku maka ia akan termotivasi untuk memperbaiki ketidakkonsistenan ini dengan mengubah sikapnya atau perilakunya. Asumsi yang mendasari teori ini adalah seseorang tidak dapat mentolelir adanya ketidak konsistenan.

Teori konsistensi menyatakan bahwa keseimbangan hubungan antara sikap dan perilaku terjadi ketika tidak terdapat tekanan kognitif dalam sistem.Teori ketidaksesuaian *(dissonance theory)* adalah variasi dari teori konsistensi. Teori ini berkaitan dengan hubungan antara elemen-elemen kognitig (yaitu informasi, keyakinan dan gagasan yang dimiliki manusia tentang diri mereka sendiri). Ketidak sesusuaian kognitif *(cognitive dissonance)* terjadi ketika seseorang memiliki dua kognisi yang bertentangan. Teori ini menyatakan bahwa ketidaksesuaian memotivasi manusia mengurangi atau mengeliminasi ketidaksesuaian. Diasumsikan bahwa karena secara psikologi ketidaksesuaian adalah sesuatu yang tidak menyenangkan, maka manusia akan mencari cara untuk menghindarinya. Diknansl atau ketidaksesuaian dapat dikurangi dengan mengurangi jumlah atau tingkat kepentingan elemen-elemen disonansi.

1. **Teori Persepsi Diri** *(Self-Porception Theory)*

Teori persepsi diri menyatakan bahwa manusia membentuk sikap berdasarkan bagaimana mereka mengamati dan menginterpeptasikan perilaku mereka sendiri. Dengan kata lain, teon ini menyatakan bahwa sikap tidak menentukan perilaku, tetapi lebih ada sika dibentuk setelah perilaku terjadi agar sikap konsisten dengan perilaku.. Berdasarkan teori ini, sikap akan berubah hanya setelah perubahan perilaku.

* 1. **Motivasi**

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan dari luar, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, yang dalam hal ini tergantung pada keadaan yang dihadapi oleh orang yang bersangkutan. Movitasi adalah proses memulai tindakan secara sadar dan memiliki tujuan. Motivasi merupakan kunci untuk memulai, mengendalikan, mempertahankan dan mengarahkan perilaku. Motivasi juga berkaitan dengan reaksi subjektif yang terjadi selama proses ini.

Motivasi adalah konsep pelting bags akuntan karena efektivitas organisasi bergantung. kepada kinerja orang-orangnya, dan manajer serta akuntan harus memotivasi orang-orang ini agar tujuan organisasi tercapai. Motif adalah faktor personalyang mempengaruhi proses motivasi

**3.8 Teori Kebutuhan**

**Hierarkhi Kebutuhan Maslow**

Teori motivasi yang terkenal adalah teori hierarki kebutuhan Maslow. Teori ini mervyatakan bahwa manusia terrrotivasi oleh hasrat mereka untuk memuaskankebutuhana yang hierarkhis, yaitu kebutuhan fisik dasar (makanan, udara, seks), kebutuhan rasa aman (keamanan fisik dan psikologj), kebutuhan sosial dan rasa memiliki (pertemanan, cinta), kebutuhan penghargaan *(self- respect,* pengakuan, kekuasaan danstatus, dan kebutuhan aktualisasi diri (pemenuhan potensi diri).

Menurut teori Maslow, setelah seseorang memenuhi kebutuhan terendahnya, kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi menjadi hal penting dalam mengarahkan perilakunya. Tidaklah penting pemenuhan kebutuhan pada tingkat rendah harus dipuaskan dulu secara lengkap sebelum kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi harus dipenuhi, Teori ini juga menyatakan bahwa bila sekali telah terpuaskan, suatu kebutuhan tidak lagi menjadi motivator.

Konsep hierarkhi kebutuhan tidak secara baik didukung oleh riset empiris. Hal ini barangkali disebabkan ketika keblhyakan riset itu dilakukan di Amerika Serikat kebanyakan orang telah terpenuhi kebutuhan dasarnya. Beberapa peneliti juga mempertanyakan pemisahan struktur kebutuhan manusia yang kompleks pada tingkatan hierarkhis. Kritik lain terhadap teori ini. adalah teori ini tidak memungkinkan untuk prediksi perilaku.

Terlepas dari kelemahannya, teori kebutuhan Maslow penting untuk diketahui manajer dan akuntankarena teori ini memfokuskan perhatian pada kebutuhan individual dan mengakui bahwa inisiatif yang sama tidak serta merta dapat memuaskan kebutuhan setiap orang.

1. **Konsep *Existence, Relatedness and Growth* (ERG)**

Konsep ini memperbaiki teori hierarkhi Kebutuhan. Teori ini mengajukan tiga kategori kebutuhan yaitu eksistensi (fisik dan materi), hubungan/relatedness (pertemanan, rasa memiliki), dan pertumbuhan/growth (pengembangan personal danself-fulfillment). Teori ini berbeda dengan teori hierarkhi kebutuhan Maslow yaitu tidak mengenal adanya urutan kebutuhan yang lebih tinggi atau lebih rendah.

1. **Teori Kebutuhan akanlrestasi *(Need-for-Achievement)* McDelland**

Teori ini menyatakah bahwa seluruh motif termasuk kebutuhan prestasi, dapat dipelajari. Karenanya waktu kritis untuk membangun motif adalah selama masa kanak-kanak yaitu ketika masih dimungkinkan mengatur proses pembelajaran sehingga anak-anak akan meningkatkan ekspektasi mereka dan membentuk kebiasaan bekerja untuk mengaktualisasikan ekspektasi tersebut.

Karena kebutuhan akan prestasi adalah hal peniing untuk keberhasilan bisnis, orang-orang pada posisi eksekutif yang tinggi juga memilikikebutuhan yang kuat akan kekuasaan. Karenanya teori kebutuhan akan prestasi tidak membantu menjelaskan motivasi bagi semua orang dan haruk digunakan dengan mengkombinasikannya dengan teori lain.

1. **Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori ini berfokus pada dua penghargaan *(reward)* yang dihasilkan dari bakers, yaitu reward yang berkaitan dengan kepuasap kerja (motivator) dan reward yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja (faktor hygiene). Motivator berkaitan dengan isi (content) dari pekerjaan, termasuk promosi, pengakuan, responsibility, pekerjaan itu sendiri, dan potensi untuk aktualisasi diri. Faktor hygiene terkait dengan konteks pekerjaan atau lingkungan tempat pekerjaan dilakukan, termasukkeamanan kerja, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja dan hubungan personal daiam pekerjaan.

Teori ini menyatakan motivator berkaitan dengan kepuasan kerja bukan ketidakpuasan, sedangkan faktor hygiene berkaitan dengan ketidakpuasan, bukan kepuasan. Jadi karyawan termotivsi oleh sesuatu seperti pengakuan dari perusahaan. Gaji yang meningkat tidak memotivasi, peningkatan gaji lebih untuk mencegahketidakpuasan kerja.

1. **Teori Pengharapan *(Expectancy Theory)***

Teori ekspektansi beeasumsi bahwa level motivasi untuk mengerjakan suatu tugas; bergantung keyakinan seseorang eorang pada struktur reward tugas tersebut. Dengan kala lain, motivasi ada ketikaseseorang berharap menerima reward tertentu untuk pengerjaan suatu tugas tertentu.

Secara umum, motivasi ada ah produk ekspektasi, instrumentalitas dan *valence.* Ekspektasi berarti persepsi probabilitas tentang outcome spesifik yangdiiharapkan dari dikerjakannya suatu tindakan spesifik. Misalnya karyawan dapat percaya bahwakinerja yang memuaskan akan menghasilkan kenaikan jabatan. Valence adalah kekuatan keinginan seseorang pada suatu outcome tertentu. NksaInya, seberapa penting kenaikan jabatan bagi seseorang? Instrumentalitas mengacu pada hubungan sebab akibat dari suatu outcome pada outcome masa yang akan datang.

Teori ini membedakan reward menjadi reward intrinsik dan reward ekstrinsik. Reward intrinsik dapat diciptakan secara internal dan dihasilkan dari diakukannya pekerjaan itu sendiri; berupa perasaan puas ketika suatu proyek selesai dengan sukses. Rewards ekstrinsik meliputi gaji, pengakuan, keamanan hoija, dan kenaikan jabatan. Teori ini menyatakan bahwa motivasi adalah fungsi dari baik reward intrinsik matipun Ekstrinsik.

* 1. **Persepsi**

Persepsi adalah bagaimana orang melihat atzu menginterpretasikan kejadian, objek, dan orang. Orang bertindak berdasarkan persepsi yang merefleksikan etas, tanpa melihat apakah persepsi itu akurat atau tidak akurat. Pala tanyataannya, realitas adalah apa yang dipersepsikan oleh masing-masing orang. Deskripsi seseorang tentang realitas mungkin berbeda jauh dengan deskripsiorang lain. Definisi. formal tentang persepsi adalah proses kita menseleksi, mengorganisir dan menginterpretasi stimuli menjadi gambaran yang berarti dan koheren tentang dunia.

Manajer dan akuntan harus membentuk persepsi yang akurat tentang orang yang berhubungan dengan mereka. Perbedaan persepsi akan berpengaruh terhadap keberhasilan operasi perusahaan. Persepsi yang tidak akurat atau tidak lengkap akan manghasilkan kesalahan penempatan orang pada tugas-tugas yang kritis. Akuntan perlu mengetahui persepsi karena persepsi yang membangun gagasan dan, sikap berpengaruh terhadap perilaku. Jika karyawan yang potensial memiliki persepsi bahwa kebijakan promosi dan kompensasi perusahaan adalah fair, maka karyawan tersebut akan cenderung bergabung dengan perusahaan dan menajdi pekerja yang memuaskan.

* 1. **Stimulus Fisik *vs* Kecenderungan Individual *(Individual Predispositions)***

Orang akan mengalami kehidupan dunia secara berbeda karena persepsi bergantung pada baik stimulus, fisik maupun predisposisi individual. Stimulus fisik berupa input sensor misalnya pandangan, suara, sentuhan. Kecenderungan individual meliputi motif, kebutuhan, sikap, pembelajaran yang lalu, dan ekspektasi. Persepsi berbeda antar orang karena penerima sensor individu mungkin beungsi secara berbeda, Haman terutama karena perbedaan kecenderungan. Karenanya kebijakan perusahaan yang sama akan dipersepsikan berbeda oleh pekerja produksi, manajer roenengah dan manajemen puncak.

Empat faktor lain yang berhubungan dengan kecenderungan individual adalah familiaritas, perasaan, tingkat kepentingan, dari emosi orang secaraumum mompersepsikan objek yang familiar dengannya lebih cepat daripada objek yang tidak familiar misalnya Jika kita mengetahui bahwa manajer yang baru adalah anggota dari organisasi X, maka familiaritas kita tentang organisasi X inientah akurat atau tidak akan secara cepat membentuk persepi kita pada manajer baru itu.

Perasaan seseorang berkaitan dengan objek juga mempengaruhi persepsi. Ada kecenderungan oang akan mencari lebih banyak informasi tentang sesuatu objek.hingga mereka memiliki perasaan positif atau negatif yang kuat. Serupadengan hal tersebut, makin penting suatu objek atau orang, maka semakin banyak informasi yang dilihat. Pada kasus tersebut, semakin banyak informasi yang tersedia tentang suatu objek, maka semakin lengkap persepsi orang atas suatu objek.

Terakhir pernyataan emosi seseorang dapat berpengaruh terhadap persepsi. Persepsi mungkin berbeda bergantung pada apakah kita memiliki haribaik atau hari buruk, apakah kitqmerasa gembira atau tertekan, dan seterusnya.

* 1. **Seleksi, Organisasi dan Interpretasi Stimulus**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, persepsi adalah proses kita menseleksi, mengorganisir dan menginterpretasi stimulus. Kita hanya dapat mempersepsikan bagian kecil dari seluruh stimulus yang dapat diekspos. Karenanya baik secara sadar atau tidaksadar kita memilih apayang kitapersepsikan. Artinya kita berkonsentrasi pada suatu hal dan mengabaikan hal lain**.** Biasanya kita memilih persepsi berdasarkan pada hal-hal yang kita anggap menarik dan penting.

Apa yang kita pilih untuk persepsikan secara tipikal bergantung pada sifatdaristimulus, ekspektasi kita dan motif kita. Sifat dari stimulus mengacu faktor-faktor seperti atribut fisik, disain, lawan dari stimulus, dan merk. Ekspektasi berdasarkan pada pengalaman dan kondisi kita sebelumnya. Biasanya kita melihat apa yang kita harap untuk lihat dan termotivasi untuk

mempersiasikan apayang kita butuhkan atau yang kita inginkan. Misalnya, tergantung pada kebutuhan atau harapan kita, kita mungkin hanya melihat sisi baik atau sisi buruk dari suatu situasi tertentu.

Orang biasanya mencari stimulus yang menyenangkan atau simpatik dan menghindar dari stimulus yang mengancam atau tidak menyenangkan. Orang mengorganisir stimulus pada kejompok-kelompok dan mempersepsikan hal ini merjadi suatu kesatijan. Jika orang memiliki informasi yang tidak lengkap, maka orang akan mengisi kesenjangan ini dan kemudian berper'laku berdasar informasi yang lengkap teniang suatu situasi. Interpretasi perseptual tergantung pada pengalaman masa lalu dan keanggotaan kelompok sosial. Ketika stimulus bersifat ambigu maka orang akan menginterpretasikannya dengan cara yang konsisten dengan kebutuhannya, kepentingannya dan sikapnya.

Persepsi dapat terdistorsi ketika menerima suatu stereotip, meyakiniinformasi yang diterima dari sumber yang terpercaya, bergantung padakesanpertama, dan melompat pada simpulanPersepsijuga dapat terdistorsi oleh"kesalahan logs" (logical error) yang berarti kean pertama tentang seseorang terbantuk hanya berdasar satu karakteristik yang terkenal. Misalnya, jika seseorang terkenal memegang posisi yang bertanggung jawab, misalnya dokter, maka individu itu juga dipersepsikan sebagai sosok yang jujur, terpercaya ketika di luar pekerjaannya. Persepsi ini mungkin tidak akurat. Terkait dengan *logical error* dalam persepsi adalah *halo effect,* yaitu Uzi menggeneralisasikan suatu setkualitas pada set kualitas yang tidak relevan. Dengan kata lain mempersamakan satu hal dengan hal yang lain.

* 1. **Relevansi Persepsi bagi Akuntan**

Akunan dapat menerapkan pengetahuan mereka tentang persepsi pada berbagai aktivitas organisasi. Misalnya dalam evaluasi kinerja, cara penilaian seorang pekerja dipengaruhi oleh akurasi supervisornya. Pemberian peringkatyang tidak benar atau bias, akan berdampak pada tidak puasnya para pekerja yang baik, dan pada akhirnya lebih memilih untuk keluar dari perusahaan. Karenanya supervisor harus menyadari bahwa perasaan supervisor tentang seorang bawahan akan berpengaruh terhadap evaluasi supervisor dan akan mengarah pada bias. Pada keputusan seleksi karyawan, manajer harussensitif.pada kemungkinan biasnya ya didasarkan pada kesan pertama yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, yang mungkin merupakan faktor yang tidak relevan dengan situasi kerja, misalnya penampilan atau latar belakang atnis.

Selalu ada resiko dalam pembuatan keputusan bisnis. Keputusan yang. dibuat manajer akan tergantung pada risiko yang dipersepsikan dan toleransi mereka pada risiko. Orang yang mempers6psikan risiko tihggi akan cenderung*narrow cataggrizers."* Artinya mereka membatasi alternatif untukmenyelamatkan alternatif. Sedangkan mereka yang berpersepsi memiliki risiko rendah akan cenderung menjadi *road d categorizers"* yang akan memilih dari kisaran alternatif yang lebar. Seringkali perbedaan persepsi disebabkan oleh masalah komunikasi di dalam organisasi.

* 1. **Pembelajaran**

Pola pikir dan pola perilaku yang dibawa orang ke tempat kerja merefleksikan pengalaman, persepsi dan motivasi orang tersebut. Pola perilaku ini mungkin tidak optimal bagi organisasi. Karenanya akuntan juga harus familiar dengan oriteori pembelajran agar dapat memperbaiki persepsi seseorang dandapat memodifilkasi perilaku yang menyimpang *(dysfunctional behavior).*

Pembelajaran adalah proses bagaimana memunculkan perilaku baru. Proses ini terjadi sebagai hasil dari motivasi, pengalaman dan pengulangan (repetisi) respon atas stimulus atau kondisi tertentu. Kombinasi dari motivasi, pengalaman dan repetisi terjadi dalam dua bentuk yaitu *dassical conditioning* dan *operant conditioning.*

* 1. **Pengkondisian Klasik (Classical *Conditioning)* (Anjing Pavlov)**

Pavlov meneliti bahwa anjing akan mengeluarkan air liur tidak hanya ketika makanan ditempatkan pada mulutnya, namun juga ketika mereka mengendus makanan. Makanan adalah *unconditioned stimulus* yang menyebabkan perilaku refleks *(unconditioned)* terjadi. Perilaku ini tidak dipelajari.

Pada pengalamannya, Pavlov pertama Kali membunyikan lonceng

kemudian memberi makan anjing. Pertama Kali anjing hanya mengeluarkan air liur ketika makanan disajikan. Tapi setelah treatment yang berulang dilakukan anjing temyata mengeluarkan air liur pada saat terdengar suara lonceng. Pada kasus ini, lonceng (sebagai stimulus) diikuti oleh *conditioned response.* Responini dipelajari. Hubungan antara stimulus dengan *conditioned res onse* disebut *plassical conditioning.'* Jika dorongan (dalam kasus ini makanan setelah terdengar lonceng) dihilangkan, perilaku yang diajarkan akan akan lenyap.

* 1. ***Operant Conditioning***

Pada dassicalconditionig suatu stimulus yang netral diikuti oleh reward yang akan menghasilkan suatu respons. Setelah beberapa Kali diulang, neutral stimulus dengan sendirinya akanmenghasikan respon yang sama. Pada operant conditioning menghasilkan reward.

Prinsip-prinsip,.pembelajaran telah diaplikasikan pada banyak perusahaan. Dorongan dan umpan balik positif, dalam bentuk pangakuan, bonus dan reward lain, telah digunakan untuk meningkatkan produktivitas, mengurangiketidakhadiran karyawan, dan membuat karyawan lebih responsif terhadap kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas mengurangi ketidakhadiran karyawan dan membuat karyawan lebih responsit terhadap keutuhan. Hukuman atau sanksi negatif, juga digunakan untuk menghasilkan hal yang sama. Akuntan dan manajer harus menguji kebijakan dan prosedur organisasi untuk menentukan apakah penghargaan dan hukuman layak digunakan untuk mendorong perilaku yang diinginkan.

**Personalitas**

Personalitas berarti karakteristik psikologi dari dalam yang menentukan danmerefleksikan baeaimana seseorang merespon lingkungannya. Personalitas adalah esensi dari perbedaan individu. Tak ada-dua orang yang memiliki kesamaan personalitas, yang ada adalah sesamaan dalam karakteristik personal tertentu.

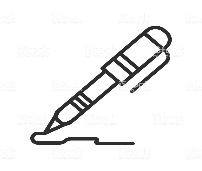
Personalitas cenderung konsisten dantidak mudab diubah. Konsep personalitas dan pengetahuan tentang komponen personalitas adalah hal penting karena konsep ini akan memungkinkan kita memprediksikan perilaku. Namun personalitas dapat berubah. Kejadian yang besar dalam hidup dapatmenyebabkan Perubahan personalitas. Akuntan dapat secara efektif berhubungan dengan orang jika iamemahami bagaimana personalitas dibentuk dan bagaimana personalitas dapat diubah.

Aplikasi teori personalitas yang terutama dalam organisasi adalah dalam memprediksi perilaku. Pongujian personalitas dapat menentukan siapakah yang akan paling efektif dalam pekerjaan yang penuh dengan tekanan, siapa yang akanmerespon baik pada kritik, siapa yang berpotensi menjadi pemimpin, siapa yang cenderung bekerja lebih baik pada lingkungan korja yang partisipatif, dan seterusnya.



**RANGKUMAN**

Sikap memperlajari kecendrungan seseorang untuk bereaksi dalam tindakan yang baik atau buruk secara konsisten pada manusia, objek, gagasan/ide atau situasi tertentu. Istilah objek dari sikap digunakan untuk memasukkan atau menggolongkan semua objek yang terhadapnya manusia bereaksi. Sikap memiliki kon,ponen kosinitif, emosional dan[erilaku. Komponen koqnitif dibentuk dari qagasan, persepsi dan keyakinan seseorang terhadap objek dari sikap. Keyakinan didefiaiaikan sebagai komponen kognitif dari sikap yang didasarkan pada bukti ilmiah, dugaan/prasangka dan atau intuisi. Sebuah keyakinan, baik yang sesuai kenyataan ataupun tidak, tidak mempengaruhi potensi keyakinan dalam membentuk sikap atau mendorong perilaku. Manusia hanya akan bertindak secara single minded danenergetic terhadap keyakinan tahayul danjuga keyakinan ilmiah. Sikap memiliki empat funqsi utama yaitu pemahaman pemuas kebutuhan pertahanan ego dan ekspresi nilai. Pemahaman atau pengetahuan adalah fungsi yang membantu seseorang dalam mengartikan situasi atau peristiwa baru. Jadi sikap memungkinkan seseorang untuk menilai situasi baru secara cepat tanpa perlu mengumpulkan informasi tentang situasi tersebut. Pembentukan sikap mengacu pada pengembangan suatu sikap yang mengarah pada suatu objek yang tidak ada sebelumnya. Perubahan sikap mengacu pada substitusi sikap baru untuk perilaku yang sebelumnya terjadi.

****

**LATIHAN**

1. Jelaskan perbedaan esensial antara nilai, sikap, dan gairah kerja!
2. Jelaskan apa yang saudara ketahui tentang hukum perbedaan individu?
3. Apa pendapat saudara ketika ada seseorang yang mengatakan bahwa kepribadian tidak bisa diubah?
4. Jika anda seorang manajer yang pekerjaannya begitu luas dan kompleks, masih perlukah anda memahami sikap seorang karyawan?
5. Jelaskan perbedaan esensial antara sensasi, atensi, dan persepsi!

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 3, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 4**

**ASUMSI-ASUMSI TENTANG TINGKAH LAKU MANUSIA**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami Asumsi-Asumsi tentang Tingkah Laku Manusia |
| Sub Pokok Bahasan | : | 4.1 Sebuah perspektif sejarah  4.2 Feodalisme dan kapitalisme  4.3 Sistem feodal  4.4 Munculnya masyarakat industri  4.5 Kapitalisme versus feodalisme  4.6 Etika protestan dan nilai-nilai kapitalisme  4.7 Perspektif pekerja  4.8 Asumsi tentang perilaku manusia |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**ASUMSI-ASUMSI TENTANG TINGKAH LAKU MANUSIA:**

**4.1 Sebuah Perspektif Sejarah**

Modal sebelumnya telah menyajikan sebuah *overview* dari lingkup tingkah laku yang relevan dengan akurtansi. Dalam modul sebelumnya dijelaskan bahwa manusia adalah komplek; dan tingkah laku mereka dipengaruhi oleh banyak faktor. Perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks dan mengubah stuktur tujuan manusia sehingga perilaku manusia pun beradaptasi dengannya. Dengan kata lain, manusia memodifikasi perilaku mereka karena pembelajaran, tekanan rekan (peer pressure) dan perubahan sikap. Ilmu perilaku juga menjelaskan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai faktor yang berbeda, misalnya keinginan akan penghargaan ekonomis, status sosial reasa memiliki *(sense of belonging)* atau keamanan.

Pemahaman tentang perilaku manusia ini merupakan fenomena yang relatif baru. Pada awal abad 20, asumsi perilaku manusia masuk dalam kajian teori ekonomi dan praktik bisnis. Teori itu menyatakan bahwa manusia pada dasamya adalah malas dan mereka hanya termotivasi hanya oleh penghargaan ekonomis.

Dalam modul ini dijelaskan sebuah *overview* sejarah dari persepsi tingkah laku manusia dan asumsi-asumsitentang motivasi. Dalam modul ini akan dijelaskan bagaimana asumsi klasik dan asumsi modem tentang tingkah laku dalam organisasi mempengaruhi model akuntansi.

**4.2 Feodalisme Dan Kapitalisme**

Seluruh sistem ekonomi digambarkan dengan hubungan dasar sosial antara mereka yang memiliki Kekuasaan (membuat peraturan) dan mereka yang mematuhi peraturan tersebut, dan juga antara mereka yang memiliki cara produksi sendid dan mereka yang tidak. Sebuah pengujian dari perkembangan sejarah hubungan sosial ini akan memberikan sebuah ide tentang asumsi-asumsi yang mendasari tingkah laku manusia yang memiiiki keterkaitan dengan karakteristik bisnis, ekonomi, dan akuntansi.

Penjelasan akan dinilai dengan membandingkan feodalisme dan kapitalisme. Hal ini menjadi relevan karena perubahan dari feodalisme pada kapitalisme merupakan perubahan besar pada era modem. Kemudian penjelasan dilanjutkan dengan perbe daan asumsi-asumsi tentang tingkah laku manusia yang digambarkan dalam tahap awal kapifalisme dengan tahap akhir yang digambarkan di negara Amerika Serikat dan negara-negara barat yang lain sekitar tahun 1980.

**4.3 Sistem Feodal**

Di akhir abad ke-15, gaya politik, sosial, dan ekonomi menjadi tertutup di Eropa. Dikenal sebagai feodalisme, gaya sosial ekonomi ini ditentukan dengan sebuah rangkaiar, hubungan sosial berdasarkan pada penurunan stasus dari keturunan dan umur. Pada zaman pertengahan Eropa, dalam struktur sosial posisi seorang laki-laki apakah sebagai seorang budak atau seorang bangsawan, seorang pedagang atau seorang anggota serikat pekerja, tergantung pada keluarga dimana dia dilahirkan dari pada jasa yang telah dia berikan.

Tanah dan tenaga kerja bukan merupakan objek dari perdagangan, keduanya dijadikan satu pada zaman pertengahan Eropa. kepemilikan tanah dilambangkan oleh seorang bangsawan dari rambutnya, dan perdagangan tanah milik jarang terjadi. Budak adalah bagian dari tanah/perkebunan, mereka mempunyai hak untuk tinggal di tanah tersebut dan mengolahnya.

Serikat pekerja adalah persatuan Para tukang (kayu/besi). Sistem serikat pekerjapusat pr-oduksi-juga dipengaruhi oleh tradisi. Seorang laki-laki menjadi seorang tukang kayu seorang pembuat barang pecah belah karena hal itu merupakan, pakerjaan dari ayahnya.

Pimpinan serikat kerja dipilih oleh pengurus serikat pekerja itu sendiri, dan mengatur aturan kerja moreka. Mereka mengatur upah rata-rata, standar- standar output, dan kondisi kerja. Mereka mengatur tingkah laku sosial dan mengharapkan anggota serikat pekerja menerapkan kebiasaan yang tepat dan tergabung dalam urusan kewarganegaraan. Pendek kata, serikat pekerja memperhatikan dimensi ekonomi dan dimensi nonekonomi dari hidup.

Serikat pekerja pada zaman pertengahan menginginkan untuk memelihara keteraturan dalam hidup jadi mereka mengatur tingkah laku dalam bekerja dan, dalam komunitasnya.Untuk memelihara status quo, serikat pekerja menghindari inovasi dan perubahan teknologi. Mereka bekerja untuk mencegah suatu bentukmonopoli dengan membagi teknik dan teknologi. Mereka menghindari persaingan dengan pembatasan masuknya anggota serikat danmengatur kemajuan dari awal bekeria menuju seseorang yang belajar dan akhimya ahli. Serikat mengatur bentuk penjualan dan mengharapkan anggotanya untuk menganut bentuk-bentuk tersebut. Periklanan dilarang. Anggota-anggota pekerja yang mengerti cara berproduksi diharapkan dapat membanggakan pekerjaannya.

Pada kondisi ini satu posisi dalam hidup lebih akan dipelihara,dibandingkan upaya untuk meningkatkan. Tidak ada pemisahan yang jelas antara kesatuan sosial dan kehidupan ekonomi. Orang tidak membuat suatu kehidupanpekerjaan adalah sebuah akhir dari pekerjaan itu sendiri.

**4.5 Munculnya Masyarakat Industri**

Mesin uap yang ditemukan oleh James Watt pada tahun 1776, menandakan permulaan dari revolusi industri dan penurunan pada serikat pekerja. Hal inimerupakan permulaan dari munculnya sistem pabrikasi, sebagai kebalikan dari industri rumah tangga yang dalam hal ini orang bekerja di rumah. Mesin uap muncul sebagaisebuah sumber energi bagi manusia. Oleh karena itu, memungkinkan bagi sebuah energi dibangun dimana saja karena sumber energi tersebut menggunakan energi yang tak bemyawa dan dapat dipindahkan. Sebelum mesin uap, air, angin, dan binatang digunakan sebagai sumber energi.

Pabrik menggunakan banyak tenaga kerja yang mengoperpsike mesin yang digerakkan oleh energi selain manusia. Setiap pekerja memiliki peran masing-masing yang spesifik dalam proses manufaktur. Hal ini sangat berbeda dengan pekerjaan yang dilakukan oleh anggota serikat pekerjayang menyelesaikan sisa pekerjaan mereka dengan alat mereka sendiri dalam ruang kerja mereka sendiri. Pabrik bergantung pada ketersediaan pekerja bergajikelas pekerja lepas yang tidak dikenal di zaman pertengahan EropaKetersediaan pakerja ini dikembangkan sebagai hasil dari kejadian ekonmi. Salah satu kejadian penting adalah tertutupnya kemungkinan perpindahan di Inggris. Permintaan akan wool menyebabkan perkembangan peternakan domba yang konsekuensinya tanah menjadi berkurang untuk pertanian dan lebih digunakan untuk menggembalakan binatang. Kondisi ini menyebabkan budakdalam jumlah yang besar, yang bekerja di pertanian keluar dari pertanian tersebut dan berpindah ke kota. Perpindahan ini menyebabkan kemiskinan kelas pekerja dimana tidak ada yang dapat dijual kecuali pekerjaan mereka. Perpindahan yang besar ke kota juga menyebabkan sistem serikat pekerja mengalami keruntuhan karena ada banyak sekali pekerja yang bersaing dengan serikat pekerja.

Lebih lanjut, hilangnya pekerjaan dan adanya migrasi mengubah budak yang semula tinggal dilahan pertanian menjadi petahi meninggalkan tanah pertanian menuju kebebasan, mudah berpindah, memiliki. kelas pekerja. Lebih lanjut, perpidahan tersebut mengubah persepsi penggunaan tanah-tanah menjadi sebuah objek perdagangan. Sampai pada revolusi Perancis pada tahun 1789, tanah warisan (termasuk di dalamnya tanah, bangunan, peralatan, dan budak) adalah sebuah sumber hak istimewa sosial. Proses perubahan tanah warisan dari tanah umum menjadi tanah milik pribadi memakan waktu yang lama. Hal inimemunculkan satu ide baru bahwa tanah sebagai hak milik dapat dimiliki. Pada zaman pertengahan Eropa, tanah dikuasai tetapi tidak pernah dimiliki.

Perubahan utama yang lain adalah perkembangan sebuah kelas inenengah baru. Pedagang sekarang berkedudukan antara produsen dan konsumen. Kemunculan kelas pengusahaini juga merupakan suatu hal yang penting bagi perkembangan kapitalisme.

**4.6 Kapitalisme *Versus* Feodalisme**

Feodalisme menekankan pada tradisi, kapitalisme tidaklah tradisional Feodalisme menghalangi inovasi, kapitalisme mendukung hal tersebut. Dalam feodalisme, aktivitas ekonomi ditujukan untuk pemuas keinginan. Kapitalisme menekankan pada perencanaan dan penggunaan teknologi, secara rasional.

Dalam feodalisme, terdapat kesamaan sosial di antara satu kelas sosial tetapi tidak di kelas yang berbeda. Kapitalisme tidak mengenal adanya sistem, seperti feodalisme tersebut, searang anak dari pengusaha memiliki kesempatan yang sama dengan anak dari bangsawan, untuk mencapai sukses dalam bekerja. Kapitalisme leblh mengedepankan kesamaan dalam memperoleh kesempatan. Faham keadilan sosial merupakan basis ekonomi pada zaman pertengahan Eropa. Dalam kapitalisme tidak ada pemikiran seperti itu. Sebagai gantinya,terdapat ide tentang kehebasan upah "kita membayar pekerjaan, bukan membayar orang."

Kelangsungan perusahaan dan permintaan akan disiplin didalamnya merupakan sesuatu yang baru bagi pekerja yang berasal dari sistem tradisional, yang sebelumnya berprinsip rajin atau malas adalah mereka sendiri yang menentukan. Para pekerja tidak menyukai sistem baru tersebut. Upah rendah dar kondisi kerja memprihatinkan. Mereka bekerja atau tidak, mereka dianggap malas atau tidak bagus dan diasingkan dari masyarakat.

Juga terdapat perrikiran *'just price"* dalam feodalisme. Kapitalisme menggantinya dengan *"competitive* wage"dengan upah rendah untuk. memaksimalkan laba. Kapitalisme menekankan paksaan dan suatu tugas harus dikerjakan dengan sungguh-sungguh. Motif penting dari kapitalisme adalah mengerjakan tugas untuk riengumpulkan kekayaan.

Para ekonom menyatakan bahwa munculnya pasar merupakan cerminan dari semen itu. Mereka merupakan cerminan meningkatnya perdagangan, kekuatan produksi, perubahan hubungan sosial dalam produksi dan kekuatan pekerja untuk meninggalken kebiasaan dan aturan lama yang bertentangan dengan kapitalisme. Sisi keperilakuan menyoroti munculnya *capitalist spirit.* Hal ini adalah suatu gagasan yang menvatakan bahwa seseorang harus mengejar keuntungan untuk dirinya sendiri dan harus merasionalkan segala sesuatu di dalam hidup.

Adam Smith, David Hume, dan Jeremy Bentham memusatkan doktrinnya pada kepentingan diri sendiri.

Pandangan terhadap perilaku tersebut menunjukkan sebuah hubungan penting yaitu sebuah sistem nilai yang selaras dengan kapitalisme. Sistem nilai tersebut menjawab pertanyaan yang tidakmemiliki penjelasan rasional tentang mengapa seseorang bekerja keras padahal mereka sudah memiliki segalanya.

Max Weber menganalisis kecerderungan ini danmenyimpulkan bahwa ideoloai kapitalis dan nila- nilai ini berasal dari ajaran agama protestan. Nilai-nilai ini terkandung dalam aliran Caivioisme awal yang membentuk pandangan dunia tentang kelas,menengah entrepreneur yang memulai paham kapitalis.

**4.7 Etika Protestan dan Nilai-Nilai Kapitalisme**

Semua keteraturan ekonomi dan sosial tergantung pada kesesuaian hubungan sosial dan penanaman keyakinan dan sentimen. Sifat, hemat disiplin diri dan rasionalitas membentuk nilai-nilai yang luhur *(virtuous)* dan hal itu disebut Weber sebagai etos kapitalisme. Nilai-nilai ini, yang hilang dari masyarakat non kapitalis merupakan karaktertistik spesifik dari pengusaha kelas menengah dan diperlukan untuk perkembangan kapitalisme.

Perkembangan kapitalisme membutuhkan pengusaha yang termotivasi oleh kerja keras, hemat, mengumpulkan modal, dan mengembangkan bisnis mereka. Disiplin diri merupakan hal yang esensial. Disiplin diri ini membutuhkan dukungan kultur secara umum, dan penting untuk dikembangkan dalam sekolah. Sekolah didirikan untuk menyiapkan orang'untuk bekerja. Sekolah menekankan. nilai-nilai yang mendukung otoritas, disiplin, tepat waktu, cinta tanah air dan sebagainya. Nilai-nilai ini merupakan bagian dari "etika Protestan"

Dengan "etika Protestan" Weber bermaksud mengarahkan kekuatan yang mendorong orang berdasarkan pelayanan pada Tuhan, untuk bekerjakeras dan tekun, sederhana, hemat dan berinvestasi. Hal ini merupakan kondisi psikologis yang dijelaskan Weber (yaitu ideologi, nilai-nilai, rasionalitas, dan sebagainya) yang memungkinkan berkembangnya kapitalisme. Nilai-nilai ini didasarkan pada teologi John Calvin danMartin Luther yang diadaptasi pada iklim ekonomi dengan mengangkat kelas pengusaha.

Interpretasi teologi Protestan oleh, kelas baru kapitalis ini berkontribusi pada berkembangnya kapitalisme. Teologi ini berbeda sekalidengan keyakinan Katolik. Weber menggunakan perbadaan ini sebagai penjelasan tentang fakta bahwa negara-negara Protestan Inggris, dataran rendah Inggris dan penganut Protestan di Jerman merupakan,lahan yangsubur untuk,pengembangan kapitalisme.

Penekanan pada disiplin diri dan kerja keras muncul pada keyakinan religius sebagianpenganut Protestan. Penganut Protestan secara individual bertangggung jawab secara langsung pada Tuhan atas tindakan individual mereka. Lebih jauhlagi penganut Calvinis meyakini doktrin tentang takdir. Dalam doktrin ini dinyatakan bahwa individu, sejak lahir telah ditentukan apakah.mereka termasuk golongan "yangselamat" atau "yang tidak selamat". Tak ada seorangpun dalam hidup mereka yang dapat mengubah kondisi ini. HanyaTuhan yang tahu kebenaran tentang status seseorang. Orang-orang diliputi ketidakpastian dan hidup dalam kecemasan. Namun demikian, ada satu perilaku di dunia ini yang dapat dikontrol, yang dapat dijadikan pertanda. Mereka yang selamat berarti merupakan tanda bahwa dia memiliki status terpilih dalam bentuk kehidupan industri, ketekunan, disiplin diri dan akumulasi kekayaannya.

Perolakan terhadap kesenangan duniawi dan kesuksesan yang sebenamya di dunia melalui kerja keras merupakan tanda-tanda lain yang mengindikasikan orang-orang pilihan. Karenanya, kecemasan religius dapat dikurangi melalui bersikap jujur dan bekerja keras serta efisien.

Teologi Protestan diaplikasikan pada iklim ekonomi dengan menyatakan bahwa bekerja keras dan tekun adalah sesuatu yang mulia, padahal dahul'u bekerja adalah sesuatu yang dianggap buruk. Konsep "panggilan"; panggilan Tuhan (khususnya bagi penganut Protestan) dikembangkan. Konsep ini merupakan tanda yang baitkarena mengindikasikan keselamatanjika seseorang sukses dalam panggilan tersebut. Jadi, bekerja dan berdoa adalah sesuatu yang sinonim; bekerja keras adalah bentuk dari berdoa, yaitu panggilan Tuhan. Panggilan Tuhan ini memerlukan kedisiplinan dalam pekerjaan atau profesi; sebagai bentuk ketaatan hidup pada panggilan Tuhan.

Penekanan kapitalisme pada pengumpulan kekayaan juga memiliki akar pada doktrin agama ini. Hanya Tuhan yang dapat menentukan perilaku seseorang. Karena manusia harus melakukan pekerjaan dengan baik untuk melayani Tuhan, dan karena orang harus sukses pada "panggilan" merekadengan bekerja keras dan hidup secara benar, maka ide rasionalitas, menjadipenting. Bertindak rasionaobar'arti sumber daya yang dimanfaatkan harus dengan cara yang paling efisien untuk menjadi sukses dalam "panggilan" seseorang harus menabung dan hemat. Kekayaan bUkan untuk dihabiskan dengan sia-sia dantidak untuk dipamerkan. Karena seseorang aidorong untuk terlibat dalam *seif-denial dan*menghindar dari kesenangan dunia, maka uang yang dihasilkan dari bekerja tidak dapat digunakan kecuali untuF reinvestasi dalam bisnis. Investasi yang bijak adalah investasi yang benar dan rasional. Jadi pada awalnya kaum Calvinis menggunakan modal mereka untuk mengembangkan bisnis mereka, membuat usaha Baru dan memperkerjakan orang lain. Menyediakan pekerjaan bagi orang lain merupakan sesuatu yang menyenangkan Tuhan; hal ini merupakan tanda lain keutamaan. Jadi memiliki keutamaan dalam kehidupan bisnis merupakan indikasi keberhasilan baik dalam kehidupan agama maupun sekuler. Tapi menjadi pengusaha yang sukses saja tidak cukup; pengusaha harus melanjutkan menabung, berinvestasi dan berkembang dengan cara apapun yang mungkin. Akhir dari segalanya adalah mamaksimalkan profit, yang merupakan sikap orang berbisnis dan berkompetisi dengan orang lain melalui inovasi, teknologi dan mengambil risiko.

Kompetisi individu yang tercakup dalam kapitalisme, juga dikembangkan dari keyakinan agama ini. Karena Calvinis menekankan bahwa individu berdiri sendiri sebelum sang Pencipta, mereka meyakini bahwa individu tidak harus mempercayai pertemanan dengan pihak lain dan tidak perlu membina hubungan baik dengan yang lain karena mereka mungkin saja merupakan orang yang terkutuk. Iebih jauh lagi dinyatakan bahwa pertemanan memiliki konsekuensi negatif. Ide hal ini adalah seseorang harus individual, kerja keras, hemat. Untuk melakukan hal ini maka individu tidak perlu dipusingkan oleh urusan orang lain. Karena individu akan memasuki surga hanya karena pekerjaannya sendiri, tanggung jawabnya hanyalah pada Tuhan. Memikirkan pihak lain bukanlah merupakan hal yang penting.

Revolusi religi mempengaruhi sikap terhadap pekerjaan, kemiskinan dan waktu luang. Misalnya kemiskinan merupakan suatu tanda bahwa seseorang malas dan secara moral tidak bertanggung jawab kemiskinan tidak menyenangkan Tuhan. Hal ini merupakan tanda bahwa dia bukanlah orang-orang terpilih. Ringkasnya, etika Protestan berkontribusi terhadap perkembangan kapitalisme dengan menentukan motivasi kerja dan entrepreneurship. Etika ini juga menentukan tipe orang yang dibutuhkan dalam kapitalisme: jujur, bijaksana, tidak memihak, rasionai.

**4.8 Perspektif Pekerja**

Calvinis memandang bekerjasebagai sesuatu yang mulia, namun menjadi pekerja adalah sesuatu yang kurang baik. Industrialis awal mendukung filosofi *Social Darwinism,* yang meyakini bahwa pekerja adalah inferior karena mereka masih harus berjuang untuk bertahan. Ilmu manajemen yang berubah, digabungkan dengan paham Frederick Taylor di awal tahun 1900-an, memandang bahwa pekerja mempunyai sifat dasar malas dan hanya tertarik pada penghargaan ekonomi. Tahun 1920-an pekerja dipandang sebagaisuatu ikatan perjanjian yang harus dilalui dengan tes yang ekstensif. Perubahan hubungan antar manusia tahun 1930-an, sebagai hasil kerja Elton Mayo, memandang pekerja sebagai manusia, tetapi tetap memperlakukan mereka sebagai faktor biaya.

Ideologi industrialis awal, didasarkan pada tradisi masyarakat feodal menyatakan bahwa yang kaya dan kelas atas mempunyai tanggung jawab kepada yang miskin. Kemiskinan dipandang sebagai suatu kondisi ekonomi. Kelas atas mempunyai kewajiban berpikir untuk dan memberi kepada yang miskin. Orang miskin (pekerja) hanya berkewajiban bekerja dan bermoral, rendah diri, dan religius.

Pada tahap industrialisasi Inggris (kira-kira 1800) kelas pekerja dianggap

sebagai faktor produksi, tetap bodoh dan tidak mandiri, tetapi sekarang bergantung pada mereka sendiri. Hubungan dalam kerja menjadi kurang personal. Kemiskinan menjadi tampak sebagai hasil dari kelambanan, kemalasan, dan kebejatan moral. Kemiskinan, secara ekonomi berguna dalam mempertahankan upah rendah.

Ideologi baru menyatakan bahwa kelas atas tidak lagi mempunyai kewajiban kepada orang miskin. Hal ini didukung oleh Malthus yang teorinya tentang populasi membuktikan bahwa orang kaya tidak hharus selalu memelihara yang miskin. Orang miskin bertanggung jawab untuk kondisi dirinya sendiri karena populasi mereka bertambah sedangkan suplai makanan tetap.

