

AKUNTANSI KEPERILAKUAN

Penyusun:

Fina Ratnasari

I Gede Adi Indrawan

Lodang Prananta Widya Sasana

Puspita Handayani



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang

Gd. A, Ruang 212 Universitas Pamulang

Tangerang Selatan – Banten

AKUNTANSI KEPERILAKUAN

Penulis:

Fina Ratnasari, I Gede Adi Indrawan, Lodang Prananta Widya
Sasana, Puspita Handayani

ISBN:

978-623-8447-56-5

Editor:

Adhitya Putri Pratiwi, Desy Purwarsih, Endah Finatariani

Desain sampul:

Daus

Tata Letak:

Ramdani Putra

Redaksi:

Unpam Press

Jl. Surya Kecana No. 1, Ruang 212 Gedung A

Pamulang – Tangerang Selatan

Telp. 021-7412566, Fax. 021 74709855

Email: unpampress@unpam.ac.id

Website: <https://unpampress.unpam.ac.id/>

Anggota **IKAPI**

Cetakan pertama, 3 Juni 2024

BA385-03062024-01

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT atas rahmat-Nya yang telah tercurah banyak sekali sehingga penulisan bahan ajar ini bisa selesai

Bahan Ajar Akuntansi Keperilakuan disusun secara sistematis dan terstruktur untuk memberikan pemahaman mendalam tentang berbagai topik yang berkaitan dengan akuntansi keperilakuan. Kami akan menjelaskan konsep dasar tentang bagaimana perilaku manusia dapat mempengaruhi pengambilan keputusan keuangan, pengendalian internal, evaluasi kinerja, dan manajemen risiko. Selain itu, buku ini juga akan mengulas berbagai studi kasus dan contoh nyata yang menggambarkan aplikasi konsep akuntansi keperilakuan dalam dunia nyata.

Bahan ini ditujukan untuk mahasiswa, profesional akuntansi, pengusaha, dan siapa pun yang tertarik untuk mempelajari lebih lanjut tentang peran perilaku manusia dalam konteks akuntansi. Kami berharap buku ini dapat menjadi sumber referensi yang berharga dan memicu diskusi serta pemikiran kritis dalam menghadapi tantangan yang dihadapi oleh para praktisi akuntansi saat ini.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada para kontributor, penulis, dan penerbit yang telah berperan dalam pembuatan buku ini. Kami berharap bahwa bahan ajar ini dapat memberikan manfaat yang berarti bagi pembaca dan membantu

dalam memperkaya pemahaman tentang akuntansi
keperilakuan.

Tangerang Selatan, Mei 2024

Penulis

DAFTAR ISI

AKUNTANSI KEPERILAKUAN.....	i
AKUNTANSI KEPERILAKUAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I.....	1
PENGENALAN AKUNTANSI KEPERILAKUAN	1
A. Capaian Pembelajaran.....	1
B. Materi	1
1. Sejarah dan Perkembangan Akuntansi Keperilakuan .	3
2. Ruang Lingkup dan Tujuan Akuntansi Keperilakuan...	9
3. Aspek Penting Dalam Akuntansi Keperilakuan	12
4. Teori Organisasi dan Keperilakuan Manajerial.....	12
5. Masalah-Masalah Dalam Akuntansi Keperilakuan	17
C. Latihan	21
D. Referensi.....	22
BAB II.....	23
KONSEP DAN PERSPEKTIF ILMU KEPERILAKUAN	23
A. Capaian Pembelajaran.....	23
B. Materi	23
1. Perbedaan Ilmu Keperilakuan Dan Akuntansi Keperilakuan	23
2. Perspektif Perilaku Manusia	24
3. Pengaruh Organisasi Terhadap Perilaku Manusia	26
4. Kerangka Idealistik Versus Materialistik.....	32
5. Kerangka Interaksionis	33

C. Latihan	34
D. Referensi.....	35
BAB III	36
KONSEP KEPERILAKUAN DARI PSIKOLOGI DAN PSIKOLOGI SOSIAL.....	36
A. Capaian Pembelajaran	36
B. Materi	36
C. Latihan	47
D. Referensi.....	47
BAB IV	49
ASUMSI MANUSIA PERILAKU MANUSIA : PERSPEKTIF SEJARAH.....	49
A. Capaian Pembelajaran	49
B. Materi	49
1. Feodal dan Kapitalisme	49
2. Sistem Feodal.....	50
3. Sistem Kapitalis	51
4. Perspektif Pekerja.....	53
5. Asumsi Atas Prilaku Manusia	55
C. Latihan	57
D. Referensi.....	58
BAB V	59
PENGENDALIAN KEUANGAN	59
A. Capaian Pembelajaran	59
B. Materi	59
1. Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Keuangan.....	59
2. Definisi Pengendalian Keuangan	61
3. Sistem Pengendalian Internal Dalam Keuangan.....	62

4. Faktor - Faktor Kontekstual.....	64
5. Pertimbangan-Pertimbangan Rancangan	67
C. Latihan	69
D. Referensi.....	70
BAB VI	71
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN	71
A. Capaian Pembelajaran	71
B. Materi	71
1. Memahami Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban	71
2. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	76
3. Perbedaan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Akuntansi Konvensional	76
4. Tipe-Tipe Akuntansi Pertanggungjawaban	78
5. Penentuan Pertanggungjawaban.....	85
6. Perencanaan, Akumulasi Data dan Pelaporan Pusat Pertanggungjawaban.....	87
7. Asumsi Keperilakuan Akuntansi Keperilakuan	90
8. Masalah dalam Akuntansi Pertanggungjawaban	91
C. Latihan	92
D. Referensi.....	93
BAB VII	94
ASPEK KEPERILAKUAN AKUNTANSI PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN LABA.....	94
A. Capaian Pembelajaran	94
B. Materi	94
1. Pengertian Anggaran.....	94
2. Fungsi Perencanaan Dan Penganggaran Laba	95
3. Perilaku Penyusunan Anggaran.....	97

4. Konsekuensi Penyimpangan Proses Penganggaran	99
5. Relevansi Konsep Ilmu Keperilakuan.....	101
6. Konsep Keperilakuan Yang Relevan Dalam Proses Penyusunan Anggaran	102
7. Tahap Implementasi	104
8. Tahap Pengendalian Dan Evaluasi Kinerja.....	105
C. Latihan	107
D. Referensi.....	108
BAB VIII	109
ASPEK KEPERILAKUAN PENGAKUMPULAN DAN PENGENDALIAN BIAYA.....	109
A. Capaian Pembelajaran	109
B. Materi	109
1. Pengertian Biaya	109
2. Tujuan Akuntansi Biaya	111
3. Sistem Biaya Tradisional Vs. Biaya Standar	112
4. Kompatibilitas Dengan Konsep Teori Organisasi Modern	114
5. Perhitungan Biaya Langsung atau Biaya Variabel ..	115
6. Pengendalian Biaya.....	116
7. Penerapan Pengendalian Biaya.....	117
8. Pengambilan Keputusan.....	118
9. Aspek Keperilakuan dari Langkah Akuntansi Biaya yang di Pilih	120
10. Partisipasi dalam Penetapan Standar	121
C. Latihan	122
D. Referensi.....	123
BAB IX	124

ASPEK KEPERILAKUAN PENGAKUMULASIAN DAN	
PENGENDALIAN	124
A. Capaian Pembelajaran	124
B. Materi	124
1. Evaluasi Kinerja	124
2. Tujuan Evaluasi Kinerja	126
3. Fungsi Dan Manfaat Evaluasi Kinerja	126
4. Pengaruh Penghargaan Dan Balas Jasa Pada Perilaku	128
5. Langkah-Langkah Evaluasi Kinerja Dalam Aspek Keperilakuan	129
6. Aspek Perilaku Dari Penilaian Kinerja Yang Menggunakan Informasi Akuntansi.....	140
C. Latihan	141
D. Referensi.....	142
BAB X	143
INTERPRESTASI KEPERILAKUAN ATAS DESENTRALISASI .	
.....	143
A. Capaian Pembelajaran	143
B. Materi	143
1. Desentralisasi	143
2. Alasan Perusahaan Melakukan Desentralisasi	145
3. Bentuk-Bentuk Dan Manfaat Desentralisasi.....	146
4. Mengukur Kinerja Pusat Investasi.....	148
5. Transfer Pricing	151
6. Mengukur, Memberikan Reward Atas Kinerja Manajer	155
C. Latihan	157

D. Referensi.....	157
BAB XI	159
DIMENSI PERILAKU PENGENDALIAN INTERNAL.....	159
A. Capaian Pembelajaran	159
B. Materi	159
1. Definisi, Ruang Lingkup, Dan Tujuan Pengendalian Internal	159
2. Jenis-Jenis Pengendalian Internal	162
3. Unsur-Unsur Pengendalian Internal.....	164
4. Langkah-Langkah Dalam Pengendalian Internal Dan Ciri-Ciri Pengendalian Internal Yang Baik.....	165
5. Elemen-Elemen Pengendalian Internal.....	166
6. Komponen Pengendalian Internal.....	167
7. Tanggung Jawab Beberapa Pihak Dan Perannya Dalam Pengendalian Internal	171
8. Permasalahan Dalam Pengendalian Internal.....	173
C. Latihan	179
D. Referensi.....	180
BAB XII	181
POLA KEPERILAKUAN AUDITOR	181
A. Capaian Pembelajaran	181
B. Materi	181
1. Penalaran Moral Dalam Etika Akuntan	181
2. Kode Etik Akuntan	184
3. Etika Profesi Dan Independensi Auditor.....	189
4. Proses Kegiatan Pertimbangan Auditor	191
5. Dilema Etika Dan Keputusan Etis	193
6. Penerimaan Perilaku Disfungsional Audit	194

C. Latihan	196
D. Referensi.....	197
BAB XIII	199
ASPEK KEPERILAKUAN PADA PEMBUATAN KEPUTUSAN ...	
.....	199
A. Capaian Pembelajaran	199
B. Materi	199
1. Pembuatan Keputusan	199
2. Proses Pembuatan Keputusan	201
3. Etika dalam Pembuatan Keputusan	203
C. Latihan	212
D. Referensi.....	213
BAB XIV	214
FAKTOR – FAKTOR KEPERILAKUAN PENGANGGARAN	
MODAL	214
A. Capaian Pembelajaran	214
B. Materi	214
1. Definisi Penganggaran Modal.....	214
2. Manfaat Penganggaran Modal.....	219
C. Latihan	221
D. Referensi.....	222
BAB XV	223
FAKTOR – FAKTOR KEPERILAKUAN PENGANGGARAN	
MODAL	223
A. Capaian Pembelajaran	223
B. Materi	223
1. Tipe-Tipe Faktor Keperilakuan Penganggaran Modal	
.....	223

2. Tampilan Rasional.....	225
3. Saran-Saran Perbaikan	228
C. Latihan	229
D. Referensi.....	230
BAB XVI	231
DAMPAK KEPERILAKUAN TERHADAP PERSYARATAN PELAPORAN	231
A. Capaian Pembelajaran	231
B. Materi	231
1. Persyaratan Pelaporan	231
2. Pengaruh Persyaratan Pelaporan pada perilaku.....	232
C. Latihan	234
D. Referensi.....	235
BAB XVII	236
DAMPAK KEPERILAKUAN TERHADAP PERSYARATAN PELAPORAN	236
A. Capaian Pembelajaran	236
B. Materi	236
1. Dampak Persyaratan Pelaporan	236
2. Efek Persyaratan Pelaporan	239
C. Latihan	239
D. Referensi.....	240
BAB XVIII	241
KOMUNIKASI INFORMASI AKUNTANSI.....	241
A. Capaian Pembelajaran	241
B. Materi	241
1. Teori Komunikasi.....	241
2. Model Komunikasi	243

3. Variabel Yang Mempengaruhi Komunikasi Akuntansi	249
C. Latihan Soal	251
D. Referensi.....	252
BAB XIX	253
KOMUNIKASI LANJUTAN	253
A. Capaian Pembelajaran	253
B. Materi	253
1. Memahami Hal-Hal Mendasar Dalam Komunikasi ..	253
2. Variabel-variabel Dampak Komunikasi Akuntansi...	257
3. Masalah-masalah dalam Komunikasi.....	263
C. Latihan	266
D. Referensi.....	267
BAB XX	268
AKUNTANSI SUMBER DAYA MANUSIA	268
A. Capaian Pembelajaran	268
B. Materi	268
1. Akuntansi Sumber Daya Manusia	268
2. Sejarah Sumber Daya Manusia	270
3. Unsur-unsur Pembentuk Daya Manusia	274
4. Pengembangan Akuntansi Sumber Daya Manusia .	279
5. Biaya Sumber Daya Manusia	281
C. Latihan	282
D. Referensi.....	283
BAB XXI	284
AKUNTANSI SOSIAL	284
A. Capaian Pembelajaran	284
B. Materi	284

1. Akuntansi Sosial	284
2. Sejarah Akuntansi Sosial	287
3. Akuntansi Manfaat Biaya Sosial.....	288
C. Latihan	295
D. Referensi.....	296
DAFTAR PUSTAKA	297
PROFIL PENULIS	301

BAB I

PENGENALAN AKUNTANSI KEPERILAKUAN

A. Capaian Pembelajaran

Pada bagian ini berisi tentang kompetensi yang akan dicapai oleh mahasiswa setiap pertemuan. Pada Pertemuan 1 ini akan di jelaskan mengenai peran akuntansi tradisional, dimensi keperilakuan akuntansi, sejarah akuntansi keperilakuan, dan setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah,dapat :

1. Peran akuntansi tradisional
2. Dimensi keperilakuan akuntansi
3. Sejarah akuntansi keperilakuan

B. Materi

Akuntansi merupakan sebuah disiplin ilmu yang berfungsi dalam penyediaan informasi relevan serta tepat waktu atas seluruh transaksi ekonomi yang ada didalam sebuah organisasi atau entitas atau perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan. Entitas digolongkan kedalam dua bagian besar yaitu sektor pribadi dan sektor publik. Entitas pada sektor pribadi memiliki tujuan utama yaitu

mendapatkan keuntungan serta peningkatan nilai bagi para pemegang saham. Sedangkan entitas yang bergerak pada sektor publik bertujuan dalam mengutamakan kepentingan publik misalnya dengan mensejahterakan masyarakat dan juga memberikan pelayanan umum. Sebuah entitas tidak terlepas dari adanya pemangku kepentingan, yaitu berbagai pihak yang memiliki sebuah kepentingan terhadap entitas atau perusahaan. Pemangku kepentingan dalam entitas terbagi kedalam dua kelompok yaitu internal dan eksternal. Pengelompokan tersebut memberikan pengaruh terhadap cara pemangku kepentingan menggunakan laporan keuangan dalam pengambilan keputusannya, dimana pemangku kepentingan internal menggunakan laporan keuangan dalam proses pengambilan keputusan operasi perusahaan sedangkan pemangku kepentingan eksternal menggunakannya dalam mengambil keputusan yang sifatnya pribadi.

Salah satu bidang ilmu dalam akuntansi adalah Akuntansi Keperilakuan. Menurut Supriyono (2018), Akuntansi keperilakuan merupakan sub bidang akuntansi yang menunjukkan hubungan perilaku manusia dan sistem informasi, dimana didalamnya meliputi akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Sedangkan definisi akuntansi keperilakuan menurut Lubis (2019) adalah sub ilmu akuntansi yang disusun secara sistematis yang mempelajari bidang-bidang akuntansi secara menyeluruh melalui pendekatan interdisipliner dan multidisipliner yang di dalamnya terdapat aspek-aspek kuantitatif dan kualitatif terutama aspek

keprilakuan manusia yang terus berkembang dan berguna untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan ekonomi.

1. Sejarah dan Perkembangan Akuntansi Keperilakuan

Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian yang dilakukan terkait dengan pasar modal efisien, sesungguhnya penelitian-penelitian terkait dengan akuntansi keprilakuan sudah dilakukan terlebih dahulu. Akuntansi keprilakuan mulai diteliti sejak tahun 1952, dimana saat itu *Controllershship Foundation* memberikan pembiayaan kepada Agryris dalam melakukan penelitian yang berjudul "*The impact of Budgets on People*". Penelitian tersebut kemudian dilanjutkan pada tahun 1953 pada jurnal *Harvard Business Review* dengan judul "*Human Problems with Budgets*". Penelitian ini lebih dahulu ada jika dibandingkan dengan Maslow, McGregor atau Likert yang disebut-sebut sebagai pencipta pertama penelitian pada bidang keprilakuan dalam bisnis. Akantetapi, istilah Akuntansi Keprilakuan baru dikenal pada artikel *Journal of Accounting Research* tahun 1967 oleh Becker yang melakukan review pada tulisan Coe (1967). Becker berpendapat bahwa akuntansi keprilakuan berbeda dengan bidang-bidang penelitian lainnya, dimana akuntansi keprilakuan menggabungkan teori serta metodologi yang berasal dari ilmu keprilakuan dalam

memeriksa hubungan antara informasi akuntansi dengan perilaku manusia termasuk didalamnya perilaku organisasi.

Menurut Hofstede dan Kinerd (1970) penelitian dalam bidang akuntansi keperilakuan adalah bidang baru yang berkaitan dengan perilaku individu kelompok serta organisasi, terutama yang berkaitan dengan proses informasi akuntansi dan audit. Di masa sekarang fungsi akuntan dan fungsi pelaporan keuangan sedikit banyak telah mempengaruhi perilaku akuntan dan perilaku non akuntan. Penelitian mengenai Akuntansi Keprilakuan menjabarkan berbagai masalah yang berkaitan dengan :

- a. Dasar dalam mengambil keputusan serta berbagai pertimbangan yang dilakukan oleh akuntan dan juga auditor
- b. Efek yang timbul dari berbagai fungsi akuntansi, misalnya keikutsertaan dalam menyusun anggaran, sifat atau karakter sistem informasi, fungsi-fungsi audit yang berkaitan dengan perilaku karyawan, manajer hingga investor
- c. Efek yang timbul dari fungsi-fungsi tersebut, misalnya informasi akuntansi serta pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam membuat keputusan

Peningkatan berbagai artikel yang membahas mengenai Akuntansi Keprilakuan terjadi di tahun 1960-

1980. Beberapa artikel membahas tentang akuntansi keprilakuan itu sendiri dan artikel lainnya menggambarkan tentang teori serta konsep keprilakuan yang dikaitkan dengan akuntansi dan dampaknya pada prinsip-prinsip akuntansi. Akademisi profesi akuntan mulai tertarik dengan akuntansi keprilakuan sehingga ilmu ini terus berkembang. Beberapa penelitian baru muncul untuk membahas perilaku individu atau organisasi yang dikaitkan dengan akuntan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Steadry (1960) menyusun disertasi yang menyoroti kaitan anggaran motivasional menggunakan eksperimen analog, penelitian yang dilakukan oleh Benston (1963), Churchil dan Cooper (1965) yang berfokus pada akuntansi manajerial serta kaitan fungsi-fungsi akuntansi dengan perilaku. Selanjutnya, pada tahun 1970-an muncul penelitian yang dilakukan oleh Mock (1969 sampai 1973), Barefiel (1972), Magee dan Dickhot (1978), Benbasat dan Dexter (1979) yang mengembangkan penelitian sebelumnya dan meneliti mengenai efek perilaku pada proses-proses akuntansi dalam pengambilan keputusan.