Ideologi *self-help* menyatakan bahwa siapapun, bahkan orang miskin dapat menjadi sukses. Doktrin *self-help,* yang menekankan kekuatan dari keinginan dan bekerja keras, hampir samadengan pemikiran Calvinist, menjadi ideologi industrialis Amerika awal.

Akhir tahun 1800 konsep *self-help* dan *Social Darwinism* menjadi populasi di Amerika karena menunjukkan tidakterbatasnya kesempatan. Sukses dan kayamenjadi tanda kemajuan dan penghargaan, hanya yang mempunyai kemampuan dan ketekunan yang dapat bertahan. Perubahan *"New Thoughr-* (1985-1915) menyatakan bahwa inisiatif, kerja keras individu, dan sikap positif dalam bekerja menjadi kunci sukses untuk siapa saja yang bekerja keras mencapai tujuan.

Pemikiran *self-hell)* disebarluaskan sehingga manajemen memandang setiap pekerja sebagai kapitalis yang potensial. Kerja keras dan impian menjadi sesuatu yang dibutuhkan. Dalam lingkungan *laissez-faire,* pekerja dipandang sebagal, *free agents* yang bebas memilih untuk meninggalkan suatu pekerjaan untuk menemukan pekeraan yang lebih baik.

Perkembangan ilmu manajemen 1912 menjelaskan adanya kerjasama tenaga kerja-manajemen. Taylor percaya bahwa harga dari pekerja ditentukanoleh pengujian ilmiah dan pelatihan daripada kesuksesan pekerja dalam berjuang untuk bertahan. Sepanjang tahun 1920, ideologi manajemen Amerika menekankan *teamwork* atau kerja sama anlara tenaga kerja dan wanajemen. Pekerja, walaupundipandang sebagai manusia, tetap harus dipimpin karena mereka *unreasonable,* kurang inisiatif, dan hanya termotivasi oleh insentif ekonomi.

Akhir 1920 dan awal 1930, marajer mulai percaya bahwa pentingnya sikap danperilaku tenaga kerja. Manajer mulai mengakui bahwa orang bekerla untuk sesuatu selain uang. Pekerja menjadi sebuah kelompok dari perjanjian yang dapat diukur dan diidentifikasl. Ada perubahan dari mencari aksi pekerja ke mencari perasaan dan sikap mereka. Sistem klasifikasi pekerjaan dan uji bakat dikembangkan pada periode ini.

Elton Mayo menemukan adarya norma di antara, pekerja dan ditunjukkan bahwa orang mempunyai ketertarikan lain selain uang. Mayo percaya bahwa pekerja seharusnya mempertimbangkan kerja merek. Sebagai kebutunan social dan manajer seharusnya menyediakan lingkungan pekerjaan dimana semangat kerja sama akan membantu perkembangan seperti membentuk sikap positif pekerja.

Mengikuti perubahan *human relation* tahun 1930, pekerjaan diperluas dan dirotasi. Ketika memungkinkan, pekerjaan dibuat lebih sedikit rutinitas dan di beberapa industri pekerja dimintauntuk ikut berpartisipasi dalam organisasioral pembuat keputusan. Kebilakan ini memangmembutuhkah biaya lebih, tetapimanajemen menemukan bahwa mereka mempertinggi kepuasan pekerja Industri Amerika Modern sekarang dipengaruhi oleh pandangan tentang pekerjaan danpekerja ini.

**4.9 Asumsi Tentang Perilaku Manusia**

Baik ekonom klasik maupun spara teoritisi manajemen klasik berasumsi bahwa tujuan utama suatu aktivitas bisnis adalah maksimalisasi laba dan karenanya motivasi utama anggota organisasi adalah faktor-faktor ekonomis. Jadi teoritisi ini berasumsi bahwa manager akan berperilaku memaksimalkan pendapatan dan meminimalisasi biaya. Lebih jauh merekapun berasumsi bahwa bekerja secara esensial tidaklah menyenangkan dan karenanya orang akan menghindar dari pekerjaan sebisa mungkin. Manusia diasumsikan malas dan tidak efisien. Hanya insentif ekonomi yang memotivasi orang untuk bekerja.

Berdasarkan asumsi perilaku manusia dan bisnis ini, sistem akuntansi pada masa ini terstruktur untuk membantu manajemen memaksimalkan laba, mengukurdan mengendalikan kinerja danmerencanakan masa datang secara rasional. Oleh karena itu, penyedia informasi yang utama bagi manajemen yaitu akuntan harus menyeleksi informasi yang paling berguna bagi manajemen.

'Akuntanjuga memutuskan bagaimana menyajikan informasi dan siapa yang akan menerima informasi tersebut.

Teori organisasi modern mengemukakan berbagai asumsi tentang tujuan perusahaan, bisnis dan perilaku anggota organisasi. Pertama tidak ada tujuan yang terlalu muluk seperti memaksimalisasi laba. Jika tujuan utama itu ada, makakemungkinan besar organisasi aKan *survive.* Dalam pandangan teoritisi organisasimodem, perusahaar, bisnis mengejar banyak tujuan, yang akan berubah sebagai respon terhadap lingkungan ekstemal dan perubahan tujuan anggota organisasi yang dominan. Pada beberapa kasus, mungkin akan terjadi konflik diantara berbagai tujuan ujuan organisasi. Ringkasnya, tujuan perusahaab menurut teoritisi modemlebih kompleks daripada tujuan organisasi menurut teoritisi klasik.

Serupa dengan hal tersebut, toeritisi modem melihat perilaku, manusia lebihkompleks. Perilaku manusia tidak Kenya dimotivasi oleh insentif ekonomi, namun juga termotivasi oleh campuran kebutuhan social, psikologi, dan ekonomi. Kekuatan pendorong ini reiatif berbeda di antara berbagai manusia tergantung pada latar belakang dan situasi kehidupan mereka. Teoritisi modem melihatpekerjaan sebagai sesuatu yang memiliki potensi untuk memberikan arti dan kepuasandi dalam hidup. Manusia akan bekerja dan menikmatinya bila pekerjaan tersebut dapat memuaskan beberapa kebutuhan dasamya. Oleh karenanya, selain berupaya mencapai laba yang lebih besar, manajer juga menjadi pemecah masalah *(problem solver),* koordinator dan pengambil keputusan bagi tindakan jangka pendek maupun jangka panjang.

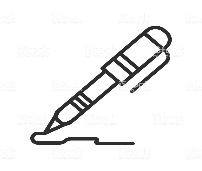
Sehubungan dengan asumsi ink, akuntansi dipersepsikan sebagai sistem informasi yang menyediakan data yang cukup dan relevan bagi berbagai level manajemen untuk kepentingan pengambilan keputusan. Lebih jauh lagi, berbagai perencanaan, pengendalian dan laporan keuangan akan lebih bermanfaat jika sistem akuntansi juga didasarkan pada kepedulian pada kompleksitas perilaku manusia dan pemah aman pada bagaimana manusia akan bereaksi terhadap informasi akuntansi. Hal ini berimplikasi pada sistem akuntansi yang akan lebih berguna bagi organisasi bisnis modem bila melaporkan tidak hanya data finansial, tapi juga seluruh sistem informasi manajemen secara *all-indusive.* Akuntan yang mendisain sistem harus menyadari sifat yang kompleks dari tujuan. organisasi dan faktor social, psikologi dan ekonomi yang mempengaruhi perilaku manusia.



**RANGKUMAN**

Feodalisme menekankan pada tradisi, kapitalisme tidaklah tradisional Feodalisme menghalangi inovasi, kapitalisme mendukung hal tersebut. Dalam feodalisme, aktivitas ekonomi ditujukan untuk pemuas keinginan. Kapitalisme menekankan pada perencanaan dan penggunaan teknologi, secara rasional. Dalam feodalisme, terdapat kesamaan sosial di antara satu kelas sosial tetapi tidak di kelas yang berbeda. Kapitalisme tidak mengenal adanya sistem, seperti feodalisme tersebut, searang anak dari pengusaha memiliki kesempatan yang sama dengan anak dari bangsawan, untuk mencapai sukses dalam bekerja. Kapitalisme leblh mengedepankan kesamaan dalam memperoleh kesempatan. Faham keadilan sosial merupakan basis ekonomi pada zaman pertengahan Eropa. Dalam kapitalisme tidak ada pemikiran seperti itu. Sebagai gantinya,terdapat ide tentang kehebasan upah "kita membayar pekerjaan, bukan membayar orang." Calvinis memandang bekerjasebagai sesuatu yang mulia, namun menjadi pekerja adalah sesuatu yang kurang baik. Industrialis awal mendukung filosofi Social Darwinism, yang meyakini bahwa pekerja adalah inferior karena mereka masihharus berjuang untuk bertahan.

Ideologi baru menyatakan bahwa kelas atas tidak lagi mempunyai kewajiban kepada orang miskin. Hal ini didukung oleh Malthus yang teorinya tentang populasi membuktikan bahwa orang kaya tidak hharus selalu memelihara yang miskin. Orang miskin bertanggung jawab untuk kondisi dirinya sendiri karena populasi mereka bertambah sedangkan suplai makanan tetap.

****

**LATIHAN**

1. Berikan contoh implementasi konsep persepsi dalam kehidupan organisasi!
2. Jelaskan pemahaman saudara tentang peran penting motivasi dalam lingkup studi perilaku organisasi!
3. Salah satu teori kebutuhan yang banyak mendapat perhatian dari kalangan akademisi maupun praktisi adalah Teori Hierarki Kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow. Coba jelaskan bagaimana bekerjanya teori tersebut dan asumsi-asumsi yang melandasi teori tersebut!
4. Jelaskan perbedaan dan sekaligus hubungan antara motivasi, perilaku dan kinerja!
5. Jelaskan bagaimana saudara mengaplikasikan teori kesetaraan (equity theory) ke dalam praktik?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 4, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 5**

**METODE PENELITIAN PERILAKU**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami tentang Metode Penelitian Perilaku |
| Sub Pokok Bahasan | : | 5.1 Definisi Penelitian  5.2 Tujuan Penelitian  5.3 Disain Proyek Penelitian  5.4 Penentuan Lingkup Proyek Penelitian  5.5 Data Primer Dan Data Sekunder  5.6 Validitas Dan Rellabilitas  5.7 Validitas  5.8 Reliabilitas  5.9 Metode Pengumpulan Data  5.10 Survey  5.11 Eksperimen  5.12 Pemilihan Responden  5.13 Sampel Probabilitas Dan Sampel Nonprobabilitas  5.14 Instrumen Penelitian  5.15 Terjaminnya Respon Yang Valid Dan Andal  5.16 Pengukuran Sikap  5.17 Skala Sikap  5.18 Analisis Data Dan Penyusunan Laporan |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**METODE PENELITIAN PERILAKU**

Pada bagian ini akan dibalas secara garis besar elemen-elemen metode penelitian ilmu perilaku. Untuk mendapatkan informasi rinci dan lengkap tentang metodede penelitian, maka perlu dibaca buku-buku tentang metode penelitian.

**5.1 Definisi Penelitian**

Penelitian merupakan usaha sistematis, yang terorganisir untuk menyelidiki suatu permasalahan dan menjawab pertanyaan (penelitian). Penelitian diawali dengan pertanyaan, membutuhkan deskripsi yang jelas tentang permasalahan yang harus dipecahkan, dan memerlukan perencanaan untuk menjawab pertanyaan. Penelitian terapan bermaksud memecahkan permasalahan tertentu, sedangkan penelitian dasar/murni bermaksud meningkatkan pemahaman tentang fenomenatertentu. Penelitian membutuhkan metode ilmiah yang tidak bias dan menghasilkan simpulan yang dapat diverifikasi. Penelitian berbeda dengan pencarian fakta secara sederhana. Mencari informasi dalam suatu ensiklopedia dan melaporkan hasilnya tidak menggunakan metode ilmiah, sehingga hasilnya bisa bias dan simpulannya pun tidak dapat diverifikasi.

**5.2 Tujuan Penelitian**

Paling tidak ada tujuan penelitian ilmiah yaitu (1) mendeskripsikan fenomena, (2) mencari hubungan, (3) menjelaskan fenomena, (4) memprediksi kejadian masa depan, dan (5) mempengaruhi suatu kejadian.

Kejadian dapat digambarkan dengan mengumpulkan dan mengklasifikasi informasi. Hal ini merupakan langkah awal dalam investigasi ilmiah dan langkah dasar untuk langkah berikutnya. Suatu proyek penelitian bisa hanya berupa pencarian informasi deskriptif. Misalnya pencanan informasi bagaimana karyawan mempersepsikan pekerjaan mereka, mengidentifikasi perusahaan mereks, atau relasi antar karyawan perusahsan.

Tahapan berikutnya dalam investigasi ilmiah adalah pencarian suatuhubungan. Misalnya hubungan antara struktur sosial dan persepsi manusia.

Secara spesifik misalnya ingin mempelajari bagaimana orang-orang pada posisi manajerial, produksi atau klerikal mempersepsikan pekerjaan mereka; bagaimana usia, jenis kelamin pekerja mempengaruhi level identifikasi pekerja terhadap perusahaar, mereka atau bagaimana gaya manajemen mempengaruhi hubungan di antara pekerja. Keberadaan hubungan ini tidak selalu, bersifat kausalitas, misalnya bila ditemukan bahwa pekerja perempuan lebih percaya diri dalam hal kemampuan dibanding pekerja pria, hal ini berarti terdapat hubungan antara kepercayaan diri dengan gender. Namun, gender tidak berarti menyebabkan hubungan ini.

Penjelasan atau pemahaman sliatu fenomena biasanya berdampak pada hubungan kausal di antara berbagai kejadian. Teori yang didasarkan pada hubungan kausal menjelaskan sebab-sebab atau konsekuensi dari suatu kejadian. Misalnya, disimpulkan bahwa pekerja perempuan lebih percaya diri dalam haldiri mereka sebagai korbandiskriminasi dan konsekuensinya mereka berusaha lebih keras dalam program pelatihan perusahaan, dibanding pekerja pria.

Hipotesis deskriptif berbeda dengan hipotesis kausal. Hipotesis deskriptif hanya mengusulkansuatu hubungan sederhana antara dua atau lebih variabel. Misalnya, suatu hipotesis deskriptif menyatakan semakin tinggi level pendidikan seorang perempuan, semakin tinggi rasa percaya diri perempuan tersebut dalam mengerjakan tunas perusahaan. Untuk menilai secara ilmiah hubungan yang dihipotesiskan, perlu dilakukan pengklasifikasian variabel secara akurat (misal perempuan, level pendidikan dan kemampuan melaksanakantugas) dansampel yang dipilih adalah sampel yang representatif.

Suatu hipotesis kausal selain menyatakar, hubungan di antara berbagai variabel juga menyatakan suatu variabel penyebab atau penentu suatu *outcome.* Contoh hipotesis kausal yaitu memiliki orangtua dengan status sosial ekonomi yang tinggi, menyebabkan anak-anak memiliki,appirasi yang tinggi. Untuk mengevaluasi pernyataan kausal perlu ditunjukkan variabel-variabel yang secara statistik berhubungan.

Suatu kejadian dapat diprediksi berdasar hubungan kausal. Misalnya penelitian ingin mengetahui apakah suatu *cost standard* yang baru akan memiliki dampak positif padamotivasi karyawan dan laba perusahaan, Pengaruh standar baru terhadap motivasi dan profit dapat diprediksi dengan penelitian yang didisain secara baik.

Pengaruh dan pencendalian merupakan tujuan dari banyak penelitian. Perusahaan ingin mengontrol perputaran *(tumover)* karyawan, mempengaruhi motivasi dan level moral, dan mempengaruhi kesetiaan dan perilaku membeli dari pelanggan. Strategi pengendalian dibentuk berdasar pada apa yang diketahui tentang hubungan di antara berbagai kejadian.

**5.3 Disain Proyek Penelitian**

Langkah pertama yang paling penting dalam penelitian keperilakuan adalah pendefinisian masalah. Karakteristik informasi yang terkumpul, metode pengumpulan data dan tipe sampel bergantung pada bagaimana masalahdipersepsikan pertanyaan penelitian yang dibentuk, dan informasi yang dikumpulkan.

Perlu diketahui bahwa permasalahan penelitian tidak begitu saja berimplikasi pada pernyataan bahwa seluruh riset keperilakuan didisain untuk mengkoreksi disfungsi pada organisasi. Pada berbagai kasus, penelitian terapan dilakukan untuk meningkatkan situasi yang sudah memuaskan, untuk memperluas pasar, untuk mengambil keuntungan dari berbagai kesempatan, atau untuk menyiapkan inovasi karyawan dalam perusahaan.

Peneliti memulai proses pendefinisian masalah dengan mengumpulkan informasi dari klien. Klien dapat berarti CEO atau manajer lain di perusahaan, atau staf. Misalnya, anggaplah perusahaan X mengalami masalah dalam kepuasan pelanggan. Perusahaan mengalami penurunan pelanggan dan penurunan pendapatan yang konsisten meski lambat sepanjang tahun, dimulai sejak 3 tahun talu. Berkaitan dengan nasib perusahaan di masa depan, pemilik perusahaan bertemu dengan peneliti untuk mendiskusikan permasalahan. Peneliti disodori gejala awal *(symptom)* berupa turunnya pendapatan, hilangnya klien dan menurunnya laba. Peneliti ialu mengumpulkan informasi latar belakang, menilai faktor-faktor kunci internal dan ekstemal, dan mengsolasi area yang potensial. Setelah itu, lingkup proyek ditentukan dan pertanyaan penelitian dirumuskan.

Informasi, latat belakang menjelaskan pada peneliti tentang berapa lama permasalahan *terjadi, karakteristik bisnis atau* kejadian interpersonal yangmungkin menyebabkan permasalahan, bagaimana persepsi klien terhadap permasalahan dan variabel yang mengkaitkan klien dengan permasalahan. Misalnya dalam perusahaan X, peneliti mempertanyakan perubahan dalam perusahaan, dalam industri dan dalam perekonomian yang terjadi selamabeberapa tahun terakhir, yang mungkin berdampak pada level pendapatan. Pertanyaan juga meliputi: apakah perusahaan memiliki staf baru yang terlatih dengan baik; apakah staf baru memiliki pengetalivan, keahlian dan kemampuan untuk memenuhi standar kinerja perusahaan; apakah terdapat standar kinerja; bagaimana penyimpangan terhadap standar kinerja dikomunikasikan pada staf; bagaimana kinerja diukur dan dievaluasi; apakah staf dilatih tentang hubungan pelanggan dan apakah staf menyadari pentingnya pelayanan terhadap pelanggan untuk keberhasilan jangka panjang; apakah industri mengalami perubahan; apakah perusahaan pesaing yang menawarkan jasa yang serupa; apakah perusahaan X menyesuaikan dengan perubahan teknologi; apakah kompetitor melakukan sesuatu yang tidak dilakukan perusahaan; apakah kebijakan ekonomi dan perpajakan yang dilakukan pemerintah menyulitkan klien; mengapa perusahaan X berpikir bagaima pelanggan meninggalkan perusahaan; apakah hal itu disebabkan kualitas pelayanan, *fee,* kompetisi atau hubungan klien-konsultan; apakah perusahaan X menginvestigasi berbagai kemungkinan; mengapa perusahaan X menunggu hingga 3 tahun untuk memulai pemecahan masalah. Jawban pertanyaan-pertanyaan ini membantu peneliti mendefinisikan permasalahan. Setelah masalah ditentukan, tahap berikutnya adalah perancangan proyek penelitian.

**5.4 Penentuan Lingkup Proyek Penelitian**

Pada banyak kasus, berbagai permasalahan yang potensial tidak dapat diivestigasi dengan satu proyek penelitian: Lingkup penelitian biasanya dibatasi pada satu atau dua pertanwaan penelitian yang utama. Biasanya keberbatasan utama dari lingkup penelitilan adalah jumlah dana yang tersedia dan waktu.

Berdasar pengalaman dan hasii penelitian atas informasi lingkungan dan latar belakang, peneliti dapat menentukanfaktor-faktor yang rolatif penting berhubungan dengan,ermasalahan. Jika faktor kunci teridentifikasi, lingkup penelitian biasanya dibatasi pada hal ini.

Berkaitan dengan masalah waktu, penelitian tentang suatu proses tertentu akan membutuhkan kerandka waktu yang panjang sehingga .tidak memungkinkan untuk menunggu hasilnya. Misalnya perusahaan ingin mengevaluasi dampak partisipasi yang lebih besar pada proses penyusunan anggaran.

Tahap berikutnyadalam proses penelitian adalah identifikasi tipe informasi yang harus dikumpulkan. Peneliti harus mempertimbangkan keuntungan dankerugian sumber data primer dan sekunder.

**5.5 Data Primer dan Data Sekunder**

Data sekunder adalah sumber data yang dikumpulkan, diringkas dan disiapkan oleh pihak lain. Keberadaan data sekunder bersifat independen dari proyek penelitian yang dilakukan. Contoh data sekunder adalah data finansial perusahaan, kebijakan perusahaan, sejarah karyawan, notulen rapat. Data primer adalah kumpulan data yang tidak terpublikasi, yang diperoleh dari penai:mpulan data secara langsung dari populasi target. Misalnya informasi tentang pengukuran sikap dan opini, pengamatan atas perilaku.

Keuntungan menggunakan data primer adalah data tersebut sangat dekat dengan sumber fenomena sehingga cenderung merefleksikan "kebenaran" yang dicari. Data primer dikumpulkan dengan cara menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti. Namun data primer mungkin mahal dan menghabiskan lebih banyak waktu, atau bahkan pada beberapa kasus data primer tidak tersedia.

Keuntungan penggunaan data sekunder meliputi pertgfY6matan biaya dan waktu, klarifikasi masalah, penciptaan *benchmark*untukmengevaluasi data primer dan mengatasi *gap* informasi. Jika informasi telah tersedia, maka peneliti dapat menggunakan data sekunder untuk penghematan biaya dan waktu dengan cara konsultasi dengan pustakawan, asosiasi perdagangan atau industri atau pejabat pemerintah yang memiliki informasi yang relevan.

**5.6 Validitas Dan Rellabilitas**

Pengukuran fisik manusia dapat diiakuhn dengan pasti, namun tidak ada pengukur atau skala yang pasti untuk mengukur sikap terhadap pekerjaan, misalnya. Peneliti perlu menyusun instrumen untuk mengukur fenomena perilaku.

Dua resiko utama sehubungan dengan proyek penelitian perilaku adalah pengukuran hal yang salah dan, hasil yang tidak representatif. Risiko ini bisa dinilai melalui pengujian validitas dan reliabilitas. Validitas berkaitan dengantingkatan seberapa tepat peneliti mengukur hal-hal yang seharusnya diukur dan apakah yang diukur berkaitan dengan masalah ah penelitian. Reliabilitas berkaitan dengan apakah teknik tertentu bila diterapkan secara berulang akan memberikan hasil yang sama setiap waktu. Jadi reliabilitas berhubungan dengan konsistensi pengukur.

**5.7 Validitas**

Ada beberapa tipe validitas, yaitu *content validity, criterion-related validity, predictive validity, concurrent validity* dan *construct validity. Content validity* menunjukkan seberapa baik peneliti menggambarkan dimensi konsep atau permasalahan yang ingin diukur. Secara spesifik hal ini berhubungan dengan tingkatan pengukur mengcover kisaran pengertian yang termasuk dalam suatu konsep. *Content validity* berkaitan dengan *judgment.* *Criterion-related validity* ditentukan dengan membandingkan konsep yang diukur dengan kriteria ekstemal yang telah diketahui atau diasumsikan untuk mengukur konsep yarg diinvestigasi peneliti. Ada dua tipe *criterion-related validity* yang berbeda atas dasar waktu dan tujuan yaitu *predictive validity* dan *concurrent validity.*

*Predictive validity* berkaitan dengan apakah suatu pengujian pengukuran dapat secara akurat memprediksi peirilaku. *Predictive validity* mengukur suatu kriteria atau indikator ekstemal tentang apa yang diprediksi. Contohnya, peneliti ingin memprediksi seberapa baik karyawan melakukan suatu tugas tertentu. Test ketangkasan/kecerdasan digunakan untuk memprediksi kirerja. *Predictive validity* didasarkan padakorelasi antaraprediksi tes tersebut dengan kinerja sesungguhnya yang ditunjukkan karyawan baru. Jika skor test memprediksikan kesuksesan, dan karyawan berhasil dalam tugasnya (yaitu menunjukkan kesesuaian tugasnya dengar, standar perusahaan), maka dapat disimpulkan bahwa test ketangkasan/kecerdasan memilki *predictive validity:*

Pada kasus ini, kriteria eksternalkeberhasilan dalam pekerjaanakan dibandingkan dengan standar pengukur kinerja dalam tugas tertentu. *Concurrent validity* berkaitan dengan hubungan antara pengukur yang digunakan peneliti dengan kriteria yang sedang atau telah digunakan. Hal ini berbeda dengan *predictive validity* yang mengukur perilaku prediktif pada saat yang sama dengan pengukuran perilaku-sesungguhnya. Misalnya, *concurrent validity* terbentuk jika pemeringkatan yang dilakukar, oleh supervisor berkaitan dengan pekerjaan tukang ketik (pengukur peneliti adalah produktivitas pekerja) sangat berkorelasi dengan kecepatan dan keakuratan pekerjaan tukang ketik (kriteria atau *predicted behavior).* Test yang memiliki *concurrent validity* membantu peneliti membedakan individu pada beberapa kriteria, dalam kasus ini, kecepatan mengetik dan akurasi mengetik.

*Construct validity* didasarkan pada *judgment* apakah hasil pengukuran peneliti sesuai dengan teori. Misalnya peneliti mengharapkan ada hubungan positif antara moral pekerja atau level kepuasaan pekerja dengan lama masa kerja karyawan diperusahaan. *Construct validity* berguna untuk mengukur fenomena perilaku yang tidak memilik kriteria eksternal.

**5.8 Reliabilitas**

Instrumen pengukur yang andal menghasilkan pengukur yang stabil sepanjang waktu. Namun, stabilitas atau konsistensi pengukuran bukan jaminan keakuratan pengukur. Jadi aspek lain dari reliabilitas adalah akurasi dari pengukur instrumen.

**5.9 Metode Pengumpulan Data**

Data primer dapat dikumpulkan dengan observasi-perilaku, dengan survey atau dengan eksperimen laboratorium. Oberservasi dapat melibatkan atau tidak melibatkan interaksi langsung dengan orang-orang yang perilakunya sedang diteliti. *Unobstrusive observation* (observasi tidak tampak/tidal, menonjol) tidak melibatkan interaksi. Misalriya peneliti ingin melihat orang-otang pada bagian produksi. Teknik Ini cocokpada situasi di many orang-orang tidak ingin atau tidak dapat menjelaskan apa yang mereka lakukan dan bagairriana meraka melakukannya. Ada dua kelemahan penggunaan metode ini, yaitu (1) peneliti tidak paham apa yang orang-orang lakukan dan mengapomereka melakukan tindakan tersebut dan (2) karena ukuran sampel yang kecil, sangat berisiko untuk menggeneralisasi hasil. Keuntungan penggunaan metode ini adalah karenatidaktampak/tidak menonjol, maka peneliti tidak dapat mempengaruhi perilaku selama observasi.

Peneliti dapat berpartisipasi dalam aktivitas kelompok yang perilakunya sedang diamati. *Participant observation* mengatasi keterbatasan tidak dipahaminya perilaku yang diamati, karena peneliti partisipan dapat mengajukan pertanyaan. Namun, peneliti menghadapi risiko perilaku subyek yang berpurapura atau terdistorsi. Masalah generalisasi hasil masih ada dalam jenis penelitian ini.

Perilaku menjadi indikator yang baik bagi sikap hanya apabila sikap berada dalam posisi ekstrim. Pada umumnya konsistensi antara sikap dan perilaku lebih mengikuti postulat konsistensi tergantung *(postulate of contingent consistency),* yang mengatakan bahwa perilaku hanya akan konsisten dengan sikap apabila kondisi dan situasi memungkinkan. Perilaku tertentu bahkan kadang-kadang sengaja ditampakkan untuk menyembunyikan sikap yang sebenamya. Dengan demikian perilaku yang diamat mungkin saja dapat menjadi indikator sikap dalam konteks situasional tertentu, akan tetapi interpretasi sikap harus sangat hati-hati apabila hanya didasarkan dari pengamatan terhadap perilaku yang ditampakkan seseorang.

**5.10 Survey**

Melalui metode survey, peneliti dapat berinteraksi dengan responden. Data dapat dikumpulkan melalui surat, telepon atau interview personal. Adarsisi kelebihan dan kekurangan metode ini. *Mail survey* berbiaya murah, dapat menjamin anonimitas, memungkinkan responden menjawab pertanyaan pada waktu senggang mereka, dan mungkin metode yang terbaik. untuk mempertanyakan daftar kuesioner panjang yang bensi partanyaan yang berulang. Namun, *mail questionnaires* biasanya memiliki *response rate* yang rendahdaripada interview melalui telepondantidak memungkinkan *interview* menindaklanjuti dengan segera suatu jawaban tertentu dari responden.

Interview melalui telepon dapatmengumpulkan data dalam waktu yang Iebih pendek, namun berbiaya lebih mahal daripada via surat. Interview personal/dengan tatap muka secara langsung dapat menyeliki alasan dibalik perilaku dan dapat mengeksplor baik pertanyaan umum maupun pertanyaan, rinci. Namun*personal interview* berbiaya tinggi dan membutuhkan waktu yang lama untuk pengumpulan data. Baik interview melalui telepon atau *personal interview* membutuhkan staf *interviewer* yang terlatih untuk menjamin tidak adanya bias *interviewer.*

Asumsi yang mendasari metode penanyaan langsung guna mengungkapkan sikap, adalah (1) asumsi bahwa individu merupakan orang yang paling tahu mengenai dirinya sendiri, dan (2) asumsi keterusterangan bhawa manusia akah mengemukakan secara terbuka apa yang dirasakannya. Telaah yang lebih mendalam dan beberapa hasil penelitian telah meruntuhkan asumsi tersebut (Edwards, 1957). Ternyata orang yang mengemukakan pendapat dan jawaban yang sebenarnya secara terbuka hanya apabila situasi dan kondisi yang memungkinkan. Artinya, apabila situasi dan kondisi memungkinkan untuk mengatakan hal yang sebenarnya tanpa rasa takut terhadap konekuensi langsung dan tidak langsung serta bebas dari tekanan, barulah individu cenderung memberikan jawaban yang sebenarnya sesuai dengan apa yang dirasakannya. Di samping itu, sebenarnya tidak setiap orang benar-benar mengetahui tentang dirinya sendiri. Walaupun mau berterus terang, seringkali responden sulit untuk mengatakan dengan tegas apakah ia suka atau tidak suka terhadap sesuatu.

Keberatan lain dengan metode ini adalah kenyataan bahwa sikap merupakan variabel yang terlalu kompleks untuk diungkap dengan pertanyaan tunggal. Respons terhadap pertanyaan tunggal adalah tidak reliabel karena sangat tergantung pada kalimat yang digunakan dalam pertanyeran, konteks pertanyaanya, cara menanyakannya, situasi dankondisiyang merupakan faktor luar, dan sebagainya.

Pemilihan teknik pengumpulan dataperlu disesuaikan dengan lingkungan dan karakteristik proyek penelitian. Misalnya jika kata-kata dalam pertanyaan bersifat penting, *mail survey* yang sebaiknya,digunakan. Jika dibutuhkan. pengendalian, fleksibilitas dan respon yang segera maka sebaiknya melakukan interview melalui telepon. Jika pengumpulan data membutuhkan waktu yang lamamisalnya 30 hingqa 90 menitsebaiknya menggunakan *personal interview.*

**5.11 Eksperimen**

Eksperimen digunakan ketika peneliti ingin memanipulasi atau mengontrol: variabel tertentu agar terbentuk hubungan sebab akibat. Misalnya jika peneliti ingin menentukan pengaruh *feedback* pada produktivitas, eksperimen didisain untuk memanipulasi variabel lain yang diketahui mempengaruhi produktivitas.

**5.12 Pemilihan Responden**

Populasi adalah seluruh kelompok orang atau set kejadian yang relevan dengan proyek penelitian. Langkah awal untuk memilih responden adalah menentukan populasi. Ketika Populasi ditentukan, peneliti harus memutuskan apakah akan menggunakan sensus atau sampel. Sensus dilakukan untuk mengumpulkan informasi dari seluruh elemen dalam populasi, sedangkan sampel mengumpulkan informasi dari sebagian populasi.

Sensus akan cocok ketika (1) populasi kecil dan biaya pengumpulan data tidak akan berbeda secara signifikan dengan biaya penyampelan, (2) pengetahuantentang setiap elemen populasi merupakan hal yang penting, (3) risiko generalisasi yang tidak layak adalah sangat besar.

Pada banyak kasus, tidak cocok bila digunakan sensus dalam suatu penelitian. Pada kenyataannya, penyampelan seringkali lebih bermanfaat bagi peneliti. Sampel membutuhkan waktu dan biaya yang lebih sedikit untuk pengumpulan data, dan sampel dapat meminimalkan orang-orang yang diragukan. sebagai responden. Sampel juga dapat mengurang' *total error.*

*Total error* dihasilkan dad kesalahan penyampelan dan nonpenyampelan. *Sampling error*dihasilkan dari ukuran sampel dan disain sampel. Misalnya bias dimuncuikan oleh ukuran sampel yang terlalu kecil atau disain sampel yang menyebabkan beberapa segmen dari populasi memiliki probabilitas yang berbeda dengan segmen yang lain. Misalnya pemilihan sampel yang dipilih melaluidirektori telepon akan bias karenahal ini berarti menghilangkan pemilihan sampel dari segmen Populasi yang nomor teleponnya tidak terdaftar dalam direktori dan segmen populasi dari pop ulasi yang tidak memiliki telepon. Sampel yang diperoleh melalui direktori telepon berarti tidak representatif menggambarkan seluruh Populasi.,

*Nonsampling error* berhubungan dengan masalah disain proyek penelitian dan pengumpulan data, termasuk pertanyaan yang membingungkan, kata-kata yang salah dalam kuesioner, *interviewer bias;* dan kesalahan dalam pencatatan, penyimpanan dan manipulasi data.

Melalui suatu sensus, tidak akan terjadi *sampling error,* namun akan terjadi jumlah *nonsampling error* yang signifikan sehubungan masalah kontrol interview, *interviewer bias,* penanganan data, *nonresponse bias* dan pertanyaan yang membingungkan. Sampel yang didisain secara baik akan meminimalisir *sampling error* maupun *nonsampling error,* sehingga *total error* akan berkurang dibandingkan *nonsampling error* dalam suatu sensus.

**5.13 Sampel Probabilitas dan Sampel Nonprobabilitas**

Ada dua tipe disain penyampelan yaitu penyampelan probabilitas penyampelan nonprobilitas. Sampel probabilitas menggunakan bentuk *random sampling* (penyampelan acak); sedangkan sampel nonprobabilitas tidak menggunakan sampel acak. Dalam sampel probabilitas, masing-masing elemen populasi memiliki protahilitas terpilih. Ada beberapa tipe sampel probabilitas yaitu random, sistematik, *stratified, dusterdan* sebagainya. Sampel nonprobabilitas adalah sampel yang tidak diketahui probabilitas pemilihannya.

Dengan sampel probabilitas, kesalahan penyampelan dapat diestimasi secara matematis karena probabilitas pemilihannya diketahui. Hal ini memberikan pengukuran representasi yang obyektif. Probabilitas pemilihan sampel yang diketahui juga memungkinkan peneliti menghitung ukuran sampel yang layak. Sampel probabilitas digunakan ketika representasi merupakan hal yang penting.

**5.14 Instrumen Penelitian**

Pengembangan kuesioner atau instrumen penelitian adalah langkah yang krusial dalam proses proses penelitian. Kuesioner membutuhkan dukungan kerjasama dariresponden dan harus didisain untuk mengumpulkan informasi yang valid dan andal.

**Kerjasama jasama dengan Responden**

Kuesioner yang didisain dengan baik tidak akan berarti apapun jika orang- orang tidak mau bekerjasama dengan peneliti untuk menjawabnya. Rendahnya tingkatkerjasama atau*response rate,* menyulitkan peneliti untuk menggeneralisasi sampel dari populasi yang ada. Jika hal ini terjadi maka pertanyaan kuesioner memunculkan sikap dan opini yang berbeda antara responden dan nonresponden.

Ada beberapa teknik yang dapat mendukung tingginya *response rate.* Pertama, dalam kasus *personal interview,* terlebih dahulu responden harus dikirimi surat yang tersusun dengan baik yang menjelaskan tujuan umum, proyek penelitian dan mereka akan segera dikontak melalui telepon untuk menyusun jadwal interview. Ketika telepon tersambung, peneliti harus sopan, menekankan pentingnya opini responden dan mengucapkan terima kasih atas kerjasama yang dibagikan responden. Pada tanggal interview, peneliti harus tiba tepat waktu dan sekali lagi mengekspresikan terima kasih atas kerjasama responden.

Pada kasus interview via telepon, akan bermanfaat bagi peneliti mengirimi responden yang potensial dengan selembar surat terlebih dahulu yang mengenalkan tim peneliti, menjelaskan sifat penelitian, dan meminta kerjasama responden ketika ditelepon. Mungkin akan lebih bermanfaat bila menawarkan suatu insentif, dalam bentuk uang, hadiah, atau diskon pembelian barang. Surat akan mengatasi ketidaksukaan orang-orang yang mungkin terganggu privasinya bila dihubungi melalui telepon. Bila kontak telepon kemudian jadi dilakukan, interviewer harus sopan dan tidak memperpanjang interview di luar batas waktu yang telah dijanjikan.

Bagi seluruh kuesionerbaik interview via surat, telepon ataupersonal *pretest* merupakan hal yang penting karena hal ini memungkinkan peneliti mengkoreksi kata-kata yang salah atau pertanyaan yang membingungkan. Satu alasan utama rendahnya tingkat kerjasama pada*mail survey* adalah pertanyaan yang membingungkan, sehingga responden mengabaikan kuesioner atau tidak melengkapi jawaban kuesioner. Kuesionerjuga tidak diberikan dalam jumlah yang berlebihan. Pertanyaan yang diberikan seharusnya mudah dipahami oleh responden dan tidak merributuhkan jawaban yang panjang dan tidak membosankan. Kategori respon hefus jelas dan tercakup dalam semua pilihan jawaban. Pada *mail yuestionnires,*pertanyaanharus mudah dibaca dan menggunakan kertas yang berkualitas baik.

**5.15 Terjaminnya Respon yang Valid dan Andal**

Hanya pertanyaan penting yang ditanyakan pada responden. Peneliti harus menentukan sifat informasi yang dibutuhkan dan memilih pertanyaan yang. akan memberikan informasi yang relevan.

Pertanyaan dapat berbentuk *open-ended* (pertanyaan terbuka) atau *dose- ended* (pertanyaan tertutup). *Open-ended question*mempertanyakan hal-hal yang bebas dijawab responden. Misalnya, peneliti mempertanyakan: apa, yangpaling disukai dalam pekerjaan. Responden dapat menjawab mulai dari manapun dengan kalimat mereka sendiri, tanpa pengaruh peneliti yang menyebabkan bias. Pertanyaan seperti ini secara umum digunakan ketika peneliti tidak dapat memprediksi sifat jawaban dari suatu pertanyaan, jika pengaruh peneliti akan menimbulkan bias respon, atau jika peneliti, tertarik dalam mengeksplor kisaran jawaban yang mungkin diberikan.

*Close-ended c uestions* menawarkan responden alternatif jawaban yang sudah pasti Responden diminta untuk memilih, satu atau beberapa alternatif respon. Keuntungan format pertanyaan ini adalah kemudahan responden dalam merespon dan kemudahan dalam tabulasi dan interpretasi oleh peneliti. Kelemahan pertanyaan ini adalah adanya *suggestion. bias* dan kemungkinan alternatif respon yang tidak merefleksikan opini responden. Kata-kata dalam pertanyaan, yang diajukan harus tersusun dengan hal-hal:, dan instruksi yang diberikan harus jelas. Peranyaan yang membingungkan ditambah dengan *layout* kuesioner yang didisain dengan buruk dapat mengancam reliabiiitas. Pertanyaan yang bias dan mengarahkan responden juga mengancam reliabilitas.

Pertanyaan yang memiliki dua pemyataan yang harus dijawab dalam satu respon juga harus dihindari. Misalnya responden ditanyai dengan pernyataan benaratau salah sebagai berikut: produk dari perusahaan kami berkuaiitas tinggi dan selalu terkirim tepat waktu. Responden mungkin setuju dengan pemyataan pertama namun tidak setuju dengan pemyataan kedua, atau sebaliknya. Pertanyaan, sejenis ini akan membuat responden frustasi dan menyebabkan kuesioner diabaikan atau,menjawab kuesioner tidak secara akurat.

Peneliti harus mencegah pertanyaan yang menanyakan hal-hal diluar pengetahuan atau pengalaman responden, sehirigga mendorong responden untuk berbohong. Seluruh kuesioner harus dilakukan *pretest* untuk mengindentifikasikekurangan dalam penyusunan kata-kata kuesioner dan untuk memprediksi *response rate* pada test yang sesungguhnya. Kuesioner yang disusun dengan kata dan kalimat yang baik dan didisain dengan baik pula akan menghasilkan informasi yang valid dan andal.

**5.16 Pengukuran Sikap**

Salah satu aspek yang sangat penting guna memahami sikap dan perilaku manusia adalah masalah rienilaian *(assessment)* atau pengukuran *(measurement)* sikap. Sikap merupakan respon evaluatif yang dapat berbentuk positif maupun negatif. Hal ini berarti bah ma dalam sikap terkandung adanya preferensi atau rasa suka-tak suka terhadap sesuatu sebagai objek sikap Sekilas, tampaknya sikap hanya berjalan pada satu dim6nsi kontinum afektif.

Sesungguhnya sikap dapat dipahami lebih dari pada sekedar seberapaposif atau seberapa negatifnya perasaan seseorang. Sikap dapat diungkap dan dipahami dari dimensinya yang lain. Dalam buku *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation,* Sax (1980) menunjukkan beberapa karakteristik (dimensi) sikap yaitu arah, intensitas, keluasan, lonsistensi dan spontanitasnya.

Sikap mempunyai arah, artinya sikap terpilah pada dua arah kesetujuan yaitu apakah setuju atau tidak setuju, apakah mendukung atau tidak mendukung, apakah memihak atau tidak memihak terhadap sesuatu atau memihak terhadap suatu objek sikap berarti memiliki sikap yang arahnya positifdan sebaliknya tidak setuju atau tidak mendukung dikatakan sebagai memiliki sikap yang arahnya negatif.

Sikap memiliki intensitas, artinya kedalaman atau kekuatan,sikap terhadap sesuatu belum tentu sama walaupun arahnya mungkin sama. Dua orang yang sama tidak sukanya terhadap sesuatu, belum tentu memiliki sikap negatif yang sama intensitasnya. Orang pertama mungkin tidak setuju, tapi orang kedua dapat saja sangat tidak setuju.

Sikap memiliki keluasan, maksudnya kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap suatu objek sikapdapat mengenai hanya aspek yang sedikit dan sangat spesifik akan tetapi dapat pula mencakup banyak sekali aspek yang ada padaobjek sikap. Misalnya seseorang dapat mempunyai sikap favorabel terhadapprogram KB secara menyeluruh, baik aspek dan kegiatan, sedangkan orang lain mungkin mempunyai sikap positif yang lebih terbatas pada aspek tertentu dari program KB.

Sikap juga memiliki konsistensi, maksudnya adalah kesesuaian antara pernyataan sikap yang dikemukakan dengan responsnya terhadap objek sikap termaksud. Konsistensi sikap diperlihatkan oleh kesesuaian sikap antar waktu, dan tidak adanya kebimbangan. Karakteristik sikap yang terakhir adalah spontanitas, yaitu menyangkut sejauhmana kesiapan individu untuk menyatakan sikapnya secara spontan. Sikap dikatakan memiliki spontanitas yang tinggi apabila dapat dinyatakan secara terbuka tanpa aharus melakukanatau desakan lebih dahulu agar individu mengungkapkannya.