Dalam kurun waktu 1960 sampai dengan 1980 berbagai penelitian yang membahas tentang Akuntansi keprilakuan meningkat dengan pesat. artikel-artikel ilmiah pertama memberikan gambaran terkait dengan akuntansi keprilakuan artikel ilmiah selanjutnya melakukan pembahasan terkait dengan teori serta

konsep ilmu pengetahuan akuntansi keperilakuan yang dikaitkan dengan akuntansi dan efeknya terhadap prinsip-prinsip akuntansi secara praktis. perkembangan studi akuntansi keperilakuan mulai bermunculan dan mengalami perkembangan yang cukup pesat, utamanya diciptakan oleh akademisi dalam profesi akuntan. perkembangan minat terhadap bidang riset akuntansi ke perilaku ditandai dengan adanya penggabungan aspek-aspek perilaku pada akuntansi. Selain itu, selama 25 tahun ke belakang perkembangan akuntansi keperilakuan dinilai semakin pesat dengan terbitnya banyak artikel dan juga jurnal penelitian mengenai keprilakuan baik dalam bahasa asing maupun Indonesia. di Universitas Amerika Serikat mulai bermunculan mata kuliah akuntansi keperilakuan sehingga hal tersebut mendorong banyaknya penelitian-penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa akuntansi dan para dosen dengan mengusung tema-tema terkait akuntansi keperilakuan. di tahun 1989 Terbitlah sebuah jurnal yang membahas tentang Akuntansi keperilakuan secara lebih spesifik dengan nama *behavioral Research in accounting* Sejak saat itu, akuntansi keperilakuan mempunyai wadah yang tepat untuk para peneliti menerbitkan jurnalnya terkait dengan akuntansi keperilakuan. Penulis tersebut diantaranya adalah Philip M. Recker, Arnold M. Wright, Jacob G. Birnberg, Steven E. Kaplan, dan Michael K. Shaub.

Pada awal perkembangannya, penelitian-penelitian yang dilakukan pada bidang akuntansi keprilakuan berfokus pada akuntansi manajemen yaitu terkait dengan penganggaran (*Budgeting*). Akan tetapi sampai saat ini, fokus akuntansi keprilakuan meluas pada bidang sistem informasi akuntansi, akuntansi keuangan hingga bidang auditing. Banyaknya penelitian pada bidang akuntansi keprilakuan menimbulkan berbagai manfaat yang dirasakan oleh banyak pihak diantaranya sebagai berikut :

- a. Menggambarkan minat pada bidang yang baru secara lebih spesifik
- b. Melakukan identifikasi terhadap research gap (kesenjangan riset)
- c. Melakukan peninjauan dengan memunculkan perbandingan penelitian yang dikategorikan kedalam sub bidang akuntansi, misalnya akuntansi manajemen, perpajakan dan audit, serta menyediakan sub bidang baru bagi peneliti

Akuntansi keprilakuan dituntut untuk berkembang dengan pesat karena dimasa mendatang akan berhadapan dengan ilmu-ilmu sosial lain secara menyeluruh, sehingga akuntansi keprilakuan diharapkan dapat memberikan terobosan untuk perusahaan dalam melakukan pengukuran bisnis serta informasi untuk lebih menunjang manajemen dalam melakukan optimalisasi atas keputusan yang diambil

sehingga kinerja perusahaan akan meningkat dengan pesat. Berikut disajikan teknik-teknik yang digunakan dalam menyusun kerangka Akuntansi Keperilakuan :

- a. Memberikan pemahaman dan pengukuran mengenai efek dari proses bisnis yang dilakukan terhadap sumber daya manusia serta kinerja perusahaan
- b. Melakukan pengukuran dan pelaporan pendapat dan perilaku yang sejalan dengan perencanaan strategis yang disusun oleh perusahaan
- c. Memberikan pengaruh terhadap perilaku maupun pendapat untuk memberikan kepastian bahwa implementasi kebijakan perusahaan akan berhasil dilakukan

Di Indonesia sendiri riset-riset terkait dengan akuntansi keperilakuan mulai berkembang pada abad ke-20 menuju abad ke-21. hal tersebut ditandai dengan munculnya jurnal-jurnal akuntansi yang terakreditasi sebagai wadah untuk para peneliti mempublikasikan penelitiannya dalam bidang akuntansi keperilakuan misalnya jurnal yang diterbitkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Pendidik yakni Jurnal Riset Akuntansi Indonesia yang terbit Pada tahun 1998 dimana penelitian di dalamnya didominasi oleh riset-riset dalam bidang akuntansi keperilakuan. Sampai saat ini, jurnal tersebut adalah jurnal yang dianggap sebagai salah satu jurnal akuntansi dengan mutu yang berkualitas.

2. Ruang Lingkup dan Tujuan Akuntansi Keperilakuan

Cakupan dari akuntansi keperilakuan terdiri dari beberapa hal, **pertama** adalah pengambilan keputusan dari auditor dan akuntan, **kedua** fungsi akuntansi dan audit yang terdiri dari *budgetary participation*, *information system characteristics* dalam fungsi akuntansi dan perilaku karyawan, manajer, investor, dan wajib pajak dalam fungsi audit, **ketiga**, efek yang ditimbulkan dari luaran fungsi akuntansi serta audit terkait dengan pengambilan keputusan. Secara garis besar, akuntansi keperilakuan berhubungan dengan bagaimana perilaku manusia dapat memberikan pengaruh terhadap informasi akuntansi serta keputusan bisnis, dan bagaimana pengaruh yang diberikan oleh informasi akuntansi terhadap perilaku manusia dan keputusan bisnis.

Selanjutnya, pada bagian ini akan dibahas mengenai hubungan antara akuntansi keperilakuan, akuntansi keuangan serta akuntansi manajemen. Secara prinsip, akuntansi keuangan melakukan pengkajian terkait dengan informasi keuangan yang diberikan kepada pihak eksternal, sedangkan akuntansi manajemen berkaitan dengan keputusan yang diambil oleh pihak manajemen dengan berdasarkan informasi keuangan dan non keuangan dalam laporan perusahaan. Akuntansi keperilakuan sebagai bagian akhir dari seluruh proses tersebut, dimana informasi yang dihasilkan oleh akuntansi keuangan dan akuntansi

manajemen diolah sedemikian rupa yang akan berdampak pada perilaku manusia dalam mengambil keputusan atas informasi tersebut, misalnya saat perusahaan mengalami penurunan laba maka akuntansi keprilakuan akan melihat bagaimana sikap manusia dalam hal ini adalah manajemen dalam mengambil keputusan terkait masalah tersebut. Contoh lain dari akuntansi keprilakuan adalah bagaimana manusia bertindak ketika sedang menjalankan proyek akan tetapi dananya melebihi budget yang dianggarkan.

Maka berdasarkan penjabaran diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi keprilakuan berkaitan dengan aspek sosial dalam hal ini adalah sosiologi. Selain itu, akuntansi keprilakuan memiliki dua ruang lingkup yang akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kaitan akuntansi keprilakuan dengan perilaku manusia serta sistem akuntansi, dimana ruang lingkup ini berfokus pada sikap yang diambil oleh manajemen dalam memberikan pengaruh terhadap pengendalian serta fungsi dari perusahaan itu sendiri
- b. Akuntansi keprilakuan mencakup sistem akuntansi yang berkaitan dengan motivasi manajemen, pengambilan keputusan, kinerja hingga produktivitas perusahaan. Sebagai contoh Radiantor (2015) pernah melakukan penelitian dan mendapatkan hasil bahwa motivasi yang tinggi menjadi syarat utama dalam penerapan pengendalian manajemen yang efektif.

- c. Akuntansi keprilakuan dijadikan sebuah metode atau cara yang mampu memprediksi perilaku manusia. Misalnya dengan adanya peran reward dan punishment hingga peran performance appraisal pada perusahaan mempengaruhi tingkah laku atau perilaku manusia

Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi keprilakuan memiliki banyak manfaat-manfaat sebagai berikut :

- a. Memberikan pemahaman mengenai dampak yang timbul dari proses bisnis terhadap stakeholder serta kinerja organisasi
- b. Memberikan gambaran dan pengukuran guna mendukung rencana dan pengendalian strategis
- c. Akuntansi keprilakuan dapat dimanfaatkan bagi para pengguna informasi untuk memberikan pengaruh terhadap perilaku seseorang untuk memastikan bahwa mereka memberikan dukungan penuh terhadap tercapainya tujuan perusahaan

Sedangkan menurut Supriyono (2018), Akuntansi keprilakuan memiliki tujuan dalam mengukur dan melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor keprilakuan yang dianggap relevan dan mengkomunikasikan informasi-informasi mengenai hasil dari akuntansi keprilakuan kepada para pengambil kebijakan khususnya pembuat keputusan internal maupun

eksternal sehingga informasi-informasi relevan dalam laporan keuangan dapat disajikan secara lengkap.

3. Aspek Penting Dalam Akuntansi Keperilakuan

Schiff dan Lewin (1974) menciptakan sebuah buku yang berisi kumpulan riset-riset yang membahas mengenai aspek perilaku manusia didalam akuntansi. Didalam buku tersebut terdapat 25 tulisan yang dibagi dalam 5 kelompok besar sebagai berikut yaitu terkait dengan teori organisasi dan perilaku manajer, penganggaran dan perencanaan, pengambilan keputusan, pengendalian dan laporan keuangan.

4. Teori Organisasi dan Keperilakuan Manajerial

Teori organisasi modern dan perilaku perusahaan merupakan kesatuan yang saling berkaitan mengenai kegiatan perusahaan serta anggotanya. Para akuntan mempersiapkan laporan keuangan sesuai dengan tujuan perusahaan yang dihimpun secara lengkap sehingga laporan keuangan dapat memberikan gambaran mengenai hasil operasional tahunan perusahaan yang selanjutnya akan didistribusikan kepada para pemegang saham serta publik.

Keputusan yang dibuat perusahaan harus diambil berdasarkan suatu pemahaman yang mendasar mengenai uraian-uraian yang berkaitan dengan cara

perusahaan dalam menggunakan seperangkat tujuan serta cara yang diambil perusahaan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian serta pencapaian memerlukan suatu pemahaman. Tujuan-tujuan dari sebuah organisasi akan dinilai dengan cara sebagai berikut :

- a. Hasil pengaruh yang berasal dari proses awal antar peserta organisasi
- b. Batasan pengambilan keputusan dalam organisasi serta penyelesaian masalah dari aktivitas perusahaan
- c. Terdapat sistem pengawasan internal yang berperan dalam memberikan motivasi kepada peserta, dimana akan dilakukan pembahasan terkait dengan tingkat kepuasan kerja para anggota khususnya mengenai ada atau tidaknya kepentingan yang tumpang tindih antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi

Oleh karena itu, pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi memiliki fungsi mengenai masalah perilaku, dimana hal tersebut ditandai dengan adanya batasan dalam kapasitas mereka yang dituntut untuk dapat menjabarkan pengambilan keputusan oleh perusahaan secara rasional, pembagian job desk pekerjaan, masalah-masalah yang timbul dari struktur organisasi, dan masalah lain yang sejenis. Lantas muncul sebuah pertanyaan dimanakah posisi perusahaan dalam hal ini ? maka, perusahaan harus memposisikan dirinya untuk menyeimbangkan dengan menciptakan atau mencari

sistem-sistem yang dapat digunakan oleh para manajemen dalam proses pengambilan keputusan. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam beberapa hal kepuasan kerja serta komitmen perusahaan bersifat timbal balik atau resiprokal. Pada suatu kondisi, komitmen perusahaan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, akan tetapi pada kondisi lainnya kepuasan kerja yang justru memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

a. Penganggaran dan Perencanaan

Area penganggaran serta perencanaan berfokus dalam penyediaan cara-cara yang dapat diambil untuk manajemen dapat mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan interaksi perilaku secara individual. Area penganggaran dan perencanaan memiliki unsur penting yakni anggaran disusun oleh beberapa pihak, penganggaran dan perencanaan digunakan untuk menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan dan sebagai wadah untuk menampung aspirasi pada setiap level dan menghadapi konflik yang timbul antara tujuan individu dan perusahaan. Keselarasan tujuan individu dan perusahaan menjadi suatu hal yang perlu menjadi perhatian karena hal tersebut menjadi kerangka yang digunakan oleh pihak manajerial dalam pengembangan perusahaan. Maka, dapat disimpulkan bahwa dua hal penting dalam bidang ini adalah *organizational slack* serta *budgetary slack*.

b. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan berfokus pada teori atau model-model yang berkaitan tentang metode pengambilan keputusan yang terdiri dari teori normatif, paradoks serta model deskriptif. Teori normatif adalah mengenai cara seseorang dalam mengambil keputusan, sedangkan teori paradoks merupakan teori yang bertentangan dengan teori normatif dan teori deskriptif memberikan penjelasan mengenai efek yang timbul dari keputusan yang diambil oleh seseorang yang dirangkai berdasarkan fakta empiris yang ditemukan dilapangan. Dari seluruh jenis informasi yang digunakan oleh manajemen dalam mengambil keputusan, informasi yang paling sering digunakan adalah informasi akuntansi atau informasi keuangan.

c. Pengendalian

Aspek ini sangat penting untuk dilakukan pada sebuah organisasi. Pengendalian yang insentif akan semakin dibutuhkan seiring dengan pertumbuhan perusahaan itu sendiri. Kaitan pengendalian ini adalah kepada pengukuran kinerja serta adaptasi yang dilakukan oleh individu dalam pengendalian. Unsur-unsur penting yang perlu ada didalam pengendalian diantaranya adalah struktur organisasi, desentralisasi dan sentralisasi serta hubungan antar hirarki administrasi. Dalam perkembangannya, pengendalian internal saat ini mengakui pengendalian lingkungan

sebagai salah satu kunci sukses dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan. Selain itu, terdapat banyak aspek keprilakuan yang ada dalam sistem pengendalian, sedangkan lingkungan pengendalian itu sendiri berada pada level dasar yang menjadi syarat terciptanya komponen lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jika lingkungan pengendalian baik, pelaksanaan komponen lainnya juga akan berjalan dengan baik. Setiap perusahaan tidak terkecuali diwajibkan untuk memiliki lingkungan pengendalian yang kondusif untuk memastikan pengembangan perusahaan akan berjalan baik karena lingkungan pengendalian yang tidak baik akan mengakibatkan lemahnya komponen pengendalian yang lain karena lingkungan pengendalian merupakan reflesi sikap serta kesadaran seluruh komponen organisasi.

d. Pelaporan Keuangan

Salah satu contoh implementasi dari aspek perilaku pada pelaporan keuangan adalah terkait dengan perataan laba, keandalan informasi akuntansi serta relevansi informasi akuntansi bagi investor. Perataan laba dapat dilakukan oleh manajemen sebagai seorang individu yang didasari oleh power yang dimiliki oleh pihak manajemen karena memiliki informasi internal yang adakalanya dimanfaatkan untuk dirinya sendiri. Maka, manajemen laba dapat dikaitkan dengan keprilakuan yaitu sikap atau perilaku

dari manajemen yang mengutamakan kepentingan dirinya sendiri pada suatu pola keagenan. Manajemen laba yang dilakukan oleh manajemen dapat berupa pemilihan metode akuntansi, klarifikasi, estimasi serta format atau template yang digunakan untuk mengungkapkan informasi-informasi yang sifatnya wajib.

5. Masalah-Masalah Dalam Akuntansi Keperilakuan

Pada prakteknya, akuntansi keperilakuan banyak menimbulkan beberapa masalah dalam sebuah organisasi yaitu sebagai berikut :

- a. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh akuntan maupun auditor
- b. Pengaruh perilaku terhadap fungsi akuntansi yang berkaitan dengan sistem seperti sistem audit dan penyusunan budgetin
- c. Pengaruh perilaku terhadap hasil atau keluaran dari pelaporan keuangan seperti informasi akuntans

Contoh Kasus Akuntansi Keperilakuan

Skandal Akuntansi Perusahaan Toshiba

Toshiba merupakan Merek terkenal yang sudah tidak asing lagi ditelinga pendengarnya berupa produk-produk elektronik yang hampir ada di seluruh rumah.

Toshiba corporation adalah perusahaan yang bergerak dibidang elektronik yang berasal dari Jepang yang terkenal dengan perusahaan yang memiliki reputasi yang sangat baik pada awalnya. Perusahaan ini diketahui memiliki inovasi yang selalu update pada perkembangan zaman dan menorehkan sangat banyak prestasi dibidang bisnis. Hal tersebut diakui oleh Firma Hukum Mori Hamada dan Matsumoto yang mengakui baiknya tata kelola perusahaan ini, dimana toshiba meraih posisi ke-9 dari 120 perusahaan yang berada di Jepang dalam acara penghargaan Good Governance Practice. Hal tersebut memberikan pencerahan pelaku bisnis lainnya untuk mengupayakan hal sejenis pada perusahaan-perusahaan mereka. Akantetapi, saat ini reputasi yang telah dibangun hancur karena tuntutan pemenuhan target performance unit yang sangat tinggi. Kasus yang melibatkan Toshiba ini terjadi pada tahun 2015, dimana Toshiba terbukti melakukan pembohongan publik dengan melakukan penggelembungan laba pada laporan keuangan sejak tahun 2018 hingga mencatatkan kelebihan laba hingga 1.2 M US Dollar. Dan diketahui bahwa dalam melakukan pembohongan publik itu, Toshiba melibatkan top management dari Toshiba Corporation. Proses investigasi kemudian dilakukan oleh Kkoichi Ueda sebagai ketua investigasi serta sejumlah pakar Akuntansi di Jepang dan menyimpulkan bahwa telah terjadi penyimpangan yang dilakukan oleh Toshiba.

Efek dari kasus itu adalah 8 dari 16 petinggi Toshiba Corporation mengundurkan diri dari jabatannya pada 21 Juli 2015, termasuk Presiden Direktur Hisao Tanaka, Wakil Presdir Norio Sasaki dan Chief Executive Atsutoshi Nishida.

Dari kasus diatas dapat diambil kesimpulan analisis sebagai berikut :

Pihak akuntan Toshiba Corporation terlibat dalam pelanggaran pemalsuan laporan keuangan, dimana hal tersebut sangat bertentangan dengan kode etik profesi akuntan yang menyebutkan bahwa seorang akuntan harus memiliki integritas yang tinggi sehingga dapat menjaga kepercayaan publik. Para akuntan toshiba dalam hal ini mempercantik laporan keuangannya dengan memanipulasi angka laba yang dilakukan dengan cara pengakuan pendapatan lebih awal maupun penundaan biaya di akhir-akhir periode tertentu akan tetapi tidak sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Pelanggaran prinsip akuntansi tersebut diantaranya pada saat pengakuan provisi, akuntan menggunakan cash based padahal seharusnya menggunakan akrual based sehingga ada unsur pemaksaan terhadap klien untuk menunda penagihan walaupun pekerjaan termin sudah selesai.

Dapat dilihat pada kasus tersebut bahwa terdapat angka yang cukup material dalam manipulasi yang dilakukan serta keterlibatan pihak manajemen

menunjukkan bahwa terdapat penyakit yang sangat kronis dalam tubuh Toshiba Corporation. Penyalahgunaan wewenang dilakukan dengan melibatkan banyak pihak dengan cara-cara yang tersusun sistematis dan cukup pintar. Keterlibatan banyak pihak dimulai dari divisi akuntansi, keuangan hingga internal audit yang tidak menunjukkan fungsinya sama sekali.

Internal audit yang tidak berfungsi diduga disebabkan oleh keseganan dari tim untuk mencegah penyelewengan yang dilakukan oleh para senior mereka. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Seiya Shimaoka seorang internal auditor pada perusahaan tersebut, dimana saat internal auditor menaruh kecurigaan pada laporan keuangan dan melaporkannya namun hanya dianggap informasi biasa oleh atasannya sendiri. Penyelewengan ini dilakukan dengan sangat rapi sehingga organisasi sekelas auditor eksternal E&Y saja kesulitan bahkan tidak mampu membuka tabir gelap dalam laporan keuangan Toshiba. Skandal ini tidak melibatkan kantor akuntan.

Dalam hal ini, CEO memang tidak memberikan instruksi secara langsung dalam penyelewengan yang terjadi, akan tetapi dengan menargetkan pencapaian yang sangat tinggi bahkan terkesan tidak masuk akal akan membuat karyawan merasa tertekan sehingga melakukan berbagai cara untuk mencapainya. Selain itu, ada budaya didalam perusahaan yang sulit untuk diubah

yakni tidak mempunya karyawan untuk memberikan koreksi terhadap senior mereka dalam hal ini adalah CEO yang menetapkan target yang tidak masuk akal dan tidak sejalan dengan kondisi perusahaan. Selain itu, kinerja keuangan dalam laporan keuangan dijadikan dasar untuk menetapkan kompensasi yang akan diterima oleh karyawan, sehingga timbullah niat penyelewengan tersebut untuk memenuhi kepentingan dirinya sendiri. Namun, masalahnya ide-ide yang dikeluarkan ini bukan terkait dengan pengembangan maupun pemasaran produk-produk mereka akan tetapi dalam hal perlakuan akuntansi.

C. Latihan

1. Jelaskan arti akuntansi dan akuntansi berperilaku!
2. Sebutkan ruang lingkup akuntansi berperilaku!
3. Berdasarkan kasus di Toshiba, bagaimana pendapat saudara dilihat dari sisi akuntansi berperilaku!

D. Referensi

Cahyono, Dwi, (2019). *Pengantar Akuntansi Keperilakuan*, Jawa Timur, Taman Kampus Pressindo.

Lubis, Arfan Ikhsan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.

Supriyono, R. A (2018) *Akuntansi Keperilakuan*. UGM PRESS.

Yuesti, A., & Merawaty, L. K. (2019). *Akuntansi Keperilakuan*. In I. Triyuwono (Ed.), *Akuntansi*. CV. Noah Aletheia.

BAB II

KONSEP DAN PERSPEKTIF ILMU KEPERILAKUAN

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 2 ini akan di jelaskan mengenai definisi, tipe pengendalian internal, dan setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah, dapat:

1. Persamaan dan perbedaan ilmu keperilakuan dan akuntansi keperilakuan
2. Perspektif perilaku manusia
3. Pengaruh organisasi pada perilaku

B. Materi

1. Perbedaan Ilmu Keperilakuan Dan Akuntansi Keperilakuan

Adanya perbedaan antara ilmu keperilakuan dan akuntansi keperilakuan yang cukup signifikan yaitu pada fokusnya. Ilmu keperilakuan memiliki fokus dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku-prilaku manusia, sedangkan akuntansi keperilakuan lebih berfokus pada hubungan perilaku manusia dengan akuntansi. Ilmu

keprilakuan adalah cabang dari ilmu sosial sedangkan akuntansi keprilakuan adalah cabang dari ilmu keprilakuan serta ilmu akuntansi. Berikut dijelaskan mengenai perbedaan antara ilmu keprilakuan dengan akuntansi keprilakuan secara lebih mendetail :

Perbedaan	Ak_Keperilakuan	Ilmu_Keperilakuan
Area keahlian	Keutamaan Ak : pengetahuan dasar dari ilmu sosial	Keutamaan Ilmu Sosial : tidak ada pengetahuan akuntansi
Kemampuan mendesain dan melaksanakan perencanaan proyek keprilakuan	Bukan merupakan elemen utama dalam pelatihan	Elemen kunci dalam pelatihan
Pengetahuan dan pemahaman terhadap pekerjaan organisasi bisnis secara umum dan sistem akuntansi secara khusus	Elemen kunci dalam pelatihan	Bukan merupakan elemen utama dalam pelatihan
Orientasi	Profesional	Ilmiah
Pendekatan masalah	Praktik	Teoritis dan Praktik
Fungsi	Melayani klien, menasihati manajemen	Ilmu lanjutan dan pemecahan masalah
Kepentingan dalam ilmu keprilakuan	Terbatas terhadap akuntansi terkait bidang	Terbatas terhadap disiplin yang luas dalam ilmu keprilakuan

2. Perspektif Perilaku Manusia

Menurut Ikhsan (2005), perspektif perilaku manusia sebenarnya dapat dipelajari melalui ilmu psikologi sosial, dimana seseorang yang terjun sebagai psikologi sosial akan mempelajari upaya-upaya dalam memahami, menjelaskan hingga memprediksi perasaan, pikiran serta tindakan dari orang lain walaupun hanya melihat atau membayangkannya saja. Namun, psikologi hanya mempelajari hubungan manusia dengan manusia lainnya, sedangkan ilmu psikologi yang lebih sempit dari itu adalah

psikologi sosial yang merupakan perpaduan dari konsep psikologi dan sosiologi.

Ilmu psikologi dan sosiologi itulah yang memberikan kontribusi utama dari ilmu keprilakuan. Walaupun memiliki perspektif yang berbeda, namun keduanya mampu menguraikan perilaku manusia. Fokus psikologi yaitu tentang bagaimana cara seorang individu dalam berperilaku, sedangkan fokus dari psikolog sosial adalah bagaimana ia memberikan perhatian kepada lingkungan sosialnya. Keduanya sama-sama menekankan pada interaksi antar manusia, bukan pada fisik manusia. Didalam perilaku manusia, ditemukan banyak faktor yang sangat kompleks yang mempengaruhinya diantaranya adalah motivasi dan kebutuhan manusia, tuntutan dari kelompok bahkan organisasi, latar belakang individu, konflik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi, desakan waktu serta tanggung jawab pribadi, dan masih banyak lagi. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan kedalam 3 kelompok besar sebagai berikut :

- a. **Struktur Karakter.** Struktur karakter ini mengacu pada kebiasaan serta kepribadian seseorang. Para psikolog umumnya mengkaitkannya dengan studi struktur karakter
- b. **Struktur Sosial.** Struktur ini mengkaitkan sikap manusia dengan berbagai bidang baik politik, ekonomi, budaya serta religiusitas untuk memberikan gambaran perilaku-perilaku yang dapat diterima

- c. **Dinamika kelompok.** Bagian ini dianggap sebagai sebuah kombinasi struktur karakter serta sosial yang acuannya adalah mengembangkan pola interaksi manusia, proses hingga hasil yang diperoleh dari interaksi tersebut.

3. Pengaruh Organisasi Terhadap Perilaku Manusia

Organisasi merupakan sekelompok manusia yang berinteraksi dan berperilaku dalam mencapai tujuannya. Perilaku manusia tersebut selanjutnya dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah gaya kepemimpinan, ukuran dari organisasi tempat mereka berkumpul serta struktur organisasi didalamnya. Jabatan dari setiap individu didalam sebuah organisasi dihamarkan melalui struktur organisasi yang meliputi peran, hubungan, pembagian tugas serta tanggung jawab dalam pengambilan keputusan pada organisasi. Dalam perilaku organisasi, individu dituntut untuk berperilaku sesuai hal-hal berikut ini :

a. Teori Peran

Dalam teori peran dikenal yang dinamakan peranan sosial yang merupakan suatu anggapan perilaku yang diharapkan dan dikehendaki. Peranan sosial ini akan memberikan gambaran mengenai hak, tugas, serta kewajiban bahkan perilaku yang sesuai dengan individu yang menduduki jabatan tertentu. Secara formal, peran tersebut dituangkan secara

eksplisit dalam struktur organisasi yang berlandaskan hukum. Pucuk dari struktur organisasi tersebut adalah pimpinan yang diberikan kewajiban untuk mengarahkan para anggotanya untuk menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya.

Selain peran, didalam teori peran juga mengenai peran sosial dimana peran itu sendiri merupakan bagian dari tindakan yang dilakukan oleh individu didalam interaksinya dengan individu lainnya sedangkan peran sosial merupakan penentuan hak, kewajiban serta tugas individu yang sesuai dengan posisi tertentu pada konteks sosial tertentu. Peran inilah yang pada akhirnya membedakan perilaku individu dalam melayani anggota kelompoknya dalam penyediaan fungsi-fungsi tertentu.

Didalam menjalankan perannya sebagai individu, seseorang juga harus memperhatikan norma, yakin suatu harapan yang ditujukan kepada individu untuk berperilaku yang sesuai dengan suatu peran tertentu. Identitas individu secara otomatis akan melekat pada suatu peran terkait dengan siapa dan bagaimana seorang individu seharusnya bertindak dalam suatu situasi tertentu. Dalam kehidupannya, manusia pasti memiliki berbagai macam peran serta identitas, dimana hal tersebut pasti akan menimbulkan adanya konflik peran. Konflik peran tersebut akan muncul seiring dengan tidak sesuainya seorang individu

dalam menempati suatu posisi yang tidak sejalan dengan prilakunya sebagai individu.

b. Struktur Sosial

Sebuah studi yang mempelajari mengenai keprilakuan manusia menyatakan bahwa perilaku manusia secara sistematis tergantung dari dua fakta utama, yakni pertama tindakan individu akan menunjukkan siklus yang beraturan dan berulang, yang kedua setiap manusia saling terisolasi namun mereka saling berkaitan. Dengan menggabungkan struktur sosial yang didasari oleh hubungan yang dibentuk antara berbagai sub-sistem sosial didalam diri individu akan menjadikan struktur tersebut dapat menjalankan fungsinya di masyarakat, organisasi sosial maupun kelompok sosial.

Untuk memberikan gambaran mengenai perilaku manusia yang berulang, dapat menggunakan 2 konsep utama yaitu masyarakat dan budaya. Masyarakat merupakan seluruh total dari hubungan antar individu yang di implikasikan secara berkesinambungan dan hubungan interpersonal dan institusional yang sangat kompleks antar individu tersebut. Sedangkan budaya akan dibahas pada point berikutnya.

c. Budaya

Budaya merupakan sebuah perkembangan dari gaya hidup yang dijalani secara bersama-sama oleh

sekelompok individu dan diwariskan ke generasi-generasi berikutnya atau dapat dikatakan bahwa budaya merupakan sudut pandang yang diakui secara bersama-sama dan dijadikan jalan hidup untuk suatu anggota masyarakat tertentu. Budaya akan selalu bertahan disuatu masyarakat atau tidak ada masyarakat yang tidak memiliki budaya, sekecil apapun itu. Budaya terdiri dari sebuah sistem kepercayaan umum yang dianggap memiliki kesesuaian dengan prilaku, pemikiran dan pengetahuan sekelompok orang. Dengan adanya budaya, maka prilaku anggota organisasi dapat diarahkan sesuai dengan norma atau nilai yang dijunjung dalam suatu masyarakat. Aspek esensial dari sebuah budaya adalah memberikan kepastian bahwa seorang individu akan mampu bertahan secara fisik ataupun sosialnya.

Tidak hanya didalam masyarakat, organisasi juga menjunjung tinggi nilai-nilai budaya yang dikenal dengan budaya organisasi berupa lingkungan atau situasi kerja. Budaya organisasi berasal dari sebuah ide dasar bahwa elemen dari budaya akan mempengaruhi prilaku suatu individu. Maka, budaya organisasi berasal dari sebuah sistem yang berlaku dari praktik bisnis, etika bisnis hingga pengetahuan teknis yang dapat memberikan pengaruh terhadap prilaku individu.

d. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebuah kondisi dimana seorang individu menunjukkan keberpihakan kepada suatu organisasi tertentu dengan seluruh tujuan yang dimiliki organisasi tersebut serta ambisinya dalam mempertahankan karirnya pada organisasi tersebut. Komitmen organisasi menunjukkan beberapa karakteristik berikut ini :

- 1) Individu memiliki keyakinan yang kuat pada nilai serta tujuan dari organisasi
- 2) Memiliki integritas tinggi untuk melakukan seluruh hal yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi
- 3) Keinginan diri yang kuat untuk menjaga organisasi

Komitmen organisasi harus dikembangkan melalui tahapan berikut ini :

- 1) Identifikasi: mengukur sejauh mana individu yang ada dalam organisasi memahami dan menghayati tujuan dari organisasinya.
- 2) Keterlibatan: mengukur sejauh mana rasa memiliki yang dimiliki oleh individu pada sebuah organisasi terkait dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

- 3) Loyalitas: mengukur sejauh mana seorang individu merasa nyaman terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Berikut dijelaskan mengenai komponen utama yang dibutuhkan dalam mengembangkan komitmen organisasi:

- 1) Komitmen Afektif. Komitmen ini muncul jika seorang individu menjadi bagian organisasi didasari oleh ikatan emosional atau psikologis.
- 2) Komitmen Kontinu. Komitmen ini muncul jika seorang individu menjadi bagian dari organisasi didasari dengan kebutuhan akan pendapatan
- 3) Komitmen Normatif. Komitmen yang muncul dari nilai-nilai yang berasal dari dalam diri karyawan.

Berikut adalah cara yang dapat ditempuh untuk menciptakan Loyalitas Karyawan:

- 1) Memberikan upah atau kompensasi yang menarik sehingga akan meningkatkan minat karyawan dalam bersaing mencapai tujuan perusahaan
- 2) Menciptakan kondisi pekerjaan yang nyaman dengan ketersediaan fasilitas kerja yang baik
- 3) Pemberian tugas yang tidak monoton atau lebih menantang atau menarik untuk dilakukan namun tetap sesuai dengan tujuan perusahaan
- 4) mempraktikkan konsep manajemen yang terbuka dan partisipatif

- 5) Memberikan perhatian kepada masalah yang dianggap penting oleh karyawan dan berlaku adil kepada semua karyawan tanpa terkecuali

e. Konflik

Beberapa konflik yang sering terjadi di sebuah organisasi dibagi kedalam beberapa bagian berikut ini:

- 1) Konflik Peran

Konflik peran ini muncul dikarenakan adanya lebih dari satu “perintah” yang berbeda secara bersamaan sehingga jika seseorang hanya melaksanakan satu perintah saja akan menyebabkan perintah lainnya terabaikan. Konflik peran ini merupakan sebuah gejala psikologis yang dapat membuat seseorang menjadi tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya.

- 2) Konflik Kepentingan

Konflik kepentingan ini biasanya terjadi antara individu dalam sebuah organisasi dengan keluarganya. Hal tersebut akan berdampak negatif bagi organisasi

4. Kerangka Idealistik Versus Materialistik

Kerangka idealistik memegang teguh prinsip yang menyatakan bahwa norma budaya atau perilaku dapat dijelaskan melalui hubungan ide dan nilai manusia. Misalnya, kondisi masyarakat teologi akan berbeda dengan masyarakat sekuler baik secara budaya maupun

kebiasaan. Selain kerangka idealistik, pada sisi lainnya terdapat kerangka materialistik yang menyatakan bahwa sebuah ide bukan menjadi penyebab perilaku individu. Ide yang muncul akan tergantung pada dasar ekonomi serta hubungan antar individu. Individu dengan paham materialistik mempercayai bahwa ideologi akan bergantung pada tipe sistem ekonomi yang sedang berjalan. Maka, dapat disimpulkan bahwa pendekatan materialistik meyakinkan bahwa sistem ekonomilah yang menyebabkan perilaku dari individu. Namun, ada beberapa pendapat yang menyatakan bahwa kerangka materialisme akan mendorong timbulnya tindakan komunisme yang merupakan sebuah ajaran yang mementingkan perlindungan terhadap suatu komunitas atau kelompok kerja. Kapitalisme dan komunisme seringkali menimbulkan pertentangan kelas, letak perbedaannya hanya berada di pihak yang diutamakan. Untuk mempersatukan hal tersebut, timbullah pendekatan keselarasan tujuan para pemangku kepentingan.

5. Kerangka Interaksionis

Kerangka ini menyatakan bahwa kenyataan dan makna sosial ditentukan melalui proses interaksi antar individu hingga mencapai konsensus tentang definisi dari situasi sosial tertentu yang disetujui oleh sebagian besar anggota yang ada didalamnya. Ahli dari teori peran

berpandangan bahwa salah hal yang mempengaruhi perilaku manusia adalah kondisi eksternal atau masyarakatlah yang pada akhirnya akan menentukan perilaku individu. Hal lain diyakini oleh interaksi simbolik yakni perilaku manusia juga dimotivasi oleh sikap, kebutuhan dan harapannya.

C. Latihan

1. Sebutkan dan jelaskan perbedaan ilmu keperilakuan dengan akuntansi keperilakuan!
2. Apa yang dimaksud dengan perspektif perilaku manusia dalam akuntansi keperilakuan?
3. Apa kaitan antara pengaruh organisasi terhadap perilaku manusia?

D. Referensi

Cahyono, Dwi, (2019). Pengantar Akuntansi Keperilakuan, Jawa Timur, Taman Kampus Pressindo.

Ikhsan, A., dan Ishak, M. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat

Lubis, Arfan Ikhsan. 2010. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat.

Supriyono, R. A (2018) Akuntansi Keperilakuan. UGM PRESS.

Yuesti, A., & Merawaty, L. K. (2019). *Akuntansi Keprilakuan*. In I. Triyuwono (Ed.), *Akuntansi*. CV. Noah Aletheia.

BAB III

KONSEP KEPERILAKUAN DARI PSIKOLOGI DAN PSIKOLOGI SOSIAL

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 3 ini akan di jelaskan mengenai definisi, ruang lingkup, manfaat, tipe pengendalian internal, dan setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah, dapat:

1. Sikap
2. Motivasi
3. Persepsi
4. Pembelajaran
5. Personalitas

B. Materi

Aspek-aspek operasional utama dari keseluruhan sistem akuntansi mengikutsertakan manusia dan faktor sosial, karena akuntan mengasumsikan cara individu untuk membuat mereka termotivasi hingga tentang bagaimana individu menginterpretasikan informasi-informasi akuntansi yang tersedia dalam laporan keuangan dan pada akhirnya

sistem akuntansi harus sesuai dengan manusia dan organisasi. Peran informasi akuntansi tersebut bergantung pada proporsi tanggung jawab anggota pada pencapaian tujuan dari organisasi. Bagi beberapa organisasi, rasa tanggung jawab tersebut akan dihargai dalam bentuk kompensasi.