Idealnya pengukuran dan pemahaman terhadap sikap harus mencakupsemua dimensi tersebut di atas. Namun tentu saja hal ini sangat sulit untuk dilakukan, bahkan mungkin sekali merupakan hal yang mustahil. Belum ada mungkin takakan pemah ada instrumen pengukuran sikap yang dapat mengungkap semua dimensi. itu sekaligus. Banyak di antara skala yang digunakan dalam pengukuran sikap hanya mengungkapkan dimensi arah dan dimensi intensitas sikap saja, yaitu dengan hanya menunjukkan-kecenderungan sikap positif atau negatif dan memberikan tafsiran miengenai derajat kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap respon individu.

Usaha pengukuran sikap dipacu oleh sebuah artikel yang ditulis oleh Louis Thurstone tahun 1928 yang berjudul *Attitudes Can Be Measured* dan hingga sekarang sudah lebih dari 500 macam metode pengukuran Mikan yang muncul (Fishbein & Ajzen, 1972 dalam Brehm & Kassin, 1990).

**5.17 Skala Sikap**

Metode pengungkapan sikap dalam bentuk *self-report* yang hingga kini dianggap sebagai paling dapat diandalkan adalah dengan menggunakan daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh individu yang disebut sebagai skala sikap.

Beberapa faktor yang dapat menghambat pencurahan sikap melalui skala sikap adalah (Brannon dalam Seidenberg dan Snadowsky, 1976):

1. Setiap jawaban yang memiliki alternatif tertentu dan terbatas akan membatasi pula keleluasaan individu dalam mengkomunikasikan sikapnya. Respon sesungguhnya yang ingin dikemukakan, mungkin tidak terdapat di antara alternatif jawaban sehingga ia hanya dapat memilih yang termirip saja di antara yang ada.
2. Bahasa standar yang dapat diterima umum yang digunakan dalam skala. sikap mungkin tidak mampu mengungkapkan reaksi asli dan tipikal. Istilah formal dan sopan, misalnya aktivilas seksual pranikah atau latar belakang sosial-budayasering kali tidak merupakan istilah yang tidak mudahdicerna dan diasosiasikan oleh responden. Sejauhmana istilah seperti itu dapat dikaitkan dengan sikap yang relevan akan banyak tergantung pada imajinasi atau minat responden dalam menjawab.
3. Pertanyaan standar dan formal tidak mampu mengungkap kompleksitas nuansa atau warna sesungguhnya dari sikap individu yang sebenarnya. Setiap orang merasa bahwa sikapnya memiliki kompleksitas, intensitas dan individualitas yang tidak sama yang tidak dapat dicerminkan oleh isi pertanyaan yang umumnya terdapat dalam skala sikap.
4. Dalam Setiap kumpulan respon yang diberikan oleh manusia tentu sedikit banyak akan terdapat error berupa kekeliruan membaca, memahami atau menafsirkan pemyalaan yang disajikan, atau kekeliruan peneliti dalam mencatat, memproses atau menganalisis jawaban responden.
5. Jawaban responden dipengaruhi oleh hasrat dan keinqinan mereka akan penerimaan sosial, persetujuan sosial dan keinginan untuk tidak keluar dari norma yang dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini akan menghambat keluarnya pernyataan sikap yang sebenarnya sekalipun individu berada dalam kondisi bebas dan anonim.
6. Situasi interview sebelum pengukuran, (Situasi sewaktu-penyajian skala, karakteristik pertanyaan sebelumnya, harapan subjek mengenaitujuan pengukuran itu, dan aspek yang ada dalam Situasi pengungkapan sikap dapat memoengaruhi respon yang diberikan individu.

Kriteria informal penulisan pemyataan sikap adalah sebagai berikut (Edwards, 1957):

1. Jangan menulis pernyataan yang membicarakan mengenai kejadian yang telah lewat, kecuali kalau objek sikapnya berkaitan dengan masa lalu. Kejadian yang telah lalu tidak ada relevansi dan kepentingannya dengan mass kini, karena sikap bukan merupakan aspek psikologis yag stabil untuk waktu yang lama.
2. Jangan menulis pernyataan yang berupa fakta atau dapat ditafsirkan sebagai fakta. Contoh kesalahan: ((obyek. sikap: Program Keluarga Berencana)*. "Keluarga berencana adalah program pemerintah."* Hal ini adalah fakta/kenyataan. Lepas dari setuju atau tidak setuju,"orang yang tahu tentu akan memberi jawaban favorabel, sehingga yang terungkap bukan sikap terhadap suatu obyek melainkan pengetahuan tentang obyek tersebut.
3. Jangan menulis pernyataan yang dapat menimbulkan lebih dari satu penafsiran. Contoh kesalahan: (Obyek sikap: Program Keluarga Berencana)"*"Hari libur Keluarga Berencana perlu diadakan".* Hal ini memunculkan penafsiran berbeda, sehingga respon tidak sejalan dengan maksud isi pernyataan. Penafsirannya bisa hari libur nasional untuk memperingati keluarga berencana (jawaban akan favorabel) atau hari libur ketika para peserta program KB boleh melupalkan alai kontrasepsi mereka dan meliburkan cara-cara pengaturan kehamilan aawaban akan tidak favorabel).
4. Jangan menulis pemyataan yang tidak relevan dengan obyek psikologisnya.
5. Jangan menulis pemyataan yang sangat besar kemungkinannya akan disetujui oleh hampir semua prang atau bahkan hampir tak seorangpun yang akan menyetujuinya. Contoh kesalahan: s*etiap orangharus memperoleh makanan yang layak.*
6. Pilihlah pernyataan-pernyataan yang diperkirakan akan mencakup keseluruhan liputan Skala afektif yang diinginkan.
7. Usahakan agar setiap pemyataan ditulis dalam bahasa yang sederhana, jelas dan langsung. Jangan menuliskan pernyataan dengan menggunakan kalimat yang rumit.
8. Setiap pernyataan hendaknya ditulis ringkas dengan menghindari kata-kata yang tidak diperlukan dan yang tidak akan memperjelas isi pernyataan.
9. Setiap pernyataan harus berisi hanya satu ide (gagasan) yang lengkap. Contoh kesalahan: *"Universitas A aoalah universitas yang sistem administrasinya paling baik dan alumninya paling membanggakan".*
10. Pernyataan yang berisi unsur universal seperti "tidak pernah", "semuanya", "selalu", "tak seorangpun", dan semacamnya, sering menimbulkan penafsiran yang berbeda dan karenanya sedapat mungkin hendaklah dihindari.
11. Kata-kata seperti "hanya", "sekedar,-", "semata-mata", dan semacamnya harus digunakan seperlunya saja ban dengan hati-hati agar tidak menimbulkan kesalahan penafsiran isi pernyataan.
12. Jangan menggunakan kata atau istiiah yang mungkin tidak dapat dimengerti oleh Para responden.
13. Hindarilah pernyataan yang berisi kata negatif ganda karena akan membingungkan pembaca. Contoh kesalahan:*"Tidak merencanakan jumlah anak dalam keluarga bukan tindakan yang terpuji".*

**5.18 Analisis Data Dan Pe**n**yusunan Laporan**

Sebelum data dianalisis, data harus diedit dan diberi kode Informasi yang dikumpulkan dari interview atau kuesioner harus diuji dari kesalahan yang tampak maupun yang tidak tampak. Misalnya seorang responden mungkin tidak menjawab pertaryaan apakah ia membaca suratkabar perusahaan. Namun, responden menjawab lima pertanyaan spesifik tentang isi suatkabar. Editor kemudian melingkari jawaban "ya" pada pertanyaan pertama tentang kebiasaan membaca. Editor juga. harus memeriksa seluruh respon agar mudah dibaca danmelakukan *scanning* seluruh jawaban pertanyaan *dose-end* untuk meyakinkan bila hanya ada satu jawaban yang dipilih.

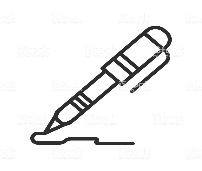
Satu hal yang paling sulit dan memakan banyak waktu dalam penyiapan data adalah pemberian kode pertanyaan *open-ended.* Semua jawaban harus dibaca dan diberi kategori. Kode numerik biasanya digunakan untuk menandai kategori tertentu.

Laporan akhir harus menjelaskan simpulan yang dihasilkan dari analisis data. Tidak adaformat laporan yang paling baik; karena cara pengorganisasian laporan tergantung pada tingkat kebutuhan pengguna. Pada tingkat minimum, laporan: harus menjelaskan tujuan, pertanyaan penelitian, latar belakang, metode penelitian, temuan penelitian dan simpulan; dan jika dibutuhkan, rekomendasi tindakan. *Executive summary*yang menjelaskan secara umum temuan penelitian, biasanya disertakan di awal laporan. Ringkasan ini bermanfaat bagi eksekutif yang sibuk yang ingin tabu hasil penelitian namun tidak memiliki banyak waktu untuk membaca seluruh laporan.



**RANGKUMAN**

Penelitian merupakan usaha sistematis, yang terorganisir untuk menyelidiki suatu permasalahan dan menjawab pertanyaan (penelitian). Penelitian diawali dengan pertanyaan, membutuhkan deskripsi yang jelas tentang permasalahan yang harus dipecahkan, dan memerlukan perencanaan untuk menjawab pertanyaan. Paling tidak ada tujuan penelitian ilmiah yaitu (1) mendeskripsikan fenomena, (2) mencari hubungan, (3) menjelaskan fenomena, (4) memprediksi kejadian masa depan, dan (5) mempengaruhi suatu kejadian. Ada beberapa tipe validitas, yaitu content validity, criterion-related validity, predictive validity, concurrent validity dan construct validity. Content validity menunjukkan seberapa baik peneliti menggambarkan dimensi konsep atau permasalahan yang ingin diukur. Secara spesifik hal ini berhubungan dengan tingkatan pengukur mengcover kisaran pengertian yang termasuk dalam suatu konsep. Content validity berkaitan dengan judgment. Criterion-related validity ditentukan dengan membandingkan konsep yang diukur dengan kriteria ekstemal yang telah diketahui atau diasumsikan untuk mengukur konsepyarg dIIvestigasi peneliti. Ada dua tipe criterion-related validity yang berbeda atas dasar waktu dan tujuan yaitu predictive validity dan concurrent validity. Melalui metode survey, peneliti dapat berinteraksi dengan responden. Data dapat dikumpulkan melalui surat, telepon atau interview personal. Adarsisi kelebihan dan kekurangan metode ini. Mail survey berbiaya murah, dapat menjamin anonimitas, memungkinkan responden menjawab pertanyaan pada waktu senggang mereka, dan mungkin metode yang terbaik. Eksperimen digunakan ketika peneliti ingin memanipulasi atau mengontrol: variabel tertentu agar terbentuk hubungan sebab akibat.

****

**LATIHAN**

1. Jelaskan pengaruh budaya terhadap perilaku manusia di dalam organisasi!
2. Jelaskan secara ringkas penetuan lingkup proyek penlitian ?
3. Apa perbedaan validitas dan reliabilitas?
4. Apa saya metode pengumpulan data ? sebutkan dan jelaskan
5. Apa itu instrumen penelitian ?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 5, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 6**

**PENDEKATAN KONTINJENSI PADA DISAIN SISTEM AKUNTANSI**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami Pendekatan Kontinjensi pada Disain Sistem Akuntansi |
| Sub Pokok Bahasan | : | 6.1 Teori Kontinjensi  6.2 Formulasi Teoritis  6.3 Penelitian Empiris Tentang Teori Kontinjensi  6.4 Persepsi Kepentingan Dan Kegunaan Pengendalian Anggaran |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**PENDEKATAN KONTINJENSI PADA DISAIN SISTEM AKUNTANSI**

Penandingan yang sempuma antara faktor-faktor kontinjen dengan berbagai karakteristik sistem akuntansi merupakan tujuan metode riset teoritis dan empiris, yang secara umum dikenal sebagai pendekatan kontinjen pada disain sistem akuntansi. Riset semacam ini menolak pemyataan bahwa universalitas dalam disain sistem akuntansi dapat dicapai untuk mengakomodasi semua situasi melalui pencarian faktor-faktor yang dapat member; jaminan terbaik efektivitas sistem akuntansi. Berikut ini akan dijelaskan pendekatan kontinjensi dan untuk mengelabarasi berbagai penelitian teoritis maupun empiris yang mengadopsi pendekatan ini.

**6.1 Teori Kontinjensi**

Pendekatan teori kontinjensi pada disain sistem akuntansi berasiimsi bahwa strategi general yang dapat diterapkan pada seluruh organisasi tidak pernah ada. Sebaliknya, pendekatan ini berasumsi bahwa disain herbagai komponen sistem akuntansi bergantung pa& faktor kontinjensitertentu yang dapat menciptakan penandingan yang tepat. Hal ini kemudian menciptakan hubungan yang tepat antara disain sistem akunansi dan faktor kontinjensi tertentu yang merupakan lingkup teori kontinjensi. Akhir-akhir ini formulasi kontinjensi telah mempertimbangkan dampak teknologi, teori dan struktur organisasi, dan lingkungan dalam upaya menjelaskan bagaimana sistem akuntansi-berbeda dalam berbagai situasi. Seluruh formulasi ini menyatakan bahwa tidak ada "disain terbaik" yang universal bagi sistem, informasi akuntansi manajmen, dan seluruhnya tergantung padafaktor-faktor situasional."'

Formulasi ini mengadopsi kerangka umum bahwa hubdngan antara (1) beberapa variabel kontinjen ',yaitu variabel-variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh organisasi) pada (2).beberapa komponen pengendalian organisasi (terdiri dari disain informasi akuntansi, disain informasi manajemen lain, disain organisasional dtau komposisipengendalian organisasi), dan kemudian melalui (3) beberapa variabel-variabel intervening, berhubungan dengan pengukuran efektivitas organisasi. Formulas; hal ini bisa bersifat teoritis maupun empiris.

**6.2 Formulasi Teoritis**

1. Kerangka Waterhouse dan Tiessen

Waterhouse dan Tiessen menyatakan bahwa disain suatu sistem akuntansi manajemen yang efisien dan pilihan mekanisme pengendalian bergantung pada struktur dan konteks organisasi (lihat bagan 1). Variabel-variabel kontekstual yang membentuk struktur organisasi diasumsikan adalah teknologi dan lingkungan. Teknologi dikoriseptualisaskan sebagai variabel, dari rutin hingga non-rutin, yang berdasar pada sifat bahan mentah dan proses pencariannya. Lingkungan digambarkan sebagai suatu kontinum dari yang sangat dapat diprediksikan hingga sangat sangat tidakdapat diprediksikan. Hal-hal pada struktur organisasi yang dibentuk oleh teknologi dan lingkungan adalah distribusi otoritas dan kekuasaan, masalah sentralisasi versos deserilraiisasi, danmasalah spesifikasi prosedur. Dengan kata lain, distritusi otoritas organisasi dan tingkat spesifikasi prosedur bergantung pada teknologi dan lingkungan. Tipe dari stuktur organisasi diasumsikan mempengaruhi proses akuntansi manajemen seperti perencanaan, alokasi sumber daya, dan Pengukuran kinerja.

1. Kerangka Gordon dan Miller

Gordon dan Miller mengajukan suatu kerangka kontijensi bagi disain sistem informasi akuntansi yang mempertimbangkan lingkungan, atribut lingkungan, dan gaya pengambilan keputusan manajerial (lihat bagan 2). Lingkungan memiliki 3 dimensi utama, yaitu dinamisme, heterogenitas danhostilitas. Atribut organisasi meliputi desentralisasi, deferensiasi, integrasi, birokratisasi, dan sumber days. Gaya pengambilan keputusan eksekutif memiliki 6 dimensi yaitu analisis keputusan, horizon waktu keputusan, multipleksitas pengambilan keputusan, pengadaptasian, proaktivitas dan kepedulian akan sirategi. Faktor-faktor kontekstual ini dan dimensi kuncinya diasumsikan berdampak pada sistem informasi akuntansi svperti banyaknya informasi, sentralisasipelaporan, metode alokasi biaya, frekuensi pelaporan, metode pelaporan, elemen waktu dariinformasi, evaluasi kinerja, pengukuran kejadian dari metode penilaian.

1. Kerangka Macintosh dan Daft

Macintosh dan Daft menginvestigasi hubungan antara satu karakteristik organisasi dan disain sistem pengendalian. Interdependensi mereka artikan sebagai tingkat ketergantungan suatu departemen dengan departemen lain dan pertukaran informasi dan sumber daya untuk melaksanakan tugas. Hal ini merupakan sautu variabel yang relevan dengan sistem pengendalian. Interdependensi dapat berupa (1) pooled/berkelompok ketika departemen-departemen relatif otonom dan sedikit pekerjaan yang mengalir di antara mereka, (2) berurutan ketika departemenberhubugan dalam satu serial, output satu departemen digunakansebagai input departemen berikutnya, dan (3) timbal balik ketika departemen- departemen bekerja secara bersama-sama dalam satu proyek dan pekerjaan mengalir balik dan maju di antara mereka. Sistem pengendalian manajemen dipandang memiliki tiga subsistem pengendalian yaitu anggaran operasI, laporan statistik, dan prosedur dan kebijakan operasi standar. Hubungan yang dihipotesiskan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada kasus interdependensi departemen yang berkelompok, alat pengendalian lebih digunakan sebagai andarisasi dan lebih bergantung pada proseduroperasi standar daripada anggaran operasi atau pun laporan statistik.
2. Pada kasus interdependensi departemen berurutan, alat pengendalian lebih untuk perencanaan dan pengukuran, dengan lebih mempertimbangkan anggaran operasi dan laporan statistik daripada prosedur operasi standar.
3. Pada kasus interdependensi departemen timbal balik, alat pengendalian salingmenyesuaikan, kurang bergantung pada anggaran operasi, laporan statistik dan prosedur operasi standar.

Hasil penelitian lapangan Madntosh dan Daft menunjukkan bahwa ketika interdependensi adalah rendah, pengendalian difokuskan pada penggunaan prosedur operasi standar; ketika interdependensi moderat, pengendalianbergantungada laporan statistik dan anggaran; dan ketika interdependensi tinggi, peran ketiga sistem pengendalian berkurang.

1. Kerangka Macintosh

Madntosh mengajukan model kontekstual sistem informasi yang menggabungkan konsep organisasi makrotleknologi dan konstruk pemrosesan informasi manusia dan gaya keputusan personal. Secara mendasar model ini mengkombinasikan gaya keputusan personal, tipe teknologi dan struktur organisasi untuk menurunkan gaya suatu - sistem informasi (Ghat bagan 3). Variabel-variabel ini didefinisikan sebagai berikut:

1. Modal gaya keputusan Driver dan Mock digunakan untuk mendefinisikan variabel gaya keputusan. Model in bearasumsi dua dimensi pemrosesan informasi yaitu jumlah informasi yang digunakan (dari minimum hingga maksimum) dan tingkat fokus pemanfaatan data (dari satu solusi hingga solusiyang beragam). Kedua dimensi ini dikombinasikan untuk menurunkan empat gaya yang berbeda yaitu decisive, fleksible, hierarkis dan integratif.

Gaya decisive berasumsi bahwa penggunaan jumlah data yang minimum untuk menghasilkan pemahaman yang berbeda pada waktu yang berbeda. Individu yang decisive mencari efisiensi, kecepatan dan konsistensipadainformasi yang digunakan. Mereka lebih menyukai informasi singkat dan ringkasan laporan yang memfokuskan pada satu solusi, hasil, dan tindakan. Mereka cenderung dalam hirarki organisasi yang memiliki rentang pengendalian yang pendek, jelas dan aturan yang jelas.

Gaya fleksibel berasumsi bahwa penggunaan jumiah data yang minimum untuk menghasilkan pemahaman yang berbeda pada waktu yang berbeda .Individu yang fleksibel mencari kecepatan, kemampuan adaptasi dan intusi dari pada membentuk dan mengoperasikan perencanaan. Mereka menyukai komunikasi singkat yang berfokusi pada beragam solusi. Mereka cenderung pada pola organisasi yang longgar.

Gaya hirarki berasumsi bahwa penggunaan data yang banyak untuk menghasilkan satu opini perusahaan. Individu yang hirarki mencari thoroughness, ketepatan dan perfectionism. Mereka menyukai laporan yang panjang, formal dan thorough yang menyajikan permasalahan, metode dan data dan menghasilkan satu solusi yang terbaik. Mereka cenderung berada pada organisasi klasik dengan rentang pengendalian yang lebar seperti prosedur elaborasi.

Gaya integratif berasumsi bahwa penggunaan data yang banyak untuk menghasilkan berbagai kemungkinan keputusan. Indiviqlu yang integratif mencari penggunaaninformasi yang kreatif dalam eksperimen, simulasi dan permainan (game). Mereka menyukai komunikasi yangkompleks dan fluid yang menekankan pada diskusi daripada laporari. Mereka. cenderung bekerja pada kelompok yang, tidak otokratis dan tipe matriks organisasi yang non-hierarkhis.

1. Kategori teknologi, Perror digunakan untuk mendefinisikan variabel teknologi. Model ini mengasumsikan dua dimensi teknologi yaitu pengetahuan tentang tugas (dari dapat dianalisis hingga tidak dapat dianalisis) dan variasi tugas(dari rendah hingga tinggi). Dua dimensi ini diturunkan dari kategori yang berbeda dari pengetahuan yaitu (a) membuat teknologi (b) teknologi rutin (c) teknologi riset (d) teknologi profesional-teknikal. Masing-masing kategoripengetahuan ini diasumsikan disediakan struktur organisasi,yang berbeda yang cocok dengan kebutuhan khusus tugas-tugas tersebut.
2. Empat tipe informasi dibedakan dalam dua dimensi:jumlah dan ambiguitas. Macintosh mendefinisikan hal tersebut dengan cara sebagai berikut:
3. Sistem informasi yang ringkas/padat. Jumlah informasi yang kecil hingga moderat yang tepat dan tidak ambigu dan digunakan dengan cara yang cepat dan tepat.
4. Sistem informasi elaborasi. Jumlah informasi yang besar, seringkali dalam bentuk basis data atau model simulasi, yang cenderung rinci dan teapat, penerima biasanya menggunakan informasi ini dengan cara yang santai dan hati-hati.
5. Kerangka Ewusi-Mensah

Ewusi-Mensari menginvestigasi pengaruh fingkungan organisasi eksternal pada sistem informasi manajemen. Lingkungan organisasi diklasifikasikan menjadi statis atau dinamis, dan terkontrol, terkontrol sebagian atau tidak terkontrol. Keberagaman di lingkungan organisasi diasumsikan membutuhkan proses keputusan yang berbeda dan konsekuensinya karakteristik informasi yang berbeda, termasuk kualitas informasi; ketersediaan informasi, nilai informasi, pengaruh terhadap pembuatan keputusan, interaksi organisasi pencanaan organisasi, waktu respon, horizon waktu, sumber informasi dan tipe informasi (lihat bagan 4)

**6.3 Penelitian Empiris tentang Teori Kontinjensi**

1. Penggunaan Teknik. Penganggaran Modal

Penggunaan teknik discounted cash-flow dinyatakan dalam litaratur keuangan perusahaan sebagai hal yang lebih baik dibanding teknik nondiscounting sebagai alai untuk menyeleksi investasi modal. Beberapa penelitian empiris mencobe mengkonfirmasi pemyataan bahwa perusahaan tidak dapat menunjukkan kinerja yan lebih baik jika perusahaan menggunakan teknik yang naive. Namun hal ini masih belum konsisten untuk mengoreksi keberagaman, keterbatasan metodologi dan teoritis, Haka, Gordon dan Pincher menggunakan model teoritis yang diturunkan dari teori ekonomi keuangan yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang, meningkat (pengukuran data pasar modal) tidak secara signifikan berhubungan dengan teknik discounted cash-flow. Hubungan antara pengunaan teknik penganggaran modal dan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh faktor kontinjen, karakteristik perusahaan yang spesifik. Dengan menggunakan persepektif ini Haka mengembangkan dan menguji teori kontinjen yang memprediksi perusahaan yang mana yang akan cenderung mendapat keuntungan dari digunakannya teknik penganggaran modal yang sophisticated. Karakteristik ekstemal yang digunakan dalam model adalah (1) strategi perusahaan (detenderatau prospector), 2) predikdibilitas lingkungan (stabil atau dimanis), 3 keberagaman lingkungan (homogen atau heterogen). Karakteristik internal adalah (1) sistem informasi (supportive atau nonsupprotive), (2) struktur penghargaan dan (3) tingkat desentralisasi. Hasil penelitian survey memberikan bukti bahwa ada hubungan positif antara efektivitas teknik penggangaran modal dengan lingkungan yang dapat diprediksi, penggunaan sistem penghargaan jangka panjan dan tingkat desentralisasi.

1. Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian

(1) Strategi bisnis adalah sumber kontinjen lain dalam disain sistem pengendalian dari organisasi. Govindarajan dan Gupta menguji hubungan antara strategi, sistem bonus insentif, dan efektivitas level unit bisnis strategik dalamperusahaan yang terdiversifikasi.

**6.4 Persepsi Kepentingan dan Kegunaan Pengendalian Anggaran**

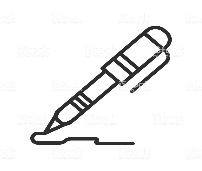
Pengujian empiris dalam teori kontinjensi berusaha menjelaskan variasi persepsi pentingnya dan/atau manfaat pengendalian anggaran dalam berbagai variabel kontinjen. Khandwalla melaporkan bahwa persepsi manajer tentang penggunaan pengendalian anggaran fleksibel adalah positif.

Burns & Waterhouse menemukan bahwa tingkat kepentingan dan penggunaan kontrol anggaran adalah lebih tinggi di, dalam organiasi yang lebih besar,terdesentralisasi, dan lebih banyak menggunakan, teknologi yang canggih, yang didalamnya terdapat prosedur operasi standar dan formal.



**RANGKUMAN**

Pendekatan teori kontinjensi pada disain sistem akuntansi berasiimsi bahwa strategi general yang dapat diterapkan pada seluruh organisasi tidak pernah ada. Sebaliknya, pendekatan ini berasumsi bahwa disain herbagai komponen sistem akuntansi bergantung pa& faktor kontinjensitertentu yang dapat menciptakan penandingan yang tepat. Hal ini kemudian menciptakan hubungan yang tepat antara disain sistem akunansi dan faktor kontinjensi tertentu yang merupakan lingkup teori kontinjensi. Waterhouse dan Tiessen menyatakan bahwa disain suatu sistem akuntansi manajemen yang efisien dan pilihan mekanisme pengendalian bergantung pada struktur dan konteks organisasi. Gordon dan Miller mengajukan suatu kerangka kontijensi bagi disain sistem informasi akuntansi yang mempertimbangkan lingkungan, atribut lingkungan, dan gaya pengambilan keputusan manajerial. Macintosh dan Daft menginvestigasi hubungan antara satu karakteristik organisasi dan disain sistem pengendalian. Interdependensi mereka artikan sebagai tingkat ketergantungan suatu departemen dengan departemen lain dan pertukaran informasi dan sumber daya untuk melaksanakan tugas. Penggunaan teknik discounted cash-flow dinyatakan dalam litaratur keuangan perusahaan sebagai hal yang lebih baik dibanding teknik nondiscounting sebagai alai untuk menyeleksi investasi modal. Beberapa penelitian empiris mencobe mengkonfirmasi pemyataan bahwa perusahaan tidak dapat menunjukkan kinerja yan lebih baik jika perusahaan menggunakan teknik yang naive. Strategi bisnis adalah sumber kontinjen lain dalam disain sistem pengendalian dari organisasi. Pengujian empiris dalam teori kontinjensi berusaha menjelaskan variasi persepsi pentingnya dan/atau manfaat pengendalian anggaran dalam berbagai variabel kontinjen.

****

**LATIHAN**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kontinjensi?
2. Jelaskan bagaimana transaksi kontinjensi disajikan dalam laporan keuangan?
3. Jelaskan jenis jenis transaksi kontinjensi?
4. Apa saja kepentingan dan kegunaan pengendalian anggaran?
5. Jelaskan secara ringkas, alasan lahirnya teori kontijensi!

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 6, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 7**

**PENGENDALIAN KEUANGAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami konsep menguraikan pengertian peran, fungsi serta tujuan Pengendalian Keuangan |
| Sub Pokok Bahasan | : | 7.1 Definisi Pengendalian Keuangan Umpan Balik Mekanikal vs Respon Pengendalian  7.3 Memperluas Konsep-konsep Tradisional  7.4 Pengendalian Terpadu  7.5 Perencanaan  7.6 Operasi  7.7 Umpan balik  7.8 Interaksi Pengendallan  7.9 Faktor-Faktor Kontekstual  7.10 Ukuran  7.11 Stabilitas Lingkungan  7.12 Motif Keuntungan  7.13 Faktor-Faktor Proses  7.14 Pertimbangan-Pertimbangan Rancangan  7.15 Antisipasi terhadap Konsekuensi Logis  7.16 Keterkaitan dengan Teori Agensi  7.17 Mengelola Perubahan |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**PENGENDALIAN KEUANGAN**

Batas-batas akuntansi begitu luas karena teknologi dan tuntutan baru dari para klien yang mencari dukungan akuntansi. Pertumbuhan signifikan pada jasa konsultasi manajemen yang disediakan oleh kantor akuntan publik dan munculnya departemen-departemen baru tentang sistem informasi dalam organisasi merupakan bukti dari tuntutan klien tersebut. Klien membutuhkan dukungan untuk mendesain dan mengimplementasikan sistem pengendalian keuangan. Pembahasan pada modul ini akan berfokus pada isu-isu yang berhubungan dengan topik-pengendalian yang mempengaruhi desain dan implementasi sistem pengendalian keuangan.

**7.1 Definisi Pengendalian Keuangan**

**Umpan Balik Mekanikal Vs Respon Pengendalian**

Fokus utama dalam subsistem pengendalian keuangan adalah pada perilaku orang- orang dalam organisasi, dan bukan pada mesin. Oleh sebab itu, pengendalian keuangan dapat dipahami secara baik melalui penekanan pada pentingnya asumsi-asumsi keperilakuan. Tetapi tidak semua desain pengendalian berhubungan dengan keperilakuan. Aplikasi mekanikal dari pengendalian, seperti halnya pada thermostatyang mengatur suhu ruangan, menekankan umpan balik mekanik daripada respon-respon keperilakuan. Tentu saja, peralatan mekanik dan elektrik serfs metode-metode dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku manusia. Sebuah alarm peringatan telah dipasang sebagai sarana pengaman untuk mencegah kecelakaanatau sebuah desain sistem*password* untuk mencegah orang-orang yang tidak berhak dapat menggunakan komputer, adalah beberapa contoh yang sudah ada. Contoh- contoh ini mempekerjakan sarana-sarana mekanik dan elektrik, tapi tujuan, pengendalian adalah untuk mempengaruhi manusiadaripada untuk memunculkan, respon mesin. Karena menekankanpada respon manusia daripada respon mesin, makasubsisteni dari pengendalian keuangan mendasarkan pemikirannya pada asumsi-asumsi keperilakuan.

Tujuan keperilakuan Jalam pengendalian keuangan dapat direkonsifiasi dengan sebuah definisi umum tentang pengendalian. Pada umumnya, pengendalian didefinisikan sebagai sebuai inisiatif yang dipilih karena dipercaya bahwa kemungkinan mendapatkan suatu *outcome* yang diharapkan akan makin meningkat. Dalam pengendalian keuangan hasil- hasil pokok yang diharapkan merupakan peristiwa-peristiwa keperilakuan dan penerapannya dari masalah-masalah keuangan.

Definisi pengendalian cidasarkan pada konsep "keyakinan" dan "probabilitas". Manajer-manajer memiliki keyakinan tentang cara dunia mereka bekerja den berbagai respon yang mereka harapkan saat sebuah inisiatif dipilih. *Outcome* keperilakuan dapat diprediksi. Dalam konteks organisasi yang nyata, adalah penting untukmemahami dengan baik hubungan sebabakibat baik terlihat nyata ataupun tidakpada lingkungan yang kompleks. Menetapkan standar yang tinggi di dalam sistemakuntansi biaya, misalnya, tidak menjamin pekerja akan lebih produktif. Demikian juga, pen6rapan sistem akuntansi pertanggung jawaban tidak menjamin manajer akan lebih bertanggungjawab danefektif dalam mengalokasikan sumber berdaya yang dikuasai. Dalam memilih pengendalian keuangan, manajer akan bergantung pada keyakinan dan pengalaman mereka. *Outcome* keperilakuan yang berhubungan dengan inisiatif-inisiatif pengendalian akan dimengerti dengan lebih realistis dan akurat dalam situasi dimana keyakinan dan taksiran kemungkinan terhadap hal ini daripada hubungan kausal yang naif.

Tujuan utama literatur akuntansi biasanya menekankan asumsi-asumsi keperilakuan yang pokok dalam pengendalian keuangan. Hal ini dapat dinterpretasikah sebagai evolusi pemikiran dan perluasan lingkungan yang mempengaruhi akuntansi dan displin akuntansi. Banyak hal yang diperoleh dari penggabungan antara pendekatan perilaku untuk pengendalian dalam akuntansi manajerial dan akuntansi tradisional dengan konsep-konsep nonkeperilakuan dari pengendalian yang ada dalam literatur akuntansi dan auditing.

**7.2 Memperluas Konsep-Konsep Tradisional**

Konsep pengendalian tradisional dalam akuntansi sering diasumsikan bahwa produksi informasi akuntansi adaJah langkah terakhir dari peran akuntan. Dalam pendekatan keperilakuan terhadap desain dan iniplementasi Gubsistem pengendalian keuangan, angan, menghasilkan informasi bukanlah akhir dari keterlibatan akuntan. Tetapi produksi informasi dapat dilihat sebagai sebuah langkah tengah danbukannya Iangkah akhir. Informasi akuntansi diperlakukan sebagai bagian sebuah desain proses peringatan untuk membantu mengatur organisasi dengan mempengaruhi perilaku semua anggota. Tujuan pengendalian didasari keinginan untuk memilih suatu inisiatif yang akan mengubah kemungkinan pencapaian hasil keperilakuan yang diharapkan, dan produksi informasi akuntansi lebih dilihat sebagai serene daripada sebagai sebuah akhir.

Saat desain sistem pengendalian telah memenuhi kriteria informasi akuntansi yang akurat dan dapat diandalkan, penekanannya biasanya ditempatkan pada tujuh faktor berikut ini:

1. Mempekerjakan personel yang akan melaksanakan tanggung jawabnya dengan kompeten dan penuh integritas.
2. Mengindari fungsi-fungsi yang tidak harmonis dengan cara memisahkan tugas dan tanggungjawab.
3. Mendefinisikan wewenang yang terkait dengan suatu posisi sehingga kesesuaian dari transaksi-transaksi dilaksanakan dan dapat dievaluasi.
4. Membangun metode sistematis untuk meyakinkan bahwa transaksi-transaksi telah dicatat secara akurat.
5. Memastikan bahwa dokumentasi memadai.
6. Menjaga aset-aset dengan mendesain berbagai prosedur yang membatasi akses terhadap aset.
7. Mendesain suatu pemeriksaan independen untuk meningkatkan akurasi.

Prinsip-prinsip yang berhubungan dengan desain pengendalian internal mencerminkan pengalaman dari profesi audit. Pengalaman yang tidak ternilai ini dapat digunakan untuk merancang dan mengimolementasikan sistem pengendalian keuangan melalui perluasan seperangkat yang dimiliki dari informasi akuntansi untuk lebih mengarahkan proses administratif. Istilah 'pengendalian akuntansi' dengan pengamanan aset- aset dan peningkatan akurasi dan keandalan informasi akuntansi. Istilah pengendalian administratif dihubungkan dengan peningkatan efisiensi operasi dan kepatuhan kepada kebijakan manajemen. Contoh-contoh dari pengendalian akuntansi termasuk Pemisahan tugas-tugas yang berhubungan dengan pencatatan dan pengendalian fisik terhadap aset; sedangkan laporan kinerja dan pengendalian kualitas merupakan contoh dari pengendalian administratif. Kedua jenis pengendaliatl tersebut, tanpa mempedulikan klasifikasinya, dapat digunakan dalam desain dan implementasi sistempengendalian keuangan untuk mendukung proses adminstratif. Perluasan konsep-konsep tradisional dari pengendalian menyebabkan perluasan lingkup pengendalianakuntansi dan laporan keuangan yang mencakup proses- proses administratif organisasi.

Perluasan lingkup keterlibatan akuntan terhadap proses akuntansi, tidak dapat disangkal lagi adalah sesuatu yang penting dalam pengendalian akuntansi. Pengetahuan tentang pengendalian akuntansi tradisional dan pengalaman dalam sistem akuntansi merupakan hal yang berharga dan dapat dengan mudah diperluas kedalam aplikasi-aplikasi pengendalian yang lain. Bagaimanapun juga, untuk nwmbuat suatu perluasan yang sukses, pengetahuan tentang pengendalian akuntansi harus dikombinasikan dengan berbagai sumber pengetahuan untuk mencapai tujuan mempengaruhi perilaku para anggota organisasi melalui penggunaan sinyal-sinyal akuntansi, dalam bagian selanjutnya, hubungan data akuntansi dan pengendalian terhadap proses administratif akan dijelaskan dengan lebih detail

**7.3 Pengendalian Terpadu**

Secara formal, sistem pengendalian komprehensif merupakansebuah konfigurasi subsistem yangterkait dan formal yang mendukung proses administratif. Untukdapat diformalkan, suatu subsistem pengendalian seharusnya terstruktur dan berkelanjutan, serta didesain dengan sebuah proses yang sesuai untuk mencapai tujuan spesifik. Pendekatan informal adalah sesuatu yang bersifat ad hoc, memiliki tingkat kepribadian yang tinggi dan bertujuan untuk mempertimbangkan variabilitas. Anggaran, laporan akuntansi, biaya standar, dan pusat pertanggungjawaban adalah contoh dari pendekatan formal. Norma-norma tak tertulis, manajemen *seat-of-thepants* dan pengendalian dengan caraintuisimerupakan contoh dari pendekatan formal. Untuk menjadi pengendalian yang komprehensif, suatu sistem pengendalian seharusnya mencakup aktivitas perencariaan, Operasi serta memenuhi fungsi umpan balik. Ketiga face proses administratif dan implikasi pengendaliannya akan didiskusikan dalam sesi berikut.

**7.4 Perencanaan**

Proses perencanaan dicirikan sebagai perilaku penetapan tujuan. Perencanaan formal lebih dari sekedar data-data statistik yang hampir memenuhiseluruh halaman dalam dokunien perencanaan. Aspek penting dari proses penetapan tujuan adalah adanya dua hal dasaryaitu organisasi dan komunikasi. Jika struktur organisasi tidak efisien, maka harus dirampingkan selama proses perencanaan. Proses perencanaan mengangkat berbagai pertanyaan mengenai pengendalian seperti:

Bagaimana divisi-divisi diidentifikasi? Apa yang digunakan untuk menyusun akuntansi pertanggungjawaban? Bagaimana departemen-departemen dibentuk dan akuntansi apa yang akan dibuat untuk masalah transfer antar departemen?

Perencanaan sangat penting bagi pengendalian yang efektif. Pengendalian juga sangat penting bagi perencanaan yang efektif. Suatu rencana secara teknik maupun logistik, dapat mengundang,bencana pengendalian bagi organisasi,yang tidak waspada, dengan kata lain tidak memperhatikan implikasi pengendalian dari suatu penetapan rencana. Daiam hal ini, pengendalian membutuhkan sesuatu untuk dapat beroperasi sebagai suatu rangkaian pembatasan bagi fungsi perencanaan. Fenomena ini biasa terjadi dalam organisasi berteknologi tinggi dimana kelayakan teknis seringkali melebihi kemampuan kita untuk melindungi organisasi dari ancaman-ancaman seperti pelanggaran keamanan, kecelakaan kerja, kecurangan, dan kegagalan, pengendalian lainnya.

**7.5 Operasi**

Di dalam organisasi yang terstruktur, fungsi operasi membuktikan adanya perencanaan manajemen, meskipun perencanaan itu bersifat informal / tidak tertulis. Operasi berarti pencaturan aktivitas-aktivitas di dalam organisasi, termasuk provisi jasa-jasa dan pembuatah produk serta fungsi-fungsi, pendukung penting yang dibutuhkan untuk melakukan operasi. Pengendalian operasi adalah suatu proses memonitor dari mengoreksi aktivitas operasi selama mass penerapan rencana manajemen. Contoh dari subsistem pengendalian operasi adalah aplikes, persediaan dan pembeliar. biaya standar; dan subsistem housekeeping adalah administrasi pembayaran dan manajemen kredit. Dalam beberapa organisasi. pengendalian operasi adalah sebuah tangqungjawab manajer pemilik yang harus mengendalikan sarana-sarana informal dan personal. Organisasi yang lebih besar dan lebih kompleks akan membentuk subsistem pengendalian-operasi untuk, mencapai suatu standar efektivitas dan meningkatkan efisiensi operasi.

**7.6 Umpan Balik**

Umpan balik di dalam organisasi terbentuk dari sumber-sumber formal dan informal, yang hasilnya berupa komuoikasi nonverbal yang terjadi secara rutin dan akhimya. membentuk suatu tabulasi statistik. Umpan balik dilihat sebagai suatu dasar bagi evaluasi yang akan mempengaruhi distribusi penghargaan, pelaksanaan pinalti/hukuman dan alteration proses perencanaandan operasi yang membentuk umpan balik. Sebuah desain formal dan sistematis dari pengumpulan dan penyaluran umpan balik memastikan variabel-variabel telah diidentifikasi, ukuranukuran telah didefinisi, data-data telah dikumpulkan. Ukuran dapat dibentuk secara internal, seperti umpan balik yang disediakan dari suatu analisis terhadap varians biaya standar; ukuran dapat juga dibuat dari sumber-sumbereksternal perusahaan; seperti marketshare industri atau efisiensi data. Proses umpan balik didalam subsistem pengendalian keuangan terkadang dimengerti dengan baik seperti dalam aplikasi mekanis yang rielibatkan sistem tertutup yang teridentifikasi dengan baik hubungan sebab-akibatnya. Di dalam aplikasi manajemen, kehadiran faktor manusia dan kompleksitas motivasi manusia menyatakan bahwa hubungan antara umpan balik dan aksi-aksi di masa depan itu tidak pasti dan membingunnkan.

**7.7 Interaksi Pengendallan**

Perencanaan, operasi, dan aktivitas-aktvitas umpan balik telah diidentifikasi sebagai tiga aspek dari proses administratif yang sangat didukung oleh rancangan pengendalian terpadu Ketika nasing-masing dimensi ini dibahas, akan tampak bahwa dimensi-dimensi tersebut bukanlah aktivitas-aktivitas yang berdiri sendiri. Desain dari subsistem Perencanaan, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, penciptaan dukungan pengendalian bagi operasi, cara keputusan untuk menekankan ukuran-ukuran umpan balik tertentu untuk mengidentifikasi keberhasilan dan kegagalan merupakan permasalahan yang sangat terkait satu sama lain. Hubungan ini dapat ditata untuk menciptakan manfaat yang basar jika suatu organisasi dapat menghubungkan subsistem pengendalian secara baik guns mendukuhg Perencanaan, operasi, dan fungsi umpan balik.

Saling keterkaitan di antara sub-subsistem pengendalian juga memegang peranan yang pentingatas hasil yang kurang memuaskan. Logikanya, Perencanaan lebih dahulu ada dibandingkan dengan operasi dan ukuran umpanbalik berasal dari mncana-rencana operasi serta tujuan-tujuan yang ditetapkan. Demikian Pula, jikaukuran-ukuran umpan balik diasumsikan bersifat netral dan tidak menonjol, maka bisa diharapkan bahwa tindakan pengumpulan ukuran-ukuran umpan batik itu sendiri tidak akan. berpengaruh secara signifikan terhadap tahapan-tahapan perencanaan dan operasi. Logika yang sederhana ini, bagaimanapun juga, adalah tidak sesuai untuk kondisi yang kompleks. Manipulasi atas ukuran-ukuran umpan balik dapat menjadi lebih diutamakan dibandingkan dengan tujuan- tujuan yang hendak dicapai, sebagai konsekuensinya, ukuran-ukuran umpan balik lebih menekankan pada operasi dari dada sebaliknya, Sebagai contoh, dalam suatu perusahaan dengan biaya produksi tetap yang tinggi, manajer produksi yang kesuksesannya diukur berdasarkan biaya produksi rata-rata yang lebih rendah dapat meningkatkan kesuksesannya dengan menghasilkan produk dalain jumlah besar. Jika perusahaan lebih fokus pada jumlah produk yang dihasilkan dibandingkan dengan jumlah produk yang terjual, maka kemungkinan besar biaya rata-rataper unit dari produk yang terjual akan meningkat. Dalam kasus ini, umpan balik sedang mendominasi operasi dan proses pengukurannya sangat menonjol.