Pada sebuah organisasi, setiap individu yang terlibat didalamnya harus memiliki tujuan dan tanggung jawab yang sejalan dengan organisasi tempat mereka bernaung. Keselarasan tujuan tersebut dapat tercapai jika individu paham dan patuh dengan ketentuan yang ada dalam budget. Dimensi akuntansi ini berkaitan dengan perilaku manusia dan juga dengan design, konstruksi dan penggunaan sistem informasi akuntansi yang efektif dan efisien. Hal inilah yang dibahas oleh Akuntansi Keprilakuan yang mempertimbangkan hubungan antar perilaku manusia dan sistem akuntansi yang memberikan gambaran mengenai dimensi sosial serta budaya individu dalam sebuah organisasi.

Hal tersebut juga dibahas dalam konsep keprilakuan dari psikolog yang memiliki tujuan dalam memberikan pengakuan pada beberapa komponen aspek perilaku dari akuntansi dalam memberikan pandangan secara lebih menyeluruh pada akuntansi substansial. Psikologi itu sendiri merupakan ilmu pengetahuan yang melakukan pengukuran, penjelasan, bahkan melakukan perubahan terhadap perilaku individu, sedangkan sosiologi mempelajari mengenai dampak sistem sosial dimana individu menjalankan peran mereka

didalam sebuah organisasi. Para sosiolog menyumbangkan pemikiran mereka mengenai perilaku organisasi lewat studi yang dilakukan terutama pada organisasi yang formal dan rumit. Beberapa bidang pada perilaku organisasi yang diungkapkan oleh para sosiolog diantaranya adalah budaya organisasi, dinamika kelompok, teknologi organisasi, komunikasi, kekuasaan, konflik dan birokrasi yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Sikap

Sikap adalah seluruh tindakan, gagasan dan situasi yang diambil oleh individu, baik itu tindakan yang menguntungkan maupun tindakan yang merugikan. Pada kasus yang lainnya, sikap dinyatakan sebagai keputusan individu dalam merespon serta menjawab individu lainnya. Sikap dan perilaku merupakan dua hal yang berbeda, dimana sikap adalah sebuah tindakan yang menghasilkan perilaku. Sikap berhubungan erat dengan nilai individu. Sikap memiliki tiga komponen utama yakni pengaruh, pengertian dan perilaku.

2. Komponen Sikap

Seperti telah dibahas sebelumnya bahwa sikap merupakan nilai yang diterima dari orang atau anggota kelompok rekan pekerja. Manusia ditakdirkan dengan memiliki kecenderungan pada genetik tertentu. Pada sebuah organisasi, sikap sangat berpengaruh pada perilaku kerja. Sikap tersebut merupakan kumpulan dari

beberapa komponen teori, emosional serta perilaku. Sedangkan teori terdiri dari beberapa komponen seperti gagasan, persepsi dan kepercayaan individu. Adakalanya seorang individu memiliki sikap penolakan terhadap suatu hal yang menjadi stereotip baik informasi akurat maupun tidak akurat dimana hal tersebut akan menciptakan sebuah kekuatan, misalnya penolakan pada sistem komputerisasi yang dilakukan di sebuah organisasi dengan menginformasikan bahwa suatu organisasi tersebut terlalu kecil untuk mengambil keuntungan dari sistem komputerisasi.

Komponen emosional merupakan komponen dasar yang dimiliki oleh seorang individu untuk memutuskan sikap apa yang akan diambil. Sedangkan komponen perilaku merupakan komponen yang mendorong kekuatan dari dalam diri individu untuk memberikan reaksi terhadap suatu objek. Misalnya jika individu merasakan rasa positif seperti hobi, rasa segan dan senang kepada individu lainnya, sedangkan perasaan negatif seperti rasa takut dan rasa kesal.

3. Fungsi Sikap

4 fungsi utama sikap diantaranya adalah pemahaman, kebutuhan akan kepuasan, defensif ego dan ungkapan nilai. Sikap individu harus didukung oleh pemahaman serta pengetahuan akan situasi atau peristiwa baru. Sikap seorang individu akan menentukan

individu tersebut akan menilai situasi yang baru dihadapi dengan cepat bahkan tanpa perlu mengetahui terlebih dahulu situasi apa yang sedang dihadapi. Sikap juga lebih peka terhadap hal-hal yang memberikan manfaat atau memberikan fungsi yang dapat memenuhi kebutuhannya. Misalnya, karyawan perusahaan akan bereaksi positif dan negatif terhadap kebijakan yang diambil oleh perusahaan, dimana sikap tersebut diambil berdasarkan efek yang dirasakan oleh setiap individu terkait kebijakan itu.

4. Sikap dan Konsistensi

Pernahkah anda menemukan seseorang yang seringkali mengubah ucapannya sehingga tidak sejalan dengan apa yang dilakukannya? Misalnya rekan anda yang menyatakan secara konsisten bahwa kualitas mobil yang berasal dari Jepang tidak setinggi kualitas mobil lainnya dan bahkan ia hanya memiliki mobil impor saja. Namun, saat ia berulangtahun ia mendapatkan hadiah dari orangtuanya mobil jepang dengan model terbaru dan ia mengatakan bahwa mobil jepang memiliki kualitas yang bagus. Contoh lainnya adalah saat ada organisasi pencinta lingkungan yang menjunjung tinggi nilai-nilai yang dianggap baik dengan janji lingkungan yang baik pula namun anggota didalamnya justru mengatakan bahwa “ternyata kelompok mahasiswi pencinta alam tidaklah sehebat yang dibayangkan”.

Hasil penelitian yang telah berkembang menunjukkan bahwa agar terlihat konsisten dan rasional, setiap individu umumnya mengupayakan konsistensi antara sikap dan perilakunya. Apabila terdapat inkonsistensi, secara otomatis keadaan akan mengembalikan mereka kepada keadaan yang seimbang sehingga akan mengalami perubahan menjadi konsisten kembali. Hal tersebut bisa dilakukan dengan melakukan perubahan terhadap sikap serta perilaku ataupun dengan melakukan pengembangan suatu rasionalisasi mengenai adanya penyimpangan tersebut. Namun, setiap individu senantiasa mengupayakan konsistensi antara sikap dan perilaku. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat usaha dari individu untuk menyesuaikan sikap yang mereka miliki sampai dapat terlihat rasional.

5. Motivasi

Di pertengahan tahun 1960, Herzberg mengungkapkan sebuah teori yang membagi motivasi kedalam berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut terdiri dari kebijakan perusahaan, kondisi pekerjaan, keamanan kerja hingga hubungan perseorangan. Selain itu, faktor lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah pengakuan, promosi, prestasi dan tanggungjawab. Hal tersebut akan berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja dan motivasi. Namun, apabila terdapat keterbatasan pada motivasi maka teori ini akan bergerak

ke arah negatif. Disamping motivasi, perilaku manusia juga ditentukan oleh kebutuhan yang beraneka ragam yang dijelaskan dengan teori kebutuhan yang merupakan bagian dari teori psikologis. Secara psikologis, kebutuhan adalah syarat dasar yang digunakan untuk memenuhi kebutuh fisik, misalnya kebutuhan pangan, kebutuhan perlindungan yang disebut dengan kebutuhan dasar utama. Maslow menjabarkan hierarki kebutuhan manusia dibagi kedalam beberapa bagian dibawah ini :

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiologis needs*), kebutuhan ini merupakan kebutuhan fisik yang pada umumnya terjadi pada manusia seperti rasa lapar, haus atau sandang pangan papan lainnya
- b. Kebutuhan akan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan manusia akan keselamatan dirinya dari suatu ancaman.
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*), yakni kebutuhan yang asalnya dari dalam diri seseorang untuk diterima dalam kelompok
- d. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi, dan prestasi;
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi ekspresi diri dan melakukan apa yang paling sesuai dengan dirinya

Teori-teori yang menjabarkan mengenai kebutuhan dan kepuasan diatas, memiliki banyak pengaruh terhadap pengendalian akuntansi sebagai berikut :

- a. Pertanyaan yang berhubungan dengan konsep motivasi umumnya yang digunakan dalam buku-buku teks.
- b. Seringnya istilah motivasi menjadi catatan mendasar yang menjadi bahan perhitungan dalam pembayaran bonus akibat kemungkinan adanya motivasi.

6. Persepsi

Persepsi merupakan cara individu dalam melihat atau mengartikan sebuah kondisi, objek maupun manusia. Dalam cakupan yang lebih luas lagi, persepsi adalah proses yang diikuti dengan pengalaman pada waktu sebelumnya sehingga akan diperoleh stimulus yang diberikan oleh seluruh panca indera yang dimiliki. Beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi seorang individu diantaranya adalah faktor yang timbul dari situasi tertentu seperti kondisi, waktu, dan lingkungan sosial, faktor pada persepsi itu sendiri seperti motif, sikap, pengalaman dan harapan, serta faktor pada target yang telah ditentukan seperti bunyi, ukuran, dan latar belakang.

a. Rangsangan Fisik VS Kecenderungan Individu

Rangsangan fisik merupakan input yang berkaitan dengan perasaan, seperti sentuhan dan penglihatan.

Timbulnya perbedaan persepsi antar setiap individu seringkali disebabkan oleh penerimaan yang berbeda. Empat faktor lain yang berkaitan dengan kecenderungan individu seperti emosi, hubungan kekerabatan hingga perasaan.

b. Keterkaitan Persepsi Bagi Para Akuntan

Akuntan harus mampu menerapkan pengetahuan dengan menggunakan persepinya pada beberapa aktivitas organisasi. Misalnya pada saat evaluasi kinerja, tata cara penilaian terhadap setiap individu akan dipengaruhi oleh teliti atau tidaknya persepsi dari penyelenggara. Penyelenggara harus memperhatikan aspek perasaan yang mereka miliki terhadap pendaftar. Persepsi yang menyimpang akan mempengaruhi keputusan penyelenggara hingga mengakibatkan ketidaknyamanan dari calon karyawan.

c. Persepsi Orang Membuat Penilaian Mengenai Orang Lain

Persepsi seseorang dalam menilai orang lain didukung oleh sebuah teori yang dinamakan teori atribusi. Teori ini merupakan teori yang menjelaskan cara manusia dalam memberikan penilaian kepada orang lain pada situasi yang berbeda-beda yang akan dikaitkan dengan suatu perilaku tertentu. Teori ini pada dasarnya memberikan saran kepada seseorang untuk mampu mengamati perilaku orang tersebut yang dikaitkan dengan faktor eksternal dan

internal dari orang yang berperilaku tersebut. Penentuan faktor itu didasari oleh tiga faktor yang akan dijelaskan berikut ini :

- 1) Faktor khusus, terkait mengenai apakah individu tersebut menunjukkan perilaku yang berbeda disituasi yang berbeda pula
- 2) Faktor konsesus, yakni apabila seluruh individu sedang berhadapan dengan situasi tertentu apakah individu tersebut akan menunjukkan perilaku yang serupa atau sebaliknya. Misalnya, penilaian yang diberikan kepada karyawan yang terlambat bisa jadi sama jika seluruh karyawan di perusahaan tersebut menggunakan rute yang sama menuju kantornya
- 3) Faktor konsistensi. Faktor ini melihat tindakan yang diambil oleh individu tersebut konsiste atau tidak atau apakah seorang individu akan bersikap yang sama di setiap waktunya. Misalnya, faktor ini menentukan bahwa keterlambatan menjadi hal yang sangat luar biasa jika dilakukan oleh seseorang karyawan yang tidak pernah terlambat sebelumnya.

7. Nilai

Pada dasarnya, nilai adalah suatu sebab dari sebuah perilaku atau kondisi akhir dari sebuah eksistensi yang unik dan lebih disukai baik secara pribadi maupun

sosial dibandingkan dengan suatu sebab atas perilaku yang berlawanan. Nilai memuat ide-ide dari individu tentang sesuai yang benar, baik dan diinginkan.

8. Arti Penting Nilai

Nilai dianggap penting ketika seorang individu sedang berada dalam sebuah organisasi karena nilai merupakan dasar dalam memahami perilaku, sikap dan motivasi seorang individu karena sikap, perilaku dan motivasi tersebut dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dipegang. Ketika seorang individu berbaur dalam sebuah organisasi, ada ide yang merupakan konsep mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, dimana ide-ide tersebut akan ditafsirkan sebagai sebuah kebenaran atau kesalahan. Ide-ide tersebut menunjukkan bahwa suatu perilaku lebih diminati jika dibandingkan perilaku lainnya.

9. Nilai dan Dilema Etika

Saat ini, profesi akuntansi dipengaruhi oleh masalah merosotnya standar etika yang menyebabkan munculnya krisis kepercayaan. Para akuntan harus membenahi dirinya lebih kuat lagi sebagai akibat dari adanya krisis kepercayaan yang terjadi, selain itu perlu untuk memperkuat kedisiplinan diri hingga menjalin hubungan-hubungan baik kepada para stakeholdernya. Krisis

kepercayaan dalam profesi akuntan disebabkan oleh banyak skandal yang terjadi misalnya skandal Enron yang melibatkan Arthur Anderson, serta skandal Worldcom, Merck, dan Xerox, sehingga menggemparkan profesi akuntan

C. Latihan

1. Jelaskan apa saja komponen sikap!
2. Sebutkan dan jelaskan lima kebutuhan manusia menurut Maslow?
3. Menurut Saudara. pembelajaran terjadi sebagai hasil dari motivasi, pengalaman, dan pengulangan dalam merespons situasi. Mengapa?

D. Referensi

Cahyono, Dwi, (2019). Pengantar Akuntansi Keperilakuan, Jawa Timur, Taman Kampus Pressindo.

Ikhsan, A., dan Ishak, M. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat

Lubis, Arfan Ikhsan. 2010. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat.

Supriyono, R. A (2018) Akuntansi Keperilakuan. UGM PRESS.

Yuesti, A., & Merawaty, L. K. (2019). *AkuntansiKeprilakuan*. In I. Triyuwono (Ed.), *Akuntansi*. CV. Noah Aletheia.

BAB IV

ASUMSI MANUSIA PERILAKU MANUSIA : PERSPEKTIF SEJARAH

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 4 ini akan di jelaskan mengenai definisi, ruang lingkup, manfaat, tipe pengendalian internal, dan setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah, dapat:

1. Perbedaan Feodalisme dan Kapitalisme
2. Asumsi-asumsi perilaku manusia

B. Materi

1. Feodal dan Kapitalisme

Fenomena yang baru-baru muncul saat ini adalah mengenai pemahaman tentang manusia. Berkembangnya zaman menyebabkan adanya perbedaan karakteristik pada perilaku manusia karena terdapat motivasi yang berbeda pula pada setiap manusia. Bidang fokus perilaku ada pada zaman feodal dan kapitalis yang keduanya memiliki perbedaan yang cukup signifikan, selain itu adanya perbedaan klasifikasi

serta asumsi moderen mengenai perilaku individu pada sebuah organisasi yang dikaitkan dengan model-model akuntansi.

2. Sistem Feodal

Sistem ini ada pada awal abad ke-16. Sistem ini tidak mengenal adanya mesin maupun industri, seluruhnya dilakukan dengan cara-cara tradisional. Di era tersebut, golongan manusia terbagi kedalam budak, serikat pekerja, pedagang hingga bangsawan. Golongan-golongan tersebut disematkan sejak lahir yang didasarkan pada keturunan dan hal tersebut tidak mungkin untuk dirubah. Pada masa itu, pekerjaan anak pasti sama dengan pekerjaan kedua orangtuanya, sehingga tidak ada keinginan untuk merubah hidup menjadi lebih baik pada sistem feodal.

Pada sistem feodal, serikat pekerja merupakan sekumpulan individu yang memiliki keahlian pada bidang pertanian maupun pertukangan. Pada saat itu, produk dibuat dengan cara tradisional yang disesuaikan dengan tradisi yang sudah turun menurun. Pembuat aturan untuk serikat pekerja dilakukan oleh kepala serikat baik itu berkaitan dengan penentuan upah, kondisi kerja hingga kualitas produk. Aturan yang dibuat digunakan untuk menghindari berubahnya teknologi dengan pesat.

3. Sistem Kapitalis

Sistem ini berkembang sesaat setelah mesin uap ditemukan pada tahun 1776 di Inggris. Perkembangan era kapitalis ini menyebabkan bergesernya manusia menjadi mesin, seperti penggunaan sumber tenaga air, hewan, angin dan uap. Perubahan besar juga terjadi pada pola pekerja, dimana pada zaman tersebut banyak pabrik-pabrik dibangun dan mereka membutuhkan tersedianya tenaga kerja. Pada era feodal, usaha dilakukan di toko maupun di rumah. Namun, pada era industri, masyarakat bekerja sebagai operator di pabrik dengan jam kerja yang sudah teratur seperti saat ini. Selanjutnya, pada zaman tersebut adanya perpindahan masyarakat dari desa ke kota untuk mencari pekerjaan, sehingga perlu diterapkannya aturan serikat pekerja di kota untuk menentukan upah yang rasional. Pada era kapitalis, besar kecilnya pabrik dibangun berdasarkan kemampuan pabrik tersebut dalam membayar gaji karyawan.

Pada era kapitalis, lahan-lahan pertanian berubah fungsi menjadi lahan yang digunakan untuk ternak domba karena pada era tersebut kebutuhan wol mengalami peningkatan yang cukup pesat. Manusia pada zaman tersebut mendapat penghargaan sosial dengan dilihat dari usaha yang telah dibangun. Kelas sosial tidak terlalu diperhatikan, artinya setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk mengelola bisnisnya. Hal tersebut mendorong munculnya

inovasi dan semangat yang tinggi didalam masyarakat tersebut. Masyarakat yang membuka usaha pada zaman tersebut tidak memperoleh barang secara langsung, namun perlu direncanakan dan perlu adanya teknologi untuk mendukung proses produksinya. Hal tersebutlah yang mengakibatkan pedagang memiliki posisi antara produsen dan konsumen akhir.