Hal yang hampir sama juga dapat terjadi antara perencanaan danumpan balik. Proses perencanaan dapat dipengaruhi secara mendalam oleh dampakdampak umpan balik. Tujuan- tujuan perencanaan yang berlawanan tidak akan menjadi penting untuk dijadikan prioritas, karena sasaran rencana menekankan pada ukuran-ukuran kinerja secara statistik yang didasarkan pada ukuran-ukuran umpan balik yang telah ditentukan sebelumnya. Jika para manajer mengetahui bahwa mereka akan dievaluasi berdasarkan jumlah unit produk yang terjual, mungkin dalam proses perencanaan mereka akan lebih cenderung untuk memperhatikan besamya jumlah produk yang terjual dibandingkan dengan profiltabilitas dari produk yang terjual.

**7.8 Faktor-Faktor Kontekstual**

Konteks dapat menjadi panting untuk keberhasilan dalam mendesain danmengimplementasikan sistem pengendalian keuangan. Konteks, sebagaimana digunakan dalam bagian ini, mengacu pada serangkaian karakteristik yang menentukan kondisi empiris dalam sistem pengendalian yang akan diterapkan. Banyaknyacara untuk menjelaskan suatu- konteks khusus hampir tidak terbatas. lebih lanjut lagi, bukti persuasif yang berhubungan dengan faktor-faktor kontekstual dari suatu aplikasi pengendalian keuangan khusus sangat jarang ditemukan.

Tantangan bagi para manajer adalah memahami faktor yang paling kritis terhadap keberhasilan penerapan pengendalian keuangan tertentu. Proses dalam mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang penting sangatlah subjektif dan temporer. seperti apakah, pendapat seorang manajer lebih penting dibandirigkan dengan pendapat manajer lain. Semua daftar dari faktor-faktor kontekstual kritis merupakan subjek untuk melakukan perbaikan secara keseluruhan dalam jangka waktu yang relatif singkat karena perubahan. Pada bagian ini, faktor-faktor kontekstual seperti ukuran, stabilitas lingkungan, motivasi keuntungan, dan faktor proses akan didiskusikan.

**7.9 Ukuran**

Ukuran dapat dipandang sebagai suatu peluang dan suatu hambatan. Ukuran dipandang sebagai peluang jika berfungsi sebagai pemberi manfaat ekonomi dan bukan sebagai strategi pengendalian. Ukuran dapat menjadi suatu hambatan jika pertumbuhan ekonomi menyebabkan terjadinya eliminasi terhadap strategi pengendalian. Luasnya skala desain sistem pengendalian berbasis komputer mungkin dimulai dengan inovasi, tetapi ukuran-ukuran tersebut dapat dengan cepat membangun standar ekonomi yang akan menentukan keberhasilan atas persaingan industri. Fenomena-fenomena ini telah diterapkan pada perusahaan manufaktur dengan sebaik mungkin, demikian pula halnya di institusi keuangan dan perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada jasa. Perencanaan operasi, dan aktivitas umpan batik dalam organisasi-organisasi besar membutuhkan pengendalian strategi formal yang akan mengantisipasi resiko terhadap kegagalan pengendalian dan meningkaikan efisiensi operasional,

Ketika ukuran menjadi sesuatu yang penting dalam melakukan pembatasankonteks, ukuran juga banyak dikaitkan dengan variabel-variabel lainnya. Kondisi idi membuat "ukuran" tidak dapat memisahkan diri menjadi hanya satu variabel sajasebagai contoh, struktur-struktur stabilitas lingkungan dan proses dapat dikaidean dengan "ukuran". Ketika pendekatan ukuran menjadi faktor Denting dalam menentukan perbedaan di antara konteks, tedapat banyak variabei lainnya yang tiga dapat berhubungan dengan masalah-masalah ukuran. Hal ini membuatn.2 menjadi tidak mungkin untuk mengisolasi setiap faktor tunggal, seperti ukuran sebagai sesuatu yang dominan.

**7.10 Stabilitas Lingkungan**

Desain pengendalian dalam lingkungan yang stabil dapat berbeda dari desain pengendalian dalam lingkungan yang selalu berubah. Stabilitas dalam lingkungan eksogen dapat dinilai dari kokuatan gerakan yang secara eksternal menghasilkan produk-produk yang memerlukan suatu tanggapan. Derajat stabilitas lingkungan dapat ditingkatkan dengan memilih alat yang tepat terhadap perubahan lingkungan, seperti pengenalan sejumlah produk baru, tindakan-tindakan pesaing yang melakukan metode produksi yang lebih baik atau efisien, atau inisiatif pihak pengambil keputusan yang ruempengaruhi unit-unit kerja.

Suatu lingkungan eksogen yang stabil diasumsikan dalam banyak pembahasan sistem biaya standar dan analisis hubungan atas varians biaya.Asumsi ini memunculkan fakta yang terpisah antara operasi yang sementara dengan lingkungan bisnis yang menuntut adanya perubahan secara tems menerus. Dengan membandingkan antara biaya aktual yang terjadi dengan standar yang telah ditentukan, subsistem biaya standar menjadi penting untuk ditinjau. Analisis yang demikian tidaklah konsisten dengan suatu rancang pengendalian yang ditujukan pada suatu ekspektasi. Jika tanggapan terhadap lingkungan yang berubah adalah lebih penting, maka hanya sekedar memenuhi standarstandar yangtelah ditetapkan pada akhir tahun bukanlah suatu kunci kesuksesan. Beberapa akuntan beranggapan bahwa-rancarigan pengendalian sebelum terjadinya suatu kejadian adalah pelengkap dari retrospektif umum atau rancangan-rancangan yang berorientasi pada hal-hal yang belum terjadi di depan. Kondisi tesebut dapat diharapkan ada dalam pendekatan-pendekatan inovatif yang menjadi lebih umum manakala pendekatan tersebut dipandang sebagai sesuatu yang penting untuk keberhasilan niat dan minat kerja melalui perubahan manajemen.

**7.11 Motif Keuntungan**

Keberadaan dari motif keuntungan tentunya bukanlah penghalang untuk menggunakan ukuran-ukuran penilaia, akuntansi terhadap prod uktivitas. Pada sisl lain, jelas bahwa sistem pengendalian yang didasarkan pada motif dan ukuran-ukuran profitabilitas sering kali tidak dapat diterjemahkan secara langsung pada konteks nirlaba (nonprofit). Ukuran-ukuran laba adalah penting dan meskipun sulit dapat menjadi indikator darikeberhasilan.

Manfaat terbesar yang berkaitan dengan indikator-indikator berbasis laba adalah bahwa indikator-indikator tersebut secara statistik akan tampak jelas jika diringkas. Ringkasan-ringkasan secara statistik tersebut sering diartikan sebagai suatu ringkasan atas keseluruhan keberhasilan dari sub-subsistem yang kompleks dan sukar dipahami, dimana subsistem tersebut meliputi keseluruhan organisasi. Ringkasan-ringkasan tersebut juga selalu ditafsirkan, baik secara benar maupun secara salah, sebagai suatu ukuran terhadap keberhasilan individual dari para manajer. Ketika motif laba tidak muncul, maka indikator- indikator lain dari organisasi dan keberhasilan individu seharusnya didasarkan pada hal-hal tersebut di atas. Dalam penentuan ini, pilihan terhadap ukuran,dan alternatif telah terbukti menjadi suatu sumber yang konstan terhadap tujuan manajer dan konsultan. Tidak dapat disangkal lagi bahwa dengan adanya tantangan ini, diperlukan perhatian masyarakat terhadap pencarian solusi terhadap permasalahan-permasalahan umum dan kebutuhan-kebutuhan sosiai.

**7.12 Faktor-Faktor Proses**

Telah diketahui bahwa tujuan proses terhadap pengendalian akuntansi dapat menjadi suatu penentu yang penting dalam desainpengendalian. Terdapat banyak cara untuk mengkarakteristikkan proses organisasi. Beberapa dari karakteristik ini dapat menjadi penting bagi tujuan pengendalian, semientara yang lainnya mungkin bersifat terbatas dan tidak memuat perbedaan: Proses sederhana maupun kompleksdanproses biaya variabel maupun biaya tetap akan diperlihatkan secara singkat untuk mengilustrasikan pentingnya proses variabel-variabel.

Proses yang sederhana adalah salah satu yang dapat dikarakteristikkan dengan memahami hubungan sebab akibat secara baik. Suatu proses yang kompleks melibatkan berbagai hubungan yang tidak dapat dipahami dengan baik. Suatu proses sederhana lebih mudah dikendalikan dibandingkan dengan proses yang kompleks. Biaya yang tidak dapat dihindari terjadi pada unit-unit dalam perusahaan, seperti riset dan pengembangan, pemasaran, dan administrasi karyawan. Hal ini sering menimbulkan kesulitan dalam mendesain inisiatif-inisiatif pengendalian terhadap aplikasi biaya yang tidak dapat dihindari karena adanya ketidakpastian dalam pengaruh pengendalian.

Suatu faktor proses penting dalam penanganan biaya-biaya yang tidak cepat dihindari dari biaya-biaya untuk melakukan rekayasa adalah biaya variabel. Strategi pengendalian biaya untuk proses strategi biaya variabel seringkali berbeda dalam hal substansi dengan strategi-strategi pengendalian biaya yang disesuaikan, seperti aplikasi biaya tetap.

**7.13 Pertimbangan-Pertimbangan Rancangan**

Pengendalian telah didefinisikan sebagai suatu pilihan inisiatif karena diyakini bahwa kemungkinan pencapaian hasil yang diharapkan adalah tinggi. Untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan, para desainer akan mencari cara untuk menemukan hubungan sebab akibat yang dipercaya bersifat nyata dalam lingkungan, sehingga mereka memiliki kemampuan untuk mengantisipasi konsekuensi logis yang dapat dihasilkan dari penambahan suatu pengendalian atau aturan pengendalian. Karena lebih fokus pada perilaku dibandingkan pada mekanis, maka para desainer harus mempertimbangkan istilah ekspoktasi dan kemungkinan dibandingkan dengan kepastian dalam hal output. Pengembangan rencana hingga mencapai tingkat yang sempuna menjadi tujuan yang tidak realistis.

Sistem pengendalian didesain untuk memperoleh hasil yang memuaskan. Suatu evaluasi yang pragmatis tehadap keberhasilan secara kolektif seharusnya dapat menilai pencapaiankeuntungan yang terjadi. Konstitusi Amerika Serikat merupakan contoh desain pengendalian-pengendalian yang baik diklaim secara luau sebagai kesuksesan padalataran pracimatis yang menimbulkan saling pengaruh atas kekuatan yang, walaupun jauh dari sempuma dalam segi efisiensinyatelah memberikan harapan yang baik untuk negara. Maksud penggunaanpengendalian dalam organisasi harus didesain dengan pemahaman atas konsekuensi keperilakuan yang besar kemungkinan untuk dihasilkan dan merjadi apresiasi mengakomodasi perubahan.

**7.14 Antisipasi Terhadap Konsekuensi Logis**

Antisipasi terhadap konsekuensi logis merupakan elemen kunci dalam mendesain pengendalian. Hal ini penting bagi seorang manajer keuangan yang terbiasa membuat pertimbangan berdasarkan pada apakah suatu hasil itu baik atau buruk. Laporan keuangan memberikan informasi untuk menentukan apakah hasil tersebut adalah tepat. Suatu pengendalian akan berhubungan dengan hasil atau konsekuensi, baik yang tepat maupun tidak, tetapi pengendalian lebih mencerminkan suatu konsekuensi perilaku terhadap strategi pengendalian khusus.Contohnya, suatu studi tentang waktu dan gerak mesin digunakan untuk menetapkan standar tenaga kerja dan waktu luang. Pada banyak kasus, para pekerja akan mengambil manfaat pribadi dari rentang waktu luang dan,baru bekerja benar-benar pada waktu ekstra guns menyelesaikan tugas-tugasnya.Perilaku pekerja ini bersifat rasional, dapat diprediksi, dan logis. Hal ini merupakan suatu konsekuensi logis yang sering dikaitkan dengan pengenalan terhadap sistem biaya standar.

Manajer yang berpengalaman seringkali mengantisipasi berbagai dampak yang berkaitan dengan proses pengendalian yang mereka pahami. Bagaimanapun, seorang manajer yang baru saja dipromosikan ke posisi baru atau berhadapan dengan teknologi baru atau lingkup yang berbeda akan berusaha menyeimbangkannya dengan sumberdaya ekstemal untuk mendapatkan pemahaman terhadap lingkungan pengendalian. Literatur mengenai kasus bisnis terbukti memberikan sumberdaya yang bermanfaat dalam memahami materi pengendalian. Kasus-kasus yang berkaitan dengan topik seperti akuntansi pertanggungjawaban dan skema harga transfer mampu meningkatkan pemahaman. manajer atas dampak logis yang mungkin muncul tanpa manajer perlu, mengalaminya sendiri. Dengan kata lain, pendekatan teoritis dapat berguna dalam memprediksikan konsekuensi logis yang bekaitan dengan insiatif-inisiatif pengendalian. Pendekatan teoritis untuk mempelajari teori- teori pengendalian dapat ditemukan dalam aplikasi teori agensi untuk merancang pengendalian.

**7.15 Keterkaitan Dengan Teori Agensi**

Teori agensi memudahkan antisipasi atas konsekuensi logis dengan menyediakan suatu keraogka untuk pemahaman dan selanjutnya meramalkan perilaku. Agen merupakan seseorang yang ditunjuk oleh prinsipal untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh prinsipal. Agen mungkin saja mempunyai satu set sasaran hasil yang berbeda dari prinsipal. Sebagai contoh, suatu karyawan sebagai suatu agen lebih menyukai bersantai daripada bekerja, sementara pemberi kerja sebagai principal lebih menyukai mengerjakan pekerjaan daripada bersantai. Untuk memotivasi agen agar mementingkan pekerjaannya dibanding beristirahat, principal dapat membuat suatu kontrak untuk mengurangi resiko agen akanbertindak " di luar kontrol" dan hanya mencari kesenangan. Principal dapat mengalokasikan sumber daya untukmemperoleh kendali dengan tiga jalan skemapengawasan, rencana insentif/penalty, dan asuransi atau opsi risk-transferring. Agen, diasumsikan sebagai seorang yang bertindak ekonomis dan rasional.

Kekuatan utama teori agen adalah kemampuannya menyediakan desain pengendalian yang secara simultan membantu meningkatkan kesejahteraan kedua belah pihak. Karena principal dan agen mempunyai fungsi utilitas yang berbeda, mungkin saja perlu untuk mendisain suatu strategi pengendalian (yaitu skema pengawasan, rencana insentif/penalty, atau opsi *risk-transferfing)* yang akan meningkatkan kesejahteraan dari semua pinak. Solusi jenis ini dikenal sebagai solusi *"plus sum".* Untuk menggambarkan solusi seperti itu, diasumsikan bahwa suatu agen dapat dibujuk untuk melaksanakan suatu tugas untuk suatu tingkat upah yang rendah jika ada fleksibilitas dalam memilih jadwal kerja. Jika prinsipal tidak memperhatikan kondisi-kondisi yang mengendalikan tugas, kontrak ini akan memberikan keuntungan bagi prinsipal dengan adanya tingkat upah yang rendah dan agen diuntungkan dengan jadwal yang fleksibel.

Teori agensi menarik karena dapat digunakan untuk menjelaskan kejadian yang sering terjadi. Teori agensi bagaimanapun juga memiliki beberapa keterbatasan utama. Orang diasumsikan memiliki banyak peran dalam organisasi. Hubungan prinsipalagen tertentu tidak dapat dipisahkari dari konteks dan dipilih untuk pertimbangan mandiri. Teori agensi juga berasumsi bahwa suatu pandangan kontraktual atas tingkah laku manusia akan dapat meramalkan konsekuensi logis dengan tepat. Jika pandang:n kontraktual ini dikurangi menjadi hanya meliputi penghargaan dan biaya-biaya yang secara obyektif diukur dengan unit moneter, teori ini membawa ke konsep perilaku rasional prinsipal dan agen berdasar pada kepentingan ekonomi. Aplikasi teori agensi yang dikurangi ini mengesampingkan penanganan seperti penghormatan, prestasi, kesetiaan, dan kepuasan umum lainnya. Teori agensi menyediakan suatu penilaian yang tidak akurat atas perilaku, seseorang yang kompleks yang dapat diharapkan dalam situasi nyata.

Diskusi teori agensi terdahulu menandai adanya hal di mana pendekatan teoritis dapat memperjelas atau juga mengaburkan pemahaman yang diperlukan untuk menilai konsekuensi logis individu membentuk suatu sintesa dari pengalaman masa lalu mereka untuk memungkinkannya meramalkan konsekuensi logis berhubungan dengan suatu desain pengendalian. Proses pengumpulan kecerdasan ini bersifat induktif dan, seperti semua pendekatan induktif, individu menjadi peka terhadap perubahan dalam lingkungan. Sehingga, mempelajari desain pengendalianharus didukung pengalaman rasa lalu, tetapi harus pula membuat ketetapan dan mengantisipasi perubahan.

**7.16 Mengelola Perubahan**

Mengelola perubahan merupakan pertimbangan penting dalam rancangan/desain pengendalian. Manajer melaksanakan pengendalian untuk mencapai tujuan yang seringkali dihadapkan pada suatu dilema.Keberadaan pengendalian dalam suatu perusahaan mungkin telah berhenti fungsinya manakala terjadi perubahan, tetapi para nanajer biasanya khawatir terhadap perubahan pengendalian tersebut, walaupun mungkin saja hal itu akan memberikan peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan perubahan tersebut. Suatu tantangan yang lebih logis dan lebih menimbulkan ketegangan adalah ketika manajer tidak tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.

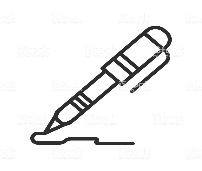
Banyak organisasi menggunakan konsultan dari luar atau auditor internal untuk mendorong sistem pengendalian yang baru. Walaupun rekomendasi dari konsultan luar atauauditor internal tersebut sejalan dengan strategi yang diajukan oleh manajemen puncak perusahaan, para penasehat tersebut selalu berada pada posisi yang mempengaruhi penyebab dari suatu peristiwa karena hubungan laporan khususnya kepada manajemen puncak.

Dalam jangka panjang, perusahaan akan memelihara lingkungan pengendalian melalui suatu proses perubahan dan kompensasi. Hal ini terjadi ketika rancangan-rancangan pengendalian dimodifikasi melalui proses regenerasi internal secara berkelanjutan atauketika perubahan disebabkan oleh faktor eksternalyang berdampak pada organisasi, seperti kehilangan konsumen utama atau kegagalan keuangan yang serius pada perusahaan inti dalam industri tertentu. Oleh karena itu, suatu perusahaan yang telah mengalami sanksi yang berat akibat infleksibilitas dan pendekatan pengendalian yang sangat tersefitralisasi akan berusaha untuk melakukan desentralisasi. Sementara, prusahaan yang sama, setelah beberapa tahun menekankan padadesentralisasi, akan mencari cara untuk mengompensasikan sanksi berat yang terkait dengan inefisiensi dari pendekatan- pendekatan desentralisasi melalui berbagai tingkat sentralisasi kembali. Dalam dinamika semacam ini, terdapat suatu kecenderungan untuk bersikap kritis terhadap organisasi karena tampaknya aca kebingungan terhadap tujuan-tujuanpengendalian. Kritikanini secara implisit mengasumsikan bahwa suatu organisasi. harus secara konsisten mencari suatu keseimbangan pengendalian yang spesifik, dan dalam banyak kasus, asumsi ini sangat sukar ditentukan. Dalam organisasi yang kompleks, keseimbangan dalam lingkungan pengendalian memerlukan perubahan dan kompensasi yang tems menerus. Posisi keseimbangan bersifat dinamis, tidak statis. Hanya, melalui perubahan dan kompensasi., perusahaan dapat menjaga status pengendalian yang konstan dalam organisasi.



**RANGKUMAN**

Pengendalian didefinisikan sebagai suatu inisiatif pilihan karena diyakini bahwa kemungkinan untuk memperoleh hasil yang diinginkan akan meningkat. Suatu sistem pengendalian yang komprehensif dopat ditemukan pada perencanaan, operasi, dan kegiatan umpan batik dalam organisasi. Agar menjadi komprehensif, desain sain pengendalian harus responsif terhadap lingkup organisasional. Meski jumlah faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi organisasi hampir tidak terbatas, beberapa faktor yang penting dalam desain pengendalian telah didiskusikan. Desain sistem pengendalian menjadi kompleks dan rumit, sehingga desainer harus berusaha memahami hubungan sebab-akibat dan mengantisipasi konsekuensi logis. Lebih jauh, desain pengendalian harus dinamis dan tujuannya harus bersifat tetap dan diarahkan melalui proses adaptasi berlanjut dan perubahan. Desain pengendalian harus ditutapkan dengan berbagai kemungkinan dan perbandingan biaya manfaat, bukannya kepastian dan kesempurnaan.

****

**LATIHAN**

1. Jelaskan pengertian pengendalian keuangan!
2. Sebutkan faktor-faktor kontekstual!
3. Sebutkan pertimbangan yang ada dalam rancangan!
4. Apa yang di maksud pengendalian terpadu?
5. Apa saja factor-faktor dalam proses!

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 7, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 8**

**ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PERENCANAAN LABA DAN PENGANGGARAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami Aspek Keperilakuan dalam Perencanaan Laba dan Penganggaran |
| Sub Pokok Bahasan | : | 8.1 Fungsi Ganda Perencanaan Laba dan Penganggaran  8.2 Gambaran Perilaku Dalam Proses Penyusunan Anggaran  8.3 Konsekuensi disfungsional dari proses penganggaran  8.4 Konsep Ilmu Keperilakuan yang Relevan dalam Lingkungan Perencanaan Pengaruh Lingkungan Perencanaan  8.5 Ukuran dan Struktur Organisasi  8.6 Gaya Kepemimpinan  8.7 Stabilitas Lingkungan Organisasi  8.8 Konsep Ilmu Keperilakuan yang Relevan dalam Proses Penyusunan Anggaran |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PERENCANAAN LABA DAN PENGANGGARAN**

Pembuatan anggaran adalah pekerjaan teknis. Aspek keperilakuan pada penganggaran merujuk pada perilaku manusia yang. melakukan proses persiapan anggaran tersebut. Proses pembuatan anggaran didasari oleh keperluan manusia untuk membuat batasan-batasan dalam kehidupannya. Hal ini memiliki dampak secara langsung terhadap sifat dan sikap manusia. Mereka yang merasa memiliki anggaran yang ketat akan merasatertekan yang akhimya pada mengakibatkan penyakit fisik hingga penyakit mental. Sedangkan mereka yang memiliki anggaran yang terlalu longgar atau merasa kurang tertantang. Individu akan sangat apresiatif ketika ia ditawari untuk bekerjasamamerumuskan anggaran sehingga anaaaran akan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Anggaran seringkali membuat manajer merasa memiliki standar baku untuk pekerjaan mereka. Selain memiliki berbagai kelebihan, anggaran memiliki beberapa kekurangan yang patut dibenahi, di antaranya adalah pengekangan cara berpikir dan menghambat kreativitas manajer.

**8.1 Fungsi Ganda Perencanaan Laba dan Penganggaran**

Anggaran adalah rencana manajerial yang tergambar dalam bentuk keuangan. Anggaran merupakan perencanaan laba komprehensif dalam jangka pendek yang menunjukkan sasaran dan tujubn manajemen. Anggaran juga merupakan alat manajerial yang menjamin proses pencapaian tujuan organisasi dan menyediakan sejumlah pedoman selama kegiatan operasional perusahaan berlangsung.

Jika suatu perusahaan menetapkan tujuan untuk menguasai pasar, peningkatan laba, dan nierrperbaiki citra perusahaan di mata konsumen, maka anggaran yang disusun harus disesuaikan dengan ketersediaan sumber-sumber perolehan untuk mencapai tujuan. Anggaran harus menggambarkan biaya iklan dan promosi yang diperlukan untuk meniacu penjualan dan memperbaiki citra. Selain itu anggaran harus memuat besamya gaji yang diperlukan sebagai alat untuk mendorong pertumbuhan penjualan dan pemberian komisi untuk memotivasi usahapenjualan. Anggaran juga harus memuat estimasi arus, kas seperti pengumpulan dari pelanggan, pembayaran kas pada supplier dan menekan peningkatan berbagai macam biaya yang muncul. Anggaran harus mampu menjelaskan perencanaan keuangan perusahaan.

Anggaran memiliki beberapa fungsi. *Pertama,* anggaran sebagai hasil akhir dari suatu proses perencanaan perusahaan, sebagai hasil negosiasi antara pemimpi perusahaan karena anggaran menggambarkan konsensus organisasi tentang pencapaian tujuan di masa mendatang. *Kedua,* anggaran merupakan Pedoman bagi perusahaan dalam beroperasi, menggambarkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber-sumber pendanaan organisasi. Anggaran menunjukkan bagaimana sub unit yang berbeda dalam organisasi beroperasi sesuai dengan tujuan perusahaan.

*Ketiga,* anggaran bertindak sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan berbagai divisi atau departemen dalam organisasi dan antara departemen atau divisi dengan manajemen puncak. Pesan atau informasi yang mengalir dari manajemen puncak kepada bawahannya berisi harapan pencapaian tujuan., kemudiari hasilnya dilaporkan kembali kepada manajemen puncak. Informasi yang mengalir dari suatu departemen ke departemen lain digunakan sebagai koordinasi dalam melengkapi kegiatan organisasi perusahaan secara menyeluruh. Informasi dari departemen kepada manajemen puncak memuat penjelasan operasional dari pencapaian aiau deviasi anggaran.

*Keempat,* dengan menetapkan tujuan dalam bentuk pengukuran kinerja,anggaran berperan sebagai standar yang akan dibandingkan dengan hasil nyata operasional. Hal ini menjadi dasar penilaian kinerja manajer pusatpertanggungjawaban.

*Kelima,* anggaran sebagai alat kontrol yang memungkinkan manajemen menetapkan area perusahaan yang kuat dan lemah. Hal ini memungkinkan manajemen untuk menentukan tindakan korektif yangtepat.

*Keenam,* anggaran dapat memperigaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk terus bertindak secara konsisten, efektifdan efisien serta sesuai dengan tujuan organisasi.

**8.2** **Gambaran Perilaku Dalam Proses Penyusunan Anggaran**

Ada tiga tahapan utama dalam proses penyusunan anggaran:

1. **Tahap Penetapan Tujuan**

Manajemen puncak menetapkan tujuan jangka pendek perusahaan dan strategi apa yang akan digunekan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan merupakan hasil atau keinginan yang ingin dicapai, sedangkan strategi adalah cara yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan tujuan umum organisasi menjadi tujuan yang lebih spesifik. Untuk menqembangkan rencana yang realistis dari penysusunan anggaran, interaksi yang kuat harus dilakukan di antara garis organisasi dan staf-manajer. Pengawas dan direktur mempunyai peranan penting dalam perencanaan di dalam proses penyusunan anggaran. Dalam proses perumusan tujuan organisasi dan penerjemahan tujuan menjadi tujuan yang lebih realistis diperlukan adanya, keselarasan tujuan perseorangan dengan kebutuhan

Jika struktur organisasi dan gays kepemimpinan sesuai, manajer tingkat' bawah dan karyawan akan mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan sebab mereka lebih dapat mengidentifikasi dan menerima tujuan sehingga mereka akan membantu dalam memformulasikan tujuan. Konsep utama perilaku yang berdampak pada tahap penetapan tujuan dalam prosesperencanaan adalah partisipasi, keselarasan, dan komitmen.

1. **Tahap Implementasi**

Tujuan dapat mengatur dan mengalokasikan sumber daya. Pada tahap ini, tujuan formal digunakan untuk men strategi, dan untuk memotivasi orang agar bersungguh-sungguh dalam organisasi. Hal ini dapat tercapai asalkan tujuan dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan atas setiap kegiatan secara terperinci. Untukperencanaan kerja hal ini dapat membua, komunikasi lebih efektif dankesalahpahaman segera akan diketahui dan dapat diatasi. Hanya dengan perencanaan formal lebih mungkindiwujudkan kerjasama antara berbagai kelompok, dan ini merupakan alat untuk memotivasi.Konsep utama.perilaku yang berdampak pada tahap ini adalah komunikasi, kerjasama dan koordinasi.

1. **Tahap Pengawasan dan penilaian Kinerja**

Setelah anggaran diimplementasikan, tahap ini merupakan suatu elemen kunci dalam sistem pengawasan. Tahap ini menjadi dasar ukuran dalam menilai kinerja aktual dan sebagai dasar dari *Management by Exeption* (MBE). MBE berkepentingan untuk mencari selisih varian untuk diinvestigasi. Perhatian utama dari manjer adalah pada varian-varian yang tidak menguntungkan.

Untuk memelihara efisiensi dalam operasi selisih menguntungkan *(favourabl( variance)* dan selisih tidak menguntungkan *(unfavourable variance)* diakui dan diinvestigasi. Selisih yang menguntungkan akan menjadi petuniuk bagaimana keuntungan periode yang akan datang dilakukan dengan mentransfer pengetahuan dan teknologi untuk operasi yang sama. Selisih yang tidak menguntungkan bisa menjadi betuniuk dibutuhknnnya Penyesuaian anggaran. Beberapa kemungkinan konsekuensi keperilakuan berkaitan dengan tekanan, motivasi, aspirasi atau keinginan dan kecemasan.

**8.3 Konsekuensi Disfungsional Dari Proses Penganggaran**

Berbagai tahap penyusunan anggaran seperti penetapan tujuan, pengawasan dan mekanisme penilaian kinerja dapat memicu sejumlah konsekuensi yang menyimpang seperti ketidakpercayaan, resistensi konflik internal dan efek sampingnya

1. **Rasa tidak percaya**

Sebuah anggaran disusun dari seperangkat tujuan spesifikyang pada dasarnya bersifat kaku (Vdak fleksibel). Kekakuap ini dapat menjadi sumber tekanan yang dapatmendatangkan ketidakpercayaan, pennusuhan dan penilaian kinerja. Alasan munculnya rasa ketidakpercayaan ini didasarkan pada keyakinan bahwa:

1. Anggaran cenderung menyederhanakan secara bedebihan atau menyimpang dari situasi yang nyata.
2. Anggaran tidak cukup menggambarkan variabel kualitatif seperti keterampilan tenaga kerja, kualitas dari material dan efisiensi mesin.
3. Anggaran sering digunakan untuk memanipulasi sehingga pengukuran kinerja dicurigai.
4. Anggaran menekankan hasil bukan alasan.
5. Anggaran cenderung menekankan kegagalan.
6. **Resistensi (penolakan)**

Meskipun anggaran secara luas digunakan ddn.diakul manfaatnya, kebanyakan orang dalam organisasi menolak anggaran, dengan alasan:

* 1. Anggaran akan selalu membawa perubahan yang akan mengancam status quo. Banyaknya orang yang membiasakan diri untuk teliti dalam melakukan sesuatu dan teliti dalam memandang satu hal secara sederhana tidak tertarik dengan perubahan. Hal ini menjadi tantangan bagi manajemen untuk mengatasinya dan memperkenalkan inovasi yangmemeprtinggi kinerja organisasi.
  2. Proses penyusunan anggaran memerlukan banyak waktu dan perhatian. Manajer (supervisor) merasa terbebani karena mereka dituntut untuk mencurahkan waktunya dan harus bertanggungjawab atas segala sesuatunya. Oleh karena itu, mereka tidak ingin terlibat dalam proses penyusunan anggaran.
  3. Banyak manejer dan supervisor sama sekali tidak mengerti seluk beluk penyusunan anggaran. Mereka sering tidak mau mengpkui hal ini dan segan untuk belajar mengenai perencanaan dan proses penyusunan anggaran. Hal ini dapat diatasi dengan mendidik para manajer tentang manfaat yang dapat diperoleh dari penganggaran.

1. **Konflik internal**

Anggaran memerlukan interaksi di antara orang-orang di berbagai level organisasi yang berbeda. Konflik internal berkeinbang sebagai dampak dari ineraksi, atau sebagai hasil dari laporan kinerja yang dibandingkan.antara satu departemen dengan departemen lain. Gejala utama dari konflik adalah ketidakmampuan untuk saling bekerja sama antara pribadi atau kelompok selama proses penyusunan anggaran.

Konflik internal menciptakan sebuah persaingan dan permusuhan dalam lingkungan kerja. Konflik dapat menyebabkan seseorang memfokuskan diri untuk kebutuhan departemennya sendiri daripada kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Situasi ini berdampak pada anggaran yang pada akhimya keselarasan tujuan (goal congruence) sulit tercapai. Untuk mengatasi hal ini, manajer harus mengidentifkasi danmendiagnes penyebabnya serta mengambil tindakan untuk mengurangi konflik internal sehingga hubungan kerja yang produktif dan harmonis dapat diwujudkan.

1. **Pembentukan kelompok-kelompok informal**

Kelompok kecil (informal) biasanya muncul untuk melawan konflik internal dan tekanan untuk menciptakan anggaran. Mereka bekerja bertentangan dengan tujuan. Tujuan mereka adalah mengurangi ketegangan. Kelompok pekerja ini kadang-kadang mengubah tanggung jawabnya untuk departemen lain, menanyakan kebenaran dari data yang diancgarkan dan mencoba mempengaruhi untuk penerapan standar yang lebih randah. Situasi ini mempersulit staf akuntansi untuk melaksanakan fungsinya secara efektif, menciptakan ketegangan dalam organisasi, dan merusak kegunaan dari anggaran.

1. **Anggaran dipersepsikan sebegai alat menekan manajerial**

Orang akan merasa tertekan ketika manajemen mencoba untuk meningkatkan efisiensi di mana dengan input tertentu akan menghasilkan output 'yang lebih banyak. Dengan tekanan yang berlebihan, dapat menjadikan seseorang menjadi frustasi, berpikir pendek dan penyakit fisik lainnya yang disebabkan oleh sires.

1. **Penyimpangan pada proses pengukuran**

Para manajer (supervisor) sering tidak mampu menyampaikan tanggung jawabnya kepada bawahan. Mereka memanipulasi data atau membuat keputusan operasi yang meningkatkan kinerja namun merugikan perubahan dalam jangka panjang.

**8.4 Konsep Ilmu Keperilakuan yang Relevan dalam Lingkungan Perencanaan Pengaruh Lingkungan Perencanaan**

Sebelum didiskusikan lebih lanjut tentang konsep ilmu perilaku yang mempengaruhi perencanaan,atau proses penyusunan anggarar, pertama kali penting untuk dikenalkan faktor- faktor yang menyebabkan variasi dalam lingkungan perencanaan. Lingkungan perencanaan berhubungan dengan struktur, proses, dan pola interaksi dalam pengaturan keria. Kadang- kadang hal ini berhubungan juga dengan budaya atau iklim organisasi. Hal ini melibatkan tingkat formalitas dalam interaksi manusia, misalnya kesediaan manajemen puncak menerima ids-ide baru, prosedur atau perangkat kerja, perasaan atau identifikasi organisasi, keterpaduan para karyawan, dan lain-lain.

Ukuran dan struktur organisasi, gaya kepemimpinan, pola sistempengendalian dan stabilitas lingkungan adalah beberapa faktor yang mempengaruhilingkungan kerja tempat terjadinyaperencanaan. Lingkungan kerja atau budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan karena itu juga berpengaruh pada proses perencanaan. Perilaku wnusia bersifat adaptif dan berbeda antara lingkungan kerja yang satu dengan lingkungan- kerja lainnya. Tindakan manajemen puncak dapat Menimbulkan perilaku menyenangkan dan kondusif bagi perwujudan fungsi anggaran, sementara tindakan yang sama dalam lingkungan yang berbeda mungkin tidak menyenangkan dan terjadi penyelewengan fungsi anggaran.

**8.5 Ukuran dan Struktur Organisasi**

Ukuran dan struktur organisasi mempengaruhi perilaku manusia dan pola interaksi dalam pengaturan tujuan, proses implementasi, dankontrol serta penilaian tingkatproses perencanaan. Ukuran organisasi diproksikan dengan )umlah karyawan, nilai bangunan, volume penjualan, banyaknya kantor cabang, atau ukuran kuantitatif lain yang membedakan antar organisasi. Struktur organisasi berhubungan dengan formal atau tidaknya hubungan antara anggota organisasi. Hal ini melibatkan lapisankekuasaan, jumlah jabatan atau posisi padatiap tingkatan tanggung jawab pada tiap bidang dan prosedur pencapaian kerja.

Ukuran organisasi mempengaruhi struktur organisasi. Dalam perusahaan kecil, struktur perencanaan dan pengendalian relatif sederhana karena aktivitas organisasi hanya dilaksanakan oleh sebagian kecil orang. Berbagai aktivitas dapat dengan mudah dikendalikan dan masalah kesesuaian tujijan dapatdengan mudah dipastikan. Sebaliknya, perusahaan besar harus mengembangkan struktur birokrasi secara menyeluruh untuk mengendalikan berbagai fungsi administrasi organisasi. Kekuasaan didelegasikan dan disebarkan secara menyeluruh dari atas. Tugas dan tanggung jawab dikurangi dan dibagikan kepada pusat pertanggungjawaban, yang menciptakan suatu koordinasi yang ketat dan pengendalian secara formal di kalangan bawahan/atasan. Dalam struktur birokrasi manajemen, penyusunan anggaran yang efektif munglkin lebih sulit karena-adanya ketidakefisienan komunikasi dalam organisasi, kegagalan penyesuaian tujuan, danketidakmampuan untuk melihatorganisasi secara menyeluruh. Pada organisasi birokrasi besar, sistem perencanaan encanaan disusun untuk mengurangi bawaan kemampuan untuk melakukan penyimpangan secara diam-diam yang disebabkan oleh ketidakpuasan manajer. Sistem perencanaan juga harus mampu menghapuskan atau menourangi ketidaksesuaian tujuan.

Ukuran dan kompleksitas dari beberapa organisasi menjadi masalah yang monumental dalam suatu perenncanaan, implementasi dan pengawasan. Contohnya seorang direktur telah merencanakan suatu koordinasi produksi, penjualan, keuangan dan pemasaran. Pada tahap ini diusulkan balas pengeluaran yang akan dikeluarkan perusahaan melalui penelitian pasar dan Masing-masing manajer dengan idenya sendid menentukan target volume berapa yang akan dicapai dan dasar perhatiannya lebih ke Personaln'ya atau.perusahaan. Dalam perencanaannya,direktur harus mendapatkan konsensus organisasi melalui permintaan persetujuan, dari berbagai pihak. Manajer pada gilirannya harus menjalankan departemennya dar dapat menekan keluamya biaya meialui anggaran dan mereka harus menghasilkan kesepakatan dalam departemen mereka masing-masing.

Di lain pihak ukuran suatu organisasi.dapat mengacaukan proses penganggaran. Contohnya manajer dari berbagai tingkat organisasi dimungkinkan bisa mendapatkan informasi baik itu melalui atasan-bawahan (up ward) atau dari bawahan-atasan dan biasanya informasi yang disampaikan hanya informasi yang menyenangkan saja.

Manajer dan supervisor mungkin hanya akan memberikan informasi kepada pihak luar hanya dalam porsi pertanggungjawaban mereka yang konsisten dengan minat dan tujuan mereka. Lingkungan perencanaan juga dipengaruhi oleh kebijakan otonomi atau kebijakan prerogatif bagi dana yangdiberikan pada karyawan dan atau manajer tingkat bawah. Aspek inilah yang dalam struktur organisasi biasanya diungkapkan dengan rentang antara senfralisasi melawan desentralisasi.

Sentralisasi dapat diartikan sebaaai pemusatan dalam pengambilan suatu' keputusan yang berada pada manajer tingkat atas. Desentralisasi organisasi bisa dilihat dari manajer tingkat bawah yang mempunyai relativitas yang besar dalam pengambilan keputusan prerogatif: Suatu rencana efisiensi laba telah ditetapkan untuk organisasisecara spesifik. Sentralisasi perusahaan membutuhkan suatu sistem yang menyediakan ekstimitas pengawasan tertutup pada semua aktivitas organisasi. Sistem desentralisasi perusahaan dapat meningkatkan partisipasi, kerjasama dan koordinasi.

**8.6 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan juga berpengaruh padalingkungan perencanaan organisasi. Teori X dari Mc Greger menggambarkan pengawasan yang sangat ketat. Di sini bentuk kepemimpinan otoriter dibutuhkan untuk efisiensi dan merupakan alat, pengawasan perintah untukberhubungan dengan karyawannya. Pemimpin ini menempatkan karjawan untuk mengumpulkan informasi dan hal itu dijadikan suatu pengawasan tidak langsung. Dasar yang menyebabkan munculnya perilaku karyawan adalah pembayaran gaji yanglayak dun perhatian yang baik pula.

Dalam menerapkan fungsi perencanaan, teori X menerangkan bahwa anggaran sudah dipersiapkan sebagai alat pengawasanatau perencanaan) danditentukan juga oleh manajer tingkat bawah. Bentukkepemimpinan otoriter dengan jelas mengkoordinasikanfasiltas dan pengawasan aktivitas, terutama ketika tanggung jawab atas tugas sudah jelas. Mereka relatif lebih efisien dalam masalah perbedaan budaya dan bahasa. Tetapi mereka tidak mau berpartisipasi dan mungkin dapat menyebabkan penyusunan anggaran yang berlebihan, kekacauan dan rusaknya motivasi.

Pada teori Y, Mc Gregor dan Likert menyatakan dalam teorinya bahwa bentuk kepemimpinan demokrasi mendorong karyawan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam penyusunan tujuan dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan demokrasi memungkinkan untuk fleksibel dalam proses penyusunan anggaran dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk dilibatkan dalam operasi perusahaan dan menggunakan talenta mereka secara efektif dengan partisipasi aktif. Dalam hal ini banyak waktu yang dibutuhkan untuk membenahi anggaran karena aadanya komunikasi dua arah dan negosiasi dari semua departemen. Dalam berbagaipenelitian dinyatakan bahwa banyak orang yang mempunyai hubungan yang erat dengan anggaran, akan berusaha mencapai tujuan karena mereka berpartisipasi dalam penyusunan tujuan/anggaran tersebut.

Hopwood membedakan antara gaya kepemimpinan yang *budget constrained* dengan gaya Aepemimpinan *profit conscious.* Dalam budget constrained pemimpin mengevaluasi dengan dasar pencapaian tujuan anggaran jangka pendek, sedangkar gaya kepemimpinan profit conscious lebih terkonsentrsi pada kesuksesan jangka panjang. Hopwood memberikanbahwa bentuk kepemimpinan budget constrained berasosiasi dengan pelayanan yang buruk, ketegangan, dan kurangnya inovasi.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, ditemukan hubungan bahwa pimpinan yang otoriter menggunakan anggaran sebagai sengketa dan adanya frekuensi agres manajer dalam menggunakan anggaran dan rencana laba. Pemimpin yang demokratis akan berusaha menggunakan anggaran sebagai alat motivasi dan alat komunikasi.

**8.7 Stabilitas Lingkungan Organisasi**

Faktor lain yang berpengaruh dalam lingkungan perencanaan adalah lingkungan eksternal, termasuk di antaanya keadaan ekonomi danpolitik, struktur industri, tingkat kompetisi dan lain-lain. Lingkungan yang stabil mengurangi tingkat risiko dan memungkinkan proses penyusunan tujuan secara demokratis dan partisipatif. Cepatnya perubahan lingkungan menyebabkan munculnya situasi yang berisikotinggi. Dalam perubahan yanc dramatis, tingkat suku bunga dan mata uang asing, yang fluktuatif, serta meningkatnya kompetisi mengakibatkan dibutuhkannya penyesuaian tujuan dan strategi. Dalam kondisi ini, gaga kepemimpinan otoriter telah terbukti lebih efisien daripada gaya kepemimpinan demokratif partisipatif.

**8.8 Konsep Ilmu Keperilakuan yang Relevan dalam Proses Penyusunan Anggaran**

* + 1. **Tahap Penentuan Tujuan**

Selama tahan penentuan tujuan manajemen tingkat atas menentukan batasan-batasan tertentu dan tujuan-tujuan yang dapat diukur untuk organisasi dan untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini sangat panting untuk tetapberanggapan bahwa individu dalam organisasi bertanggung jawab dalam menentukandan mengatur tujuan secara obyektif

Teori ekonomi'dan manajemen klasik menyatakan,bahwa tujuan perusahaan usahaan tidaklah problematik karma hanya ada satu tujuan yaitu maksimalisasi profit. Pandangan ini berubah pada awal tahun 1960an ketika muncul teon organisasi modern. Teori ini berasumsi bahwa tujuan organisasi beragamdan untuk mencapai tujuan tersebut maka usaha manusia dan komitmen penyediaan sumber daya organisasi yang memadai sangat diperiukan. Tujuan diartikan sebagai 'a *desired* state, *of affairs which the organization attempts to realize"* atau dengan kata lair, *'future attainments* to *which present effort or commitments are made."*

Tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh tujuan anggota organisasi yang dominan. Tujuan dipandang sebagai kompromi yang kompleks yang merefieksikan kebutuhan individu yang berbeda-beda dan tujuan personal organisasi yangdominan. Tujuan organisasi ditentukan melalui negosiasi. Proses tawar menawar dan salingpengaruh dibatasi oleh beragamnya partisipasi dan lingkungan internal maupun eksternal.

* + 1. **Keselarasan Tujuan**

Masalah utama dalam tahap perumusan tujuan adalah pencapaian keselarasan tujuan atau kesesuaian berbagai tujuan yang ada dalam organisasi, subunit (divisi atau departemen) dan partisipasi. Keselarasan atau kesesuaian tujuan terjadi ketika individu mempersepsikan kebutuhan personalnya dipenuhi melalui pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi dipersepseikan sebagai cara untuk mencapai tujuan personal atau memuaskan kebutuhan personal, maka hal ini akan memotivasi karyawan untuk menjalankan tindakan yang diperlukan.

Jika keselarasan tujuan tidak tercapai, berbagai problem akan muncul. Manajer antar subunit yang berbeda akan sating berkompetisi tak lagi bekerja sama, atau muncul perasaan frustasi ketika ia tak lagi menjadi yang terbaik. Komitmen karyawan akan melemah. Semua ini akan terefleksi dalam turunnva kualitas jasa yang diberikan pada pelanggan.

* + 1. **Partisipasi**

Partisipasi dalam proses, penyusunan anggaran dianggap merupakan perwujudan kebutuhan aktualisasi diri para anggota organisasi. Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih pihak dalam keputusan yang memiliki efek mass yang akan datang. Dengan kata lain, pekerja dan manajer level rendah memiliki suara dalam proses manajemen. Ketika diterapkan dalam perencanaan, partisipasi berarti keterlibatan manajer level menengah dan level rendah dalam keputusan untuk menentukan tujuan operasional dan tujuan kinerja.

Hampir seluruh penelitian tentang partisipasi dalam proses manajemen menyimpulkan bahwa partisipasi bermanfaat bagi organisasi. Partisipasi berpengaruh positif terhadap sikap karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi, dan mendorong kerjasama antar manajer. Namun Becker dan Green menyatakan bahwa ketika diterapkan dalam lingkungan yang salah, partisipasi tidak memotivasi karyawan dan mengurangi upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Banyak penelitian tentang pengambilan keputusan partisipatif tidak setuju partisipasi diterapkan merata dalam segala situasi. Perlu dipertimbangkan tingkat kedalaman, lingkutp dan bobot partisipasi. Tidak ada keseragaman pandangan tentang siapa yang harus berpartisipasi (kedalam) jenis keputusan apa yang memerlukan partisipasi (lingkup) dan tingkat pengaruh/power partisipan dalam keputusan akhir (bobot). Di samping itu, ada pertanyaan juga berkaitan apakah manfaat partisipasi meningkat secara proporsional dengan jumlah karyawan yang berpartisipsi.

Tingkat kedalaman, lingkup dan bobot partisipasi dalam penyusunan tujuan tergantung pada gaya kepemimpinan organisasi, struktur organisasi, tingkat urgensi keputusan, dan tipe kontribusi yang dapat diberikan oleh partisipan. Jadi, organisasi harus memutuskan apakah harus melibatkan manajer tingkat menengah, manajer tingkat rendah, supervisor, pekerja pabrik, atau pekerja kantor dalam pembuatan anggaran. Kemudian keputusan harus dibuat terkait aktivitas penganggaran yang akan melibatkan anggota organisasi. Akhirnya, manajemen puncak harus memutuskan kapan manajemen puncak harus mengintervensi, harus menghidupkan diskusi tentang anggaran, atau mengumumkan bahwa Waktu telah habis dan keputusan harus dibuat oleh partisipan dalam proses penyusunan anggaran:

Dalam konteks yang lebih luas, partisipasi adalah esensi dan proses demokratis dan karenanya menjadi tidak alamiah bila partisipasi diterapkan pada struktur organisasi otoriter. Perusahaan dengan gaya kepemimpinan demokratis dan/atau struktur organisasi do- sentralisasi memfasilitasi partisipasi yang lebih besar dalam proses penyusunan anggaran. Perusahaan semacam ini mendorong karyawan dan manajer pada level yang lebih rendah untuk membetikan kontribusi dalam proses perencanaan. Namun partisipasi tidak selalu berhasil. Salah satu alasannya adalah orang-orang bereaksi berbeda terhadap kontribusi yang harus iaambil terkait dengan penyusunan standar kinerjanya sendiri. Otoritarian dan/atau karyawan yang sangat bergantung akan merasa terancam akan hal ini. Mereka akan lebih nyaman jika mereka menedma instruksi yang jelas terkait dengan batas waktu dan standar kinerja. Pada. sisi lain, orang-orang dengan *self-esteem* dan independensi tinggi akan merasa nyaman ketika diperbolehkan berpartisipasi dalam memformulasi tujuan kinerjanya.

Alasan lain mengapa partisipasi tidak berhasil adalah tidak adanya usaha serius untukmendukung partisipasi dan kerjasama karyawan dan manajer tingkat rendah. Riset menunjukkan bahwa jika manajemen puncak memiliki komitmen yang tinggi pada partisipasi maka parlisipasi dapat berhasil diterapkan meski pada kondisi otoriter.

* + 1. **Manfaat dari Partisipasi**

Salah satu manfaat dari partisipasi adalah partisipan menjadi terlibat dalam penentuan tujuan *(ego involved)* dan tidak hanya terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini akan meningkatkan moral partisipan dan menyebabkan mereka mengemukakar inisiatif yang lebih besar pada setiap tingkatan manajemen. Partisipasi juga dapat meningkatkan kesadaran hubungan dalam kelompok. Selain itu partisipasi juga dapat mengurangi tekanan dan kecemasan akan anggaran karena seseorang yang berpartisipasi dalam penentuan tujuan tahu bahwa tujuan tersebut masuk akal dan dapat diterima.

* + 1. **Kelemahan dan Permasalahan dalam Partisipasi**

Pada kondisi ideal, partisipasi dalam penentuan tujuan mempunyai kelemahan. Proses partisipasi memberikan,manajer wewenang untuk menetapkan isi anggaran mereka. Wewenang ini dapat digunakan sebagai alat memunculkan perilaku disfungsional pada organisasi. Misalnya seorang manajer dapat membuat *slack* pada anggaran mereka. *Slack* merupakan suatu selisih antara estimasi terbaik yang dapat dicapai dengan apa yang tercantum di dalam anggaran. Istilah lain untuk *slack* adalah *budget padding.* Manajer membuat slack dengan, menilai pendapatan lebih rendah, atau dengan cara menilai biaya lebih tinggi atau dengan melebih-lebihkan jumlah input yang dibutuhkan pada output unit manufaktur.

Jika anggaran sangat mudah dicapai karena adanya slack anggaran atau faktor lain yang disebabkan oleh adanya partisipasi proses penganggaran maka hal ini dapat menyebabkan motivasi untuk menghasilkan laba menjadi minimal atau bahkantidak, ada. Individu hanya mencurahkan sedikit kemampuan yang dimiliki. Apabila tujuan anggaran sulit dicapai individu akan berusaha untuk meningkatkan kemampuan mereka. Jadi anggaran yang terlalu ketat ataupun terlalu longgar akan menciptakan perilaku yang tidak baik dampaknya bagi perusahaan.

* + 1. **Tahap Pengimplementasian**

Jika tujuan organisasi selesai disusun, maka direktur perencanaan akan mengkonsolidasikan tujuan organisasi ke dalam anggaran formal yang komprehensif. Anggaran diimplementasikan melalui komunikasi ke personal kunci dalam organisasi. Agar anggaran dapat berjalan dengan baik, semua karyawan harus melihat anggaran sebagai alat yang positif bagi kegiatan organisasi. Para karyawan harus menganggap anggaran sebagai alat manajemen untuk merencanakan dan mengontrol aktivitas organisasi.

* + 1. **Mengkomunikasikan Anggaran**

Kontrol dan direktur perencanaan bertanggung jawab dalam mengimplemetasikananggaran. Dalam perusahaan, setiap pesan bisnis harus dapat dipahami oleh semua orang meskipun memiliki latar belakang berbeda dan bekerja pada level organisasiyang berbeda pula. Untuk mengatasi hambatan ini kontroler harus dapat menerjemahkan tujuan organisasi secara keseluruhan ke dalam bahasa yang mudah dipahami oleh submit organisasi tersebut. Tujuan sub unit organisasi dapat dengan efektif dikomunikasikan jika setiap orang dalam sub unit organisasi itu telah diterangkan dan diberi panduan tertulis atau ditindaklanjuti dengan diskusi dengan pimpinan sub unit itu.

* + 1. **Kerjasama dan Koordinasi**

Pengimplementasian anggaran yang berhasil dapat terjadi jika ada kerjasama dari berbagai orang yang berbeda dalam kemampuan dan bakat. Koordinasi adalah suatu seni yang secara efektif mengkomunikasikan semua sumber daya yang ada dalam organisasi. Dari sudut pandang keperilakuan, koordinasi merupakan penyatuan bakat dari kekuatan.dan suatu organissi dalam mencapai tujuan yang sama.Karenanya pengetahuan karyawan dalam struktur organisasi menjadi penting untuk keberhasilan komunikasidan kerjasama. Direktur kepatuhan dituntut untuk tidak hanya memahami secara teknik, tetapi juga harus merhahami perilaku manusia, dinamika kelompok, struktur organisasi dan peran formal.

* + 1. **Tahap Pengawasan dan Evaluasi Kinerja**

Tujuan, anggaran jarang dapat dicapai tanpa pengawasan secara kontinyu. Dalam tahap ini, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar anggaran, agar dapat ditunjukkan area permasalahan dalam organisasi secara tepat, dan memberikan pendapat tertentu untuk memeriksa kinerja yang di bawah standar.

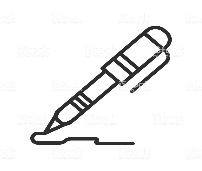
* + 1. **Laporan Kinerja**

Untuk mengawasi biaya dan menjaga agar karyawan mempunyai motivasi dalam mencapai tujuan, laporan kinerja harus disediakan dan didistribusikan setidaktidaknya secara bulanan. Pentingnya intensitas frekuensi pengkomunikasian laporan kinerja banyak ditunjukkan dalam penelitian empiris. Selain itu, di sisi lain laporan kinerja juga dapat memberikan dampak pada pekerja misalnya styes, gelisah, resah dan iri. Dari ilmu sosial diketahui bahwa orang akan bertindak sesuai dengan apa yang mereka pikir dan rasakan. Oleh karena itu planning director harus peka terhadap reaksi manusia karena laporan kinerja.



**RANGKUMAN**

Siapakah yang membuat keputusan dalam tahap perencanaan, yang menyetujui perencanaan, implementasi anggaran, mengevaluasi penyimpangan dan siapa pihak yang seharusnya bertanggung jawab? Jawabannya tergantung dari variabel yang berpengaruh pada proses penentuan anggaran. Struktur organisasi, budaya, gaya kepemimpinan, tingkat partisipasi karyawan dalam pembuakan keputusan, jumlah penurunan yang dibolehkan dan tingkat tekanan atas anggaran, adalah beberapa hal yang dapat mempengaruhi jawabanpertanyaan tersebut. Partisipasi dalam pengambilan keputusan perlu ditunjukkan untuk memberi efek psikologis dan meningkatkan kuantitas serta kualitas output pekerja. Perlumelibatkan sebanyok mungkin orang dalam pengambilan keputusan. Yang penting untuk diketahui adalah partisipasi karyawan tidak secara otomatis akan mengatasi masalah perusahaan. - Seseorang-harus berani menjadi koordinator serta berani berkata "tidak" terhadap keputusan yang dicapai oleh sejumlah partisipan organisasi.. Persetujuan anggaran adalah tanggung jawab presiders direksi dan atau dewandireksiimplementasi anggaran adalah tanggung jawab direktur anggaran/keungan. Pengendalian biaya adalah tanggung jawab line personnel. Untuk itu disarankan agar manajer departemen dan. tanggung jawab supervisor puas dibedakan untuk mengevaluasi penyimpangan di masing-masing area tanggung jawab mereka. Selain itu perlu dikembangkan cara untuk menekan inefisiensi. Hal ini bukan merupakan tanggung jawab planning director danpara stafnya. Supervisor di setiap level, manajer ke bawah bertanggung jawab atas penyelidikan dan koreksi suatu penyimpangan.

****

**LATIHAN**

1. Apa fungsi ganda perencanaan laba?
2. Apa fungsi dari penganggaran?
3. Apa konsekuensi disfungsional dari proses penganggaran?
4. Apa yang di maksud stabilitas lingkuangan organisasi?
5. Apa yang di maksud konsep ilmu keperilakuan yang relevan?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 9, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 9**

**DIMENSI PERILAKU DALAM PENGENDALIAN INTERNAL**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami konsep dan menguraikan Dimensi Perilaku dalam Pengendalian Internal |
| Sub Pokok Bahasan | : | 9.1 Permasalahan Dalam Pengendalian Internal  9.2 Definisi Dan Lingkup Pengendalian Internal  9.3 Manfaat Pengendalian Internal  9.4 Tips-Tips Pengendalian Internal  9.5 Situasi Yang Mempengaruhi Pemilihan Tipe Pengendalian Internal  9.6 Solusi Untuk Contoh Kasus |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**DIMENSI PERILAKU DALAM PENGENDALIAN INTERNAL**

* 1. **Permasalahan Dalam Pengendalian Internal**

**Kasus 1: Pencurian Persediaan**

Pada akhir tahun fiskal 1982, auditor suatu perusahaan manufaktur penghasil kertas, melakukan penghitungan fisik atas persediaan di gudang. Pada salah satu gudang, hasil penghitungan fisik menunjukkan adanya kekurangan jumlah persediaan sebesar kira-kira $ 120,000 dibandingkan dengan catatan persediaan perusahaan yang menggunakan metode perpetual. Staf auditor internal perusahaan kemudian diminta untuk menginvestigasi hal tersebut. Auditor internal menyatakan bahwa hilangnya persediaan tampaknya karena pencunan dan mereka mendata personal yang diduga mencuri persediaan kertas. Kasus tersebut akhirnya terselesaikan ketika kepala bagian produksi mengaku setelah dikonfrontasikan dengan bukti. Dia mengakui bahwa dia mencuri persediaan dengan cara bekerjasama dengan solah seorang bagian truk yang mengangkut persediaan. Pencurian ini telah dilakukan bertahun-tahun, dan pada tahun 1982 dilakukan pada jumlah yang lebih besar karena meningkatnya kebutuhan finansial para pencuri tersebut.

**Kasus 2: Manipulasi Data**

Pada tahun 1979, suatu perusa:iaan yang bangga atas pertumbuhan laba yang menaik terjadi konsisten selama sepuluh tahun, mengungkapkan bahwa para manajer pada beberapa divisi perusahaan telah berkonspirasi untukmentransfer *income* antar beberapa tahunfiskalSkema transfer income telah dimulai sejak 1974 ketika beberapa manajer berupaya mengurangi profit mereka untuk menghindar dari berlebihnya batas rasio gaji dan kontrol harga pada saat itu. Tetapi skema kemudian berlanjut setelah kontrol harga dan gaji berlalu karena manajer menyaderi bahwa mereka dapat'"menabung" profit dan menggunakan hal tersebut sebagai pelindung mereka yang dapat menjamin mereka mencapai target laba tahunan.

Para manajer melakukan transfer *income* tersebut yang totalnya mencapai jutaan dollarmelalui sejumlah prosedur, antara lain:

* 1. Melebihi pembayaran untuk vendor dan menerima potongan harga pada tahun depan.
  2. Meminta dan mempermahal faktur untuk jasa yang baru digunakan pada tahun yang akan datang.
  3. Memperendah nilai persediaan untuk mengantisipasi penurunan harga.
  4. Mengundur pengiriman dokumen.

Tim investigator eksternal menyimpulkan bahwa beberapa kondisi kerja tertentu di perusahaan turut memberi kontribusi pada muncul dan berlanjutnya praktik transfer *income.* Pertama, karenaadanya kesenjangan komunikasi antara kantor pusat dengan divisi-divisi operasi. Perusahaan sangat terdesentralisasi dan yang penting adalah kepala divisi keuangan dan akuntansi bertanggung jawab langsung pada *chief executive officer* (CEO) perusahaan. Hal ini berarti hanya terjadi kontak yang relatif sedikit antara star Keuangan di dalam divisi dengan kantor pusat. Faktor kedua adalah organisasi beroperasi atas dasar filosofi *meritocratic;* yaitu hanya orang-orang yang mencapai hasil yang diinginkan sajalah yang pantas mendapatkan *reward.* Tetapi kantor pusat kadang-kadang memberi perintah dan menyusun standar finansial tanpa mempertimbangkan apakah pencapaian target mungkin dilakukan. Hal ini seringkali menyebabkan manajemen operasi tertekan. Faktor ketiga adalah rencana insentif manajemen perusahaan. Perencanaan ini sangatlah baik, menjanjikan *reward* hingga 40 persen gaji, namun hanya menekankan pada hasil opprasi jangka pendek (satu tahun). Ada juga ketentuan *cutoff* batas atas bahwa tidak ada bonus yang dibayarkan pada *income* tahunan yang lebih besar dari target yang telah ditetapkan. Investiptor merasa bahwa masing-masing faktor iai meningkatkan motivasi manajer untuk mentransfer *income* antar periode.

Kedua kasus di atas dihasilkan dari gagalnya sistem pengendalian internal di dalam perusahaan yang terlibat. Bab ini mendeskripsikan pengertian pengendalian internal; bagaimana efektivitas sistem pengendalian internal memberikan manfaat bagi organisasi, dan mengapa sistem pengendalian internal harus beradaptasi dengan karakteristik organisasi yang berbeda.

* 1. **Definisi Dan Lingkup Pengendalian Internal**

Membentuk dan memelihara sistem pengendalian internal yang efektif adalah tanggung jawab penting manajemen, meski istilah pengendalian internal ditemukan dan didefinisikan oleh auditor. Auditor memfokuskan perhatian mereka pada pengendalian yang digunakan dalam organisasi yang diaudit karena merekamenyadari bahwa, tipe dan tingkat pengujian ian yang dibutuhkan untuk melakukan audit beragam sesuai dengan keandalan pengendalian organisasi yang digunakan untuk menjamin keakurasian data akuntansi. Prinsip dasar auditor adalah semakin kuat sistem pengendalian semakin kurang ekstensif pengujian yang dibutuhkan.

Menariknya, belum ada kesepahaman di antara auditor tentang hal-hul yang merupakan bagian dari sistem pengendalian internal dan seberapa luas seharusnya pengujian terhadap pengendalian harus dilakukan. Ketidaksepahaman ini antara lain tampak pada evolusi definisi pengendalian internal selama beberapa tahun di Amerika Serikat. Pertama kali pengendalian internal didefinisikan tahun 1949 oleh komite American *Institute of Accountants* sebagai berikut:

Pengendalian internal terdiri dari rencana organisasi dan seluruh metode koordinasi dan pengukur yang diadopsi didalam suatu bisnis untuk mengamankan asetnya mengcek keakurasian dan reliabilitas data akuntansinya mendorong efisiensi operasional dan mendukung dipatuhinya kebijaksanaan manajemen. Definisi ini mungkin lebih luas daripada anti yang seringkali dikaitkan dengan istilah [pengendalian internal]. Dalam hal ini diakui bahwa suatu "sistem" pengendalian internal lebih luas daripada hal-hal yang berkaitan langsung dengan fungsi departemen akuntansi dan keuangan. Sistem seperti ini mencakup pengendalian budgetair, *standard costs,* laporan operasional periodik, analisis statistik dan diseminasinya, program pelatihan yang didisain untuk membantu karyawan memenuhi tanggung jawabnya, danstaf auditor internal untuk memberikan jaminan tambahan pada manajemen tentang kecukupan prosedur.

Definisi tersebut merupakan definisi pengendalian internal secara luas, yang tampaknya *overlap* dengan definisi pengendalian manajemen. Tahun 1958, suatu komite baru dalam *Americar, Institute of Certified Public Accountant (AICPA)* mencoba untuk mengklarifikasi definisi pengendalian internal, yaitu:

Pengendalian internal dalam pengertian yang luas meliputi pengendalian dapat dibagi menjadi pengendalian akuntansi atau sebagai berikut:

* 1. Pengendalian akuntansi terdiri dari perencanaan organisasi dan seluruh metode dan prosedur yang berhubungan langsung dengan keamanan aset dan keandalan pencatatan keuanaan. Pengendalian ini termasuk "pengendalian sistem otorisasi dan persetujuan, pemisahan tugas berkaitan dengan operasi atau pengamanan aset, pengendalian fisik atas aset, dan audit internal.
  2. Pengendalian administratif terdiri dari perencanaan organisasi dan "seluruh metode dan prosedur yang berhubungan lansung dengan efisien operasional dan dipatuhinya kebijakan manajerial dan biasanya berhubungan tidak langsung dengan pencatatan keuangan. Pengendalian ini termasuk pengendalian seperti analisis statistik, *time and motion studies,* laporan kinerja, program pelatihan karyawan dan pengendalian kualitas.

Pembedaan antara pengendalian akuntansi dan administratif ini dibuat untuk mengklarifikasi lingkup studi berkaitan *generally accepted accounting standards* (GARS). Simpulan komite tentang hal ini sebagai berikut:

Auditor independen sangat berkaitan dengan pengendalian akuntansi. Pengendalian akuntansi... secara umum menunjang langsung keandalan pencatatan keuangan dan membutuhkan evaluasi auditor. Pengendalian administratif... berhubungan tidak langsung dengan pencatatan keuangan sehingga tidak membutjhkan evaluasi. Jika auditor independen meyakini bahwa pengendalian administratif memiliki dampak penting pada keandalan pencatatan keuangan, maka auditor harus mempertimbangkan kebutuhan untuk mengevaluasi pengendalian administratif.

Revisi dan klasifikasi tahun 1958 tentang pendefisian pengendalian internal kemudian membatasi lingkup auditor hanya pada pengendalian akuntansi. Meski demikian, setelah revisi 1958 masih ada kemungkinan untuk menginterpretasikan secara luas "mengamankan aset dan keandalan pencatatan keuangan," dan hal ini kemudian menyebabkan auditor harus menguji beberpa atau seluruh prosedur pembuatan keputusan maanjemen. Banyak auditor merasa bahwa pengujian lingkup luas ini secara iogis berada di luar tanggung jawab mareka. Sebagai konsekuensinya pada tahun 1972 komiteAICPAmenerbitkan interpretasi yang membatasi auditor pada: (1) mengamankan aset dari Kerugian yang muncul karena kesalahan baik yang disenaaja maupun tidak disengaja dalam memproses transaksi dan menangani aset yang berkaitan," seperti melalui penghitungan yang salah, kelebihan bayar pada vendor atau karyawan, dan kehilangan fisik kas ataupersediaan, dan (2) "keandalan pencatatan keuangan. bagi tujuan pelaporan eksternal."

Dampak interpretasi 1958 dan 1972 mempersempit perhatian auditor tentang pengendalian internal secara signifikan dibanding dengan 1949. *Securities and Exchange Commission (SEC)* mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut:

Pengendalian internal terdiri dari perencanaan organisasi, prosedur dan pencatatan yarg memperhatikan keamanan aset dan keandalan pencatatan keuangan dan konsekuensinya didisain untuk menyediakan jaminan yang beralasan *(reasonable)* bahwa:

* 1. Transaksi dilakukan sesuai dengan otorisasi manajemen baik otorisasi umum maupun spesifik.
  2. Transaksi dicatat (1) untuk memungkinkan penyiapan laporan keuangan yang sesuai dengan *generally accepted accounting principles* (GAAP)/prinsip akuntansi berterima umum (PABU) atau kriterialain yang dapat diterapkan pada laporan tersebut, dan (2) untuk memelihara akuntabilitas atas aset.
  3. Akses atas aset diijinkan hanya bila ada otorisasi manajemen.
  4. Pencatatan akuntabilitas atas aset dibandingkan dengan aset yang ada pada interval yang *reasonable* dan bila terjadi perbedaan dilakukan tindakan yang dibutuhkan.

Bagian pertama pada definisi ini mendeskripsikan apa yang menjadi tujuan utama sistem pengendalian internalmengamankan aset dan memelihara keandalan pencatatan keuangan. Bagian berikutnya menyoroti beberapa cara utama yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan ini. Cara-cara ini secara individu dikenal dengan pengendalian internal; dan secara kolektif dinambkan sistem pengendalian Internal.

Perlu dicatat bahwa ketika definisi pengendalian internal ini digunakan oleh akuntan publik di Amerika SeIkat, pihak lain sering menggunakan istilah ini dengan cara yang berbeda. Misalnya, *Intemational Federation ofAccountant (IFAC)*yang pada tahun 1981 beranggotakan 80 badan akuntansi dari 59 negara yang berbeda memilih definisi yang lebih luas:

Sistem pengendalian internal adalah perencanaan orgarisasil dan seluruh sistem kourdinasi, keuangan dan lainnya, yang dibentuk oleh manajemen entitas untuk membantu pencapaian tujuan manajemen untuk menjamin bisnis yang tertib dan efisien, termasuk dipatuhinva kebijakan manajemen, keamanan aset, pencegahan atau pendeteksian kecurangan dan kesalahan, keakuratan dan kelengkapan catatan akuntansi, dan penyiapan informasi keuangan yang andal secara tepat waktu.

Definisi ini lebih serupa dengan definisi pengendalian internal di Amerika Serikat pada tahun 1949 dibanding definisi saat ini di Amerika Serikat. Sebaliknya, *Institute of Internal Auditors* di Amerika Serikat mendeskripsikan pengendalian internal lebih sempit yaitu "prosedur yang menjamin keakurasian dan kelengkapankansaksi, pencatatan, dan pelaporan baik secara manual dan otomatis, dan pencegahan, pendeteksian day koreksi kesalahan."

* 1. **Manfaat Pengendalian Internal**

Dari berbagai definisi di atas, tampak bahwa permasalahan pengendalian internal merupakan masalah perilaku. Artinya permasalahan pengendalian internal disebabkan oleh resiko bahwa personal yang seharusnya bertanggungjawab dalam organisasi melakukan tindakan tidak diinginkan atau mereka gagal melakukan tindakan yang diinginkan. Oleh karenanya. Pengendalian internalmenjadi penting bagi organisasi karena kemampuannya untuk (1) mencegah, atau paling tidakmengurangi, terjadinya perilaku yang tidak diinginkan atau tidak dilakukannya suatu perilaku yang diinginkan, dan (2) mengurangi biaya akibat terjadinya perilaku yang tidak diinginkan atau perilaku yang tidak dilakukan.

Karena permasalahan pengendalian internal merupakan masalah perilaku, maka pemahaman tentang bagaimana dan mengapa pengendalian internaldapat herjalan perlu dilakukan dalam konteks perilaku, psikologi, (bukan akuntansi atau ekonomi**)** yang mungkin merupakan dasar disiplin ilmu yang paling penting yang mendasari teori dan praktik pengendalian internal. Fakta penting tentang pengendalian internal ini seringkali tidak dinyatakan dalam dokumen pengendalian internal, dan dokumen tersebut lebih banyak berorientasi pada aspek teknis dan prosedural.

Permasalahan perilaku berkaitan dengan pengendalian internal diderivasi dari keterbatasan individu. Ketarbatasan ini dapat dibagi; menjadi 3 kategori, yaitu keterbatssan motivasi, kenampuan dan,pengetahuan telah banyak diakui bahwa motivasi individu dan motovasi organisasi tidak tumbuh selaras dengan sendirinya namun lebih karena ada atau tidak adanya keselarasan tujuan *(goal congruence).* Keterbatasan motivasi dimanifestasikan misalnya dalam bentuk pencurian, sabatase atau kemalahan yang dilakukan karyawan.

Pada beberapa orang yang memiliki motivasi tiinggi untuk melakukan harapan organisasi, terdapat kendala tidak dapat melakukan tugas secarasempuma karena adanya keterbatasan kemampuan. Misalnya tugas yang diberikan mereka sangatlah kompleks sehingga mereka tidak dapat mengingat informasi penting, atau menjadi bingung dengan detil yang dihadapi. Karyawan juga mungkin tidak dapat melakukan tugas dengan sempuma karena keterbatasan pengetahuan mereka yang terjadi ketika karyawan tidak tahu apa yang harus dilakukan atau bagaimana melakukannya. Misalnya, memberi tugas pada orang yang tidak terlatih untuk menyiapkan laporan keuangan, atau melakukan rekonsiliasi bank, akan menyebabkan orang tersebut memiliki probabilitas sukses yang sangat kecil.

Ketiga keterbatasan tersebut akan mungkin ada, baik pada tingkat rendah atau tinggi, pada seluruh orang yang dipercaya organisasi. Sebagai konsekuensinya, penting bagi manajer untuk memiliki suatu sistem pengendalianinternal yang kuat dan efektif; jika peluang untuk melakukan ketidakberesan *(irregularities)* ada. cepat atau lamoat kesalahan dan ketidakberesan akan terjadi dan *cost* yang dikeluarkan akan signifikan. Lebih jauh lagi, tipe pengendalian yang digunakan harus tergantung pada pengetahuan atau asumsi tentang tipe perilaku menyimpang yang mungkin terjadi, dan bagaimana tipe pengendalian akan mempengaruhi perilaku para pihak yang terlibat.

* 1. **Tips-Tips Pengendalian Internal**

Manajer dapat menggunakan berbagai cara/alat yang berbeda untuk mencegah terjadinya perilaku yang tidak diinginkan dan/atau menurunkan *cost* terjadinya perilaku yang tidak.diinginkan. Seluruh cara/alat ini disebut dengan pengendalian internal. Banyak cara uniuk mengklasifikasikan, pengendalian infemal, misalnyapengklasifikasian yang tergantung pada tujuannya. Artinya, apakah Pengendalian tersebut bertujuan untuk mencegah atau untuk mendeteksi perilaku yang tidak diinginkan. Pernbedaan ini penting dilakukan karena ketika pengendalian yang mencegah terjadinya kesalahan dan ketidakberesan dapat dilakukan sebarapa efektif, maka pengendalian ini sangat *powerful* karena tidak ada *cost* yang harus dikeluarkan akibat terjadnya Perilaku menyimpang. Pengendalian internal dengan tipe pendeteksian berbeda dengan tipe ppneegahan karena tipe pendeteksianterjadi setelah terjadinya perilaku. Karenanya tipe ini dapat efektif jika deteksi dilakukan secara tepat waktu dan jika hasilnya dapat mengkoreksi efek daritindakan menyimpang. Hasil pengendalian internal dari tipe deteksi harus membuat individu tidak lagi bemiat untuk melakukan tindakan serupa.

Cara lain untuk menqklasifikasikan pengendalian adalah dikaitkan dengan spesifikasi maksud atau tujuan pengendalian *(specificity of intent*. Beberapa pengendalian internal didasari untuk mencapai tujuan pengendalian yang spesifik. Bentuk ini disebut dengan pengendalian khusus*/spesifik (specific controls)* atau pengendalian primer dan pengendalian aplikasi pengendalian spesifik diterapkan pada proses transaksi dan dalam menangani aset yang berpotensi memunculkan terjadinya satu atau lebih tipe kesalahan atau ketidakberesan.

Tipe lain disebut dengan pengendalian umum (*generalcontrols),* atau pengendalian sekunder sebagaimana diistilahkan oleh John Willingham dan Douglas Carmichael (1979), dan Gary Holstrum (1984). Pengendalian umum bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengendalian internal yang baik dan buruk mendukung dan menjamin berfungsinya pengendalian spesifik pembedaan antara antara pengendalian umum dan spesifik menjadi penting karenaauditor memeriksa pengendalian khusus pada seluruh tugas penting sebelum mereka menyatakan bahwa,sistem pengendalian internal adalah efektif, kecuali pada kondisi yang tidak biasa.

* 1. **Situasi yang Mempengaruhi Pemilihan Tipe Pengendalian Internal**

Dalam mendisain sistem pengendalian internal, manajer harus memilih kombinasi cara/alat pengendalian seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Karena kebutuhan organisasi atas pengendalian internal berbeda-beda, maka solusi yang dipilih berkaitan dengan pengendalian internaljuga berbeda.

Pilihan atas pengendalian bergantung pada empat faktor yaitu:

1. Tipe kesalahan *(error)* dan ketidakberesan *(irregularities)* yang dihadapi. Hal ini akan beragam tergantung tipe aset yang dimiliki perusahaan dan tipe transaksi yang terjadi. Misalnya risiko hilangnya persediaan bukan merupakan hal yang signifikan pada perusahaan,jasa, yang liang memiliki persediaan dalam jumlah sedikit. Komputerisasi sistem akuntansi menyebabkan perubahan besar dalam jumlah dan tipe orang yang memiliki akses pada catatan keuangan, dan perubahan ini memunculkan risiko.
2. *Cost* yang harus ditanggung organisasi jika terjadi satu atau lebih kesalahan atau ketidakberesan. Kontrol yang ketat harus dilakukan pada transaksi atau aset yang penting.
3. Kecenderungan terjadinya masing-masing tipe kesalahan dan ketidakberesan.

Hal ini akan beragam misalnya:

* 1. Tipe orang dalam aktivitas an dikontrol. Risiko terjadinya kesalahan pada orang yang terlatih baikdan berpengalaman lebih rendah daripada orang yang tidak berpengalaman.
  2. Tingkat kemudahan penjualan *(salability)* aset. Bisnis yang berhubungan dengan kas (misal bank, kasino) memiliki risiko yang tinggi.
  3. Kompleksitas, aktivitas yang dikontrol. Proses yang sangat kompleks akan mengakibatkan kurangnya pemahaman pada sebagian orang yang mengerjakan aktivitas tersebut.
  4. Struktur organisasi. Sangatlah sulit bagi manajemen puncak untuk, selalu memantau seluruh aktivitas pada organiasi yang sangat terdesentralisasi.
  5. Filosofi manajemen. Lingkurgan kerja yang tertekan akan cenderung mendorong karyawan memanipulasi data untuk mencapai target. Hal ini juga akan memunculkan perilaku disfungsional seperti pencurian atau sabotase.
  6. Cost dan potensi efeldivitas dari masigg-masing tipe "pengendalian yang dapat digunakan. Seperti benda ekonomis lain, pengendalian internals dapat diimplementaskan bila potensi manfaatnya lebih besar dari pada cost-nya.
  7. **Solusi Untuk Contoh Kasus**

Pada bagian awal telah dijelaskan kasus terkait defisiensi pengendalian internal. Pada bagian ini didiskusikan bagaimana menanggulangi permasalahan yang terjadi. Kasus pertama melibatkan pencurian persediaan. Pencegahan secara absolut daritipe masalph ini tidak dapat dilakukan, kecuali akses terhadap persediaan harus dibatasi pada satu karyawan yang terpercaya. Perusahaan dapat melakukan langkah-langkah berikut untuk meningkatkan kontrol atas persediaan:

* 1. Kepala bagian produksi yang terlibat pencurian harus diganti oleh orang yang lebih terpercaya.
  2. Prosedur baru diperlulkan untuk kepaia bagian pengangkutan yaitu penghitungan kuantitas persediaan yang diangkut masing-masing truk dan penandatanganan dokumen pengangkutan yang mengindikasikan persetujuan antara kuantitas yang tercantum dalam dokumen dan penghitungannya. Prosedur ini didisain untuk menyediakan deteksi yang tepat bila terjadi perpindahan persediaan dari truk. Kepala bagian pengangkutan juga perlu diingatkan bahwa pengangkutan yang tidak diotorisasi tidak,diperbolehkan.
  3. Penghitungan persediaan dijadwalkan lebih sering. Penghitungan persediaan yang penting perlu dijadwalkan lebih sering sehingga bila terjadi permasalah dapat segera terdeteksi secepat mungkin. Beberapa bentuk persediaan cukup dihitung secara tahbnan, namun staf auditor internal periu diberi instruksi untuk melakukan pemeriksaan mendadak untuk membandingkan penghitungan kuantitas fisik dengan catatan persediaan secara perpetual.

Kasus kedua tidak melibatkan penghilangan aset perusahaan, namun, melibatkan manipulasi data berskala besar. Hal ini merupakan masalah yang sangat serius karena hal ini menyebabkan distorsi dalam sistem informasi perusahaan. Tahap-tahap yang ketat perlu diambil untuk menjamin bahwa permasalahan terhenti dan tak akan terjadi lagi. Beberapa tahap didisain untuk memperkuat sistempengendalian internal, dan tahap lain didisain untuk memperbaiki lingkungan kerja untuk mengurangi motivasi mangier memanipulasi data. Tahap-tahap ini meliputi:

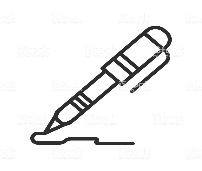
1. Code *of conduct* perusahaan perlu direvisi dan diperkuat dan perlu ditekankan pada seluruh karyawan bahwa pelanggaran terhadap aturan ini tidak akan ditolerir.
2. Perekrutan pejabat baru den pemberian fanggung jawab bagi seluruh fungsi diperusahaan terkait akuntansi keuangan, pengendalian dan pelaporan ekstemal.
3. Seluruh kebijakan, praktik, prosedur dan pengendalian yang ada dievaluasi untuk memenuhi ketentuan perundang-undangan yang ada (dalam kasus ini adalah *Foreign Corrupt Practices Act)* dan pra.dik bisnis yang baik. Langkah selanjutnya perlu diambil bila ditemukan defisiensi.
4. Manual kebijakan akuntansi perlu disusun sebagai alat untuk membentuk, mendokumentasikan, dan memperbaharui keseragaman kebijakan dan prosedur akuntansi. Manual ini termasuk keseragaman deskripsi akun, kebijakan akuntansi yang mendefinisikan kriteria waktu, penilaian dan pencatatan akuntansi; daftar format dan waktu oengungkapan informasi finansial yang ditentukan peraturan; kebijakan tentang standar minimum. prosedur dan sistem akuntansi; dan daftar batas otoritas personal dalam transaksi yang telah diotorisasi. Manual ini bertujuan untuk menjamin bahwa seluruh divisi mp-niliki sistem akuntansi yang memenuhi paling tidak standar minimum, dan para pengguna laporan keuangan memahami karakteristik data yang disajikan.
5. Program yang sedang berjalan ditujukan untuk memonitor kepatuhan pada kebijakan dan prosedur, dan untuk menjamin bahwa kebijakan dan prosedur tersebut efektif sepanjang waktu.
6. Disusun kebijakan baru yang mendorong perpindahan personal antara departemen keuangan pada kantor pusat dan divisi. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kontak personal antara dua kelompok ini dan mengurangi kesenjangan komunikasi.
7. Fungsi auditor internal perusahaan diperkuat, dan garis laporan diubah sehingga fungsi ini bertanggung jawab langsung pada komite audit.

Review terhadap perencanaan insentif manajemen pedu dilakukan untuk menentukan bagaimaria memberlakukan, insentif sambil mengurangi motivasi untuk praktik transfer *income.* Beberapa ditematif yang dapat dilpertimbangkan antara lain pemberian *award* berdasarkan kinerja korporat (bukan divisi), kinerja jangka panjang (multitahun), atau kinerja diukur dalam indikator nonfinansial.



**RANGKUMAN**

Membentuk dan memelihara sistem pengendalian internal yang efektif adalah tanggung jawab penting manajemen, meski istilah pengendalian internal ditemukan dan didefinisikan oleh auditor. Auditor memfokuskan perhatian mereka pada pengendalian yang digunakan dalam organisasi yang diaudit karena merekamenyadari bahwa, tipe dan tingkat pengujian ian yang dibutuhkan untuk melakukan audit beragam sesuai dengan keandalan pengendalian organisasi yang digunakan untuk menjamin keakurasian data akuntansi. Prinsip dasar auditor adalah semakin kuat sistem pengendalian semakin kurang ekstensif pengujian yang dibutuhkan. Permasalahan perilaku berkaitan dengan pengendalian internal diderivasi dari keterbatasan individu. Ketarbatasan ini dapat dibagi; menjadi 3 kategori, yaitu keterbatssan motivasi, kenampuan dan,pengetahuan telah banyak diakui bahwa motivasi individu dan motovasi organisasi tidak tumbuh selaras dengan sendirinya namun lebih karena ada atau tidak adanya keselarasan tujuan (goal congruence). Dalam mendisain sistem pengendalian internal, manajer harus memilih kombinasi cara/alat pengendalian seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Karena kebutuhan organisasi atas pengendalian internal berbeda-beda, maka solusi yang dipilih berkaitan dengan pengendalian internaljuga berbeda. Pilihan atas pengendalian bergantung pada empat faktor yaitu: Tipe kesalahan (error) dan ketidakberesan (irregularities) yang dihadapi. Cost yang harus ditanggung organisasi jika terjadi satu atau lebih kesalahan atau ketidakberesan. Kecenderungan terjadinya masing-masing tipe kesalahan dan ketidakberesan.

****

**LATIHAN**

1. Apa yang di maksud pengendalian internal?
2. Factor apa saja yang mempengaruhi tipe pemilihan pengendalian?
3. Solusi apa saja dalam menghadapi pengendalian?
4. Apa manfaart pengendalian internal?
5. Permasalahan apa saja yang terjadi dalam pengendalian?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 10, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 10**

**POLA PERILAKU AUDITOR**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami konsep dan menguraikan Pola Perilaku Auditor. |
| Sub Pokok Bahasan | : | 10.1 Auditing dan auditor  10.2 Eliminasi faktor personalitas  10.3 Dua situasi yang mempengaruhi perilaku auditor  10.4 Pengaruh audit- dampak pada audit  10.5 Persepsi dan perilaku auditor  10.6 Hubungan interpersonal auditor  10.7 Skema RET |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**POLA PERILAKU AUDITOR**

**10.1 Auditing Dan Auditor**

**1. Sifat Auditing**

Kata “auditin” berasal dari bahasa latin *audire,* yang berarti mendengar. Menurut asalnya, auditing berarti mendengarkanauditormendengarkan bukti dan berdasarkan judgment/pertimbangannya, auditor menetapkan kesimpulan.

Dalam perdagangan, auditing merupakan tindakan untuk memverifikasi catatankeuangan. Dalam konteks ini auditing merupakan rangkaian teknik investigasi untuk memeriksa aku-akun yang muncul dan aplikasi pencatatn. Kata “audit” berkembang menjadi segala investigasi.