Berikut digambarkan perbedaan yang mendasar antara feodal dan kapitalis :

- a. Jika dilihat dari sifat, feodalis bersifat tradisional sedangkan kapitalis modern
- b. Jika dilihat dari basis hubungan sosial, feodalis menjalin hubungan berdasarkan kelas sosial, sedangkan kapitalis mengacu pada peluang yang sama untuk setiap individu
- c. Jika dilihat dari unsur aktivitas ekonomi, feodalis memperoleh barang-barang produksi secara langsung, sedangkan kapitalis melalui sistem perencanaan dan penggunaan teknologi yang masif
- d. Feodalis melarang masyarakatnya berinovasi, sedangkan kapitalis mendorong masyarakatnya untuk terus berinovasi
- e. Pada zaman feodalis pemimpin serikat pekerja bertugas untuk menyusun aturan berupa tingkat upah, kondisi kerja hingga standar output yang dihasilkan, melarang terjadinya monopoli hingga melarang adanya iklan. Sedangkan pada zaman kapitalis, pemimpin serikat pekerja membutuhkan aturan untuk

melakukan pengelolaan dari meningkatnya jumlah pekerja di kota, zaman ini juga mengupayakan adanya peningkatan teknologi dan memberikan izin untuk menyebarkan iklan

- f. Pada zaman feodalis, pekerja menentukan sendiri waktu kerjanya sedangkan pada zaman kapitalis pekerja melakukan pekerjaannya dibawah aturan yang berlaku termasuk mengenai jam kerja
- g. Pada zaman feodalis, standar upah tetap sedangkan di zaman kapitalis standar upah ditentukan berdasarkan tingkat gaji yang kompetitif

4. Perspektif Pekerja

Perspektif pekerja yang dilihat dari faham, ideologi, tokoh dan perkembangan zaman dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. **Menurut Teori Calvinists** : untuk dapat berhasil, pekerja harus memiliki budi yang luhur
- b. **Menurut Faham Sosial Darwin** : pekerja memiliki prinsip bahwa bekerja hanya untuk bertahan hidup
- c. **Menurut Frederick Taylor** : pekerja yang bersifat malas adalah pekerja yang hanya termotivasi pada imbalan yang berbentuk ekonomi. Taylor mengembangkan The Scientific Management Movement pada tahun 1912, dimana karyawan ditentukan berdasarkan pengujian ilmiah dan

pelatihan kemudian dibandingkan dengan kesuksesan karyawan yang hanya bekerja keras

- d. **Era Tahun 1920-1930** : ideologi yang berasal dari manajemen Amerika pada tahun 1920 awal mengutamakan terbentuknya kerjasama tim maupun kerjasama antar karyawan dan pekerja. Pada awal tahun 1930-an, muncul pandangan bahwa pekerja memiliki sifat dasar yang sama dan manajemen memahami bahwa hukum moral yang mengikat tidak lebih penting dari sopan santun dan perilaku pekerja.
- e. **Era Tahun 1930** : Elton Mayo berpendapat bahwa karyawan hanyalah manusia biasa yang dianggap sebagai faktor biaya oleh perusahaan. Dalam hal ini, manajer dapat berupaya untuk mempersiapkan lingkungan kerja yang akan mengembangkan semangat kerja secara positif dan mempengaruhi tingkah laku karyawan.
- f. **Ideologi Masyarakat Feodal** : ideologi ini membagi manusia kedalam dua kelompok yakni golongan atas dan golongan bawah, golongan atas bertugas untuk bertanggung jawab terhadap golongan bawah. Golongan bawah hanya memiliki tugas untuk bekerja, rendah hati, beretika dan religius.
- g. **Pada Era Revolusi Inggris** : karyawan dianggap sebagai faktor industri sehingga karyawan tidak perlu menggantungkan dirinya kepada siapapun

- h. **The New Ideologi** : sama dengan menurut Ideologi Masyarakat Feodal bahwa manusia dibagi menjadi dua golongan, hanya saja pada masa new ideologi, golongan atas tidak harus memiliki tanggung jawab terhadap golongan bawah, atau dengan kata lain golongan bawah harus memiliki tanggung jawab atas kondisi mereka sendiri
- i. **Ideologi untuk menolong dirinya sendiri** : golongan bawah sangat mungkin untuk mencapai kesuksesan dengan kerja keras. Amerika adalah negara yang membuat konsep ini demikian populer dengan memberikan kesempatan yang tidak ada batasnya.

5. Asumsi Atas Prilaku Manusia

Asumsi 1 : asumsi ini berkaitan dengan pemaksimalan laba yang diusung oleh teori manajemen klasik dan ekonomi klasik. Tugas seorang manajer adalah dalam rangka pemaksimalan pendapatan dan meminimalisir biaya. Asumsi ini menyatakan bahwa manusia memiliki sifat dasar malas, dimana yang mampu memotivasi mereka hanyalah insentif atau gaji. Dalam hal ini, fungsi sistem akuntansi digunakan untuk memberikan bantuan kepada manajemen untuk memaksimalkan laba, mengukur serta mengatur kinerja yang rasional. Hal tersebut menjadi tugas seorang akuntan dalam penyediaan laporan-laporan yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan

Asumsi 2 : berbeda dengan teori manajemen dan ekonomi klasik, teori organisasi modern menyatakan bahwa :

Teori organisasi manajemen memiliki terlalu banyak tujuan, bahkan adakalanya setiap tujuan saling bertentangan, maka teori organisasi modern dianggap sebagai teori yang lebih kompleks. Menurut teori ini, karyawan tidak dapat hanya dimotivasi oleh insentif, namun ada juga faktor pendorongnya yakni sosial, psikologi dan ekonomi. Akan tetapi hal tersebut tetap tergantung pada latar belakang yang dimiliki oleh setiap individu serta kondisi yang melatarbelakanginya. Dalam teori ini, manajer memiliki peranan yang lebih banyak yakni sebagai koordinator, pengambil keputusan, pencari solusi atas masalah yang timbul dan menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang untuk keberlanjutan usaha perusahaan

Akuntansi dijadikan sebagai sebuah sistem informasi yang menyajikan informasi yang akurat dan relevan dalam proses pengambilan keputusan pada berbagai tingkat manajemen. sistem akuntansi memberikan manfaat bagi perusahaan dalam organisasi modern karena sistem akuntansi tidak hanya mampu memberikan laporan yang sifatnya finansial namun hingga sistem informasi yang berkaitan dengan manajemen. Seorang yang merancang sistem akuntansi harus sadar akan rumitnya tujuan perusahaan, faktor

sosial dan ekonomi serta faktor psikologi yang memberikan pengaruh terhadap perilaku manusia.

C. Latihan

1. Berikan penjelasan sesuai analisa dan pemahaman anda mengenai perbedaan yang mendasar antara feodal dan kapitalis?
2. Berikan penjelasan sesuai analisa dan pemahaman anda mengenai bagaimana perkembangan Akuntansi pada masa feodal dan masa kapitalis?

D. Referensi

Cahyono, Dwi, (2019). Pengantar Akuntansi Keperilakuan, Jawa Timur, Taman Kampus Pressindo.

Ikhsan, A., dan Ishak, M. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat

Lubis, Arfan Ikhsan. 2010. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat.

Supriyono, R. A (2018) Akuntansi Keperilakuan. UGM PRESS.

Yuesti, A., & Merawaty, L. K. (2019). *Akuntansi Keprilakuan*. In I. Triuwono (Ed.), *Akuntansi*. CV. Noah Aletheia.

BAB V

PENGENDALIAN KEUANGAN

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 5 ini setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah dapat memahami :

1. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Keuangan
2. Definisi Pengendalian Keuangan
3. Sistem Pengendalian Internal Dalam Keuangan
4. Faktor - Faktor Kontekstual
5. Pertimbangan - Pertimbangan

B. Materi

1. Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Keuangan

Faktor-faktor yang mepengaruhi perilaku keuangan menurut Gromman *et al.*, (2015) dalam Siswanti (2022) yaitu :

- a. *Financial literacy* adalah Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah dipelajari dalam meningkatkan kesejahteraan individu maupun perusahaan dari aspek keuangan.

- b. Kemampuan berhitung Kemampuan yang berkaitan dengan bentuk-bentuk matematis seperti perkalian pembagian pengurangan hingga penjumlahan.
- c. Kualitas pendidikan berkaitan dengan pelaksanaan atau penyelenggaraan pendidikan pada suatu lembaga hingga mencapai keberhasilan.

Menurut Dew dan Xiao dalam Siswanti (2022:48) *financial management behavior* seseorang dilihat dari empat hal yaitu :

- a. *Consumption* merupakan Pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan dalam suatu rumah tangga atas pembelian barang dan jasa. manajemen keuangan dalam sebuah rumah tangga dapat dilihat dari bagaimana seseorang melakukan kegiatan konsumsinya seperti apa yang ia beli dan mengapa ia membeli barang tersebut.
- b. *Cash flow managment* merupakan ukuran utama yang digunakan untuk mengukur kondisi finansial seseorang dalam melakukan pembayaran atas segala biaya-biaya yang dimilikinya. seorang individu harus memiliki manajemen arus kas yang baik yang merupakan tindakan menyeimbangkan uang masuk dan uang keluar. manajemen arus kas yang baik tersebut dapat diukur dengan cara melihat Apakah individu tersebut melakukan pembayaran tagihan secara tepat waktu, memperhatikan catatan atau bukti pembayaran serta menyusun anggaran keuangan dan rencana di masa depan.

c. *Saving and investment*, tabungan merupakan sebagian dari pendapatan yang tidak digunakan untuk konsumsi selama periode tertentu karena individu memperhitungkan suatu kondisi di masa yang akan datang khususnya terkait dengan kejadian-kejadian yang tidak terduga. Sedangkan investasi berarti menanamkan sumber daya yang dimiliki yang akan dimanfaatkan di masa yang akan datang.

2. Definisi Pengendalian Keuangan

Hilmia (2010 dalam Lasmaya *et al.*, (2013:98) menjabarkan pengendalian keuangan merupakan “Fokus utama dalam pengendalian adalah suatu inisiatif yang dipilih yang akan mengubah kemungkinan dan pencapaian hasil yang diharapkan”. Welsch dalam Lasmaya *et al.*, (2013:99) mendefinisikan Pengendalian adalah tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk memberikan keyakinan bahwa seluruh tujuan, rencana dan standar yang telah ditentukan dapat tercapai.

Yuesti & Merawaty (2019:64) mengemukakan jika sistem pengendalian telah dirancang secara tepat dan telah dianggap mampu menghasilkan informasi akuntansi yang akurat serta dapat diandalkan, maka sistem pengendalian tradisional hanya berfokus pada 7 faktor berikut ini :

a. Memastikan bahwa karyawan yang direkrut adalah karyawan yang akan bertanggung jawab dalam

menyelesaikan pekerjaannya, kompeten serta berintegritas.

- b. Membatasi fungsi-fungsi yang dianggap tidak harmonis dengan melakukan pemisahan pada tugas dan tanggung jawab
- c. Memastikan adanya kesesuaian atas transaksi-transaksi yang dilakukan dengan memberikan batasan yang jelas pada posisi-posisi tertentu
- d. Menggunakan metode-metode yang sistematis untuk memastikan bahwa pencatatan transaksi dilakukan dengan akurat dan tepat.
- e. Memberikan kepastian bahwa dokumentasi dilakukan dengan cukup dan memadai
- f. Melakukan penjagaan terhadap aset-aset yang dimiliki dengan cara membuat desain terkait dengan prosedur yang memberikan batasan untuk mengakses aset tersebut
- g. Peningkatan akurasi dengan mendesai pengecekan yang independen

3. Sistem Pengendalian Internal Dalam Keuangan

Baliga dan Jaeger (1984) dalam Prameswari (2015:122) mengemukakan bahwa sistem pengendalian berkaitan dengan “proses di mana seseorang atau organisasi menentukan apa yang akan mereka lakukan”. Merchant (2007) dalam Prameswari (2015:122) menyatakan bahwa “pengendalian diperlukan agar para pelaku bisnis dapat bertindak sesuai dengan kepentingan

organisasi". Untuk itu perlu terselenggaranya pengendalian internal yang baik yang mampu mengontrol organisasi dalam menjaga kedisiplinan, misalnya terkait dengan penggunaan biaya serta pengadaan barang dan jasa. Anthony dan Govindarajan (2012) dalam Prameswari (2015:122) menyatakan bahwa banyaknya pengendalian manajemen yang sifatnya berupa pengendalian yang berasal dari dalam diri sendiri, yakni pengendalian tidak dimulai dari suatu perangkat tertentu atau organisasi namun dilakukan oleh para manajer dengan menggunakan standar nilai mereka sendiri.

Armash dan Salarzehi (2010) dalam Prameswari (2015:122) menyatakan bahwa pengendalian internal merupakan proses awal yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan sebuah kepastian bahwa sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Laitinen (2002) dalam Prameswari (2015:122) menyebutkan bahwa pengendalian internal digunakan sebagai penghubung strategi organisasi dengan kegiatan operasionalnya. Berdasarkan teori, pengendalian internal ini dikelompokkan menjadi dua kelompok besar yakni pengendalian internal keuangan dan pengendalian internal non keuangan. Tuomela (2005) dalam Prameswari (2015:122) menyatakan bahwa pengendalian yang dilakukan oleh manajemen akan digunakan sebagai ukuran dalam melakukan evaluasi kinerja para karyawannya, baik kinerja keuangan

maupun kinerja non-keuangan. Sucipto (2003) dalam Prameswari (2015:122) mengatakan bahwa kinerja keuangan merupakan ukuran tertentu yang digunakan dalam mengukur keberhasilan organisasi dalam upayanya menghasilkan laba atau keuntungan. Kinerja keuangan ini memberikan gambaran mengenai efektif atau tidaknya manajemen dalam mengelola aset yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan laba.

4. Faktor - Faktor Kontekstual

Para manajer di sebuah perusahaan memiliki tantangan dalam memiliki pemahaman yang utuh terkait dengan faktor-faktor apa yang dinilai sangat mendominasi dalam pencapaian keberhasilan penerapan pengendalian keuangan.

Faktor kontekstual harus diidentifikasi dengan baik, dimana hal tersebut harus menjadi prioritas utama dan temporer. Misalnya terkait pertanyaan mengenai pendapat karyawan tentang manajernya jika dibandingkan dengan manajer lainnya. Hal tersebut yang selanjutnya dijadikan dasar untuk memperbaiki faktor-faktor lain secara keseluruhan.

Yuesti & Merawaty (2019) menjabarkan faktor-faktor kontekstual dalam pengendalian keuangan adalah sebagai berikut :

a. Ukuran

Ukuran ini dapat ditangkap sebagai sebuah peluang dan juga hambatan. Ukuran akan menjadi sebuah

peluang apabila ukuran menjalankan fungsinya dalam memberikan manfaat ekonomi, bukan sebagai strategi pengendalian. Sedangkan ukuran akan menjadi hambatan apabila bertumbuhnya perekonomian akan mengakibatkan tereliminasi strategi pengendalian. Sistem pengendalian saat ini mulai melakukan inovasi dengan menggunakan design komputerisasi yang dimulai dengan hadirnya inovasi, akan tetapi ukuran akan melakukan pembangunan standar ekonomi dengan cepat dan dapat menentukan berhasil atau tidaknya persaingan suatu industri. Masalah tersebut telah terjadi pada perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur, jasa hingga keuangan. Perusahaan yang besar akan membutuhkan lebih banyak pengendalian strategi untuk meminimalisir resiko adanya kegagalan pengendalian dan peningkatan efisiensi operasional perusahaan.

b. Stabilitas Lingkungan

Stabilitas lingkungan organisasi akan berpengaruh pada design pengendalian yang akan diterapkan, dimana lingkungan yang stabil tentu saja memiliki pengendalian yang berbeda jika dibandingkan dengan lingkungan yang berubah-ubah. Peningkatan stabilitas lingkungan dapat diusahakan dengan pemilihan alat yang tepat dan sesuai dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan, misalnya memunculkan produk-produk baru, benchmarking terhadap pesaing yang

menggunakan metode produksi yang dianggap lebih baik.

c. Motif Keuntungan

Motif keuntungan ini dianggap sebagai alasan yang paling utama dari masyarakat kapitalis ketika menjalankan usahanya. Prinsip utama yang biasanya digunakan adalah bagaimana bisnis yang ada dapat menghasilkan keuntungan dan keuntungan yang diperoleh dapat menjadikan bisnis berkesinambungan atau berkelanjutan.

d. Faktor-Faktor Proses

Yuesti & Merawaty (2019) menjabarkan bahwa “proses yang sederhana adalah salah satu yang dapat dikarakteristikan 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 ketidakpastian dalam pengaruh pengendalian.

5. Pertimbangan-Pertimbangan Rancangan

Pengendalian adalah salah satu hal yang dapat dipilih sebagai pilihan inisiatif yang diyakini untuk dapat memperoleh suatu hal yang lebih tinggi terkait hasil yang diharapkan. Untuk memungkinkan keberhasilan lebih luas, para peneliti butuh melakukan pencarian cara-cara dalam menemukan kaitan sebab akibat yang diyakini bersifat nyata dalam lingkungan sehingga mereka mampu untuk mengantisipasi konsekuensi logis yang dihasilkan dari bertambahnya suatu pengendalian.

a. Antisipasi terhadap konsekuensi logis

Antisipasi terhadap konsekuensi logis merupakan komponen - komponen inti dalam mendesain pengendalian. Kondisi ini merupakan hal penting bagi seorang manajer keuangan yang terbiasa untuk membuat pertimbangan berdasarkan pada apakah suatu hasil itu baik atau buruk.

b. Relevansi dengan teori Agensi

Teori agensi (keagenan) adalah konsep yang mendeskripsikan hubungan antara principal (pemberi kontrak) dan agen (penerima kontrak), principal mengontrak agen untuk bekerja demi kepentingan atau tujuan prinsipal sehingga prinsipal memberikan wewenang pembuatan keputusan kepada agen untuk mencapai tujuan tersebut.

c. Pengelolaan Perubahan

Manajemen Perubahan adalah proses terus menerus untuk memperbarui organisasi dalam menghadapi

perubahan lingkungannya, misalnya perubahan selera dan keinginan konsumen dan pasar, perubahan teknologi, perubahan sosial dan politik, perubahan perilaku karyawan, perubahan pasokan, perubahan pengelolaan.

d. Pengendalian dalam Era Pemberdayaan

Perubahan persaingan bisnis, perubahan permintaan konsumen, perubahan teknologi (termasuk informasi dan komunikasi) mendorong perubahan dalam pengelolaan organisasi. Salah satu perubahan pengelolaan organisasi adalah perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan cara pengendalian.

Fenomena yang baru-baru muncul saat ini adalah mengenai pemahaman tentang manusia. Berkembangnya zaman menyebabkan adanya perbedaan karakteristik pada perilaku manusia karena terdapat motivasi yang berbeda pula pada setiap manusia. Bidang fokus perilaku ada pada zaman feodal dan kapitalis yang keduanya memiliki perbedaan yang cukup signifikan, selain itu adanya perbedaan klasifikasi serta asumsi moderen mengenai perilaku individu pada sebuah organisasi yang dikaitkan dengan model-model akuntansi.

C. Latihan

1. Berikan analisa anda mengenai apa yang dimaksud dengan pengendalian keuangan?
2. Berikan analisa anda mengenai faktor-faktor kontekstual yang perlu diperhatikan oleh manajem dalam pengendalian keuangan?
3. Berikan analisa anda mengenai hal-hal apa saja yang perlu dipertimbangkan dalam merancang pengendalian keuangan?

D. Referensi

- Lasmaya, S. M., Fitria, B. T., & Mulyatno. (2013). Pengaruh Pengendalian Keuangan Terhadap Penggunaan Anggaran Pada Keuangan Pusat II Direktorat Keuangan Angkatan Darat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 7(2), 95–104.
- Prameswari, I. (2015). Implikasi Sistem Pengendalian Internal Keuangan Pada Organisasi Klub Sepakbola: Studi Kasus Di PT Arema Indonesia. *PARSIMONIA*, 2(2), 119–136.
- Siswanti, T. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan Dan Pola Konsumsi Terhadap Pengelolaan Keuangan Keluarga Masa Pandemi COVID-19 Warga Perumahan Bekasi Permai, Bekasi, Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Unsurya*, 7(1), 44–61.
- Yuesti, A., & Merawaty, L. K. (2019). Akuntansi Keprilakuan. In I. Triuwono (Ed.), *Akuntansi*. CV. Noah Aletheia.