1. **Cakupan Auditing**

Auditing merupakan kegiatan yang jangkauannya luas. Auditing berkenaan dengan setiap aspek kehidupan semua orang. Dari lahir hingga mati, setiap orang mengalami berbagai jenis audit. Begitu juga, setiap lembaga mengalami audit. Berikut ini adalah ilustrasi audit dalam kehidupan: rumah sakit tempat manusia lahir menjalani auditing yang konstan. Seorang petugas akan memverifikasi ketepatan waktu dan tempat kelahiran kita, jenis kelamin, ukuran tubuh, garis keturunan, dokter yang menangani dan data lain yang tersimpan dalam catatan permanen. Hal ini tidak hanya dilakukan di rumah sakit tetapi juga di tempat lain. Pemerintah juga mengecek rumah sakit untuk meyakinkan bahwa catatan tersebut dilakukan berdasarkan peraturan. Perusahaan asuransi mengutus auditor ke rumah sakit untuk menyelidiki catatan dan operasi untuk menentukan apakah jasa tagihan layak dan telah dilaksanakan. Penduduk yang bersangkutan menguji berbagai aspek kebijakan institusi atau operasi, khususnya jika rumah sakit didukung pajak. Dokter menjaiankan audit untuk menjaga kuaiitas dari fasilitas pendukung dan jasa medis profesional.

Auditing menjangkau setiap ihstitusi dan organisasi. Unit pemerintah diaudit untuk menciptakan akuntabilitas dana publik dan kepatuhan pada undang- udang peraturan dan ketentuan administrasif. Perusahaan investasi bank dan lembaga keuangan maupun institusi lainnya mengalami pemeriksaan (audit) rutin ataskepatuhan dan tujuan substantif. Karyawan diaudit untuk kepatuhan dengan aturan, pajak, gaji, presensi, absensi, pengunduran did dan lain-lain. Pelatihan untuk karyawan, tumover karyawan, ketidakmampuan, kompensasi kerja, pembiayaan rencana pensiun, dan jaminan asuransi direview oleh auditor. Pencatatan dan aktivitas diuji untuk dikonfirmasikan dengan standar kesehatan dan keselamatan, batasan gaji minimal dan peraturan kerja lainnya. Tim akuntan publik menggali ke dalam semua segi operasi bisnis untuk mengetahui kesehatan keuangan suatu perusahaan.

Hidup pribadi kita secara konstan diaudit, misalnya saat mencari kerja, mendaftar sekolah, meminjam uang, bahkan ketika kita mati. Kebiasaan khusus, selera, dan bahkan opini kita dibuka, diuji secara detail, dan digunakan sebagai desar sebuah laporan. Banyak audit yang dilakukan secara terbuka dan reviewnyadiketahui, tetapi, banyak juga audit yang dilakukan secara tersembunyi, sehingga kita tidak waspada bahwa kita sedang diaudit. Audit adalah fakta hidup. Audit mencakup seluruh aktivitas publik dan privat dari seseorang maupun organisasi, dari buaian hingga liang lahat. Tidak ada yang luput.

1. **Stereotip Auditor**

Audit dilaksanakan oleh auditor yang notabene adalah manusia, bukan robot., Auditor adalah manusia dengan segala kemampuan emosi dan karakter yang dimiliki. Orang sering salah paham mengenai auditor. Karakter auditor yang menusuk digambarkan oleh Elbert Hubbard, filsuf pada awal abad ke-20 sebagai berikut:

Ciri khas auditor adalah laki-laki setengah baya jeli, intelijen, cerdas, dingin, pasif, non-committal; dangan mats seperti ikan kod, sopan dalam berinteraksi, tapi kadangkals tidak responsif, dingin; tenang dan tedelu sabar seperti tonggak beton atau gips kapur; manusia bersifat seperti batu, berhati seperti tonggak kapal, tanpa pesona, tanpa isi perut, hasrat, atau rasa humor. Untuhgnya,.mereka tidal; pemah bereproduksi danpada akhirnya semuanya pergi ke neraka.

Pendapat Elbert Hubbard merupakan persepsi umum mengenai auditor dan menganggap proses auditing sebagai cerminan dad karakter tersebut. Auditor akan dihubungkan dengan persepsi kesempumaan dan keadaan tak dapat berbuat kesalahan.

William Andrew Patton, Bapak Akuntansi Modem Amerika, menyimpulkan auditing terkait dengan kepastian, kemampuan untuk menghitung dan membuat pemyataan apakah akun-akun yang disajikan akurat atau tidak akurat, apakahprosedur yang telah ditetapkan, yang dalamsesuai atau tidakdengan prinsip dan pelaksanaan auditnya tanpa ada suatu kesalahan yang berarti dan selalu membuat kesimpulan yang benar. Dari pendapat tersebut, dapat dipahami publik sering menilai auditor dari audit yang dilakukan. Jika auditing 100% akurat, maka dapat disimpulkan bahwa secara personal individu yang melakukan audit juga sempurna.

Akan tetapi tidak semun audit yang dilakukan tersebut sempuma, bisa jadi juh dari akurat, kepatuhannya kepada GAAP menyimpang Bari realitas ekonomi, dan proses pelaksanaannya tidak lengkap, begitupun dengan auditor. Auditor tidak ada yang sempuma seperi manusia lainnya, mereka juga memiliki psikologis yang terkadang memainkan peran dalam pengambilan suatu kesimpulan sehingga mereka tidak memperkirakan konsekuensi yang mungkin timbul.

1. **Aspek Perilaku Dari Auditing**

**Lingkup Auditing**

Dalam pembahasan ini terdapat 2 tipe dasar audit akuntansi audit eksternal atau audit keuangan independen dan sebaliknya ialah audit internal atau audit operasional.

Lingkup dari audit keuangan biasanya terfokus pada asersi tentang "kewajaran" dari laporan keuancian. Untuk itu dibutuhkan kemampuan, pelatihan, pendidikan, pengalamandan juga pertimbangan yang matang. Pada pembahasan ini akan difokuskan padasiapa yang mengerjakan audit (biasanya akuntan publik sersertifikat).

Terdapat perbedaan kecil antara akuntan publik bersertifikat, dan bukan akuntan publik bersertifikat, karena masyarakat biasanya mengidentifikasi akuntanpublik bersertifikat dalam konteks kualitasnya. Pada pembahasan kali ini akan lebih berfokus pada perilaku auditor dibandingkan dengan proses perkerjaannya, serta menggunaken akuntan publik bersertifikat dan auditing sebagal kerangka referensinya.

**10.2 Eliminasi Faktor Personalitas**

Kita harus mengeliminasi faktor personalitas dari pertimbangkan kita mengenai generalisasi perilaku auditor, karena hal ini berada di luar lingkungan aduit. Personalitas/kepribadian dapat berhubungan erat dengan kesalahan seorang auditor. Banyak alasan yang mempengaruhi ketidaksusesan auditor. Namun demikian, satu hal yang jelas adalah hampir tidak ada kesalahan auditor terkait profesinya disebabkan oleh kurangnya kompetensi di dalam melakukan pekerjaan audit. Ada 5 mendasarinya, yaitu :

* 1. Dewasa ini auditor pemula telah disiapkan secara baik secara akademis (lulusan bukan dari universitas biasanya tidak dapat memasuki profesi ini).
  2. Intensifnya penyaringan ketika melamar pekerjaan dan berbagai wawancara akan menyebabkan auditor yang baru bekerja merupakan bagian dari kelompok yang sangat terpilih.
  3. Auditor baru secara ekstensif mendapat pelatihan lagi dari kantornya.
  4. Auditor junior disupervisi secara ketat dan jarang ditempatkan pada situasi yang beresiko tinggi baik untuk pekerjaan auditnya atau kantor akuntan publiknya karena kurangnya kompetensi. Pengalaman sangat berpengaruh pada kematangan seorang audit.

5. Berlawanan dengan profesi lain yang terkait dengan masyarakat, tidak terIalu banyak pembuatan keputusan yang dilibatkan dalam auditing. Seorang auditor mungkin merasa pekerjaar.,lya tidak menarik, membosankan, menjadi rutinitas. Hal ini tidak bermaksud untuk mengecilkan pengajaran akuntansi.

**10.3 Dua Situasi yang Mempengaruhi Perilaku Auditor**

Ada 2 tipe situasi terkait dengan perilaku yang ang memunculkan dilema bagi auditor yaitu:

1. Auditor dipengaruhi secara mendalam seringkali diluar sadarnya oleh persepsinya tentang lingkungan audit pada suatu saat (yang selalu berubah) dan dipengaruhi oleh opininya tentang orang-orang yang terlibat.

b. Auditor secara konstan harus menata diri mereka sendiri terkait dengan banyaknya relasi interpersonal, misalnya relasi dengan kolega, dengan bawahan atau atasan, dan dengan klien.Dalam hal ini beberapa akan- *overlap,* dan yang lairnya akan sangat independen.

**10.4 Pengaruh audit-Dampak pada Audit**

Secara umum disimpulkan bahwa auditor mempunyai dampak pada perilaku auditee. Perilaku berubah menjadi seperti apa yang diinginkan auditor.

Pada area lain, akuntan menyatakan bahwa laporan audit mereka berpengaruh besar pada perilaku pembaca laporan keuangan seperti investor dan kriditor. Bukti ini tidak lengkap karena riset dewasa ini menunjukkan bahwa laporan audit hanya berpengaruh kecil. Bagaimana mereka akan bereaksi seringkali tidak dapat diprediksikan. Ringkasnya tampak bahwa auditing memiliki beberapa dampak pada perilaku audit, namun sedikit sekali jika ada pengaruhnya pada pihak eksternal organisasi yang diaudit.

**10.5 Persepsi dan Perilaku Auditor**

*Judgment* auditor sangat bergantung pada persepsi dari suatu situasi. *Judgment* yang merupakan bagian penting dari profesional, merupakan hasil dari berbagai faktor seperti pendidikan, budaya dan lainnya. Tetapi elemen yang paling signifikan dan mengontrolnya tampaknya adalah pengalaman sense auditor untuk kembali mengambarkan keputusan yang sebelumnya telah diambil dengan sukses pada situasi yang sama. *Judgment* adalah perilaku yang paling berpengaruh oleh persepsi situasi. Faktor yang berpengaruh adalah materialitas dan keyakinan.

1. Materalitas

Dalam auditing materalitas sangat penting signifikan dan esensial tapi dalam konsepnya tidak terdapat aturan pengukurannya. Hal ini tergantung pada pertimbangan auditor, beberapa penelitian yang subtansial mengidentifikasi faktor-faktor yang diprediksi mempengaruhi penelitian mengidentifikasi penilaian auditor tentang materialitas. Penelitian ini berfokus pada 2 lingkup (1) apa yang mempengaruhi tingkat materialitas sehingga dihasilkan *Judgment* hal-hal yang material dan hal-hal yang tidak material, dan (2) bagaimana dan pada tingkat bagaimana pengaruh materalitas pada menguatnya atau melemahnya perilaku auditor. Selain satu sumpulan hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa perilaku auditor biasanya tergantung pada harapan auditor menerima risiko kesalahan menaksir materialitas. Pada tingkatan yang lebih luas, hal ini sangat bergantung pada hasil dimasa lalu.

Beberapa peneliti lain menemukan simpulan yang berbeda karena mereka melihat masalah pertimbangan materialitas dari sudut pandang yang berbeda. Secara umum, penelitian ini lebih melihat pada proses pengambilan keputusan auditor dibanding pada faktor-faktor spesifik yang berpengaruh. Beberapa peneliti menyatakan bahwa masalah materialitas merupakan masalah Skala ordinal daripada skala nominal dan hasilnya diukur secara bersamaan yaitu masalah. skala dan masalah struktural secara simultan.

Perilaku auditor merupakan fungsi dari adalah *judgment* itu sendiri, terlepas dari bagaimana *judgment* itu sendiri terlepas dari bagaimana *Judgment* itu dipengaruhl oleh hal-hal lain. Secara umum, berbagai penelitian menyimpulkan bahwa perilaku auditor, yang dimanifestasikan dengan *judgment* merupakan hal yang unik. Terkait dengan hal itu, hanya ada sedikit pengetahuan tentang bagaimana mengendalikan perilaku yang beragam tersebut, namun komunikasi antara auditor, baik secara horizontal maupun vertikal cenderung menghasilkan konsensus tentang tindakan audit yang dianggap mencukupi. Pada gilirannya, diargumentasikan bahwa hal ini mengarahkan aduitor pada hormagenitas pikiran, dan karenanya, homogenitas perilaku, paling tidak dalam suatu organisasi audit

Secara umum dapat disimpulkan bahwa auditor, sebagai manusia, tidak berorientasi pada probabilitas; biasanya mereka menyandarkan diri pada *Judgment heuristic* yang biasanya berasal dari pengalaman. Karena,probabilitas tindakan tertentu dapat dikalkulasi, mereka menyediakan hanya pedoman yang sangat umum untuk tindakan individu yang serupa. Dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa tampaknya sangat mUndkin untuk memprediksi perilaku tertentu yang mendekati ketepatan atau keyakinan. Faktor pengendali yang dominan tampaknya adalah pengalaman individual. Meski hal ini mungkin jawaban yang paling memuaskan bagi suatu masalah, namun sebagai upaya untuk mengidentifikasi permasalahan, tampaknya hal ini merupakan hal yang bermanfaat, sehingga simpulan umum, dapatdirumuskan.

Kita mungkin tidak dapat memprediksi perilaku aktual dengan keyakinan penuh, namun penelitian menunjukkan bahwa kits dapat mencegah tindakan auditor yang tidak diinginkan. Kemampuan untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan dapat membantu meningkatkan pengendalian.

Dua elemen yang dapat mendukung hal ini adalah (1 komunikasi di antara auditor sehubungan pekerjaan yang harus dilakuka ; (2) mengurangi sedapat mungkin kecenderungan auditor untuk *short-cutting* dalam menyelesaikan pekerjaan audit karena rasionalisasi yang. tidak tepat. Misalnya, jika alokasi waktu audit terlalu ketat, auditor akan mengkompensasinya dengan merasionalisasi persepsinya tentang permasalahan audit, dan mengubah *judgment* mereka tentang app yang perlu dilakukan dan seberapa banyak yang harus dilakukan untuk kurangnya audit. Pertimbangan ini akan menjadi jelas ketika kita melihat permasalahan persepsi auditor yang disebut dengan *faith* (keyakinan, kepercayaan), namun dalam literatur-literatur lebih dikenal sebagai *halo effect.*

2. *The Faith Syndromo*

Satu persepsi kondisi yang dapat mengarah pada berubahnya perilaku auditor yaitu *halo effect,* efek yang positif tapi terkadang merupakan persepsi yang keliru tentang orang lain. Dalam auditing *halo effect* terjadi saat auditor memiliki banyak persepsi dan mengarah pada keyakinan bahwa kondisi audit tertentu, yang mungkin jadi ya, mungkin jadi bukan kasus yang sesungguhnya terjadi . Misalnya diasumsikan bahwa auditor menyimpulkan bahwa system pengendalian internal klien adalah kuat, dan karenanya dapat diandalkan. Sesuai dengan, hal tersebut, maka prosedur dan pengujian auditor tidak seekstensif yang dibutahkan bila pengendalian Intemainya lemah. Namun, auditor mungkin tidak memiliki pengalaman langsung tentang sistem pengendalian internal klien, dan karenanya tidak memiliki basis untuk menyimpulkan kekuatan atau kelema han pengendalian internal klien; persepsi auditor tentang suatu sistem pengendalian internal mungkin didasarkan pada pakerjoan audit sebelumnya dan asumsi sederhana tentang apa yang telah ada di masa lalu masih terjadi pada saat ini. Meski demikian, biasanya simpulan audit didasarkan pada siapa yang telah melakukan pekerjaan audit sebelumnya.Jikaauditor memiliki keyakinan tentang orang tersebut, halo effect diterapkan pada auditor lama dan pekerjaan mereka. Status saat ini menjadi sangat dipengaruhi oleh keyakinan auditor pada satu atau lebih auditor lainnya. Respon seperti ini biasanyaterjadi pada audit yang memilikikonstrain waktu yang sangat ketat. Persepsi aktivitas sebelumnya cenderung dipengaruhi oleh *judgment* audit saat ini, namun tingkattidakdiketahui. komunikasi antarlevel auditor dan partisipasi dalam perencanaan audit merupakan metode eektif untuk mengurangi respon yang tidak diinginkan atau respon yang tidak pantas.

**10.6 Hubungan Interpersonal Auditor**

Tidaklah mungkin memprediksi perilaku auditor yang muncul dari persepsi lingkungan. Kita tidak dapat meniprediksi perilaku yang muncul dari relasi kerja interpersonal, ataupun dengan auditor lain atau dengan klien. Namun, hubungan interpersonal dapat dikontrol. Lebih penting lagi, hal ini dapat dikontrol oleh diri sendiri dengan kesadaran penuh dan kesadaran rasional. Meski auditor mungkinmemiliki seorang psikater yang selalu siap, namun hal itu memakan banyak biaya. Selain itu psikater maupun psikologis hanya memiliki keberhasilan kecil dalam memprediksi perilaku auditor yang spesifik.

Dalam hal ini *self, understanding* merupakan faktor yang diperlukan. Jika auditor dapat memahami diri sendiri dan melatih kontrol diri dalam respon- responnya, maka permasalahan yang dirasa sulit akan dapat diatasi. Respon auditor yang tidak dapat diprediksi dan tidak diinginkan dapat dihindari melalui komunikasi, perencanaan, dan *self-understanding.*

Beberapa cara tersedia bagi individu untuk self-analysis dan self-help, Namun di sini hanya dibatasi,2 metode, yang satu diadaptasi dari psikiatri yang menyediakan dasar teoritis, dan yang satu lagi mengikuti program yang dibentuk oleh psikolog.

1. Transactional Analysis

Analisis transakslonal merupakan terapi kelompok, yang tidak ditujukan untuk self-applied. Dila diterapkan pada diri sendiri mungkin hanya sedikitnilai praktiknya bagi pengendalien diri auditor, tapi konsepnva dapat diterapkan pada program terapi individual. Analisis transaksional ditemukan oleh Eric Beme.Dia mensitentesiskan temuan Wilder Penfield dan Harry Stack Sullivan. Kontriousi Penfield yang signifikanadalah temuan bahwa rincian kejadian masa lalu dan emosi yang menyertainya secara tak terpisah terekam dalam otak yang satu tidak diingat tanpa yang lain berkontribusi pada gagasan tentang hubungan. interpersonal, yang iasebut sebagai transaksi. Orang-orang melihat transaksi hubungan interpersonaldan emosi yang menyertainya) sebagai penilaian refleksi persepsi tentang suatu kejadian dan perasaan yang berkaitan.

Persepsi seseorang tentang kejadian dan emosi mungkin menyimpang dan menyebabkan sakit syaraf. Beme, yang menghubungkan pekerjaan Penfield dan Sullivan, menunjukkan bahwa karena rincian persepsi juga membebani secara emosional, maka masalah dapat diperlakukan sebagai suatu terapi jika seluruh elemen suatu transaksi diperjelas dan diuji secara rasional. Berne melihat kelompok sebagai suatu elemen yang dibutuhkan untuk membuat hal ini dapat terlaksana. Hanya melalui membagi ketedibatan, transaksi.yang relevan dapat diidentifikasi dan mereka membaurkan analisis, perintah dantemuan. Namun sebelumnya orang yang tergabung dalam kelompok membutuhkan dua komponen agar kelompok terapi menjadi efektif.

Hal pertama yang dibutuhkan adalah menyederhanakan bahasa bahasa psikiatri mempermudah jagoan-jagoan profesional yang kompeks danmembuatnya bisa dipahami oleh semua,, Hal yang kedua dibutuhkan adalah lebih signifikan. Bagi Beme, kelompok terapi adalah suatu bentuk intraksi yang melibatkan permainan peran.. Untuk memfasilitasi hal ini, peran-peran tersebut perlu diidentifikasi dengan baikdan dipahami oleh seluruh anggota kelompok. Beme menemukan bahwa hal ini membantu menghubungkan transaksi atas tiga peran mendasaranak-anak, orang tua, dan orang dewasa. Hal ini memberikan pedoman bagi sesi terapi kelompok.

Pendekatan analisis transaksional berperan dalam memecahkan masalah perilaku, namun perlu ditekankan bahwa Pendekatan ini membutuhkan proseskelompok Hal ini secara praktik merupakan kelemahan bagi penugasan audit. Yang dibutuhkan adalah self-analysis yang efektif bagi fungsi auditor sebagai seorang individu.

2. *Rational-Emotive Therapy*

Pendekatan ini merupakan calah satu alai analisis yang ditemukan oleh psikolog Albert Ellis. Ada 4 alasan utama yang mendasari mengapa RET lebih cenderung dapat diterapkan, yaitu:

* 1. RET dirancang untuk *self-applied.* Setelah mengetahui secara singkat sistem ini, tidak diperlukan lagi terapi eksternal. Hal ni tidak saja berarti akan lebih murah dibanding teknik terapi lain, namun juga dapat diterapkan untuk sesi pelatihan internal yang diaplikasikan bagi individu.
  2. RET berorientasi pada pekerjaan dan tidak memakai bahasa yang sulit dipahami.
  3. RET merupakan 1 dari beberapa teknik terapi yang berada di bawah naungan para psikolog dan psikiatris.
  4. Auditor bangga dengan peke-rjaannya yang menggunakan logika dan rasionalitas. Dan karena padadasamya RET merupakan teknik analisis dengan menggunakan rasio, maka keduanya dianggap mempunyai kecocokan.

**10.7 Skema RET**

Tujuan RET adalah untuk mencapai netralitas emosi untuk menghilangkansebanyak miungkin perasaan negatif. Hal ini berangkat dari gagasan bahwa seseorang lebih dapat memecahkan suatu masalah jika ia dalam kondisi tenang daripada bila ia dalam kondisi marah, cemas atau tertekan.

RET menekankan pada urutan berikut (1) myebutan kejaadian (2) pemikiran kejadian; (3) perasaan tentang hasil dari kejadian. Seringkali proses berpikir dihilangkar), dan kita bereaksi otomatis secara emosional. RET menekankan pertama kali pada pertimbanganpemikiran secara hati-hati tentang suatu kejadian. Kemudian pemikiran dievaluasi dengan Cara mempertanyakan pada diri sendiri:

1. Apakah pemikiran kita didasarkan pda fakta yang obyektif dan bukan didasarkan pada opini subyektif? FAKTA?
2. Jika tindakan diambil, apakah hal itu akan menghasilkan tercapainya tujuan kita lebih cepat? TUJUAN?
3. Jika tindakan diambil, apakah hal itu mencegah terjadiizya konflik yang tidak diinginkan dengan pihak lain? KONFLIK?
4. Jika tindakan diambil, apakah hal itu akan membantu pada perlindungan diri sendiri? PERLINDUNGAN DIRI?
5. Apakah tindakan itu mewyebabkan perasaan saya, menjadi lebih baik?

PERASAAN YANG DIINGINKAN?

Setelah evaluasi ini selesai, perasaan seseorang tentang suatu kejadian akan netral, tidak lagi memiliki perasaan negatif.

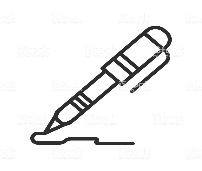
RET menghubungkan suatu kejadian dengan emosi yang menyertainya dengan tujuan mengubah emosi away yyang. mungkin bersifat destruktif mejadi emosi yang netral. Ketika netralitas terjadi, kejadian dan respon terhadap suatu transaksidapat diperlakukan secara rasional. Setelah pelatihan, proses ini dapat dilakukan oleh individu tanpa bantuan atau kehadiran fisik seorang terapis.

Kita mungkin menganggap RET sangat sederhana dan mudah diterapkan. Namun untuk penerapan awal hal ini membutuhkan bimbingan dan perlu banyak praktik sebelum hal ini menunjukkan potensi optimalnya. Agar dapat efektif secara optimal, maksiimal, RET perlu diulang-ulang, sehingga proses analitis dan responnya menjadi lebih otomatis. Dengan RET tidak berarti bahwa hasilnya selalu positif baik bagi auditor, kantor akuntan publiknya maupun bagi kliennya. Meski demikian RET sangat menekankan pada pengendalian diri sesuatu yang dibutuhkan oleh auditor sebagai profesional. Auditor adalah manusia dengan segala emosinya. Sebagai manusia, auditor adalah subjek dari kelemahan, namun ada alasan mengapa dapat percaya bahwa hasil yang baik dapat diperoleh dari diterapkannya RET secara hati-hati oleh auditor yang Kompeten agar dapat menghindar dari hasil yang tidak diinginkan.



**RANGKUMAN**

Kata “auditin” berasal dari bahasa latin audire, yang berarti mendengar. Menurut asalnya, auditing berarti mendengarkanauditormendengarkan bukti dan berdasarkan judgment/pertimbangannya, auditor menetapkan kesimpulan. Dalam perdagangan, auditing merupakan tindakan untuk memverifikasi catatankeuangan. Dalam konteks ini auditing merupakan rangkaian teknik investigasi untuk memeriksa aku-akun yang muncul dan aplikasi pencatatn. Kata “audit” berkembang menjadi segala investigasi. Auditing merupakan kegiatan yang jangkauannya luas. Auditing berkenaan dengan setiap aspek kehidupan semua orang. Dari lahir hingga mati, setiap orang mengalami berbagai jenis audit. Begitu juga, setiap lembaga mengalami audit. Dalam pembahasan ini terdapat 2 tipe dasar audit akuntansi audit eksternal atau audit keuangan independen dan sebaliknya ialah audit internal atau audit operasional. Lingkup dari audit keuangan biasanya terfokus pada asersi tentang "kewajaran" dari laporan keuancian. Untuk itu dibutuhkan kemampuan, pelatihan, pendidikan, pengalamandan juga pertimbangan yang matang. Pada pembahasan ini akan difokuskan padasiapa yang mengerjakan audit (biasanya akuntan publik sersertifikat). Judgment auditor sangat bergantung pada persepsi dari suatu situasi. Judgment yang merupakan bagian penting dari profesional, merupakan hasil dari berbagai faktor seperti pendidikan, budaya dan lainnya. Tetapi elemen yang paling signifikan dan mengontrolnya tampaknya adalah pengalaman sense auditor untuk kembali mengambarkan keputusan yang sebelumnya telah diambil dengan sukses pada situasi yang sama. Tujuan RET adalah untuk mencapai netralitas emosi untuk menghilangkan sebanyak miungkin perasaan negatif. Hal ini berangkat dari gagasan bahwa seseorang lebih dapat memecahkan suatu masalah jika ia dalam kondisi tenang daripada bila ia dalam kondisi marah, cemas atau tertekan.

****

**LATIHAN**

1. Apa itu audit?
2. Apa saja situasi yang memepengaruhi auditor?
3. Apa pengaruh audit?
4. Sebutkan dampak audit?
5. Jelaskan persepsi auditor?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 11, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 11**

**ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PERSYARATAN PELAPORAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami konsep dan menguraikan Aspek Keperilakuan dalam Persyaratan Pelaporan. |
| Sub Pokok Bahasan | : | 11.1 Permintaan Pelaporan  11.2 Bagaimana Permintaan Pelaporan Mempengaruhi Perilaku  11.3 Antisipasi Dari Pengguna Informasi  11.4 Prediksi Pengiriman Terhadap Penggunaan Oleh Para Penerima  11.5 Insentif Dan Sanksi  11.6 Waktu  11.7 Strategi Respon Iteratif  11.8 Mengarahkan Perhatian  11.9 Dampak Dari Persyaratan Pelaporan  11.10 Menilai Dampak Pada Pengirim Informasi |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PERSYARATAN PELAPORAN**

**11.1 Permintaan Pelaporan**

Selama ini penelitian akuntansi perilaku kebanyakan membahas mengenai bagaimana pemakai menggunakan informasi untuk pengambilan keputusan. Tetapi pada model ini akan dibahas mengenai kebalikannya, yaitu bagaimana dampak permintaan pelaporan terhadap pihak yang diminta untuk melaporkan informasi tersebut.

Esensi dari proses akuntansi adalah komunikasi antara informasi denganimplikasi dari keuangan dan manajemen. Sejak pengumpulan dan pelaporan informasi membutuhkan sumber daya, maka hal ini tidak lagi bersifat *voluntary* kecuali pelapor percaya bahwa hal ini akan mempengaruhi penerima untuk bertindak sesuai keinginan pelapor, contohnya iklan. Sebagian besar informasi akuntansi dilaporkan ketika seseorang yang menjadi penerima informasi adalah seseorang yang memiliki kekuasaan dan dapat meminta pelapor untuk melaporkan informasi tersebut.

Pelaporan informasi menjadi hal yang penting dalam proses pengaturan dan pengendalian dalam organisasi. Dan perlu dipahami bagaimana dampak dari permintaan pelaporan karena hal ini menyangkut biaya dan kelazimannya. permintaan pelaporan diharuskan oleh seseorang atau organisasi dalam berbagai macam cara. Setiap orang yang terlibat dalam mendesain dan menggunakan. Gistem informasi pedu untuk memahami dampak yang mungkin terjadi pada pengirimen informasi pada proses pelaporan, termasuk bagaimana memprediksi dan mengidentifikasinya.

**11.2 Bagaimana Permintaan Pelaporan Mempengaruhi Perilaku**

Manajer dan para pambuat aturan menggunakan informasi dalam permintaan pelaporan untuk mengevaluasi perilaku atau kinerja. Yang harus diperhatikan bahwa pelapor mungkin saja memberikan informasi yang salah atau mereka mungkin saja berbohong. Informasi yang tidak akurat mungkin saja dilaporkan karena tidak hati-hati dan karena sistem informasi yang tidak memadai.

Mekanisme untuk memastikan integritas dari informasi yang dilaporkan adalah bagian terpenting dalam desain pelaporan keuangan. Cara untuk memastikan akurasi informasi adalah apabila terjadi perubahan pada perilaku terutama pada individu yang melaporkan.

Permintaan pelaporan dapat mempengaruhi perilaku pelapor dalam berbagai cara. Berbagai bentuk pengukuran digunakan dalam organisasi seperti audit dan observasi langsung, yang memiliki dampak sama terhadap permintaan pelaporan, selain efek spesifik mereka sendiri.

**11.3 Antisipasi dari Pengguna Informasl**

Ketika penerima menggunakan informasi yang dilaporkan sebagai dasar untuk evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan, para pengirim mempertimbangkan memungkinan, penggunaannya secara benar pengirim menggunakan permintaan pelaporan untuk diri sendiri selain untuk mengantisipasi bagaimana reaksi penerima terhadap informasi yang dilaporkan. Karena masyarakat bertindak melalui cara-cara yang mereka yakini dapat mewujudkan keinginannya, pengirim informasi mencoba untuk mengantisipasi bagaimana penerima akan menggunakan informasiserta reaksi yang diberikan terhadap informasi tersebut. Jika para pengirim dapat mengantisipasi reaksi yang tidak menyenangkan terhadap informasi, mungkin mereka dapat mengubah perilaku mereka sehingga laporan informasi akan lebih menimbulkan reaksi yang positif.

Permintaan pelaporan kemungkinan besar mempengaruhi perilaku pengirim ketika informasi yang dilaporkan adalah deskripsi dari perilakupengirim itu sendiri atau sesuatu yang mempengaruhinya. pelaporan informasi yangberhubungan dengan perilaku pengirimnya adalah sesuatu yang penting. Lebih banyak pelaporan informasi secara langsung mencerminkan bahwa sesuatu dapat dikontrol oleh pengirim, pengirim dapat meyakinkan secara relatif bahwa perubahan dalam perilaku akan mengarah kepada perubahan yang diinginkan.

Dalam konteks manajemen, seringkali pengirim bertanggung jawab untuk. mengontrol beberapa hal yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dapat dikontrol oleh si pengirim itu sendiri. Misalnya tidak mudah untuk diketahui seberapa banyak faktor perilaku pengirim ataukah faktor lain yang mempemgaruhi hasil yang sekarang dicapai. Ketika beberapa faktor selain perilaku pengirim ikutmempengaruhi, kemungkinan pengirim akan mengubah perilakunya untuk menghasilkan informasi yang berbeda relatif kecil. Hal ini dikarenakan dua alasan yaitu: (1) pengirim mungkin tidak tahu bagaimana berperilaku untuk mencapai hasil yang diinginkan dan (2) kemungkinan besar pengirim akan menyalahkan faktor-faktor lain.

**11.4 Prediksi Pengirim Terhadap Penggunaan Oleh Para Penerima**

Jika pengirim bertanggung jawab terhadap penerima, pengirim ingin berperilaku yang menyenangkan penerima. Pengirim wajib melaporkan tindakan apa yang akan diambil dan konsekuensinya karena bagi penerima tindakan dan hasil merupakan faktor penting.

Kadangkala, pengirim memiliki keyakinan bagaimana penerima akan menggunakan informasi, sedangkan yang lain vdak teriaiu,yakin terhadap penggunaannya. Jika semua prang selalu jelas dan jujus tentang bagaimana mereka akan menggunakan laporan informasi, meski tetap saja ada kemungkinan bahwa informasi akan digunakan untuk hal-hal yang semula dimaksudkan ketika pertama kali informasi lersebut diminta, make hanya akan terjadi sedikit masalah. Seringkali permintaan seseorang akan informasi tidak jelas tentang bagalmana penggunaannya. Dalam kasus ini reporter mungkin memiliki banyak kesulitan kerja untuk menebak bagaimana laporan informasi ini akan digunakan. Mereka kemungkinan besar akan kembali ke dasar prediksinya tentang bagaimana pelaporan informasi digunakan dalam situasi yang hampirsama dalam pengalaman mereka atau bagaimana mereka akan menggunakannya jika ada mereka ada diposisi penerima informasi.

**11.5 Insentif dan Sanksi**

Kekuatan dan penguasaan penerima terhadap pengirim merupakan faktor penentu untuk mengubah perilaku pengirim sesuai dengan yang dikehendaki penerima. Salah satu cara untuk menjaga perilaku pengirim, penerima dapat *reward and punishment.* Hal ini dapat meningkatkan kemauan menggunakan *reward*mingirim untuk selalu melaporkan informasi yang diinginkan oleh penerima informasi.

**11.6 Waktu**

Waktu merupakan salah satu faktor kritis dalam menentukan apakah permintaan pelaporan akan dapat mengubah perilaku pengirim informasi, sehingga pengirim harus mengetahui permintaan pelaporan sebelum melakukan tindakan. Jika permintaan pelaporan terjadi setelah pengirim bertindak menyebabkan tidak adanya kesempatan untuk mengubah perilaku masa lalunya.

Meskipun demikian hampir seluruh permintaan pelaporan selalu berulang sesuai dengan konteks manajemen itu sendiri. Jadi pada permintaan pelaporan yang pertama kali dibuat akan menentukan perilaku reporter pada tempat dimana ia membuat laporan tersebut. Reporter akan diketahui sejauh mana kemajuan kemampuannya dengan melihat dari laporan-laporan selanjutnya yang akan ia buat.

**11.7 Strategi Respon Iteratif**

Perubahan perilaku biasanya mempengaruhi tidak hanya satu dimensi saja melainkan dimensi lain yang terkadang tidak dapat diprediksi. Paling tidak, menghabiskan lebih banyak waktu untuk satu tugas akar, menyisakan sedikit waktu untuk tugas yang lain.

Ketika suatu permintaan pelaporan diaplikasikan, strategi yang paling murah adalah melaporkan setiap perilaku dengan sejujur-jujurnya kemudian menunggu respon dari penerima informasi tersebut jika respon yang didapat negatif, sebagai indikasi bahwa perilaku yang dilaporkan tidak diharapkan, maka pengirim dapat mengestimasi tentang perilaku yang bagaimana yang diinginkan oleh penerima.

Selanjutnya, kemungkinan pengirim untuk mengubah perilakunya, sebagai bentuk respon dalam permintaan pelaporan, secara relatif tergantung pada

1. Seberapa jelas hal tersebut menjadi keinginan penerima
2. Seberapa jelas hal tersebut merupakan inf6rmasi yang dibutuhkan oleh penerima
3. Penghargaan/sanksi apa yang akar, diberikan penerima kepada pengirim d. Penghargaan/sanksi yang mana yang akan digunakan oleh penerima
4. Seberapa banyak perubahan perilaku pada satudimensi akan mempengaruhi kinerja pada dimensi lain.

**11.8 Mengarahkan Perhatian**

Permintaan pelaporan dapat menyebabkan pengirim mengubah perilakunya bahkan jika ia tidak peduli terhadap respon penerima. Hal ini terjadi karena informasimempunyai cara untuk mengarahkan perhatian kepada area yang terkait dengannya yaitu pada perubahan perilaku.

Dampak dari pengarah perhatian biasanya terjadi pada situasi dimana perilaku yang dilaporkan penting bagi sang pengirim dan terdapat slack dalam sistem sehingga pengirim dapat mengubah perilakunya tanpa menyebabkan efek negatif pada aspek kinerja lainnya.

Dampak dari perigarahan perhatian dapat dianggap sebagai dampak dari pencatatan dan bukan dari pelaporan informasi karena hal tersebut muncul dari kepentingan pengirim dan bukan karena informasi yang dilaporkan.

**11.9 Dampak Dari Persyaratan Pelaporan**

Persyaratan pelaporan dapat mempengaruhi perilaku di beberapa aspek yaitu keuangan, perpajakan, marajerial dan sosial.

1. **Akuntansi Keuangan**

FASB dan *FERF.(Financian Executives Research Foundation)* mendorong dan mendukung segala bentuk investigasi mengenai dampak dari permintaan pelaporan. Pada awal tahtir. 1969, dikemukakan bahwa GAAP dapat mempengaruhi perilaku korporasi. Hawkins membahas dampak-dampak yang dapat mempengaruhi kebijakan manajer dalam hal penerapan prinsip-prinsip akuntansi untuk *deferred tax, investmen(tax credits,* translasi mata uang asing, EPS, konsolidasi, laba dan ruyi War blase, *common sfock equivalent* dan *leasing.* Menurut Hawkins, GAAP aka-i menghambat manajer mengambil tindakan yang tidak diinginkan dalam rangka mencari pembenaran atas adopsi praktik akuntansi dan menghambat adopsi praktik akuntansi yang dilakukan oleh korporasi yang menciptakan ilusi kerja. Sayangnya, Hawkins tidak menyatakan apakah dampakyang ia kemukakan benar-benar terjadi atau tidak. Namun, sejak saat itu telah dilakukan banyak perubahan pada bidang GAAP yang ia bahas.

Beberapa prinsip akuntansi kemudian diterapkan setelah melalui perdebatan mengenai dampak yang akan ditimbulkannya pada perilaku korporasi. Beberapa yang cukup kontroversial adalah FASB *Statement* No.8 (Akuntansi Translasi Mats Uang Asing dan laporan Keuangan Mata Uang Asing, Okt 1975) karena aturan tersebut akan mempengaruhi perilaku karena memiliki dua ketetapan yang secara signifikan mempengaruhi laba yang dilaporkan yaitu persyaratan mengenai (1) penggunaan metode temporal saja untuk translasi ke dollar bagi anak perusahaan di luar neged dan (2) penyesuaian atas mats uang asing tersebut harus ditunjukkan didalam laporan laba-rugi setiap kuartal. Perilaku yang akan dipengaruhi adalah kebijakan utang mengenai satuan mata uang dan waktu pembayaran, tingkat likuiditas manajemen persediaaan dan piutang, *hedging* dan pola demografi dari investasi.

1. **Akuntansi Perpajakan**

Aspek keperilakuan pada akuntansi perpajakan merupakan bidang yang belum dieksplorasi karena beberapa orang meyakini bahwa permintaan pelaporan- pajak yang sekarang telah melanggar hak konstitusional. Beberapa permintaan pelaporan telah ditetapkan tidak hanya kepada subjek pajak, melainkan beberapa pihak lain seperti karyawan dengan tujuan supremasi hukum.

1. **Akuntansi Sosial**

Karena akuntansi sosial ekstemal masih bersifat sukareia, maka tidak terdapat dampak apapun terhadap permintaan pelaporan sehingga sangat panting untuk menggabungkan permintaan pelaporan dengan pedoman perilakuan dan sanksi ketidakpatuhan secam eksplisit.

1. **Akuntansi Manajemen**

Manajemen sebenamya dapat menetapkan permintaan pelaporan internal apapun yang dia harapkan untuk para bawahan. Item-item yang dilaporkan secara internal tersebut dapat berupa laporan financial, operasional, social maupun gabungan unsur-unsur tersebut. Namun, adajuga sebagian kecil data akuntansimanajemen yang tersedia untuk publik karena terkadang data tersebut dilaporkan untuk pihak-pihak di luar organisasi. Sangat sulit untuk menggeneralisasikan hal tersebut karena setiap organisasi memiliki sistem akuntansi manajemen, permintaan pelaporan dan hubungan organisasional masing-masing, yang berbeda satu sama lain.

Hasil dari beberapa penalitian tentang masalah ini menitik beratkan pada satu hal yaitu adanya suatu proses yang sangat kompleks dimana permintaan pelaporan berinteraksi dengan sejumlah variable dan proses organisasional lainnya. Kesimpulan yang paling masuk akal yang dapat diambil dari penelitian- penelitian yang telah dilakukan adalah permintaan pelaporan terkadang menghasilkan dampak yang dapat diamati *(observable effect)* pada perilaku pembuat laporan namun terkadang dampak tersebut tidak muncul. Beragamnya faktor yang mungkin harus dipertimbangkan membuat sulit untuk memprediksi kapan dan dampak yang akan muncul.

V. T. Ridgeway merupakansalah satu peneliti pertama yang menaruh perhatian terhadap ape yang disebut "konsekuensi disfungsional dari penilaian kinerja." Peringatannya bahwa pengukuran numerikal tunggal biasanya tidak dapat menangkap hal-hal penting tentang operasi organisasi yang masih relevan sampai sekarang. Dia meneliti sebuah kantor penempatan tenaga kerja yang menggunakan jumlah wawancara yang telah dilakukan sebagai sebuah indikator penilaian kesuksesan pewawancara daripada penempatan kerja yang sebenarnya dibuat. Dalam sistem pelaporan ini, pewawancara berusaha memaksimalkan jumlah wawancara yang mereka lakukan dan tidak melakukan penenipatan kerja, walaupun tujuan yang telah ditetapkan oleh kantor tersebut adalah untuk memberikan pekerjaan untuk paraklien.

**11.10 Menilai Dampak pada Pengirim Informasi**

Terdapat banyak carauntuk menilai dampak dari permintaan pelaporan terhadap penginm informasi. Cara yang paling mudah adalah pemikiran deduktif *(deductive reasoning),* yang melibatkan pemikiran secara hati-hati mengenai bagaimana permintaan pelaporan akan berinteraksi dengan kekuatan motivasional lainnya untuk membontuk perilaku manajer. Tehnik ini seharusnya selalu digunakan sebelum menentukan kebutuhan pelaporan. Cobalah tempatkandiri Anda pada posisi pengirim dan bertanyalah', "Apa yang akan saya lakukan jika saya berada pada posisi dimana saya harus melaporkan informasi ini?" Pantas kita bertanya kepada orang lain dengan latar belakang dan cara pandang yang berbeda untuk melakukan hal yang sama, karena mereka mungkin melihat hal lain yang tidak terlihat oleh Anda. Cara ini merupakan cara sederhana, murah dan cepat untuk mencoba menebak dampak dari permintaan pelaporan sebelum diimplementasikan.

Metode lain adalah menanyakan langsung kepada pembuat laporan tentang perilaku mereka. Salah satu cara formal untuk melakukannya adalah survey, yang dapat disusun dengan beberapa pertanyaan singkat dengan kemungkinan jawaban yang telah disediakan maupun tidak, pertanyaan terbuka *open ended question)* atau gabungan keduanya. Dapat ditanyakan secara langsung, "Apakah permintaan pelaporan ini akan membuat Anda mengubah perilaku?", atau dengan cara yang tidak langsung untuk mendapat jawaban yang diinginkan. Metode ini dapat ditugaskan kepada seseorang, melalui percakapan telepon, atau melalui surat kuesioner. Metode ini hanya menyediakan apa yang pelapor bersedia atau mampu berikan kepada Anda tentang persepsi mereka tentang perilaku dan teaksi mereke, terhadap permintaann pelaporan tersebut. Sayangnya, tanggapan yang diberikan tersebut tidak selalu secara akurat mencerminkan perilaku mereka. Para pembuat laporan mungkin saja sengaja berbohong, atau mungkin mereka sendiri salah dalam mempersepsikan perilaku mereka. Kesalahan-kesalahan semacam ini mungkin saja terjadi pada kedua metode di atas, para pembuat laporan mungkin. berpikir mereka telah mengubah perilaku mereka padahal sebenamya tidak, atau sebaliknya.