BAB VI

AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai akuntansi pertanggungjawaban, Anda harus mampu:

1. Memahami akuntansi pertanggungjawaban
2. Memahami perbedaan akuntansi pertanggungjawaban dengan akuntansi konvensional
3. Memahami tipe-tipe akuntansi pertanggungjawaban
4. Memahami penentuan pertanggungjawaban
5. Memahami perencanaan, akumulasi data dan pelaporan pusat pertanggungjawaban.
6. Memahami asumsi berperilaku akuntansi berperilaku
7. Memahami masalah dalam akuntansi pertanggungjawaban

B. Materi

1. Memahami Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban yaitu proses pengumpulan, pencatatan dan pelaporan transaksi bisnis atau informasi keuangan suatu perusahaan, yang

kemudian digunakan sebagai alat untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi di bawah wewenang dan tanggung jawab para manajernya. Selanjutnya, manajemen menggunakan laporan tersebut untuk memperoleh informasi-informasi keuangan seperti informasi terkait pendapatan dan beban yang akan digunakan untuk mengukur aktivitas-aktivitas yang didasari oleh tanggung jawab setiap individu yang telah ditentukan. Unit yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepadanya disebut sebagai pusat pertanggungjawaban, dimana unit tersebut hanya berfokus pada pendapatan, beban, laba maupun investasi yang berasal dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Hansen dan Mowen (2006), akuntansi pertanggungjawaban adalah “suatu sistem yang mengukur hasil yang dicapai setiap pusat pertanggungjawaban dengan menggunakan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawabannya”. Akuntansi pertanggungjawaban ini juga seringkali digunakan dalam menggambarkan suatu perencanaan akuntansi, pengukuran hingga evaluasi dari kinerja organisasi yang disesuaikan dengan pertanggungjawabannya terkait dengan laporan atas pendapatan dan beban yang berasal dari pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban inilah yang mewakili sebuah organisasi dalam proses pengumpulan data-data secara

menyeluruh untuk kebutuhan pencatatan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan pusat kendali atas seluruh catatan yang tersedia. Suatu organisasi memiliki lebih dari satu pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas seluruh pendapat dan biayanya sendiri. Seluruh tingkatan manajemen menggunakan sistem pelaporan yang sudah dirancang secara khusus sehingga seluruh pusat pertanggungjawaban dapat menggunakannya dalam pengelolaan biaya secara efektif dan efisien.

Akuntansi pertanggungjawaban ini juga merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang membuktikan bahwa masalah-masalah yang dihadapi dalam bisnis dapat dikendalikan se-efektif dan se-efisien mungkin dengan mempercayakannya pada pihak-pihak yang bertanggungjawab penuh dalam menjalankan unit operasi tersebut.

Akuntansi pertanggungjawaban memiliki tujuan untuk memberikan kepastian mengenai kontribusi yang diberikan oleh setiap individu yang ada dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat tercapai dengan cara melakukan pembagian-pembagian perusahaan ke pusat-pusat pertanggungjawaban yang dilengkapi dengan tersedianya kerangka kerja dalam rangka pengambilan keputusan secara terpusat pada suatu organisasi. Hal tersebutlah yang digunakan oleh manajemen puncak untuk mengambil keputusan terkait dengan cara yang

perlu dilakukan untuk menjalankan fungsi utamanya. Akuntansi pertanggungjawaban ini menjadi bagian paling penting untuk digunakan sebagai sistem pengendalian dari seluruh elemen organisasi karena akuntansi pertanggungjawaban menyediakan seluruh kerangka kerja yang dibutuhkan dalam menyediakan dasar dalam perencanaan, penyediaan data dan informasi serta laporan hasil kinerja organisasi.

Target Akuntansi Pertanggungjawaban

Berikut adalah target yang akan dicapai oleh akuntansi pertanggungjawaban dalam membantu manajemen :

a. Kemudahan Identifikasi

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk melakukan identifikasi atas bertanggung jawab atau tidaknya manajer dan kepuasan serta ketidakpuasan atas kinerja manajemen.

b. Keuntungan Motivasional

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban akan menggambarkan kemampuan motivasi dalam menghasilkan laba atau keuntungan

c. Ketersediaan Data

Mekanisme penyajian data kinerja telah disediakan. Atas dasar tersebut, kondisi kerangka kerja untuk sistem evaluasi kinerja manajerial dapat dibuat dan manajer dapat termotivasi untuk bertindak demi kepentingan perusahaan.

d. Kesiapan Informasi

Kesiapan informasi adalah ketersediaan data informasi terbaru dan relevan yang dihasilkan serta digunakan untuk memperkirakan biaya atau pendapatan di masa mendatang menurut standar departemen anggaran.

e. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan

Fokus akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya pada proses pengendalian, namun berfokus juga pada perencanaan dan pengambilan keputusan.

f. Pendelegasian dan pengendalian

Tujuan ganda manajemen yaitu untuk mendelegasikan tanggung jawab, sementara pengendalian untuk mempertahankan pencapaian dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

g. Prinsip dan Akuntansi Pertanggungjawaban

Fitur utama akuntansi pertanggungjawaban yaitu mengumpulkan dan melaporkan input dan output akuntansi pertanggungjawaban dari data perencanaan dan implikasi akuntansi.

h. Input dan output- Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada informasi yang berkaitan dengan input dan output. Sumber daya yang digunakan disebut sebagai input, sedangkan sumber daya yang digunakan oleh organisasi, yang merupakan sumber daya fisik seperti jumlah bahan yang dikonsumsi, jam kerja dan sebagainya. Untuk mengelola manajerial,

sumber daya fisik yang heterogen tersebut dinyatakan dalam nilai uang, yang dikenal sebagai biaya. Dengan demikian, input dinyatakan sebagai biaya. Demikian pula, output diukur dalam uang sebagai pendapatan. Dengan kata lain, akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada data biaya dan data pendapatan atau data keuangan.

2. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah cara membagi struktur organisasi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban yang berbeda untuk mengukur efektivitasnya. Maka, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja dari suatu departemen. Berikut dijabarkan cara akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur kinerja: (1) menentukan kontribusi yang diberikan oleh masing-masing departemen; (2) menyediakan dasar pengukuran dalam melakukan evaluasi kualitas efisiensi setiap kepada divisi; (3) menjadi motivasi bagi kepala divisi dalam menjalankan divisi yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Perbedaan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Akuntansi Konvensional

Akuntansi pertanggungjawaban selaras dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Letak perbedaan

antara akuntansi pertanggungjawaban dengan akuntansi umum hanya terletak pada pengklasifikasian dan pengumpulan data akuntansi. Dalam akuntansi konvensional, informasi diklasifikasikan menurut sifat atau fungsi, namun tidak dijelaskan sebagai penanggung jawab atas pelaksanaan dan pengendalian informasi tersebut. Oleh sebab itu, informasi akuntansi konvensional memiliki nilai terbatas bagi manajer dalam memantau keefektifan operasi harian mereka. Akuntansi pertanggungjawaban meningkatkan relevansi dari informasi akuntansi dengan menentukan kerangka kerja perencanaan, pengumpulan data dan pelaporan sesuai dengan struktur organisasi dan hierarki pertanggungjawaban perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban membawa sentuhan pribadi pada mekanisme pengumpulan data impersonal dari akuntansi konvensional dengan berdiskusi langsung dengan manajer segmen dan memberikan tujuan dan kinerja aktual pada faktor operasional yang menjadi tanggung jawab dan kendali manajer. Berbagai data operasional tidak diklasifikasikan, dikumpulkan dan dilaporkan menurut jenisnya (misalnya pendapatan penjualan, bahan baku, perlengkapan yang digunakan, sewa dan asuransi) tetapi juga oleh orang yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, akuntansi pertanggungjawaban tidak mengalokasikan biaya gabungan ke segmen yang mendapat manfaat darinya, melainkan mengalokasikan biaya tersebut ke segmen

yang memulai dan mengendalikan timbulnya biaya tersebut.

Misalnya, manajer departemen perbaikan dan pemeliharaan yang bertanggung jawab memelihara peralatan di departemen lain harus bertanggung jawab atas biaya yang terkait dengan tugas mereka. Contoh lain yaitu gaji pekerja paruh waktu sebagai tenaga penjualan dan separuh waktu sebagai agen pembelian. Akuntansi konvensional mengalokasikan gaji tersebut berdasarkan waktu yang dihabiskan untuk setiap aktivitas. Berbeda dengan akuntansi pertanggungjawaban yang membebankan seluruh gaji tersebut kepada manajer yang bertanggung jawab dari aktivitas orang tersebut.

Akuntansi pertanggungjawaban maeningkatkan kesadaran akan biaya dan pendapatan di seluruh organisasi serta memotivasi pemimpin segmen untuk bekerja mencapai tujuan. Akuntansi pertanggungjawaban memperhatikan faktor-faktor yang memerlukan perhatian khusus serta mereka memiliki kekuasaan untuk melakukan perubahan.

4. Tipe-Tipe Akuntansi Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban individu memiliki fungsi untuk menyediakan kerangka kerja dalam memberikan pengukuran dan evaluasi bagi kinerja manajemen pada setiap segmennya. Dalam kerangka kerjanya, akuntansi pertanggungjawaban menyelaraskan kinerja manajemen

dalam mengendalikan faktor-faktor operasional. Sistem tidak mampu mengukur dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan, selain itu akan memasukkan faktor-faktor seperti control kualitas, tingkat moral bawahan dan kualitas kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut harus diukur dan dievaluasi secara berbeda. Pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi 4 kategori, setiap kategori memberikan gambaran mengenai tingkat dan keleluasaan pendapatan dan atau biaya serta tingkat pengendalian dari manajer yang bertanggung jawab. Pusat pertanggungjawaban berupa pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi. Jumlah dan jenisnya tergantung pada ukuran perusahaan, struktur organisasi, preferensi manajemen puncak serta gaya kepemimpinan.

Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan berada pada segmen tanggung jawab manajer jika tanggung jawab utama manajer adalah menghasilkan pendapatan. Pusat pertanggungjawaban bagian pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang outputnya dihitung dalam bentuk Rupiah namun tidak berkaitan dengan inputnya. Sehingga, pusat pendapatan merupakan organisasi pemasaran yang tidak mempunyai tanggung jawab secara langsung dengan laba yang dihasilkan perusahaan. Pada organisasi fungsional, departemen pemasaran justru menjadi pusat pendapatan. Selain sebagai pusat pendapatan, divisi-divisi tersebut juga

merupakan pusat biaya yang berkaitan dengan diperolehnya pendapatan, namun pada departemen ini biaya tidak dihitung, misalnya pada departemen pemasaran tidak ada penagihan untuk harga pokok penjualan. Manajer pada pusat pendapatan seringkali tidak menyadari bahwa pendapatan serta biaya harus disandingkan untuk dapat menarik keputusan yang maksimal. Manajer pusat pendapatan tidak diberikan keleluasaan maupun kendali atas investasi aset maupun biaya dari barang atau jasa yang berhasil ia jual. Departemen pemasaran hanya melakukan pengelolaan biaya-biaya yang berkaitan secara langsung dengan pemasaran dan pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat seberapa besar target penjualan yang telah ditentukan dapat mereka capai. Untuk mendapatkan manfaat dari motivasi serta pengendalian yang efektif, manajer pusat pendapatan harus berpartisipasi pada proses ditetapkannya tujuan serta menerima umpan balik atas kinerja yang telah dilakukan.

Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan sebuah bidang yang memiliki tanggung jawab dalam menghasilkan produk serta menyediakan jasa. Manajer yang berada pada pusat biaya hanya melakukan kontrol terhadap penggunaan material serta sumber daya manusia yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang

diberikan. Mereka tidak memiliki tanggung jawab atas diterimanya pendapatan karena mereka tidak memiliki tanggung jawab dalam fungsi pemasaran.

Selanjutnya terkait dengan keputusan investasi seperti membeli mesin tambahan maupun tambahan bahan baku dan perlengkapan. Hal tersebut diputuskan oleh tingkat organisasi yang lebih tinggi. Pada proses perencanaan, manajer pusat biaya hanya bertanggungjawab dalam penetapan kuota produksi dan ikut serta dalam penetapan target biaya yang realistis serta adil untuk mencapai tingkat produksi yang diinginkan.

Pelaporan hasil kinerja dilakukan secara berkala kepada manajer, dimana laporan berisi perbandingan biaya yang terjadi atau biaya aktual serta biaya yang dianggarkan. Laporan tersebut memperlihatkan area-area yang harus diselidiki. Laporan kinerja ini dianjurkan untuk dilaporkan paling tidak sebulan sekali dengan frekuensi pelaporan umpan balik tergantung pada sensitivitas serta penting atau tidaknya faktor-faktor operasional yang sedang dikontrol.

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban bersama. Pada perusahaan manufaktur, departemen produksi dan jasa tergolong kedalam pusat biaya. Kategori tersebut termasuk departemen yang menyediakan layanan dukungan di perusahaan dagang, misalnya departemen pengiriman, penerimaan, kredit

serta pelayanan pelanggan. Secara umum, pusat biaya dapat dibagi menjadi pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

1) Pusat biaya teknik atau pusat biaya standar

Pusat biaya teknik merupakan pusat biaya yang hampir seluruh biaya yang dikeluarkannya berhubungan dengan output yang dihasilkan. Biaya yang dikeluarkan akan diukur efisiensi dan efektifitasnya oleh manajer pusat. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan membandingkan biaya standar dan biaya yang sudah dikeluarkan atau biaya aktual. Manajer dikatakan memiliki kinerja yang baik jika nilai biaya aktual yang dicatat nilainya lebih kecil dari nilai biaya standar. Selanjutnya, selisih dari nilai biaya standar dan aktual tersebut dianalisis lebih lanjut untuk menentukan tanggung jawab dari varians yang terjadi.

2) Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan ini memiliki biaya yang tidak berkaitan erat dengan output yang dihasilkan, seperti unit administratif dan unit pendukung (departemen hukum, departemen akuntansi, humas dan hubungan industrial), departemen pemasaran dan departemen penelitian dan pengembangan. Output yang dihasilkan oleh pusat biaya kebijakan tidak diukur dalam satuan Rupiah.

Pusat Laba

Pusat laba yaitu bagian seorang manajer mengendalikan pendapatan dan biaya. Evaluasi terhadap kinerja manajer dilakukan berdasarkan efisiensi manajer dalam memperoleh pendapatan serta mengendalikan biaya. Diskreksi yang dimiliki terhadap biaya meliputi beban produksi atas produk maupun jasa. Tanggung jawab manajer lebih luas jika dibandingkan dengan pusat pendapatan dan pusat biaya, karena pusat laba juga memiliki tanggung jawab atas distribusi serta produksi. Contoh pusat laba ini adalah bagian bisnis yang melakukan produksi dan penjualan. Konversi pusat biaya menjadi pusat laba dilakukan melalui pengenalan harga transfer, yang merupakan harga jual internal dalam menciptakan pendapatan serta laba artifisial untuk segmen tersebut. Kinerja manajer pusat laba dievaluasi berdasarkan target laba yang direncanakan, seperti tingkat pengembalian minimum yang diharapkan dan tingkat halangan laba residual. Untuk meminimalkan disfungsi yang disebabkan oleh fokus jangka pendek yang kaku, manajer pusat laba harus diharapkan untuk mempertahankan dan meningkatkan moral staf mereka, memelihara bangunan dan fasilitas produksi serta berpartisipasi dalam kepemimpinan produk dan keanggotaan perusahaan. Untuk meningkatkan perhatian manajer terhadap aspek-aspek tersebut, sistem penghargaan untuk evaluasi kinerja juga harus mencakup ukuran untuk mengevaluasi kinerja mereka

dari perspektif jangka panjang dan tingkat keberhasilan yang harus mempengaruhi alokasi penghargaan.

Pusat Investasi

Tanggung jawab manajer pusat investasi dilakukan terhadap investasi aset serta pengendalian pendapatan dan biaya. Manajer memiliki tanggung jawab dalam pencapaian margin dan dalam penggunaan dana yang efisien. Manajer dituntut untuk menyeimbangkan laba dan investasi sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan laba tersebut. Umumnya, nilai laba atas aset, rasio perputaran hingga laba residual digunakan sebagai kriteria dalam pengukuran kinerja manajer. Selanjutnya, manajer akan dievaluasi atas tanggung jawabnya terhadap seluruh aspek operasi.

Pengukuran pusat investasi memiliki tujuan yang hampir serupa dengan tujuan dari pengukuran pusat laba, yakni (1) menyediakan informasi yang akan digunakan oleh manajer pada setiap divisi dalam pengambilan keputusan investasi yang tepat; (2) mengukur kinerja setiap divisi sebagai suatu kesatuan yang terpisah; (3) membandingkan prestasi pada setiap divisi dalam penentuan alokasi sumber ekonomi yang akan digunakan; dan (4) informasi yang disediakan oleh pusat investasi dapat dijadikan acuan oleh manajer divisi dalam : (a) menghasilkan angka laba yang cukup berdasarkan kebijakan yang dibuatkan untuk menggunakan sumber ekonomi serta fasilitas fisik yang

akan digunakan; (b) pengambilan keputusan dalam peningkatan investasi jika investasi yang dilakukan tersebut dirasa dapat memberikan hasil yang cukup baik; (c) dasar pengambilan keputusan dalam menarik investasi-investasi yang tidak memberikan hasil keuntungan yang signifikan

5. Penentuan Pertanggungjawaban

Seseorang akan merasa kompeten jika mampu menunjukkan tanggung jawabnya atas sesuatu yang dilakukan. Hal tersebut dapat berdampak pada wewenang pengambilan keputusan dan menambah motivasi dalam peningkatan kinerja. Penelitian empiris mendukung efek perilaku positif dari pemberian tanggung jawab individu untuk menyelesaikan suatu tugas. Ketergantungan dari berbagai organisasi yang berbeda memunculkan kesulitan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang tanggung jawab. Seseorang yang diberi tanggung jawab untuk suatu kegiatan atau tugas, sebenarnya dapat berbagi tanggung jawab dengan atasannya. Individu memiliki keleluasaan dan kontrol terbatas atas sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Staf yang bukan bagian dari mata rantai komando dan tidak diberi tugas khusus yang bertentangan dengan struktur tanggung jawab.

Faktor penting yang dapat memberikan penjelasan mengenai bentuk pertanggungjawaban adalah

kebebasan serta tingkat kontrol atas kepemilikan sumber daya yang dimiliki dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas yang diwewenangkan kepadanya. Manajer yang ada pada setiap segmen harus memiliki tanggung jawab terhadap faktor-faktor operasional yang mereka pegang dalam kondisi bagaimanapun, misalnya biaya arbiter tidak diperkenankan untuk digunakan dalam menghitung biaya produk dan dalam penentuan pertanggungjawaban. Alokasi sejenis itu tidak diperkenankan untuk menjadi sebuah solusi karena dianggap bukan solusi yang seimbang dan tidak memiliki ruang dalam akuntansi pertanggungjawaban. Maka, dalam konteks ini manajer memiliki kemampuan untuk mengontrol bagaimana jumlah elemen tersebut dapat diubah. Misalnya, seorang manajer pemasaran dapat melakukan kendali atas beban iklan serta promosi, namun tidak bisa melakukan pengendalian atas beban penyusutan truk yang digunakan dalam pengaturan barang dagangan.

Manajer produksi mengontrol jumlah bahan baku dan perlengkapan yang digunakan sementara dia mendelegasikan tugas dan mengawasi pekerja, tetapi dia tidak dapat mengendalikan harga bahan baku yang digunakan. Oleh sebab itu, tanggung jawab atas deviasi dari target penggunaan harus berada pada mandor, sedangkan tanggung jawab atas deviasi harga harus ditanggung oleh manajer bagian pembelian. Namun, jika terjadi pemborosan oleh bahan baku yang rusak,

tanggung jawab atas biaya tambahan yang dikeluarkan sebaiknya ditanggung pembeli.

6. Perencanaan, Akumulasi Data dan Pelaporan Pusat Pertanggungjawaban

Saat struktur jaringan pertanggungjawaban yang baik tersedia, akan menjadi suatu alat perencanaan, pengumpulan data dan pelaporan. Setiap jenis biaya atau pendapatan, baik dalam anggaran maupun dalam hasil kumulatif aktual, harus dikaitkan dengan segmen jaringan pertanggungjawabannya yang menjadi tanggung jawabnya.

Anggaran Pertanggungjawaban

Anggaran petanggungjawaban dicirikan oleh fakta bahwa manajer pusat pertanggungjawaban hanya dibebankan spesifikasi hasil untuk pendapatan dan pengeluaran yang dapat dikendalikan, meskipun kepala pusat pertanggungjawaban tidak memiliki hak dalam mengendalikan sepenuhnya atas biaya tertentu, jika mereka mempunyai pengaruh terhadap jumlah biaya yang terjadi, maka biaya tersebut dapat dianggap "dapat dikendalikan" pada tingkat mereka serta dapat dibebankan ke pusat pertanggungjawabannya.

Biaya yang dapat dikendalikan tidak sama dengan biaya langsung. Terdapat banyak biaya langsung, seperti penyusutan peralatan yang tidak dapat dikendalikan di

tingkat pusat biaya dan tidak dapat dimintai pertanggungjawaban kepada kepala pusat biaya. Penyusutan tidak dipengaruhi tindakan manajer dan karenanya harus dikeluarkan dari anggaran pertanggungjawaban. Biaya tersebut harus dimasukkan dalam anggaran dari tingkat pertanggungjawaban yang lebih tinggi berikutnya di mana mereka berada dibawah kendali. Dengan menetapkan biaya yang dapat dikendalikan kepada setiap kepala pusat biaya, manajemen memiliki dasar yang masuk akal untuk membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan untuk mengevaluasi keefektifan manajer pusat biaya di semua tingkatan organisasi dan untuk mengidentifikasi sumber pemborosan. Proses penganggaran paling efektif ketika dimulai di tingkat terendah organisasi dan kemudian diteruskan ke tingkat lebih tinggi melalui rantai komando seperti piramida. Setiap orang yang bertanggung jawab atas pusat biaya harus bertanggung jawab untuk menyiapkan perkiraan anggaran untuk pos-pos beban yang dikendalikan.

Akumulasi Data

Akumulasi pos laba dan biaya aktual harus mengikuti pola jaringan pertanggungjawaban untuk memfasilitasi perbandingan periodik dengan berbagai perencanaan anggaran. Selama proses akumulasi data membutuhkan klasifikasi tiga dimensi biaya dan

pendapatan, yaitu: 1) biaya diklasifikasikan berdasarkan pusat pertanggungjawaban; 2) dalam setiap pusat pertanggungjawaban, biaya diklasifikasikan berdasarkan apakah biaya tersebut dapat dikendalikan atau tidak; 3) biaya diklasifikasikan berdasarkan jenis biaya, atau berdasarkan pos pelaporan, seperti perlengkapan, bahan baku, sewa dan gaji. Jenis akumulasi data tersebut memberi manajemen informasi tentang berbagai dimensi operasi mereka. Pada zaman dulu, akumulasi data 3 dimensi sangat sulit secara teknik karena hanya ada sistem manual atau semi otomatis. Namun, saat ini perangkat pengolah data secara elektronik memungkinkan untuk akumulasi dan perincian data dengan cara apapun yang diinginkan.

Pelaporan Pertanggungjawaban

Hasil akhir dari sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu laporan kinerja secara periodik yang didistribusikan ke manajemen puncak dan sub manjer. Laporan tersebut merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengendalikan biaya, mengukur efisiensi manajerial dan mengevaluasi pencapaian tujuan, serta melaporkan transaksi berdasarkan akun individu dan tanggung jawab operasional. Sistem pelaporan pertanggungjawaban harus didasarkan pada "laporan piramida" untuk meningkatkan kinerja. Hal tersebut menjelaskan bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban hanya menerima laporan

pengendaliannya sendiri dan laporan bagi sub manajemen yang terperinci diterbitkan terlebih dahulu.

Kontribusi utama akuntansi pertanggungjawaban yaitu akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan manajemen untuk mengendalikan biaya dan efisiensi dengan mendelegasikan tanggung jawab atas biaya tersebut kepada orang-orang yang melakukan peran berbeda. Ketika unsur manusia dimasukkan dalam kerangka akuntansi, akuntansi pertanggungjawaban menjadi isu penting dalam pengembangan akuntansi berperilaku.

7. Asumsi Keperilaku Akuntansi Keperilaku

Perencanaan pertanggungjawaban, pengumpulan data dan sistem pelaporan didasarkan pada sejumlah asumsi tentang operasi dan perilaku manusia, termasuk: 1) manajemen pengecualian cukup untuk pengendalian operasi yang efektif; 2) manajemen berorientasi tujuan menciptakan rencana praktis yang disepakati bersama, anggaran dan biaya standar; 3) struktur pertanggungjawaban serta akuntabilitas mendekati struktur hierarki organisasi; 4) manajer dan bawahannya bersedia menerima tanggung jawab dan akuntabilitas yang mereka delegasikan dalam hierarki organisasi; 5) akuntansi pertanggungjawaban mendorong kerjasama, bukan persaingan.

8. Masalah dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Berikut akan dibahas mengenai berbagai masalah yang mungkin saja dihadapi oleh manajemen dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban :

a. Klasifikasi Biaya

Melakukan klasifikasi yang tepat untuk seluruh komponen biaya yang dapat dan tidak dapat dikendalikan adalah salah satu syarat yang harus dilakukan demi terciptanya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang efektif. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa manajemen akan menghadapi kerumitan berupa jenis biaya yang terlalu beragam dan berbeda-beda.

b. Konflik antar Departemen

Munculnya persaingan yang disebabkan oleh beragamnya departemen yang ada pada suatu perusahaan akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Hal tersebut akan menyebabkan manajer akan mengambil tindakan yang menguntungkan dirinya sendiri, bukan menguntungkan perusahaan.

c. Keterlambatan Pelaporan

Tertundanya laporan pertanggungjawaban, karena setiap pusat pertanggungjawaban memiliki waktu sendiri dalam penyusunan laporan.

d. Informasi yang Berlebihan

Dengan seluruh informasi yang tersedia dan beragam, tanggung jawab pelaporan akuntansi akan berlebihan. Hal ini akan melekat dalam sistem namun dapat

diminimalisir dengan instruksi yang jelas dari manajemen mengenai fungsi sistem dalam menyusun laporan.

e. Ketergantungan akan Menipu

Akuntansi pertanggungjawaban tidak bisa sepenuhnya diandalkan sebagai instrumen control administrasi. Tugas sistem tersebut hanyalah memberikan informasi kepada manajemen untuk memperhatikan area-area kerja yang membutuhkan penyelidikan lebih lanjut.

C. Latihan

1. Jelaskan mengapa akuntansi pertanggungjawaban terkait secara langsung dengan berperilaku!
2. Dari 5 masalah yang mungkin akan dihadapi manajemen dalam mengadopsi sistem akuntansi pertanggungjawaban, jelaskan masalah mana yang paling akan mengganggu!

D. Referensi

- Lasmaya, S. M., Fitria, B. T., & Mulyatno. (2013). Pengaruh Pengendalian Keuangan Terhadap Penggunaan Anggaran Pada Keuangan Pusat II Direktorat Keuangan Angkatan Darat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 7(2), 95–104.
- Prameswari, I. (2015). Implikasi Sistem Pengendalian Internal Keuangan Pada Organisasi Klub Sepakbola: Studi Kasus Di PT Arema Indonesia. *PARSIMONIA*, 2(2), 119–136.
- Siswanti, T. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan Dan Pola Konsumsi Terhadap Pengelolaan Keuangan Keluarga Masa Pandemi COVID-19 Warga Perumahan Bekasi Permai, Bekasi, Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Unsurja*, 7(1), 44–61.
- Yuesti, A., & Merawaty, L. K. (2019). Akuntansi Keprilakuan. In I. Triuwono (Ed.), *Akuntansi*. CV. Noah Aletheia.

BAB VII

ASPEK KEPERILAKUAN AKUNTANSI PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN LABA

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 7 ini setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah dapat memahami :

1. Pengaruh anggaran
2. Fungsi perencanaan dan penganggaran
3. Telaah keperilakuan proses pembuatan keputusan anggaran
4. Konsekuensi perilaku disfungsional
5. Relevansi konsep ilmu keperilakuan
6. Evaluasi

B. Materi

1. Pengertian Anggaran

Rispantyo (2010) mengemukakan bahwa “anggaran adalah alat manajerial yang memastikan pencapaian target organisasional dan memberikan

pedoman yang rinci untuk operasi harian”. Basri (2013)) menyatakan anggaran adalah “merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter”. Anggaran tersebut adalah rencana jangka pendek dari sebuah organisasi untuk mengaplikasikan berbagai program-program yang akan dimasukkan kedalam rencana anggaran tahunan yang lebih konkrit. Untuk dapat dijadikan anggaran formal, usulan anggaran umumnya diriview oleh pejabat yang berwenang terlebih dahulu.

Dalam aspek pemerintahan, anggaran menjadi alat ekonomi yang paling penting untuk mengembangkan kondisi sosial dan ekonomi hingga peningkatan kualitas hidup masyarakat. Anggaran dijadikan alat utama bagi pemerintah untuk mengambil kebijakan fiskal. Dengan anggaran, tujuan dan target manajemen akan dapat dilaksanakan dengan baik dan pada akhirnya akan menjadi kinerja manajemen yang akan diriview dan dibandingkan dengan anggaran itu sendiri.

2. Fungsi Perencanaan Dan Penganggaran Laba

Yusra (2016) menjabarkan fungsi amggaran sebagai berikut :

- a. “Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan sebagai hasil negosiasi antar anggota organisasi yang dominan dan

- mencerminkan konsensus organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan;
- b. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi yang menunjukkan bagaimana subunit organisasi bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan;
 - c. Anggaran sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lainnya dan dengan manajemen puncak;
 - d. Anggaran dapat digunakan sebagai pembanding standar terhadap hasil operasi aktual.
 - e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan;
 - f. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi;
 - g. Anggaran telah menjadi alat manajemen yang diterima untuk merencanakan;
 - h. Mengendalikan aktivitas organisasi. Anggaran ditetapkan dengan berbagai tingkatan kerumitan dan

keberhasilan oleh kebanyakan organisasi bisnis dan nirlaba”

3. Perilaku Penyusunan Anggaran

Yusra (2016) menjabarkan bahwa ada tiga tingkatan penyusunan anggaran :

a. Tahap Penetapan Tujuan

Aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan tujuan organisasi yang luas ke dalam tujuan-tujuan aktivitas yang khusus. Untuk menyusun rencana yang realistis dan menciptakan anggaran yang praktis, interaksi yang ekstensif diperlukan antara manajer lini dan manajer staf organisasi. Kontroler dan direktur perencanaan memainkan peranan kunci dalam proses manusia dari penyusunan anggaran ini. Jika sesuai baik dengan struktur organisasi maupun gaya kepemimpinan, maka manajer tingkat bawah dan para karyawan sebaiknya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan karena dengan demikian mereka akan lebih mungkin menerima tujuan yang turut mereka formulasikan. Penjelasan tersebut di atas menunjukkan bahwa konsep utama perilaku yang berpengaruh terhadap tahapan penetapan tujuan adalah proses perencanaan meliputi partisipasi, kesesuaian tujuan, dan komitmen

b. Tahap implementasi

Pada tahap ini, rencana formal tersebut digunakan untuk mengomunikasikan tujuan dan strategi organisasi, serta untuk memotivasi orang secara positif dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan menyediakan target kinerja terinci bagi mereka yang bertanggungjawab untuk mengambil tindakan. Agar rencana tersebut berhasil, maka rencana itu harus dikomunikasikan secara efektif. Kesalahpahaman sebaiknya dideteksi dan diselesaikan dengan segera. Hanya setelah itu baru rencana formal memungkinkan akan menerima kerja sama penuh dari berbagai kelompok yang ingin dimotiasi olehnya. Konsep ilmu berperilaku utama yang memengaruhi tahap implementasi, adalah komunikasi, kerja sama, dan koordinasi

c. Tahap Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran tersebut berfungsi sebagai elemen kunci dalam system pengendalian. Anggaran menjadi tolok ukur terhadap mana kinerja actual dibandingkan dan berfungsi sebagai suatu dasar untuk melakukan manajemen berdasarkan pengecualian. Sebaiknya dijelaskan bahwa manajemen berdasarkan pengecualian tidak menganggap bahwa hanya varians yang tidak menguntungkan saja yang perlu diinvestigasi. Malah sebaiknya, manajemen memerhatikan varians yang tidak menguntungkan

terlebih dahulu. Varians yang menguntungkan dan kinerja di atas standar akan mengindikasikan bagaimana masa depan akan memperoleh manfaat dari transfer pengetahuan dan teknologi ke operasi yang serupa. Atau, varians yang menguntungkan dapat mengindikasikan kebutuhan akan penyusunan anggaran. Varians yang tidak menguntungkan dan kinerja di bawah standar sebaiknya memicu tindakan korektif guna menghindari pengulangan yang berbiaya mahal. Kebijakan, sikap, dan tindakan manajemen dalam evaluasi kinerja dan tindak lanjut atas varians memiliki berbagai konsekuensi berperilaku, yang, jika tidak dipahami dan dikendalikan, dapat meniadakan keberhasilan dari seluruh proses perencanaan dan pengendalian. Beberapa konsekuensi berperilaku yang muncul meliputi tekanan, motivasi, aspirasi dan kegelisahan”

4. Konsekuensi Penyimpangan Proses Penganggaran

Syamiya (2017) mengemukakan Konsekuensi Penyimpangan pada Proses Penyusunan Anggaran, antara lain:

- a. “Rasa Tidak Percaya (*Distrust*). Anggaran terdiri atas serangkaian sasaran yang spesifik. Meskipun sapat disesuaikan untuk hal yang tidak terduga anggaran tetap terlihat kaku. Anggaran adalah sumber dari tekanan yang dapat menciptakan

kecurigaan/ketidakpercayaan, permusuhan, dan menyebabkan penurunan kinerja

- b. Penolakan (*Resistance*). Walaupun anggaran digunakan secara luas dan sangat mendukung, namun tetap ditolak oleh banyak anggota organisasi. Alasan adanya penolakan karena proses anggaran meminta waktu, perhatian, dan biaya yang tidak sedikit
- c. Konflik Internal (*Internal Conflict*). Konflik internal menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan sangat mungkin menciptakan permusuhan. Konflik internal dapat berkembang sebagai hasil dari interaksi-interaksi ini, atau sebagai hasil dari laporan kinerja yang diperbandingkan antara satu departemen dengan departemen lainnya
- d. Efek Lain Yang Tidak Diinginkan (*Other Unwanted Side Effects*). Anggaran dapat menghasilkan efek-efek samping lainnya yang tidak diharapkan. Salah satunya adalah terbentuknya kelompok-kelompok (informal) kecil yang menggagalkan pencapaian sasaran-sasaran anggaran. Kelompok karyawan ini kadang-kadang melemparkan tanggung jawab pada departemen lain, mempertanyakan validitas data anggaran, dan mempengaruhi dengan cara-cara yang tidak baik/perlu. Efek samping lain yang tidak diinginkan yang mungkin berkembang adalah penekanan yang berlebihan pada kinerja pusat - pusat

pwtanggung jawaban dan kurangnya perhatian pada kinerja”

5. Relevansi Konsep Ilmu Keperilakuan

- a. Dampak yang timbul dari lingkungan perencanaan. Secara umum, lingkungan perencanaan mencakup alur proses, struktur, pola interaksi atau dikenal dengan budaya atau iklim organisasi
- b. Struktur organisasi dan ukuran organisasi. Dalam organisasi, struktur dan ukuran organisasi memberikan pengaruh terhadap perilaku manusia serta pola interaksi pada tahap penetapan tujuan, implementasi, pengendalian hingga proses evaluasi
- c. Gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi lingkungan perencanaan organisasi. Teori X dari Mc Gregor menjelaskan gaya kepemimpinan yang otoriter dan dikendalikan secara ketat, dimana kebutuhan efisiensi dan pengendalian mengharuskan pendekatan manajerial tersebut untuk berurusan dengan bawahannya. Berbeda dengan teorinya Y yang dikemukakan oleh Mc Gregor dan gaya kepemimpinan Likert mendorong tingkat keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan.
- d. Stabilitas lingkungan organisasi. Lingkungan perencanaan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, politik, ketersediaan pasokan, organisasi dan hakikat persaingan.

6. Konsep Keprilakuan Yang Relevan Dalam Proses Penyusunan Anggaran

a. Tahap Penetapan Tujuan.

Tujuan dari anggota yang terlibat pada suatu organisasi akan mempengaruhi tujuan dari organisasi itu sendiri. Anggota organisasi yang dominan akan memiliki kendali yang cukup besar atas seluruh sumber daya organisasi termasuk dalam pembentukan komitmen.

b. Klarifikasi Tujuan.

Berbagai masalah dapat timbul apabila manajemen tidak menetapkan keselarasan tujuan. Manajer yang berasal dari departemen yang berbeda mungkin akan menjadikan persaingan sebagai alat untuk memupuk semangatnya dalam bekerjasama dengan tim.

c. Partisipasi.

Ruang lingkup partisipasi mengacu pada keterlibatannya manajer pada seluruh tingkatan dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan penentuan tujuan perusahaan dan sasaran kinerja.

Partisipasi tidak mungkin dilakukan pada struktur organisasi yang otoriter karena partisipasi adalah pusat dari proses demokratis. Untuk itu organisasi besar yang dikelola secara Sentral menjadikan partisipasi sebagai alat dalam penentuan tujuan dan penetapan sasaran yang terbatas pada manajemen puncak. Selanjutnya, manajemen puncak

akan melakukan penyusunan anggaran dan melanjutkannya ke struktur organisasi di bawahnya sebagai sebuah perintah yang harus dilaksanakan.

d. Manfaat Partisipasi.