Cara yang paling pasti dalam menentukan apakah permintaan pelaporan mengubah perilaku pembuat laporan adalah dengan melakukan observasi perilaku setelah dan sebelum oermi;ntaan pelaporan. Metode ini seharusnya. dilakukan dengan eksperimen terkendali dimana petrubahan hanya'terjadi pada permintaan pelaporan *(centeris paribus).* Namun, jika hasil yang didapat akan memberikan manfaat, menjadi suatu hal yang penting bahwa *setting* eksperimental harus menyerupai setting sebenarnya *(natural setting)* dimana permintaan pelaporan tersebut ada.Hal ini selalu tidak mudah untuk dicapai.

Sebenarnya terdapat beberapa pendekatan yang dapat dipakai untuk keadaan yang sebenamya *(natural setting).* Ketikamengukur perilaku dalam keadaan dijumpai akses langsung kepada para pembuat laporan dan setidaknya terdapat beberapa variable yang relevan yang dapat dikendalikan atau dimanipulasikan, gunakanlah *"quasi-experimental field study,"yang* mana mengkompromikan kepastian *(certainty)* dan keterkaitan *(relevance).* Metode ini merupakan metode yang paling dekat denganeksperimen laboratorium dalam batasan pengendaliandan metode ini juga mampu menyediakan sebuah uji kausalitas. Ketika pengirim informati hanya dapat diamati (tidak terdapat relevan variabel yang dapat dikendalikan atau dimanipulasi), maka ini adalah sebuah 'studi kasus.' Pada beberapa konteks akuntansi, khususnya keuangan, tidak terdapat kontrol yang dapat digunakan, maka data atapun yang ada dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku pengirim berita. Metode ini disebut *"post- hoc analysis of secondary data."*

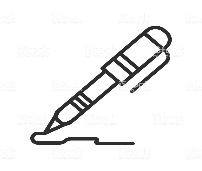
Permasalahan yang ada pada*natural setting* adalah bahwa beberapa hal lain juga ikut berubah ketika permintaan pelaporannya berubah. Kondisi ini menyulitkan, menentukan penyebab dari perilaku yang diamati itu adalah permintaan pelaporan ataukah faktor lain selain permintaan pelaporan. Juga, ketika *post-hoc analysis of secondary data* digunakan, pengukuran langsung terhadep perilaku yang menjadi perhatian mungkin tidak tersedia.

Sekalipun terdapat beberapa kesulitan, penting untuk diusahakan menentukan bagaimana permintaan pelaporan telah mempengaruhi perilaku pelapor baik perilaku yang baik *(favorable)* maupun yang tidak *(unfavorable)* dan cara-cara yang terduga *(predicted)* maupun tidak *(unanticipated).* Seperti kebanyakan tugas penilaian kinerja, sebuah kombinasi dari beberapa metode penilaian akan menghasilkan hasil yang lebih andal.



**RANGKUMAN**

Esensi dari proses akuntansi adalah komunikasi antara informasi denganimplikasi dari keuangan dan manajemen. Sejak pengumpulan dan pelaporan informasi membutuhkan sumber daya, maka hal ini tidak lagi bersifat voluntary kecuali pelapor percaya bahwa hal ini akan mempengaruhi penerima untuk bertindak sesuai keinginan pelapor, contohnya iklan. Manajer dan para pambuat aturan menggunakan informasi dalam permintaan pelaporan untuk mengevaluasi perilaku atau kinerja. Yang harus diperhatikan bahwa pelapor mungkin saja memberikan informasi yang salah atau mereka mungkin saja berbohong. Informasi yang tidak akurat mungkin saja dilaporkan karena tidak hati-hati dan karena sistem informasi yang tidak memadai. Ketika penerima menggunakan informasi yang dilaporkan sebagai dasar untuk evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan, para pengirim mempertimbangkan memungkinan, penggunaannya secara benar pengirim menggunakan permintaan pelaporan untuk diri sendiri selain untuk mengantisipasi bagaimana reaksi penerima terhadap informasi yang dilaporkan. Jika pengirim bertanggung jawab terhadap penerima, pengirim ingin berperilaku yang menyenangkan penerima. Pengirim wajib melaporkan tindakan apa yang akan diambil dan konsekuensinya karena bagi penerima tindakan dan hasil merupakan faktor penting. Waktu merupakan salah satu faktor kritis dalam menentukan apakah permintaan pelaporan akan dapat mengubah perilaku pengirim informasi, sehingga pengirim harus mengetahui permintaan pelaporan sebelum melakukan tindakan. Ketika suatu permintaan pelaporan diaplikasikan, strategi yang paling murah adalah melaporkan setiap perilaku dengan sejujur-jujurnya kemudian menunggu respon dari penerima informasi tersebut jika respon yang didapat negatif, sebagai indikasi bahwa perilaku yang dilaporkan tidak diharapkan, maka pengirim dapat mengestimasi tentang perilaku yang bagaimana yang diinginkan oleh penerima.

****

**LATIHAN**

1. Bagaimana waktu dapat mempengaruhi pelaporan?
2. Sebutkan cara permintaan pelaporan?
3. Apa dampak dari persyaratan pelaporan?
4. Apa saja antisipasi dari pengguna informasi?
5. Insentif dan saksi apa saja yang di dapat?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 12, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 12**

**ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENGAMBIL KEPUTUSAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami konsep dan menguraikan Aspek Keperilakuan dalam Pengambilan Keputusan dan Pengambil Keputusan |
| Sub Pokok Bahasan | : | 12.1 Proses Pengambilan Keputusan  12.2 Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan  12.3 Tipe-Tipe Model Pemrosesan Keputusan  12.4 Pengambilan Keputusan Organisasi  12.5 Perorangan Sebagai Pengambil Keputusan Organisasi  12.6 Kekuatan Dan Kelemahan Individu Sebagai Pengambil Keputusan  12.7 Peran Kelompok Sebagai Pembuat Keputusan Dan Pemecah Masalah  12.8 Kohesivitas Kelompok  12.9 Pengambilan Keputusan Dengan Consesus (Musyawarah) Vs Majority Rule (Voting)  12.10 Kontroversi Yang Di Sebabkan Oleh Hubungan Atasan/ Bawahan  12.11 Pengaruh Keterbatasan Waktu  12.12 Dampak Keterbatasan Waktu  12.13 Pengambilan Keputusan Oleh Pemulas Vs Ahli |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENGAMBIL KEPUTUSAN**

**12.1 PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

**Definisi**

Pengambilan keputusan diartikan sebagai proses pemikirAn, pengelolaan dan pemecahan masalah. Pada konteks organisasi, pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan tindakan dari berbagai alternatif tindakan yang mempengaruhi masa depan.

**12.2 Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan**

**1. Pengakuan (akan adanya) dan Penentuan Suatu masalah atau kesempatan**

Tahap ini merupakan respon atas adanya suatu masalah, persepsiadanya ancaman, atau kesempatan. Untuk mengakui dan menentukan permasalahan dan kesempatan, pengambil keputusan membutuhkan informasi lingkungan, finansial dan operasional. Informasi tentang kondisi lingkungan eksternal menyatakan adanya produk baru atau kesempatan pasar atau ancaman terhadap status quo. Informasi finansial atau,operasional memberikan peringatan bagi manajemen atas permasalahan yang memerlukan perhalian dengan segera. Faktor pendidikan pengalaman, temperamen, kepribadin dan faktor perilaku lain dari pengambil keputusan akan menentukan apakah permasalahan akan dipandang signifikan, menjanjikan kesempatan atau mengarah pada pengambilan keptusan. Beberapa manajer menikmati status quo dan hanya akan bereaksi pada peristiwa besar yang tidak terantisipasi. Sedangkan manajer lain mungkin akan segera bertindak meskipun permasalahan itu kecil dan tidak akan berhenti bertindak hingga solusi yang memuaskan dapat ditemuken dan diimplementasikan.

Ketika suatu permasalahan atau kesempatan telah menarik perhatian make hal ini perlu didefinisikansecera hali-hali. Pada situasi yang kompleks, akftivitas ini akan sangat baik bile dilakukan oleh suatu tim yang anggotanya terdiri dari berbagai latar belakang pendidikan dan keahlian.Pendekatan ini akan membantu mengatasi keterbatasan yang selalu melekatpada persepsi seseorang atas suatu permasalahan. Misalnya, dalam menjelaskan suatu masalah, manajer pemasaranmungkin mempersepsikan hal tersebut disebabkan oleh penjualan atau faktor-faktor yang terkait dengan penjualan. Akuntan mungkin menyalahkan biaya yang berlebihan atau kelemahan kontrol. Orang-orang bagian produksi akan menekankan pada kerusakan bahan baku, atau defisiensi organisasi.

**2. Pencarian Alternatif Tindakan dan Perhitungan Konsekuensinya**

Pada tahap ini, dilakukan idenifikasi dan evaluasi terhadap sebanyak mungkin alternatif yang memungkinkan. Pencarian biasanya dimulai dengan mencari permasalahan yang serupa yang terjadi di masa lalu dan tindakan yang diambil pada saat itu. Jika tindakan yang dipilih berhasil baik, kemungkinan hal ini akan diulangi kembali. Jika tidak berhasil maka dilakukan pencarian tambahan alternatif.

Gambaran dari alternatif yang akan diambil dikuantifikasikan dalam bentuk estimasi moneter baikbenevilt manapun costnya. Aspek nonfinasial akan ditralisasi ke dalam bentuk penghitungan moneter bila memungkinkan. Tidak semua gambaran alternatif dapat dikuantifikasikan. Namun dalam hal ini, berbagai manfaat dan pengorbanan yang relevan harus diidentifikasi.

Berbagai alternatif dievaluasi dalam hal kemampuannya mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Tujuan atau kriteria keputusan akan beragam diantara berbagai situasi keputusan. Pada situasi ketika konsekuensi dapatdikuantifikasi dan diprediksi dengan kepastian yang reasonable, kriteria keputusan seperti intemal Wes of retum minimum atau target profit dapat digunakan sebagai alai seleksi. Namun jika konsekuensi dari alternatif tersebut tidak pasti; maka lebih baik menggunakan kompromi dan pertimbangan (judgment) daripada menggunakankriteria keputusan kuantitatif yang kaku.

**3. Pemilihan Alternatif Keputusan yang Optimum atau Memuaskan**

Tahapan yang paling krusial dalam proses pengambilan keputusan adalah pemilihan salah satu alternatif. Meskipun tahap ini mungkin tampak, rasionai, pilihan terakhir biasanya didasarkan pada pertimbangan politis dan psikologis dibandingkan fakta ekonomisnya.

Saat manajer membuat keputusan akhir mungkin menghadapi beberapa alternatif yang sama-sama *feasible* dan masing-masing alternatif tersebut metniliki keunggulan bila dikaitkan denganyang ditentukan. Manajer jugapeduli,pada manfaat politis dan *cost* masing-masing alternatif. Misalnya, beberapaalternatif mungkin berhubungan dengan kepentingan tertentu atau keinginan dari kelompok, eksekutif yang dipandang penting. Pada beberapa kasus, penolakan suatu alternatif mungkin akan mengakibatkan hilangnya sponsor penting.

**4. Pengimplementasian dal Tindak Lanjut**

Keberhasilan atau kegagalan keputusan akhir tergantung pada efisiensi implementasinya. Implementasi hanya akan berhasil jika individu yang memiliki kontrol atas sumber daya organisasi yang digunakan dalam mengimplementasikan keputusan (misalnya uang, orang, atau informasi) secara total berkomitmen alas terlaksananya keputusan. Untuk menjamin efisiensi di dalam pengimplementasian dibutuhkan *feedback* secara periodik terhadap hasil dan koreksi yang dilakukan segera terhadap, penyimpangan yang tidak diinginkan.

***Cognitive Motive***

*Cognitive motive* merupakan hal penting dalam pengambilan keputusan karenahal ini mendukung proses berpikir. Dua komponen *cognitive motive* yang paling relevan dalam kontekspengambilan keputusan adalah (1) kebutuhan akan keseimbangan atau kedan(2) kebutuhan akan kompleksitas dari keberagaman.

Kebutuhan keseimbanqan mendasari keinginan akan prediktibilitas, familiaritas dan keteraturan. Hal ini menjadikan bagian-bagian dlam suatu konsep menjadi cocok satu sama lain secara konsisten. Motif ini mengaktifkan pemikiran secara sadar dan tidak sadar untuk menghilangkan ketidakseimbangan, ambiguitas, atau ketidakpastian informasi. Motif kompleksitas menyebabkan keinginan akan stimulan dan eksplorasi. Motif ini mengaktifkan pemikiran sadar dan tidak sadar untuk mencari data baru dari memori atau lingkungan.

Dua dimensi penting dalam proses pengambilan keputusan adalah kompleksitasnya dan prediktibilitasnya (kepastian atau ketidakpastian). Ketika mempertimbangkan prediktibilitasnya, seseorang dapat membuat pembedaan antara keputusan yang terprogram dan tidak terprogram. Keputusan yang terprogram merupakan keputusan yang aturannya dapat secara tepat disusun dan digunakan. Keputusan yang tak terprogram berkaitan dengan situasi ketidakpastian yang pasti ada. Aturanatau kriteria keputusan tidak tetap, namun lebih bergantung pada keputusan yang disusun. Pada situasi keputusan yang tidak terprogram, seseorang dapat belajar melalui trial and error.

Hal yang berkaitan erat dengan prodiktibilitas adalah pembedaan antara kepastian, risk dan ketidakpastian di dalam teori keputusan matematis. Kepastian terjadiketika seluruh outcome dan suatu alternatif keputusan diketahui. Risiko terjadi ketika seseorang dapat menentukan probalitas keterjadian berbagai outcome yang memungkinkan. Ketidakpastian ada saat seseorang tidak memiliki pengetahuan tentang probabilitas berbagai alternatif tindakan. Kepastian memungkinkan dihasilkannya keputusan yang terprogram; ketidakpastian menghasilkan pendekatan coba-coba*(trial and error). Outcome yang berisiko* sangat sering menghasilkan keputusan terprogram, karena sekali probabilitas diketahui, aturan yang tepat dari suatu keputusan dapat disusun untuk masing-masing segmen.

Dengan menggunakan dimensi kompleksitas dan prediktabilitas, para ilmwan yang mengkaji keperilakuan menyusun empat tipe model keputusan, yaitu:

1. Model keputusan yang sederhana dan terprogram

2. Model keputusan yang sederhana dan tidak terprogram

3. Model keputusan yang kompleks dan terprogram

4. Model keputusan yang kompleks dan tidak terprogram

Model keputusan yang sederhana dan terprogram memilik karakteristik adanya aturan prediksi yang sederhana yang disusun oleh orang lain di luar pengambil keputusan. Hal ini juga dilengkapi dengan prioritas yang jelas. Pencarian informasi difokuskan pada data masa lalu yang paling relevan yang terbukti telah bermanfaat. Alternatif dievaluasi betdasar kriteria jangka pendek, dengan risiko minimum. Implementasi bersifat otokratik.

Dalam model keputusan yang sederhana dan tidak terprogram, segala sesuatu terlihal baik. Problem dan kesempatan berkaitan dengan kapan hal tersebut terjadi. Urgensi menentukan proritas. Informasi, datang dari pandangan nilai-nilai di masyarakat. Pada sett organisasi, inforamsi dapatjuga berasal dari sistem informasi manajemen. Pert mbangan pertama yang digunakan adalah tercapainya tujuan laba jangka pendek tanpa memperlimbangkan risiko yang terlibat.

Keputusan terprogram yang kompleks melibatkan perencanaan detil.Masalah dankesempatan diantsipasi melalui aturanprioritas yang disusun secara hali-hali. Pencarian informasi dilakukansecara ekstensi dan sering menggunakan penyampelan statistik atau alai kuantitatif lain. Data kemudian dimasukkan ke dalam model keputusan matematis. Berbagai alternatif dievaluasi berdasar maksimalisasi utilitas jangka panjang. Outcome dari keputusan secara periodik dievaluasi untuk meningkatkan proses keputusan jika memungkinkan.

Model yank komleks yang tidak menggambarkan partisipasi kontinyus dari seluruh individu yang terlibat dalam upayamemaksimalisasi informasi yan dikumpulkan dan koordinasi. Tujuan disusun oleh seluruh individu dan lingkungan secara aktif mencad problem dan kesempatan. Kriteria baru disusun untuk setiap situasi baru. Informnasi disusun secara *trial and error* atau simualsi. Pilihan keputusan disusun melalui konsensus kelompok, yang mengintegrasikan berbagai pandangan dan nilai-nilai yang dianut individu yang terlibat. Implementasibersifat partisipatif.

**12.3 Tipe-tipe Model Pemrosesan Keputusan**

Motif di balik keputusan sangallah kompleks. Tiga model utama pengambilan keputusan mencoba untuk mengidentifikasi motif seorang pengambil keputusandalam setting organisasi, yaitu:

**1. Model ekonomis**

Model tradisional ini mengasumsikan bahwa seluruh tindakan dan keputusan manusia adalah rasional sepenuhnya dan di dalain organisasi ada konsitensi di antara berbagai motif dan tujuan. Diasumsikan bahwa seluruh alternatif keptusan diketahui, dan probabilitas alternatif dapat dikalkulasikan denganpasti

**2. Model Sosial**

Model ini adalah kebalikan dari model ekonomis yang ekstrim. Model ini mengasumsikan bahwa manusia pada dasamya tidak rasional dankeputusan yang diambildidasarkan terutama pade interaksi sosial. Kekuatan utama yang memotivasi model ini adalah tekanan dan ekspektasi dari rekan.

**3. Model Keputusan**

Model ini merupakan model yang bermanfaat dan lebih praktikal. Model ini didasarkan pada konsep Simon yang memandang bahwa manusia adalah rasional sehingga mereka memiliki Kapasitas berpikir, memproses informasi, membuat keputusan, dan belajar. Namun ada keterbatasan rasionalitasmereka. Mereka dibatasai oleh kemampuan memproses informasi. Mereka tidak dapat menghimpun informasi secara lengkap dan memiliki keterbatasan dalam mengevaluasi sejumlah besar data. Karenanya perilaku manusia ada kondisi ini adalah lebih untuk memuaskan daripada mengoptimalkan.

**12.4 Pengambilan Keputusan Organisasi**

Pada bagian ini dibahas asumsi perilaku yang mendasari proses pengambilan keputusan perusahaan.

1. **Perusahaan sebagai Suatu Unit pengambilan Keputusan**

Seperti halnya individu, perusahaan dapat dipandang sebagai unit pengambil keputusan. Permasalahan keputusan yang dihadapi suatu perusahaan beragam dan kompleks, yang seringkali melioatkan lebih dari satu departemen atau aktivitas. Ada keputusan yang bersifat rutin dan ada keputusan yangunik.

Berkaitan dengan hal itu, organisasi menyusun prosedur operasi standar, baik secara formal maupun informal. Prosedur operasi standar ini menjadi “*decision* rule” bagi keputusan rutin, misalnya di dalam manajemen persediaan, *costing, pricing* dan proses lain. Prosedur ini akan terus digunakan selama dipersepsikan memberikan hasil yang memuaskan.

Cybert dan March (4963) mengajukan empat konsepdasar gang merupakan inti dari pengambilan keputusan bisnis, yaitu kepura-puraan dalam memecahkankonflik (resolusi semu dari konflik), penghindaran ketidakpastian, pencanan pokok riasalah, dan pembelajaran organisasi.

1. **Kepura-puraan dalam Pemecahan Konflik**

Organisasi merupakan koalisi dari individu yang memiliki tujuan berbeda yang seringkali memunculkan konflik. Karena pengambilan keputusan melibatkan pemilihan alternatif yang cocok untuk seluruh tujuan dan ekspektasi, maka dibutuhkan prosedur mengatasi konflik tujuan. Teori keputusan klasikmengasumsikan bahwa konflik dapat diatasi dengan menggunakan rasionalitas lokal, aturan keputsuan yang akseptabel, dan perhalian pada tujuan. Rasionalitas lokal dilakukan dengan membagi problem menjadi subproblem dan menugaskan subunit untuk menyelesaikannya. Jika keputusan yang dihasilkan dari prosesdelegasi dan spesialisasi ini konsisten dan memenuhikebutuhan lingkungan eksternal, konflik akan terselesaikan.

**2. Penghindaran akan Ketidakpastian**

Dalam pembuatan keputusan, organisasiselalu dihadapkan pada ketidakpastian lingkungan intemal maupun eksternal. Karenanya teori keputusan modem menyatakan bahwa upaya pemecahan masalah melibatkan risiko dan ketidapastian. Solusi yang ditawarkan seringkali bersifat kuantitatif dan melibatkan prosedur keputusan statistik untuk menemukan kepastian (misalnya expected values) maupun ketidakpastian (misal game theory, simulasi dan model keputsuan probabilitas lainnya).

Schiff dan Lewin (1974) menyatakan bahwa *organizational slack* merupakan alat yang digunakan untuk menghindar dari ketidakpastian.

**3. *Problemistic Search***

*Problemistic search* diartikan sebagai proses penemuan solusi permasalahan spesifik atau cara untuk bereaksi pada opportunity.

**4. Pembelajaran Organisasi**

Meskipun organisasi tidak dapat maju melalui proses pembelajaran seperti individu, namun organisasi memiliki sikap adaptif melalui karyawan-karyawannya. Organisasi menyesuaikan dengan lngkungannya, dan ketika menghadapi suatu permasalahan, organisasi cenderung akan mengulangi pendekatan yang sama dalam memecahkan masalah yang serupa di masa depan. Biia pendekatan tertentu gagal, maka pendekatan tersebut akan dihindari pada masa yang akan datang.

**12.5 Perorangan sebagai Pengambil Keputusan Organisasi**

Perlu dipahami bahwa orang, dan bukan organisasi, mengakuidan menentukan masalah atau kesempatan, dan mencari alternatif tindakan. Orang- orang memiliki kriteria keputusan, memiliki alternatif optimum atau memuaskan dan mengimplementasikannya.

Permasalahan berkisar pada masalah yang sederhana hingga masalah yang kompleks. Masalah dipandang kompleks bila masalah tersebut sulit ditentukan dan tidak terstruktur dan jika proses pencarian solusinya bersifat kompleks. Masalah dipandang sederhana bila masalah tersebut dapat diselesaikan oleh individu sendirian melalui posisinya, pelatihan dan pengalaman. Untuk pemecahan masalah yang kompleks dipedukan komite interdisiplin atau interdepartemental, karenapenentuan dan solusi permasalahan merefleksikan konsensus (departemental atau interdisipliner) dan karenanya memiliki dukungan luas diimplementasikan.

**12.6 Kekuatan dan Kelemahan Individu sebagai Pengambil Keputusan**

Manusia adalah makhluk rasional karena manusia memiliki kapasitas untuk berpikir, membuat pilihan dan untuk belajar. Namun demikian, rasionalitas terbatas karena mereka tidak memiliki informasi yang lengkap. Pembuatan keputusan rasional membatasi individual tergantung pada;

1. Lingkup pengetahuan yang tersedia terkait alternatif yang memungkinkan dan konsekuensinya.

2. Gaya kognitifnya (yaitu kemampuan untuk berpikir kritis dan analitis, ketergantungan dengan pihak lain, kemampuan berasosiasi, dan sebagainya), dengan asumsi bahwa tidak ada satu gaya pun yang superior karena pada situasi permasalahan yang spesifik lebih dari satu pendekatan diperlukan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

3. Perubahan struktur nilai

4. Kecenderungan untuk “memuaskan” daripada mengoptimalkan.

**12.7 Peran Kelompok sebagai Pembuat Keputusan dan Pemecah Masalah**

*“A camel is a racehorse designed by a committee.* Ungkapan ini sering diungkap sebagai analogi kelemahan keputusan kelompok. Meski demikian, kelompok sering digunakan sebagai pembuat keputusan dalam hampir semua organisasi.

Mengapa pembuatan keputusan secara barkelompok sering digunakan dalam organisasi? Apa manfaatriya? Kelompok mengumpulkan orang-orang dengan karakteristik yang hetercgen. Pada situasi pembautan keputusan hal ini memberi keuntungan karena adanya keragaman pengalaman, pengetahuan, dan keahlian karena adanya beragari gagasan dan salingdukung. Halini menghasilkan dialog yang lebih baik, pemecahan masalah secara komprehensif dan lebih kreatifnya alternatif tindakan yang dipilih. Terlepas dari fakta bahwa kelompok lebih sarat konflik, kelompok menunjukkan kinerja yang baik.

Kemampuan kelompok untuk menganalisis masalah secara kritis, mendefinisikan dan menilai alternatif dan mencapai keputusan yang valid diperlemah oleh dua fenomena perilaku yaitu fenomena berpikir kelompok *groupthink)* dan Peralihan risiko *(risky-shift)* atau efek diskusi kelompok.

**1. Fenomena** *Groupthink*

*Groupthink* berarti situasi di mana ataskesesuaian dada individu sehingga tidak mendukung anggota kelom ok untuk menlakukan ide ataupandangan yang tidak populer. Hal ini mencegah kelompok dari pandangan minoritas atau pandangan yang tidak biasa meskipun obyektif. Individu yang memiliki pandangan yangberbeda dari mayoritas yang dominan berada di bawah tekanan untuk memodikasi keyakinan dan perasaan yang sebenamya.

**2. Fenomena *Risky-Shift* (Dampak Diskusi Kelompok)**

Fenomena ini merupakan akibat sampingan dari interaksi manusia, yang bercirikan kelompok akan memilih alternatif yang lebih agresif dan lebih beresiko daripada individu ketika ia bertindak sendirian. *Risky-sift* disebabkan oleh empathal yaitu hipotesis keakraban, hipotesis kepemimpinan, hipotesis resiko sebagai nilai dan hipotesis pembagian tanggung jawab.

Hipotesis keakraban *(familiarization hypothesis)* berarti kelompok padaawalnya “dingin” karena belum saling mengenal, namun begitu antar kelompok saling mengenal, baru muncul pemikiran-pemikiran dan alternatif.

Hipotesis kepemimpinan menyatakan para pengambil risiko dipandang sebagai pemimpin yang biasanya mendominasi diskusi dan mempengaruhi anggota kelompok lain untuk mengambil alternatif yang lebih beresiko.

Hipotesis risiko sebagai nilai berarti mengambirisiko lebih dihargai daripada metode konvensional. Orang yang berani mengambil risiko lebih dikagumi.

Hipotesis pembagian tanggung jawab menyatakan dengan adanya keputusan kelompok, apabila gagal, tidak ada seorang individu pun yangdiminta pertanggungjawaban jawabanpenuh.

**12.8 Kohesivitas Kelompok**

Kohesivitas kelompok didefinisikan sebagai tingkat interaksi antar anggota kelompok dan kesadaran akan pencapaian tujuan kelompok, Semakin solid kelompok, semakin baik keputusan yang dihasilkan. Kohesivitas/keterpaduan, dipengaruhi oleh lama interaksi, ukuran kelompok, kemungkinan tantangan dari eksternal, sejarah kegagalan atau keberhasilan kelompok. Keterpaduan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan dan mengurangi pergantian anggota dan mengurangi sikap tidak berpendapat (netral).

**12.9 Pengambilan Keputusan dengan *Consensus* (musyawarah) vs *Majority Rule*** **(voting)**

Konsensus dalam konteks pengambilan keputusan berarti persetujuan oleh seluruh anggota kelompok dalam pilihan keputusan. Konsensus dapattercapai hanya setelah proses evaluasi kritis dari anggota yang pro dan kontra. Di samping berimplikasi pada akurasi, konsensus memungkinkan anggota untuk secara bebas berbagi pengetahuan dan keahlian mereka dan menginspirasi mereka mengkomunikasikan semua informasi relevan. Keluhan memotivasi anggota kelompok melakukan usaha terbaik mereka untuk menjamin tercapainya tujuan kelompok.

Pengambilan keputusan dengan konsensus membutuhkan waktu lebih banyak daripada pembuatan keputusan dengan suara terbanyak. Karenanya konsensus kurang sesuai bila waktu mendesak.

**12.10 Kontroversi yang Disebabkan oleh Hubungan Atasan/Bawahan**

Bila kelompok pembuat keputusan terdiri dari atasan dan bawahan, makakontroversi tidak dapat dielakkan. Atasan memiliki akses terhadap informasi yang berbeda dan karenanya membentuk opini yang berbeda dengan bawahan. Kualitas keputusan akantergantuna pada bagaimana atasan menangani kontroversi. Kontroversi tidak selalu buruk. Kontroversi adalah hal yang sehal bila ditangani secara bijak dan konstruktif oleh superior sehingga menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Menurut Vroom dan Yetton, atasan sebagai pemimoin memiliki berapa plihan perilaku yaitu:

1. Menyelesaikan masalah atau membuat keputusan oleh dirinya sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia saat itu;

2. Memperoleh informasi yang dibutuhkan dari bawahan, kemudian memutuskan keputusan. Atasan tidak perlu bercerita pada bawahan untuk masalah yang mana informasi yang diberi bawahan berperan. Peran yang dimainkan deh bawahan adalah menyediakan informasi yang dibutuhkan, mereka tidak torlibat dalam menghasilkan atau mengevaluasi alternatif solusi.

3. Berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, dapatkan gagasan mereka tanpa membawa para bawahan bersama-sama dalam satukelompok. Kemudian buatkeputusan baik dengan atau tanpa pengaruh gagasan bawahan.

4. Berbagi masalah dengan para bawahan dalam satu kelompok, dapatkan gagasan dan saran mereka. Kemudian buat keputusan dengan atau tanpa pengaruh opini bawahan.

5. Berbagi masalah dengan para bawahan dalam satu kelompok, diskusikan pendapat yang pro dan kontra dan berusaha untuk mencapai kesepakatan (dengan konsensus atau voting) tentang suatu solusi.

Meskipun masing-masing pilihan perilaku dapat menghasilkan keputusan yang memuaskan, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa metode partisipatif lebih baik ketika kualitas keputusan menjadi hal yang penting.

**12.11 Pengaruh Keterbatasan Waktu**

Pada situasi pengambilan keputusan, seorang individu dapat mempengaruhi hasil keputusan karena otoritas atau kekuasaan yang diberikan organisasi. Kekuasaan bersumber dari kedudukan, keahlian, sumber daya dan politik.

* 1. **Dampak Keterbatasan Waktu**

Salah satu hal yang, sering mengakibatkan kurang baiknya kinerja adalah keterbatasan/tekanan waktu. Karenanya perlu diketahui bahwa individu, kelompok dan organisasi merespon keterbatsan waktu dan bagaimana keterbatasan waktu mempengaruhi akurasi dan efisiensi keputsuan.

Keterbatasan waktu menyebabkaN kelompok cenderung menggunakan sistem supra terbanyak/voting, tidak perlu ada tawar menawar, membatasi partisipasi dalam proses pembuatan keputusan. Keterbatasan waktu juga mendorong perilaku pengambilan keputusan yang otokratik. Pada kondisi waktu yang terbatas, anggota yang doming dalam kelompok akan mengambil alih.

* 1. **Pengambilan Keputusan Oleh Pemula *Versus* Ahli**

Proses pengambilar. keputusan lebih jauh lagi dilpengaruhi oleh tingkat pengalaman yang sebelumnya diperoleh individu. Hasil riset Bouwman menunjukkan bahwa ada sejumlah perbedaan yang menarik terkait dengan strategi dan pendekatan yang digunakan dan data spesifik yang dipilih oleh ahli dan pemula ketika pembuatankeputusan didasarkah-pada inforfiasi akuntansi atau informasi keuangan lainnya.

Bouwman menunjukkan bahwa pemula tidak melakukan pemisahan data yang ia kumpulkan dan menunggu apa yang terjadi selanjutnya dalam pembuatan keputusan. Sedangkan orang yang sudah ahli akan melakukan pemisahan data yang dikumpulkan untuk keperluan observasi khusus dan secara teratur membuat rangkuman data dan membuat hipotesis.

Untuk melihal perbedaan penggunaan data, peneliti membagi tugas analisis keuangan menjadi tiga komponim yaitu pemeriksaan informasi, integrasi pengamatan dan temuan; dan reasoning.

**1. Pengujian Informasi**

Pemeriksaan informasi merupakan aktivitas analisis informasi yang disajikan dan melakukan pemilihan untuk meinpertimbangkan lebih jauh fakta-fakta yang relevan untuk membuat keputusan secepatnya.Pemula melakukan langkah ini denganmencari pola yang ada, berbeda dengan ahli yang mengandalkan feeling.

**2. Integrasi Observasi dan Temuan**

Integrasi pengamatan dan temuan adalah proses pengelompokkan pengamatan baik yang sifanya hubungan sebab-akibat atau komponen fungsional perusahaan. Pemula melakukan langkah ini dengan mencari hal yang berkaitan yang sating menjelaskan dan mengabaikan hal-hal lain, akan tetapi ahli lebih menekankan pada kontradiksi yang bersifat potensial dalam mendeteksi suatu masalah.

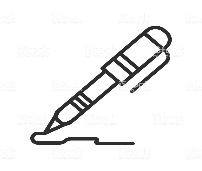
**3. *Reasoning***

*Reasoning* merupakan bukti untuk merumuskan hipotesis, langkah untuk menyusun keputusan akhir dan dalam medngkas temuan. Pemula lebih menekankan pada kapan memilih fakta hasil observasi sebagai masalah utama. Sedang-kan bagi ahli, *reasoning* adalah usaha untuk membangui, pemikiran mereka tentang gambaran apa yang sedang terjadi. Ahli melakukan hal ini dengan teknik yang sistematis dengan cara yang cepat tanpa mengabaikan sekuen logis pada analisis mereka.



**RANGKUMAN**

Pengambilan keputusan diartikan sebagai proses pemikirAn, pengelolaan dan pemecahan masalah. Pada konteks organisasi, pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan tindakan dari berbagai alternatif tindakan yang mempengaruhi masa depan. Tahap-tahap pengambilan keputusan: (1) Untuk mengakui dan menentukan permasalahan dan kesempatan, pengambil keputusan membutuhkan informasi lingkungan, finansial dan operasional. Informasi tentang kondisi lingkungan eksternal menyatakan adanya produk baru atau kesempatan pasar atau ancaman terhadap status quo. (2) Dilakukan idenifikasi dan evaluasi terhadap sebanyak mungkin alternatif yang memungkinkan. Pencarian biasanya dimulai dengan mencari permasalahan yang serupa yang terjadi di masa lalu dan tindakan yang diambil pada saat itu. (3) Tahapan yang paling krusial dalam proses pengambilan keputusan adalah pemilihan salah satu alternatif. Meskipun tahap ini mungkin tampak, rasionai, pilihan terakhir biasanya didasarkan pada pertimbangan politis dan psikologis dibandingkan fakta ekonomisnya. (4) Keberhasilan atau kegagalan keputusan akhir tergantung pada efisiensi implementasinya. Implementasi hanya akan berhasil jika individu yang memiliki kontrol atas sumber daya organisasi yang digunakan dalam mengimplementasikan keputusan (misalnya uang, orang, atau informasi) secara total berkomitmen alas terlaksananya keputusan. Pada situasi pengambilan keputusan, seorang individu dapat mempengaruhi hasil keputusan karena otoritas atau kekuasaan yang diberikan organisasi. Kekuasaan bersumber dari kedudukan, keahlian, sumber daya dan politik.

****

**LATIHAN**

1. Apa itu proses pengambilan keputusan?
2. Jelaskan tahap pengambilan keputusan?
3. Jelaskan tipe model pemrosesan keputusan?
4. Jelaskan kohesivitas kelompok?
5. Apa pengaruh keterbatasan waktu?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 13, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 13**

**PERAN PERSONALITAS, GAYA KOGNITIF DAN INFORMASI AKUNTANSI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami konsep dan menguraikan Peran Personalitas dan Gaya Kognitif dalam Pengambilan Keputusan |
| Sub Pokok Bahasan | : | 13.1 Peran Personalitas Dan Gaya Kognitif Dalam Pengambilan Keputusan  13.2 Peran Informasi Akuntansi Dalam Pengambilan Keputusan  13.3 Data Akuntansi sebagai Stimulus dalam Idenitifikasi Masalah  13.4 Pengaruh Data Akuntansi dalam Pilihan keputusan  13.5 Hipotesis Keperilakuan tentang Pengaruh Data Akuntansi  13.6 Timbal Balik  13.7 Functional Fixation  13.8 Akuntansi Sumber Daya Manusia: Suatu Overview  13.9 Konsep Akuntansi Sumber Daya Manusia  13.10 Sejarah Akuntansi Sumber Daya Manusia  13.11 Perkembangan Pengakuan Pentingnya Aset Manusia  13.12 Faktor Pendorong Perkembangan Akuntansi Sumber Daya Manusia  13.13 Penelitian tentang Akuntansi Smber Daya Manusia  13.14 Peranan Manajerial Akuntansi Sumber Daya Manusia  13.15 Akuisisi SDM  13.16 Kebijakan Akuisisi dan Pengembangan  13.17 Alokasi SDM  13.18 Konservasi SDM  13.19 Utilisasi SDM |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**13.1 Peran Personalitas Dan Gaya Kognitif Dalam Pengambilan Keputusan**

Karena keputusan dibuat oleh orang, maka penelitian juga diarahkan pada bagaiman perbedaan psikologi mempengaruhi keputusan. Perbedaan psikologi individu terbagi menjadi dua kategori yaitu personalitas dan gaya kognitif. Personalitas berarti sikap atau keyakinan individu; sedangkan gaya kognitif adalah cara atau metode individu menerima, menyimpan, memproses dan mengirim informasi. Individu dengan tipe personalitas yang sama mungkin memilikigaya kognitif yang berbeda dan menggunakan metode yang sangat berbeda ketika menerima, menyimpan dan memproses informasi. Individu dengan sikap dan keyakinan yang sangat berbeda mungkin juga menunjukkan gaya kognitif yang, sama. Pada situasi pengambilan keputusan personalitas dan gaya kognitif berinteraksi dan mempengaruhi (meningkatkan atau menurunkan) pengaruh informasi akuntansi.

**13.2 Peran Informasi Akuntansi Dalam Pengambilan Keputusan**

Sesuai dengan definisi, keputusan manajemen mempengaruhi kejadian atau tinaakan di masa depan. Informasi akuntansi yang memfokuskan pada kejadian masa lalu tidak dapat dengan sendirinya mengubah kejadian atau pengaruhnya tanpa adanya suatu proses pembuatan keputusan yang menentukan kejadian masa datang dan konsekuensinya.Pertanyaannya adalah kapar informasi akuntansi relevan bagi pengambilan keputusan? Menurut Hopwood, informasi akuntansi dapat “menyediakan stimulan diakuinya dan ditentukannya masalah (dan kesempatan) dan alternatif tindakan serta konsekuensinya” dan “berperan dalam analisis dan penilaian alternatif.”

**13.3 Data Akuntansi sebagai Stimulus dalam Idenitifikasi Masalah**

Akuntansi dapat berfungsi sebagai stimulan diakuinya suatu masalah melaiui pelaporan deviasi kinerja aktual dibandingkan dengan standar atau tujuan anggaranatau dengan menginformasikan pada manajer bahwa mereka gagal mencapai output atau tujuan profit yang ditentukan sebelumnya. Seberapa besar rasio akuntansi laporan kinerja dan data akuntansi lainnya menstimulasi keputusan tergantung pada beberapa faktor. Fleilama, hal ini tergantung pda seberapa cepat kondisi lingkungan intemal dan eksternal menunjukkan reaksinya. Kedua, stimulasi juga tergantung pada kapabilitas manajemen (pengambil keputusan) mengorganisir dan menggunakan informasi akunteinsi dan preferensi mereka pada informasi kualitatif dan kuantitatif. Ketiga, stimulasi juga bergantung pada ukuran perusahaan dan tingkat desentralisasi. Faktor keempat yang berpengaruh adalah ketersediaan data industri. Selain dapat digunakan sebagai alat mengakui adanya masalah,informasi akuntansi juga digunakan sebagai dasar penentuan konsekuensi yang dapat dikuantifikasi dari berbagai alternatif tindakan.

**13.4 Pengaruh Data Akuntansi dalam Pilihan keputusan**

Tidak semua manajer menggunakan data akuntansi daiam menganalisis profitabilitas atau alternatif tindakan yang diinginkan. Bobot penggunaan informasi akuntansi dalam keputusn akhir sangatiah beragam. Hal ini tergantung pada seberapa besar persepsi tentang informasi akuntansi dapat mengurangi ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Jika tingkat ketidakpastian sangat tinggi dan informasi eksternal dan informasi non-akuntansi relevan adalah langka dan mahal, maka perusahaan mungkin menggunakan informasi akuntansi sebagai suatu subsitut, karenanya ketersediaannya dan dapat dijadikan alat sebagai pengurang ketidakpastian.

Dua elemen lain yang mempengaruhi penggunaan informasi akuntansi adalah permintaan dan kompetisi. Perusahaan yang menghadapi kompetisi yang kecil dan memiliki permintaan inelastic akan lebih tergantung pada data biaya yang disediakan oleh sistem akuntansimereka ketika membuaf keputusan narga dan lini produk, daripada perusahaan yang beroperasi pada pasar yang kompetitif. Bobot yang diberikan pada informasi akuntansi dalam pilihan keputusan akhirjuga tergantung pada tingkat akurasi data akuntansi. Semakin penting kebutuhan suatu keputusan, maka tekanan pada ketersediaan data akuntansi relevan lebih besar. Informasi akuntansi juga berperan lebih penting dalam keputusan jangka pendek karena hanya merefleksikan biaya dan pendapatan pada operasi yang sedang berjalan. Lebih jauh lagi, para pengambil keputusan tampaknya lebih Menyukai informasi eksternal ketika infonnasi itu telah tersedia dan lebih murah daripada membangun data akuntansi untansi secara intemal. Kelemahan informasi Auntansi lainnya adalah ketidakmampuannya untuk mengukur *opportunity cost.*

**13.5 Hipotesis Keperilakuan tentang Pengaruh Data Akuntansi**

Informasi akuntansi adalah salah satu inpui dalam model keputusan. Input dapat bersifat financial, nonfinancial atau bahkan sesuatu yang tidak dapat dikuantifikasi. Hal ini sangat tergantung pada pengambil keputusan untuk memutuskan apakah suatu input relevan atau tidak. Hanya bila pengambil keputusan mempersepsikaninformasi akuntansi adalah relevan pada tipe keputusannya, maka informasi akuntansi akan berpengaruh pada hasil *(outcome)* suatu keputusan.

Penggunaan informasi akuntansi sebagai input yang relevan dalam pengambilan keputusan tergantung pada persepsi pengambil keputusan terhadap akuntansi. Mereka mungkin memandang bahwa akuntansi mungkin akurat, namun fidaklah sempurna dengan keyakinan bahwa nilai sebenarnya berbeda dengan yang dilaporkan karena kesalahan dan ketidakakurasiandalam proses pengukuran dan pelaporan. Namun jika informasi akuntansi menjaditujuan yang ingin dicapai, perbedaan persepsi ini menjadi tidak relevan. Informasi akuntansi menjadi suatu tujuan ketika penghargaan atau hukuman tergantung pada hasilnya.

Seberapa besar pengaruh informasi akuntansi terhadap tipe pengambil keputusan sangatlah beragam. Bruns mengklasifikasikan pengambil keputusan menjadi tiga kelompok yaitu (1) pembuat keputusan yang membuat keputusan tentang operasi dan sitem akuntansi yang digunakan untuk menyiapkan laporan (manajemen puncak); (2) pengambil keputusan yang hanya membuat keputusan operasi (manajer operasi); dan (3) pihak luar yang membuat keputusan terkait persuahaan yang mungkin mempengaruhi lingkungan danoperasinya, tapi tidak memiliki kontrol langsung terhadap opersi perusahaan. Riset dewasa ini menunjukkan bahwa pengguna eksternal dari informasi akuntansi yang dilaporkan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial internal.

Bruns meringkas hipotesisnya ke dalam model berikut ini:

1. Informasi akuntansi akan mempengaruhi keputusan atau mempengaruhi keputusan tentang sistem akuntansi jika:

a) Informasi akuntansi relevan dengan keputusan,

b) Pengambil keputusan memandang akuntansi sebagai tujuan,

c) Pengambil keputusan adalah anggota perusahaan yang dapat tnengontrol pemilihan dan operasi sistein akuntansi.

2. Informasi akuntansi a kan mempengaruhi keputusan jika:

a) Informasi akuntansi relevan dengan keputusan,

b) Pengambil keputusan memandang akuntansi sebagai suatu tujuan,

c) Pengambil keputusan adalah anggota perusahaan yang tidak dapat mengontrol pemilihan dan operasi sistem akuntansi, atau

d) Pengambil keputusan adalah pihak eksternal perusahaan, atau

e) Pengambil keputusan memandang akuntansi sebagai suatu pengukur yang sempurna,

f) Informasi non-akuntansi tidak relevan dengan keputusan.

3. Informasi akuntansi mungkin mempengaruhi keputusan jika:

a) Informasi akuntansi relevan dengan keputusan

b) Pengambil keputusan memandang akuntansi sebagai suatu pengukur yang sempurna dan

c) Informasi non-akuntansi relevan dengan keputusan

d) Pengambil keputusan memandang akuntansi sebagai pengukur yang tidak sempurna, tetapi

e) Informasi akuntansi tidak relevan dengan keputusan.

4. Informasi akuntansi tidak mempengaruhi keputusan jika:

a) Informasi akuntansi tidak relevan dengan keputusan, atau informasi akutnansi relevan dengan keputusan, tetapi

b) Pengambil keputusan memandang informasi akutnansi sebagai pengukur yang lidak sempurna dan

c) Informasi non-akuntansi relevan dengan keputusan.

Para peneliti lain mempelajari bagaimana para pengambil keputusan menyesuaikan untuk mengubah metode akuntansi dan terminologinya. Mereka menemukan bahwa ada duafaktor yang meneritukan seberapa besar penyesuaian: timbal balik *(feedback)* dan fiksasi fungsional *(functional fixation).*

**13.6 Timbal Balik**

Untuk memahami perubahan dalam metode akuntansi atau terminologinya dan untuk menyesuaikan aturan keputusannya, pembuat keputusan harus menginformasi perubahan atau harus memiliki *feedback* tidak langsung terkait dengan perubahan. Digunakannya auditing intemal dare auditing eksternal untuk menguji perubahan, signifikan dalam metode atau terminologi akuntansi adalah salah satu cara untuk mengatasi kinerja sistem akuntansi yang berbeda dengan cara yang disarankan atau diasumsikan dalam kinerja.

**13.7 *Functional Fixation***

Hal ini merupakan fenomena perilaku yang berimplikasi pada ketidakmampuan sebagian pengguna informasi akuntansi untuk melihalhal-hal di balik angka. Sekali saja menerima terminologi akuntansi atau pendekatan pengukuran sebagai alai untuk mengorganisasi proses pengambilan keputusan, perilaku mereka dapat dipengaruhi oleh perubahan dalam metode akuntansi atau terminologi yang digunakan. Jika output dari metode akuntansi yang berbeda memiliki nama yang sama (misalnya profit, biaya dan sebagainya) orang-orang yang tidak memahami akuntansi akan cenderung menolak fakta bahwa metode allematif digunakan dalam menyiapkan output.

**13.8 Akuntansi Sumber Daya Manusia: Suatu *Overview***

Sepanjang tahun 1960-an, manajer, ilmuwan keprilakuan, analisis keuangan dan akuntan tertarik pada ide tentang akuntansi yang dikhususkan untuk karyawan/manusia sebagai sumberdaya organisasi. Pada mereka memasukan unsur manusia/karyawan ke dalam neraca, hal tersebut didasari bahwa manusia/karyawan adalah sumberdaya yang berharga dan laporan keuanganperusahaan akan mengalami ketimpangan jumlah bila laporan keuangen tersebut tidak mencantumkan status dari karyawannya. Beberapa tahun terakhir ini muncul trend baru ke arah pengembangan metode akuntansi untuk sumber daya manusia sebagai alat manajerial selain untuk tujuan pelaporankeuagan. Beberapa organisasi bisnis sudah membangun sebuah sistem akuntansi baru yang dikhususkan untuk sumber daya manusianya.

Modul ini diharapkan menjadi suatu pengantar akuntansi sumber daya manusia sebagai suatu alat manajerial. Pada pembahasan ini ditunjukkan adanya konsep dan metode dasar dari akuntansi sumber daya manusia. Hal tersebut mengacu pada enam pertanyaan berikut ini :

1. Apa yang dimaksud, dengan Akuntansi Sumber Daya Manusia (ASDM)?

2. Bagaimana sejarah ASDM sejak 1960 hingga sekarang?

3. Apa peran ASDM dalam me-manage karyawan?

4. Bagaimana kita dapat menghitung sumber daya manusia?

5. Bagaimana aplikasi praktis ASDM?

6. Apa yang harus organisasi lakukan untuk menghitung SDM-nya?

**13.9 Konsep Akuntansi Sumber Daya Manusia**

ASDM didefinisikan oleh *American Accounting Association's Commitee'* sebagai proses identifikasi dan pengukuran data tentang sumber daya manusia dan mengkomunikasikan informasi ini kepada pihak yang berkepentingan. Sedangkan pengertian ASDM secara harfiah adalah suatu proses akuntansi yang ditujukan untuk orang karyawan sebagai sumber daya organisasi. ASDM melibatkan pengukuran biaya yang dibebankan pada perusahaan bisnis atau organisasi lain, dimana biaya tersebut antara lain biaya yang ditimbulkan dad proses, perekrutan, seleksi, pelatihan dan untuk mengembangkan potensi karyawan perusahaan. Atau dengan kata lain, ASDM melibatkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk mengganti proses pengembangan sumber daya manusia/karyawan pada perusahaan yang bersangkutan. ASDM juga nmelibatkan pengukuran nilai ekonomi dari karyawan bagi perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa ASDM adalah suatu pengukuran investasi yang harus dikeluarkan perusahaan/organisasi dalam proses pengembangan ngembangan karyawan, biaya untuk menggantikan proses pengembangan karyawan, dan nilai karyawan bagi perusahaan.

Istilah ASDM tidak hanya dikaji secara harfiah saja, karena SDM juga memiliki pengertian secara simbolis, yang berarti ASDM tidak hanya suatu sistem yang digunakan untuk mengukur biaya dan nilai karyawan bagi perusahaan saja, namun juga suatu jalan untuk berpikir tentang bagaimana mengatur karyawan supaya kinerja karyawan tersebut dapat menguntungkan perusahaan, tetapi tidak merugikan karyawan itu sendiri.

**13.10 Sejarah Akuntansi Sumber Daya Manusia**

Perkembangan ASDM sudah mulai dikembangkan sejak tahun 1960-an, perkembangan ASDM lebih bersifat independen. Kemunculan ASDM juga ditandai dengan perubahan ekonomi postindustrial menjadi berbasis ekonomi jasa.

**13.11 Perkembangan Pengakuan Pentingnya Aset Manusia**

Amerika Serikat saat ini mencoba untuk merestrukturisasi ekonomi negaranya, khususnya dalam hal trasformasi kualitatif dari ekonomi berbasis industrial menjadi ekonomi berbasis jasa, contohnya dalam proses trasformasi dari ekonomi argikultural menjadi ekonomi indistri. Proses trasformasi ini dimulai sejak berakhirnya perang dunia II. Hal tersebut telah mendorong perubahan dalam komposisi karyawan. Perubahan tersebut tidak hanya pada sektor dimana karyawan tersebut diperkerjakan, tetapi juga perubahan pada komposisi tipe dan level keterampilan yang diminta. Corak yang membedakan dalam perekonomian yang ada adalah adanya peningkatan penekanan pada modal manusia (pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki), daripada modal fisik. Maka dari hubungan tersebut dapat kita artikan bahwa proses pengembangan modal manusia membutuhkan biaya dan investasi yang besar bagi perusahaan yang memperkerjakan mereka.

**13.12 Faktor Pendorong Perkembangan Akuntansi Sumber Daya Manusia**

Pada struktur agrikultural dan industri, tingkat modal manusia secara signifikan menurun jika dibandingkan dengan tingkat modal manusia pada masa sekarang. Dalam teori dan metode akuntansi tidak ada perlakuan karyawan atau investasi pada karyawan diakui sebagai aset perusahaan (dengan pengecualian untukpara budak, karenamereka diperlakukan sebagai properti). Dengan adanya peningkatan akan pentingnya modal manusia pada level perekonomian secara keseluruhan, maka perlu adanya penelitian-penelitian yang didisain untuk mengembangkan kunsep dan metode dari akutansi, dalam hal ini akuntansi untuk pengakuan karyawan sebagai asets perusahaan, maka dari itu munculah istilah akuntansi sumberdaya manusia.

ASDM juga dapat diartikan sebagai memasukkan karyawan sebagai modal manusia ataupun asetmanusia. Konsep modal manusia menyatakan bahwa manusia/karyawan menguasai ketarampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang mana semuanya itu merupakan medal kerja bagi mereka, karenanya hal tersebut disebut sebagai modal kerja manusia (modal manusia). Hal tersebut juga didasarkan pada pendapat Theouore Schultz yang berpendapat “karyawanmenjadi kapitalis bukan karena dif isi dari pemilik perusahaan, tetapi akuisisi dari pengetahuan dan keterampilan yang memiliki nilai ekonomis.” ASDM juga dapat dilihal berdasarkan teori personal yang diungkapkan oleh Likert, dip berpendapat bahwa keberhasilan seluruh aktivitas perusahaan ditentukan oleh kompetensi,motivasi dan efektivitas dari anggota organisasi yang bersangkotan, dalam hal ini karyawan perusahaan itu sendiri.

Selama 1960-an pengetahuan tentang modal manusia mendorong peneliti akademik dan bisnis untuk mengembangkan konsep dan metode untuk pengakuan biaya dan nilai dari karyawan sebagai aset perusahan.

**13.13 Penelitian tentang Akuntansi Smber Daya Manusia**

Salah satu pendekatan terbaru dari proses pengakuan dan perhitungan untuk penilaian sumber daya manusia dikembangkan oleh R.H. Hermanson, yang diungkapkandalam desertasinya. Hermanson memperlihatkan bahwa laporan keuangan konvensional yang ada selama ini telah gagal menggambarkanposisi keuangan perusahaan yang sesungguhnya, karena mereka tidak mencantumkan. aset manusia pada laporan keuangannya. Hermanson mengembangkan *“Unpurchased Goodwill Method”*yang dipergunakan untuk menghitung dan mengukur aset manusia, yang dalam hal ini proses pengukuran dan penghitungan tersubut dikembangkan berdasarkan biaya yang harus dikeluarkan dalam proses pemberdayaan karyawan (misalnya proses perekrutan, seleksi, pelatihan).

Pada tahun 1966 sebuah group peneliti yang terdiri dari *R.L.* Brummet, E.G. Flamholtz, dan W.C. Pyle memulai penelitian untuk mengembangkan konsep, metode dan teknis dari pengukuran dan penghitungan biaya dan nilai dari aset manusia, mereka juga mendisain aplikasi yang mungkin dapat digunakan dalam proses penghitungan tersebut.

Eksperimen pertama tentang perhitungan dan pengukuran aset manusia berhasil dilakukan oleh E.G. Flamholtz dalam disertasinya *“The Theory and Measurement of An Individual's Value to An Organization.”*Dalam disertasinya Flamholtz mengembangkan model teoritikal yang digunakan data proses penghitungan nilai individual dalam organisasi, yang dikenaldengan sebutan “*The Stochastic Rewards Valuation Model”.* Model ini diterbitkan dalam artikel*.“The Accounting Review.*

**13.14** **Peranan Manajerial Akuntansi Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama dari akuntansi SDM adalah untuk berfungsi sebagai suatu sistem yang menyediakan pengukuran atas biaya dan nilai dari manusia bagi suatu organisasi. Dari perspektif manajerial akuntansi SDM maksudkan untuk membantu para pengambil keputusan untuk menggunakan kalkulus biayanilai yaitu suatu penilaian terhadap biaya dan nilai yang terlibat dalam suatu keputusan. Pengukuran biaya dan nilai dari sumber daya meusia diperlukan untuk:

1. Memfasilitasi perencanaan dan pengambilan keputusan personalia oleh staf manajemen personalia

2. Memungkinkan manajemen puncak untuk mengevaluasi efektivitas dengan mana SDM telah dikembangkan, dipelihara, dan digunakan oleh manajemen di tingkatan yang lebih rendah (terutama dalam perusahaan besar yang terdesentralisasi).

Lebih spesifik lagi, manajemen membutuhkan pengukuran terhadap biaya dan nilai dari SDM untuk membuat keputusan dalam seluruh fase proses manajemen SDM yang meliputi akuisisi, konservasi, utilisasi, evaluasi, dan penghargaan terhadap SDM.

**13.15 Akuisisi SDM**

Akuisisi SDM melibatkan perekrutan, seleksi dan penerimaan orang untuk memenuhi kebutuhan tenaga menusia organisasi saat ini dan ekspektasi di masa depan. Langkah pertama dalam akuisisi SDM adalah untuk memprediksikan kebutuhan tenaga manusia. Ketika kebutuhan tersebut ielah diprediksikan, manajemen harus menerjemahkan kebutuhan persona lianya ke dalam “anggaran akuisisi personalia”. Hal ini pada dasamya adalah suatu proses estimasi biaya. Auntansi SDM dapat berguna dalam menganggarkan akuisisi karyawan. Hal tersebut dapat menyediakan pengukuran terhadap biaya, standar untuk merekrut, menyeleksi, dan mempekerjakan.manusia, yang digunakan untuk menyusun anggaran akuisisi tenaga kerja yang diusulkan.

Seleksi karyawan adalah proses lain di mana akuntansi SDM dapat memainkan suatu peran. Dahin membuat'keputusan seleksi, manajer, membutuhkan pengukuran terhadap nilai ekonomi dari kandidat-kdhdidat alternatif untuk pekerjaan tersebut. Seorang manajer personalia, misalnya, yang dihadapkan pada pilihan di antara beberapa kandidat yang menarik untuk suatu pekerjaan, idealnya akan memilih orang yang memiliki masa depan yang terbesar bagi organisasi tersebut. Tetapi, pengukuran atas nilai manusia yang diperkirakan tidaklah tersedia saat ini kecuali dalam hal pengukuran pengganti nonmoneter seperti hasil tes ataspotensial manajerial”. Dengan demikian, jika pengukuran atas nilai manusia yang diperkirakan tersedia, maka manajer personalia dapat menggunakan aturan pengambilan keputusan terhadap seleksi karyawan yang dirancang untuk mengoptimalkan nilaiyang diperkirakan dari SDM suatu organisasi.

**13.16 Kebijakan Akuisisi dan Pengembangan**

Dengan menyedakan estimasi biaya saat ini untuk memperoleh dan mengembangkan manusia untuk berbagai posisi, akuntansi SDM dapat membantu manajemen untuk menilai timbal balik antara biaya rekrutmen dari luar dengan pengembangan dari dalam. Dengan demikian, akuntansi SDM menyediakan informasi ekonomi yang dibutuhkan oleh manajemen untuk membantu dalam memformulasikan kebijakan akuisisi dan pengembangan karyawan.

**13.17 Alokasi SDM**

Alokasi SDM adalah proses menempatkan orang ke berbagai peranan dan tugas organisasional. Terdapat beberapa tujuan, yang kadang kala saling berlawanan, yang terlibata dalam keputusan alokasi. Pertama, tugas harus dilakukan sebaiknya diselesaikan denga cara yangpaling efektif. Hal ini dapat berarti bahwa manajemen akan mengalokasokan orang yang “paling memiliki kualifikasi” ke suatu pekerjaan. Tetapi, selain itu SDM dari suatu organisasi harus dikembangkan, sehingga manajemen dapat berharap untuk memberikan kepada orang-orang kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka secara seksama melalui proses bekerja sambil belajar. Hal ini menyarankan bahwa orang yang “paling memiliki kualifikasi” (berpengalaman) mungkin tidak ditempatkan pada suatu tugas tertentu. Ketiga, manajemen ingin mengalokasikan orang ke pekerjaan yang memenuhi kebutihan mereka. Idealnya, manajemen mengalokasikan orang-orangke pekerjaan dengan cara yang menpoptimalkan. tiga variabel: produktivitas, pekerjaan, pengembangan SDM dan keputusan individu.

Akuntansi SDM dapat membantu mengkuantifikasikan variabel-variabel yang terlibat dalam keputusan alolasi dan menyatakannya dalam denominasi unit moneter. Hal ini akan membantu manajemen memahami timbal balik yang terlibat dalam menfasilitasi seleksi atas tindakan yang optimal. Misalnya,pemrograman linear dapat digunakan untuk menentukan solusi yang optimal bagi masalah alokasi tenaga kerja.

**13.18 Konservasi SDM**

Konservasi SDM adalah proses pemeliharaan kapabilitas manusia sebagai individu-individu dan efektivitas dari sistem manusia yang dikembangkan oleh suatu organisasi. Kegagalan untuk mengukur tingkat sampai sejauh mana SDMdipelihara dalam suatu divisi, pabrik, atau departemen dapat menjadi mahal bagi suatu organisasi. Dalam jangka pendek, misalnya, seorang manajerdivisi dapat menekan orang-orang untuk meningkatkan produktivitas atau mengurangi biayasecara temporer, tetapi tidak dapat mengukur dampaknya terhadap motivasi dan sikap karyawan serta hubungan ketenagakerjaan. Sebagai akibatnya, karyawan yang sangat terlatih dan terampil dapat menjadi tidak puss dan meninggalkan organisasi. Biaya untuk menggantikan orang-orang tersebut dapat menjadi cukup substansial.

Suatu organisasi harus memperhitungkan aset manusianya untukmencegah terjadinya deplesi terhadap aktiva tersebut. Kalangan manajer harus dianggap bertanggungawab terhadap konservasi SDM yang dialokasikan kepada mereka. Sekarang ini, konservasi SDM diukur dalam hal tingkat perputaran. Meskipun demikian, ukuran perputaran bukanlah indikator yang mencukup terhadap konservasi SDM karena dua alasan. Pertama, ukuran tersebut merupakan ukuran historis dan oleh karena itu tidak tersedia bagi manajemen sampai setelah perputaran tersebut terjadi. Dengan deinikian tingkat perputaran tidak dapat digunakan sebagai sinyal peringatan dini untuk memberitahukan adanya kebutuhan akan usaha khusus untuk melakukan konservasi. Kedua, tingkat perputaran tidak sepenuhnya mencerminkan dampak ekonomi dari tingkat perputaranyang ditunjukkan secara lebih realistis oleh ukuran moneter.

Akuntansi SDM uapat membantu manajemen dalam memelihara organisasi manusia dengan menyediakan suatu sistem peringatan dini. Akuntansi SDM dapat mengukur dan melaporkan indikator susio-psikologis dari kondisi organisasi manusia. Manajemen kemudian dapat mengantisipasi tren dalam variabel-variabel ini sebelum perputaran atau penurunan produktivitas banar- benar terjadi. Tindakan korektif dengan demikian juga dapat dipertimbangkan sebelum terjadi dan bukan sesudahnya.

**13.19 Utilisasi SDM**

Akuntansi SDM merupakan suatu proses penggunaan jasa manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Akuntansi SDM dapat membantu para manajer untuk menggunakan SDM secara efektif dan efisien dengan menyediakan suatu paradigms atau kerangka kerja konseptual bagi utilisasi SDM.

Saat ini, manajemen SDM dalam organisasi adalahkurang efektif dibandingkan dengan spa yang seharusnya, karena tidak memiliki kerangka kerja yang menyatukan sebagai pedomannya. Manajer tidak memiliki kriteria valid untuk mengarahkan pengambilan keputusan yang memengaruhi manusia maupun suatu metodologi untuk menilai konsekiensi yang sesungguhnya dari keputusan semacam itu. Kriteria produktivitas dan kepuasan tidak sepenuhnya menolong dalam berurusan dengan masalah yang berkaitan dengan pengelolaan manusia. Secara serupa, adalah sangat sulit untuk mengukur produuktivitas dan kepuasan atau untuk menilai timbal balik rasional yang sebaiknya diambil oleh seorang manajer untuk meningkatkan yang satu dengan menurunkan yang lain. Oleh karena itu, sering kali adalah tidak mungkin untuk memprediksikan konsekuensi ekonomi dari tindakan alternatif dalam kaitannya dengan manusia.

Pemikiran mengenai “nilai SDM” menyediakan satu solusi yang mungkin bagi masalah-masalah ini. Pemikiran tersebut dapat berfungsi sebagai alasan dari manajemen manusia. Hal itu dapat secara simultan menyediakan tujuan dan kriteria bagi manajemen SDM. Secara lebih spesifik, tujuan dari manajemen SDM dapat dipandang sebagai kebutuhan untuk memberikan kontribusi bagi nilai organisasi secara keseluruhan dengan mengoptimalkan nilai dari aset manusianya. Kriteria efektivitas dapat menjadi perubahan yang diukurdalam nilaiSDM dari organisasi tersebut.

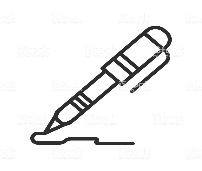
Jika tujuan dari manajemen SDM dipandang sebagai optimimalisasi nilai SDM, maka desain tugas, seleksi, penetapanperan, pengembangan, penilaian kineerja, dan kompensasi bukanlah hanya sekadar sekumpulan fungsi jasa yang harusdilaksanakan. Melainkan, manajemen SDM merupakan sekumpulan strategi yang tersedia dan dapat diterapkan untuk mengubah nilai SDM dan juga nilai organisasi secara keseluruhan.

Apa artinya hal ini bagi seorang manajer? Hal ini berarti bahwa manajer tersebut akan memiliki kerangka teoritis untuk mengarahkan pemikiran, tindakan, dan keputusan-keputusannya dalam kaitannya dengan manusia. Kerangka kerja.



**RANGKUMAN**

Perbedaan psikologi individu terbagi menjadi dua kategori yaitu personalitas dan gaya kognitif. Personalitas berarti sikap atau keyakinan individu; sedangkan gaya kognitif adalah cara atau metode individu menerima, menyimpan, memproses dan mengirim informasi. Individu dengan tipe personalitas yang sama mungkin memilikigaya kognitif yang berbeda dan menggunakan metode yang sangat berbeda ketika menerima, menyimpan dan memproses informasi. Individu dengan sikap dan keyakinan yang sangat berbeda mungkin juga menunjukkan gaya kognitif yang, sama. Pada situasi pengambilan keputusan personalitas dan gaya kognitif berinteraksi dan mempengaruhi (meningkatkan atau menurunkan) pengaruh informasi akuntansi. Informasi akuntansi yang memfokuskan pada kejadian masa lalu tidak dapat dengan sendirinya mengubah kejadian atau pengaruhnya tanpa adanya suatu proses pembuatan keputusan yang menentukan kejadian masa datang dan konsekuensinya. Akuntansi dapat berfungsi sebagai stimulan diakuinya suatu masalah melaiui pelaporan deviasi kinerja aktual dibandingkan dengan standar atau tujuan anggaranatau dengan menginformasikan pada manajer bahwa mereka gagal mencapai output atau tujuan profit yang ditentukan sebelumnya. Seberapa besar rasio akuntansi laporan kinerja dan data akuntansi lainnya menstimulasi keputusan tergantung pada beberapa faktor. ASDM didefinisikan oleh American Accounting Association's Commitee' sebagai proses identifikasi dan pengukuran data tentang sumber daya manusia dan mengkomunikasikan informasi ini kepada pihak yang berkepentingan. Sedangkan pengertian ASDM secara harfiah adalah suatu proses akuntansi yang ditujukan untuk orang karyawan sebagai sumber daya organisasi. ASDM melibatkan pengukuran biaya yang dibebankan pada perusahaan bisnis atau organisasi lain, dimana biaya tersebut antara lain biaya yang ditimbulkan dad proses, perekrutan, seleksi, pelatihan dan untuk mengembangkan potensi karyawan perusahaan. Atau dengan kata lain, ASDM melibatkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk mengganti proses pengembangan sumber daya manusia/karyawan pada perusahaan yang bersangkutan. Amerika Serikat saat ini mencoba untuk merestrukturisasi ekonomi negaranya, khususnya dalam hal trasformasi kualitatif dari ekonomi berbasis industrial menjadi ekonomi berbasis jasa, contohnya dalam proses trasformasi dari ekonomi argikultural menjadi ekonomi indistri. Proses trasformasi ini dimulai sejak berakhirnya perang dunia II. Hal tersebut telah mendorong perubahan dalam komposisi karyawan. Perubahan tersebut tidak hanya pada sektor dimana karyawan tersebut diperkerjakan, tetapi juga perubahan pada komposisi tipe dan level keterampilan yang diminta.

****

**LATIHAN**

1. Apa peran informasi akuntansi dalam pengambilan keputusan?
2. Apa pengaruh data akuntansi dalam pemilihan keputusan?
3. Jelaskan konsep akuntansi sumber daya manusia?
4. Apa faktor pendosorng perkembangan akuntansi SDM?
5. Apa peran manajerial akuntansi SDM?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 14, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**BAB 14**

**PENGUKURAN BIAYA DAN NILAI SUMBER DAYA MANUSIA**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Capaian Pembelajaran | : | Mahasiswa mengetahui dan memahami konsep menguraikan Pengukuran Biaya dan Nilai Sumber Daya Manusia |
| Sub Pokok Bahasan | : | 14.1 Pengukuran Biaya Sumber Daya Manusia  14.2 Original Cost  14.3 Replacement Cost  14.4 Pengukuran Nilai Sumber Daya Manusia  14.5 Ukuran Non Moneter Atas Nilai Manusia  14.6 Ukuran Moneter Atas Nilai Manusia  14.7 Rangkaian Sistem Akuntansi Sumber Daya Manusia |
| Daftar Pustaka | : | 1. Ahmed Riahi-Belkaoui. BEHAVIORAL MANAGEMENT ACCOUNTING (2002) 2. Azwar, Saifuddin. 1995. Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 3. Siegel & Marconi, 1989, Behavioral Accounting. Chapter 5. South-Western Publishing Co. |

**PENGUKURAN BIAYA DAN NILAI SUMBER DAYA MANUSIA**

Pembahasan sebelumnya menyatakan bagaimana akuntansi sumber daya manusia dapat berguna dalam *me-manage* orang. Bagian ini secara ringkas mengidentifikasi dan menjelaskan konsep dan metode yang telah dikembangkan untuk menghitung dengan benar biaya dan nilai sumber daya manusia.

**14.1 Pengukuran Biaya Sumber Daya Manusia**

Ada 3 konsep berbeda yang telah dikemukakan dalam pengukuran biaya sumber daya manusia yaitu *original cost, replacement cost,* dan *opportunity cost. Original cost* adalah biaya yang sebenarnya, pembiayaan historis yang muncul sebagai suatu investasi atas sumber daya tertentu. *Replacement cost* adalah pengorbanan (biaya) yang dapat terjadi saat ini untuk mengganti suatu sumber daya organisasi*oppotunity cost* adalah jumlah maksimum, yangdapat diperoleh dalam alternatif lain penggunaan.

**14.2 *Original Cost***

*Original cost* atas sumber daya rianusia mengacu pada pengorbanan yang sesungguhnya terjadi untuk memperoleh dan mengembangkan orang-orang. Hal ini sejalan dengan konsep *original cost* pada aset lain. Contohnya, *original cost* atas pabrik dan perlengkapan, adalah biaya yang muncul ketika memperoleh sumber daya ini.

*Original cost* atas sumber daya manusia khususnya meliputi biaya rekruitmen, seleksi, perekrutan, penempatan, orientasi dan *on-the-job training* sebagaimana ditunjukkan daiam gambar 1. Beberapa item ini merupakan biaya langsung, sementara yang lain adalah biaya tak langsung.Contotohnya, biaya perekrutan dan penempatan merupakan biaya langsung sementaraporsi dari biaya pengawas training adalah biaya tidak langsung.

**14.3 *Replacement Cost***

*Replacement cost* dari sumber daya manusia (SDM) mengacu pada pengorbanan yang dapat muncul saat ini untuk mengganti SDM yang saat ini dipekerjakan. Contohnya, bila seorang individu akan meninggalkan organisasi mungkin akan muncul biaya untuk merekrut, menyeleksi dan mengatur penempatan.

*Replacement cost* atas SDM khususnya meliputi biaya-biaya yang diakibatkan oleh pergantian pedawai seperti biaya perolehan, pengembangan dan penempatan sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2. *Replacement cost*meliputi baik biaya langsung maupun tidak langsung. Karena *replacement cost* ini diharapkan dapat digunakan untuk kepentingan manajerial, *replacement* cost seharusnya meliputi komponen biaya kesempatan sama halnya dengan pengeluaran.

*Opportunity cost* mengact pada nilai SDM dalam penggunaan yang paling baik. Meskipun secara nominal ini merupakan suatu konsep biaya, gagsan tertang tentang biaya SDM secara erat berhubunyan dengan nilai SDM. Hekimian dan Jones, yang mengemukakan konsep ini telah menyatakan suatu sistem perintah yang kompetitif untuk mengukumya.

**14.4 Pengukuran Nilai Sumber Daya Manusia**

Masalah pada akuntansi nilai SDM, secara signifikan berbeda dari pengukuran biayanya. Pengukuran biaya meliputi biaya pengusutan dan pengakumulasiannya. Pengukuran biaya mengacu pada proses historis sedangkan nilai berodentasi pada masa depan, bukan pada masa lampau. Maka,hal ini membutuhkan peramalan dan sifatnya tidak pasti. Konsep “nilai manusia”berasal teori ekenomi. Seperti sumber daya lain, manusia memiliki nilai karena mereka mampu memberikan sesuatu di masa depan. Konsep atas SDM ini dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok dan sistem manusia total.

Dalam perkembangan akiantansi SDM, baik ukuran moneter maupun non moneter atas nilai manusia, telah dikemukakan. Ukuran moneter dibutuhkan karena uang merupakan angka yang umum dalam keputusan bisnis. Ukuran non moneter dibutuhkan karena kadang-kadang ukuran ini lebih sesuai daripada ukuran moneter dan ukuran non moneter bisa dinyatakan sebagai pengganti ketika ukuran moneter tidak tersedia.

**14.5 Ukuran Non Moneter Atas Nilai Manusia**

Rensis Likert dan David Bowers telah memformulasikan sebuah model untuk menjelaskan efektivitas dari sistam manusia dan organisasi seluruhnya. Mereka menyatakan ukuran dimensi yang pasti dari organisasi manusia (seperti kepemimpinan manajerial, iklim organisasi, dan proses kelompok) dengan menggunakan teknik penelitian survey untuk mendapatkan perubahan yang diperkirakan dalam kapasitas pioduktif dari sebuah organisasi.

Sementara Likert dan Bowers berfokus pada kelompok, Falmholtz telah berusaha untuk mengembangkan model untuk menjelaskan hal-hal yang menentukan nilai seseorang individu dalam organisasi. Model itu ditunjukkan pada gambar 3, mengindetifikasikan faktor ekonomis, sosial dan psikologis yang menentukan nilai seseorang dalam perusahaan. Hal ini didasari atas alasan bahwa nilai seseorang ialah produk atas sifat yang dibawa ke dalam perusahaan (seperti sifat, kemampuan, dan motifasi) dan karakterisitik perusahaan itu sendiri (seperti struktur, sistem imbalan, gaya manajemen, dan deskripsi peran).

**14.6 Ukuran Moneter Atas Nilai Manusia**

Beberapa metode untuk mengukur nilai moneter SDM telah dikemukakan. Beberapa diantaranya diharapkan dapat mengukur nilai seseorang sacara langsung, sementara yang lain diharapkan sebagai ukuran perwakilan.

Brummet, Flamholtz, dan Pyle telah menyatakan suatu pendekatan langsung untuk mengukur nilai kelompok. Metodenya meliputi peramalan laba Perusahaan pada masa depan, meridiskoritokannya kemudian menentukan nilai sekarang dari perusahaan dan kemudian mengalokasikannya pada porsi SDM sesuai kontribusi relatifnya. Flamhdtz berfokus pada masalah pengukuran nilai individu dalam organisasi, dimana dia telah mengkonseptualisasikannya sebagai sebuah proses *“stochastic”* dengan imbalan. Dia juga telah mempresentasikan,suatu model *“reward stochastic”*untuk penilaian individu secara moneter. Model itu, ditunjukkan secara sistematis dalam gambar 4, didasarkan pada gagasan bahwa seseorang tidak bemilai bagi organisasi dalam abstraknya, tetapi dalam hubungannya denganperan (kedudukan) dia diharapkan untuk tinggal. Maka seseorang terkait dalam proses perpindahan antar kedudukan dalam organisasi sepanjang waktu. Bila individu menduduki suatu jabatan untuk waktu tertentu, organisasi mendapat sejumlah layanan. Karena keadaan dimana orang akan tinggal di masa mendatang tidak dapat diketahui dengan pastikita harus mengukur harapam matematis dari kedudukan seseorang. Maka untuk mengukur nilai seseorang terhadap perusahaan kits harus: (1) memperkirakan lamanya seseorang akan tinggal di kedudukan tertentu; (2) mengidentifikasi kedudukan dimana seseorang akan tinggal; (3) mengukur nilai yang berasal dari organisasi blia individu menempati kedudukan untuk waktu tertentu; dan (4) memperkirakan kemungkinan bahwa seseorang akan menempati setiap kedudukan pada masa tertentu di waktu mendatang. Hasilnya adalah ukuran secara langsung atas nilai yang diharapkan atas seseorang terhadap organisasi.

Hermanaon telah mengemukakan 2 teknik yang mungkin untuk mengembangkan ukuran perwakilan dari nilai moneter SDM(l) *unpurchased goodwill method* dan (2) *adjusted present value method.* Yang pertama meliputi peramalan laba masa depan dan pengalokasian kelebihan atas laba normal yang diharapkan pleh suatu industri kepada sumber daya manusianya. Pendekatan ini berdasarkan pada dasar pemikiran bahwa SDM bertanggung jawab atas perbedaan laba diantara perusahaan-perusahaan. Metode selanjutnya secara lebih akurat menandai *“adjusted discounted futures wages methiod”,* menggunakan PV *(present value)* atas arus pembayaran upah masa depan kepada orang-orang, disesuaikan dengan faktor efisierisi. Lev dan Schwartz juga telah mengemukakan penggunaan *discounted future compensation* sebagai ukuran perwakilan atas nilai SDM. Mereka menyatakan bahwa metode mereka dapat diagregasikan ke dalam nilai keiompok dan total organisasi manusia.

**14.7 Rangkaian Sistem Akuntansi Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi memiliki tingkatan yang berbeda-beda pada kapabilitas akuntansi sumber daya manusia. Suatu perusahaan memiliki hanya sistem yang paling elementer, walaupun ada kemampuan yang rumit yang lainnya yang sesuai dengan perusahaan lain. Seperti halnya, kapabilitas akuntansi sumber daya manusia yang cocok pada perusahaan pada satu tahap mungkin tidak sesuai dengan tingkat selanjutnya.

Untuk mengiiustrasi perbedaan tipe kapabilitas akuntansi sumber daya manusia, tabel 1 menunjukkan suatu rangkaian 5 sistem akuntansi sumber daya manusia, table ini menunjukkan berbagai fungsi dari manajamen sumber daya manusia dan kapabilitas akuntansi sumber daya manusia pada setiap level.

**Sistem I Akuntansi Sumber Daya Manusia**

Organisasi pada sistem I memiliki sistem personal yang menjadi syatat untuk implementasi akuntansi,sumberdaya manusia. Sistem I terdiri dari jumfah tetap kapabilitas akuntansi sumber daya manusia yang paling elementer. Sistem I terdiri dari sistem personal yangbertujuan pada fungsi yang sama dari sistem-sistem aka intansi sumber daya manusia yang mapan. Tingkat ini banyak terdapat pada perusahaan yang berukuran besar.

**Sistem II Akuntansi Sumber Daya Manusia**

Pada organisasi dengan sistem II, fungsi perencanaan sumber daya manusia memasukkan estimasi biaya dari rekrutmen dan pelatihan. Biaya personil dianggarkan terpisah dan bukan bagian dari biaya umum dan administratif. Keputusan kebijakan personil didasarkan suatu kajkulasi nilai biaya. Pada organisasi dengan sistem II, manajemen tidak hanya memiliki data tingkat kesalanan, tetapi juga memiliki data dari biaya kesalahan. Pada sistem II, evaluasi sumber daya manusia didasarkan pada kriteria dari persepsi nilai, yang diperoleh dengan sistem rangking alternatif. Efisiensi dari proses manajamen sumber daya manusia diukur dan dilaporkan dengan membandingkan biayaaktual dan biaya historis dari kegiatan yang sama. Sistem ini didasarkan akuntansi untuk biaya historis sumber daya manusia.

**Sistem III Akuntansi Sumber Daya Manusia**

Pada sistem III, kapabilitas akuntansi sumber daya manusia berada pada tingkat menengah. Perencanaan sumber daya manusia memasukkan biaya pengganti *(replacement cost)* dan juga biaya original *(original cost).* Penganggaran dan kebijakan untuk sumber daya manusia menjadi subjek untuk analisis sistematis. Kebutuhan personil direncanakan dalam sebuah bagian formal dari perencanaan perusahaan keseluruhan dan tidak bersifat *ad-hoc.* Penentuan kebijakan meliputi pemisahan variabel sumber daya manusia yang menjadi subjek.dari analisis.

Proses evaluasi sumber daya manusia didasarkan pada prediksi psikometri dari personil potensial; nilai ini diukui. Pada konteks non-moneter dengan menggunakan metode skala interval. Efisiensi dari manajamen sumber daya manusia secara keseluruhan didasarkan pada, pada suatu perbandingan biaya personil yang dianggarkan dan biaya aktual personil dengan penjelasan varian yang muncul.

**Sistem IV Akuntansi Sumber Daya Manusia**

Organisasi dengan sistem IV memiliki sebuah sistemakuntansi sumber daya manusia yang paling tinggi. Pada organisasi tersebut, perencanaan sumber daya manusia berdasarkan pada biaya personil yang standar. Model stokastik digunakan untuk meramalkan mobilitas personil dan memperkirakan kebutuhan masa mendatang sumber daya manusia. Pembuatan keputusan didasarkan pada biaya standar. Pengoptimalan model digunakan untuk penentuan kebijakan personil. Konversi sumber daya manusia diukur tidak hanya pada *historical cost* dan *replacement cost,* tetapi juga pada konteks oportunitas sumber daya manusia. Pada sistem IV, akun mencakup penilaian sekelompok orang, bukan individual. Efisiensi proses manajemen sumber daya manusia dievaluasi dengan membandingkan biaya aktual dan standar dan juga ada sebuah sistem yangformaluntuk pelaporan dan penjelasan varians. Sistem IV didasarkan padapeggunaan biaya oportunitas. Perusahaan seperti itu memiliki kapabilitas untuk menambah biaya oportunitas pada model yang digunakan untuk mengkonversi dari kuantitatif menjadi model berdagarkan nilai biaya. Hal ini memungkinkan pengembangan kapabilitas sistein IV.

**Sistem V Akuntansi Sumber Daya Manusia**

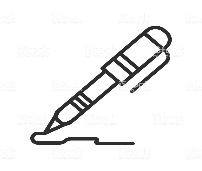
Sistem V menunjukkan kesuluruhan kapabilitas akuntansi sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia didasarkan pada sebuah model penilaian penghargaan stockhastik dan simulasi dari efek perencanaan perusahaan secara keseluruhan dari nilai sumber daya manusia yang ditunjukkan. Pada proses pembuatan keputusan, ada penganggaran modal pekerja secara formal.

Pembuatan kebijakan personil didasarkan sepenuhnya pada nilai ekspektasi seseorang pada perusahaan. Sistem V memiliki sebuah subsistem akuntabilitas sumber daya manusia yang menuntutmanajer dengan biaya oportunitas dari deplesi nilai manusia yang terkontrol. Akhimya, efisiensi fungsi manajamen sumber daya manusia diukur tidak hanya dengan perbandingan dari biaya aktual dan biaya standar, tetapi juga dengan membandingkan unit-unit organisasional



**RANGKUMAN**

Ada 3 konsep berbeda yang telah dikemukakan dalam pengukuran biaya sumber daya manusia yaitu original cost, replacement cost, dan opportunity cost. Original cost atas sumber daya rianusia mengacu pada pengorbanan yang sesungguhnya terjadi untuk memperoleh dan mengembangkan orang-orang. Hal ini sejalan dengan konsep original cost pada aset lain. Replacement cost dari sumber daya manusia (SDM) mengacu pada pengorbanan yang dapat muncul saat ini untuk mengganti SDM yang saat ini dipekerjakan. Dalam perkembangan akiantansi SDM, baik ukuran moneter maupun non moneter atas nilai manusia, telah dikemukakan. Ukuran moneter dibutuhkan karena uang merupakan angka yang umum dalam keputusan bisnis. Ukuran non moneter dibutuhkan karena kadang-kadang ukuran ini lebih sesuai daripada ukuran moneter dan ukuran non moneter bisa dinyatakan sebagai pengganti ketika ukuran moneter tidak tersedia. Rensis Likert dan David Bowers telah memformulasikan sebuah model untuk menjelaskan efektivitas dari sistam manusia dan organisasi seluruhnya. Mereka menyatakan ukuran dimensi yang pasti dari organisasi manusia (seperti kepemimpinan manajerial, iklim organisasi, dan proses kelompok) dengan menggunakan teknik penelitian survey untuk mendapatkan perubahan yang diperkirakan dalam kapasitas pioduktif dari sebuah organisasi. Brummet, Flamholtz, dan Pyle telah menyatakan suatu pendekatan langsung untuk mengukur nilai kelompok. Metodenya meliputi peramalan laba Perusahaan pada masa depan, meridiskoritokannya kemudian menentukan nilai sekarang dari perusahaan dan kemudian mengalokasikannya pada porsi SDM sesuai kontribusi relatifnya. Setiap organisasi memiliki tingkatan yang berbeda-beda pada kapabilitas akuntansi sumber daya manusia. Suatu perusahaan memiliki hanya sistem yang paling elementer, walaupun ada kemampuan yang rumit yang lainnya yang sesuai dengan perusahaan lain. Seperti halnya, kapabilitas akuntansi sumber daya manusia yang cocok pada perusahaan pada satu tahap mungkin tidak sesuai dengan tingkat selanjutnya.

****

**LATIHAN**

1. Jelaskan apa itu original cost?
2. Jelaskan apa itu replacement cost?
3. Jelaskan pengukuran nilai sumber daya manusia?
4. Jelaskan ukuran non moneter atas SDM?
5. Jelaskan ukuran moneter atas SDM?

**Petunjuk Jawaban Latihan**

Untuk dapat menjawab pertanyaan latihan tersebut, silahkan Anda membaca materi pertemuan 15, jika belum memahami bacalah buku Akuntansi Keperilakuan yang lain, atau diskusikan dengan teman Anda.

**Tentang Penulis**

**Dr. Amir Indrabudiman P, S.E., M.M.**

Lahir di Jakarta tahun 1971 merupakan dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur. Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi Universitas Pancasila pada tahun 1994, dan S2 di Universitas Persada Indonesia YAI (Yayasan Administrasi Indonesia) pada tahun 1996, serta pendidikan S3 Akuntansi di Universitas Padjadjaran pada tahun 2018. Penelitiannya di publikasi di jurnal-jurnal nasional dan internasional. Berpengalaman mengajar program sarjana di Universitas Pancasila, Universitas Persada Indonesia YAI, Universitas Budi Luhur, LSPR Institute of Communication & Business, Universitas Bhayangkara, dan Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, serta program pascasarjana di Universitas Budi Luhur dan Universitas Muhammadiyah Tangerang.

**Dr.E. Wuri Septi Handayani, SE, M.Akt, Ak., CA**

Lahir di Klaten tahun 1978 merupakan dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur. Riwayat pendidikan S1 Akuntansi dan S2 Akuntansi di Universitas Budi Luhur, pendidikan profesi di Universitas Mercu Buana, selanjutnya pendidikan S3 Akuntansi di Universitas Lampung.

Penelitiannya di publikasi di jurnal-jurnal nasional dan internasional.

Mengikuti beberapa organisasi/ asosiasi/ forum/ ikatan terkait akuntansi. Selain mengajar sering mendapat tugas untuk membina mahasiswa dalam lomba-lomba kewirausahaan.