Keberhasilan dari partisipasi dilihat dari keterlibatan seluruh partisipan secara emosional dan bukan hanya secara tugas yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. peningkatan moral dan adanya inisiatif yang besar di suatu tingkatan manajemen merupakan efek baik dari dilakukannya partisipasi. partisipasi juga akan meningkatkan rasa memiliki dalam suatu kelompok yang selanjutnya akan meningkatkan kerjasama pada setiap anggota kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

e. Batasan dan Permasalahan Partisipasi.

Partisipasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu memiliki beberapa keterbatasan bahkan di dalam kondisi yang paling ideal sekalipun. Hambatan partisipasi salah satunya berasal dari status dan pengaruh organisasi itu sendiri. Kadangkala, sekelompok orang yang berada pada posisi organisasi yang paling tinggi akan mempunyai kepribadian yang lebih dominan dibandingkan orang lain atau seseorang yang memiliki status sosial yang lebih luas akan mungkin mempunyai pengaruh yang lebih besar dalam proses menentukan kebijakan dan menetapkan tujuan. Orang yang kurang dominan

mungkin melihat penyusunan anggaran secara partisipatif merupakan permainan dimana mereka dipaksa memerankan orang yang hanya bisa berkata ya.

7. Tahap Implementasi

a. Pengkomunikasian Anggaran.

Implementasi anggaran dilakukan oleh pengontrol atau direktur perencanaan. Direktur perencanaan ini memiliki tugas dalam memberikan penjelasan mengenai dasar-dasar dari proses disusunnya sebuah anggaran serta asumsi-asumsi yang diambil dalam menghasilkan jumlah anggaran akhir. Selain itu direktur perencanaan juga memiliki kewajiban dalam memberikan informasi kepada manajer di bawahnya terkait dengan tanggung jawab mereka. Direktur perencanaan harus memiliki komunikasi yang baik di mana komunikasi terkait dengan anggaran harus dilakukan sebaik mungkin untuk dapat membuat karyawan di bawahnya memiliki kepercayaan penuh.

b. Kerja Sama dan Koordinasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kerjasama dari setiap orang yang memiliki keterampilan dan bakat yang beraneka ragam merupakan salah satu faktor kunci dari keberhasilan implementasi anggaran. Setiap dimensi yang tercantum pada rencana tersebut harus disertai dengan penjelasan yang hati-hati

kepada pihak-pihak yang memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang akan melibatkan diri mereka sendiri dalam konteks anggaran secara keseluruhan. Dalam hal ini, koordinasi sangat dibutuhkan. Koordinasi itu sendiri merupakan sebuah seni dalam menggabungkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan Jika dilihat dari sudut pandang ke perilaku, hal ini artinya penggabungan bakat serta kekuatan yang dimiliki oleh seluruh partisipan dalam organisasi dan akan membuat mereka berjuang bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut dengan baik pelaksana harus berhasil menjalin komunikasi dengan seluruh pihak terkait dengan bagaimana pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan setiap orang dapat memberi kontribusi guna tercapainya tujuan dari organisasi.

8. Tahap Pengendalian Dan Evaluasi Kinerja

a. Laporan-Laporan Kinerja.

Dalam rangka mempertahankan kendali atas seluruh biaya yang dikeluarkan oleh organisasi dan menjaga agar para karyawan dapat termotivasi ke arah tujuan organisasi, penyusunan dan pendistribusian laporan kinerja dilakukan setidaknya secara bulanan. Hal tersebut bertujuan agar komunikasi setiap pihak terjalin secara periodik hal ini menjadi penting karena hasil kinerja dikomunikasikan

secara berkala untuk mendapatkan suatu masukan dan evaluasi secara berkala pula. Selain itu efek diterbitkannya laporan kinerja yang tepat waktu juga akan memberikan dampak kepada peningkatan moral karyawan. dengan adanya laporan kinerja yang dilakukan secara berkala maka pihak-pihak tertentu akan mendapatkan evaluasi serta umpan balik kinerja secara berkala pula dengan tujuan adanya peningkatan efisiensi organisasi dengan memberikan catatan-catatan atas sasaran yang harus direvisi dalam penetapan siklus perencanaan selanjutnya.

Aspirasi-aspirasi yang dihasilkan sebagai bentuk evaluasi dari pelaporan kinerja dapat digunakan oleh manajer. Dalam menyimpulkan kondisi organisasi titik laporan kinerja tersebut juga akan memberikan dorongan kepada karyawan dalam merasakan tekanan, kegelisahan, penyesalan, kegembiraan, dan lain sebagainya. Berdasarkan pengetahuan sosial seseorang akan mengambil tindakan atas dasar apa yang mereka pikirkan atau rasakan. Untuk itu, direktur perencanaan harus memiliki sikap yang sensitif kepada reaksi para anggotanya terhadap laporan kinerja.

- b. Dalam melaksanakan anggaran yang telah disusunnya, manajemen puncak harus mampu mengandalkan manajemen Tengah maupun manajemen bawah dalam mengimplementasikan anggaran tersebut. Namun manajemen puncak harus

terlibat secara langsung dalam memantau progres yang sudah dicapai oleh seluruh bagian.

- c. Jika seluruh rencana telah dilaksanakan, namun tetap Terjadi ketidak sesuaian maka harus ada evaluasi secara menyeluruh pada bagian-bagian yang terlibat. seluruh bagian harus diberikan edukasi yang baik serta penjelasan-penjelasan atas kesalahan yang telah terjadi pada tahun-tahun sebelumnya sebelum melakukan perubahan-perubahan secara drastis.

C. Latihan

1. Berikan analisa anda mengenai fungsi perencanaan dan penganggaran laba bagi perusahaan.
2. Berikan analisa anda terkait konsekuensi penyimpangan proses penganggaran.
3. Berikan analisa anda terkait konsep perilaku dalam proses penyusunan anggaran.

D. Referensi

- Basri, R. (2013). Analisis Penyusunan Anggaran Dan Laporan Realisasi Anggaran Pada BPM-PD Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(13 ISSN 2303-1174), 202–212.
- Rispantyo. (2010). Aspek Keperilakuan Pada Perencanaan Laba Dan Penganggaran. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 10(1), 59–65.
- Syamiya, E. N. (2017). Aspek Prilaku Dalam Penganggaran (Studi Literatur pada Kasus XIN, INC). *Jurnal Pendidikan EKonomi*, 1(2), 26–45.
- Yusra, M. (2016). Akuntansi Keperilakuan. In Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.

BAB VIII

ASPEK KEPERILAKUAN PENGAKUMPULAN DAN PENGENDALIAN BIAYA

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 8 ini setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah dapat memahami :

1. Biaya
2. Tujuan Akuntansi Biaya
3. Sistem Biaya
4. Pengendalian Biaya
5. Aspek berperilaku
6. Evaluasi

B. Materi

1. Pengertian Biaya

Anwar, Ashari, dan Indrayenti (2010) menyatakan bahwa biaya merupakan “sejumlah uang yang dikeluarkan (atau dapat berbentuk hutang) untuk kegiatan operasi perusahaan dalam rangka menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa”. Beban (*expenses*) adalah penurunan manfaat ekonomi selama

suatu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan equitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal. Anwar, Ashari, dan Indrayenti (2010) menjabarkan berdasarkan fungsi pokok perusahaan, biaya dapat dikelompokkan menjadi :

- a. "Biaya produksi, yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi selesai
- b. Biaya bahan baku adalah harga perolehan dari bahan baku yang dipakai dalam pengolahan produk
- c. Biaya tenaga kerja langsung adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan pabrik yang manfaatnya dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya pada produk tertentu yang dihasilkan perusahaan
- d. Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung, Contoh : biaya bahan penolong, biaya tenaga kerja tak langsung, biaya penyusutan aktiva tetap, dan sebagainya
- e. Biaya pemasaran, yaitu biaya dalam rangka penjualan produk selesai sampai dengan pengumpulan piutang menjadi kas. Biaya ini meliputi biaya untuk melaksanakan fungsi penjualan, fungsi penggudangan produk selesai, fungsi pengepakan dan pengiriman, fungsi advertensi, fungsi pemberian

- kredit dan pengumpulan piutang, serta fungsi pembuatan faktur dan administrasi penjualan
- f. Biaya administrasi dan umum, yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum. Biaya keuangan adalah semua biaya yang terjadi dalam melaksanakan fungsi keuangan, misalnya : biaya bunga”

2. Tujuan Akuntansi Biaya

Tujuan akuntansi biaya menurut Anwar, Ashari, dan Indrayenti (2010) antara lain :

- a. Perhitungan biaya atau kalkulasi biaya.

Kalkulasi biaya dilakukan mulai dari mencatat, mengklasifikasikan, serta mengalokasikan biaya-biaya yang berasal dari suatu organisasi dan pembebanannya pada unit-unit produk serta jasa.

- b. Sebagai alat untuk perencanaan.

Manajemen harus terlebih dahulu Memiliki gambaran mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sebelum proses produksi mulai dilaksanakan misalnya terkait dengan produk-produk apa yang laris di pasaran dan keputusan mengenai berapa banyak masing-masing produk harus diproduksi..

- c. Alat untuk pengawasan dan pengendalian biaya.

Pengawasan merupakan suatu alat yang digunakan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian atas

pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen diharapkan dapat mengambil tindakan-tindakan koreksi sebelum kesalahan-kesalahan yang ada menjadi sebuah kesalahan yang serius.

d. Penerapan akuntansi biaya dapat dijadikan sebagai dasar dalam pemecahan permasalahan-permasalahan khusus seperti :

- 1) apakah perusahaan harus melakukan pembelian Suatu bahan baku dari perusahaan lain atau memproduksinya sendiri
- 2) Apakah perusahaan mampu melakukan pengolahan produk baru atau apakah perusahaan akan menghentikan suatu produk-produk tertentu
- 3) apakah pasaran di bawah full cost akan diterima.

3. Sistem Biaya Tradisional Vs. Biaya Standar

Sistem Biaya Tradisional (Historis)

Yusra (2016) mengemukakan istilah tradisional (historis) “mengacu pada system biaya yang membatasi input pada biaya historis dan mengusahakan penyerapan penuh atas biaya tetap dan variable oleh unit produk atau jasa”. Penggunaan biaya historis memiliki beberapa kelemahan salah satunya adalah apabila perusahaan menggunakan sistem biaya historis ini maka Dalam standar akuntansi keuangan dituntut untuk menyajikan biaya per unit produk atau jasa dengan menghitung

seluruh biaya baik biaya yang dapat ditelusuri pada suatu produk atau jasa tertentu maupun biaya yang dikeluarkan untuk satu periode waktu tertentu atau lebih. Kelemahan selanjutnya dari penggunaan sistem biaya historis adalah dalam rangka tujuan pengendalian satu-satunya dasar yang digunakan untuk melakukan Pengendalian adalah dengan cara membandingkan kinerja saat ini dengan kinerja pada periode sebelumnya.

Sistem Biaya Standar

Yuesti dan Merawaty (2019), dalam bukunya mengungkapkan bahwa “pada awalnya, sistem biaya standar merupakan pencatatan biaya produksi pada standar”. Setiap unit yang berasal dari aliran persediaan mulai dari bahan mentah, barang jadi hingga penentuan harga pokok penjualan pada biaya standar per unit. Jika harga sesungguhnya sudah diketahui, maka dibuatkan ayat jurnal penyesuaian untuk menyatakan kembali seluruh akun neraca. Ayat jurnal penyesuaian ini memiliki komponen yang akan menggambarkan informasi mengenai kinerja suatu organisasi pada setiap periode, khususnya mengenai efisiensi produk yang dihasilkan dan pengendalian biaya. Biaya standar merupakan biaya per unit pada produk dan jasa yang ditentukan dengan menggunakan analisis akuntansi. Biaya standar memberikan gambaran mengenai estimasi terkait besarnya biaya yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu. Penghitungan biaya standar melibatkan aspek pengendalian berupa kemampuannya dalam

memberikan perbandingan, bagian dari arus data, kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan.

4. Kompatibilitas Dengan Konsep Teori Organisasi Modern

Yusra (2016) menjelaskan bahwa berikut ini adalah langkah-langkah pengendalian yang dapat dilakukan dalam proses pengembangan Kerangka kerja untuk mengaplikasikan sistem biaya standar yang dianggap sesuai dengan konsep teori organisasi modern :

- a. Menetapkan tujuan organisasi yang akan dicapai
- b. Menentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang sesuai dan menugaskan fungsi-fungsi tertentu kepada setiap pusat pertanggungjawaban
- c. Memilih staf-staf dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki motivasi pengetahuan dan kemampuan yang mumpuni dalam melakukan fungsi-fungsinya
- d. Menciptakan jalur komunikasi yang efektif antar pusat pertanggungjawaban dan unit-unit organisasi lainnya khususnya apabila diperlukan untuk berkomunikasi dengan lingkungan eksternal
- e. Mengembangkan sebuah prosedur yang dapat memberikan kepastian bahwa informasi-informasi yang disajikan cukup, relevan, dan tepat waktu sepanjang jalur komunikasi tersebut

Menciptakan sebuah desain dan implementasi terkait dengan mekanisme pengendalian yang mampu

mengukur dan melakukan evaluasi terhadap kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi serta memberikan umpan balik terkait dengan penyesuaian penyesuaian yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan kinerja tersebut

5. Perhitungan Biaya Langsung atau Biaya Variabel

Yusra (2016) menjelaskan bahwa biaya langsung atau biaya variabel dihitung dengan mengklasifikasikan biaya produksi langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead dengan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu produk namun hanya mencakup biaya-biaya yang keluar atas proses produksi atau penyerahan jasa di waktu saat ini yang dikelompokkan ke dalam biaya per unit produk atau jasa dan dikapitalisasi hingga barang tersebut laku terjual atau jasanya selesai dilakukan. Perhitungan biaya langsung mempertimbangan biaya overhead yang didasarkan pada susunan struktur biaya yang dijadikan kebutuhan dasar dalam mengendalikan biaya yang efektif dalam proses pengambilan keputusan. Dorongan perilaku, prinsip, konsep serta praktik akuntansi akan memberikan pengaruh pada pengukuran kinerja manajerial dan juga keputusan manajemen. Hawkins dalam Yusra (2016) menyatakan bahwa konsep, prinsip dan praktik akuntansi yang baik akan memenuhi beberapa syarat berikut ini:

- a. Meminimalisir tindakan manajemen dalam pengambilan keputusan yang bersifat merugikan dalam rangka mencari pembenaran atas suatu praktik akuntansi
- b. Menghambat adopsi praktik akuntansi oleh perusahaan yang tidak sesuai

6. Pengendalian Biaya

Yusra (2016) melakukan pembagian biaya menjadi biaya variabel dan biaya tetap, dimana kedua biaya tersebut dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan untuk menentukan pengendalian biaya yang harus dilakukan. Biaya variabel meliputi biaya tenaga kerja langsung, biaya bahan baku langsung dan biaya overhead, sedangkan biaya tetap meliputi biaya yang dianggarkan untuk membiayai seluruh biaya organisasi ataupun pabrik yang pasti terjadi dan tidak dapat dihilangkan dalam rangka pemenuhan tujuan jangka panjang. Siahaan (2016) menyatakan bahwa dalam akuntansi biaya, pengendalian biaya memiliki tujuan untuk mengumpulkan biaya-biaya standar sehingga akan ditemukan selisih yang terjadi antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Selanjutnya, prestasi manajer dapat diukur dari selisih tersebut.

7. Penerapan Pengendalian Biaya

Ashif, Sa'adah, dan Hartono (2020) menjelaskan bahwa penetapan biaya standar dapat menjadi salah satu cara yang dapat digunakan dalam melakukan pengendalian biaya produksi. Penentuan biaya produk menjadi lebih mudah dan sederhana jika menggunakan biaya standar. Mulyadi (2012) dalam Salmon dan Runtu (2016) mengemukakan biaya standar merupakan seluruh biaya yang seharusnya dikeluarkan dalam pembuatan suatu produk atau untuk membiaya kegiatan tertentu dibawah asumsi bahwa kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu.

Biaya standar ditentukan sebagai dasar digunakannya biaya yang sesungguhnya oleh setiap elemen manajemen. selain itu, biaya standar digunakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada proses perencanaan serta pengendalian dan untuk menghitung besarnya biaya produk. Biaya-biaya standar yang ada di sebuah organisasi biasanya terdiri dari biaya bahan baku, tenaga kerja dan overhead pabrik. Jenis biaya-biaya tersebut dianggarkan pada awal tahun dan digunakan sebagai landasan dalam proses produksi di tahun tersebut.

Yuesti dan Merawaty (2019) menjelaskan bahwa biaya standar digunakan untuk menentukan biaya produk per unit atau biaya jasa per kontrak. Biaya standar disusun dengan menggunakan studi teknik dan akuntansi dengan merinci jumlah biaya yang akan digunakan untuk

menghasilkan sebuah produk maupun jasa. Aspek pengendalian yang ada pada biaya standar yakni apakah biaya standar mampu digunakan untuk membandingkan kinerja yang telah ditentukan sebelumnya dengan kinerja yang dihasilkan atau kinerja aktual. Jika terdapat penyimpangan, maka biaya standar harus mampu mendeteksi penyebab dari penyimpangan tersebut. Biaya standar harus diperbaharui secara berkelanjutan untuk memaksimalkan manfaat pengendalian yang diberikan.

8. Pengambilan Keputusan

Pengelompokkan biaya tetap dan biaya variabel digunakan untuk memberikan informasi-informasi lainnya pada manajer selain memberikan informasi mengenai perbedaan antara biaya tetap dan biaya variabel. Yusra (2016) menjabarkan bahwa terdapat beberapa situasi pengambilan keputusan yang umum dilakukan yaitu sebagai berikut :

a. Keputusan Bauran Produk

Jika manajemen dihadapkan oleh keputusan yang harus diambil mengenai bauran produk, maka manajer penjualan dituntut untuk memahami margin kontribusi yang timbul dari produknya, sehingga akan mampu membuat keputusan mengenai produk mana yang akan ditambah ataupun dikurangi, atau produk mana yang akan dipertahankan karena dianggap memberikan keuntungan terhadap produk lainnya.

b. Penentuan Harga Produk Baru

Produk baru umumnya diterima di pasar setelah diuji coba secara ekstensif oleh perusahaan. Untuk mendorong perusahaan-perusahaan menggunakan produk itu secara percobaan, manajemen dapat menjualnya pada biaya variabel. Setelah itu produk tersebut akan ditetapkan harganya pada biaya penuh plus *mark-up* yang konsisten dengan tujuan laba perusahaan secara keseluruhan.

c. Penetrasi Pasar

Biaya variabel dapat digunakan untuk menjadi patokan harga ketika perusahaan masuk kedalam pasar yang baru dengan sudah tersedianya produk maupun ketika perusahaan menghadapi peningkatan persaingan yang cukup ketat dan permintaan mengalami penurunan.

d. Penghapusan Produk

Keputusan untuk menghapus suatu produk dalam perusahaan dapat dilakukan dengan menentukan margin produksi. Selain itu, margin produksi juga berguna dalam membantu pengambilan keputusan mengenai apakah produk tersebut dihentikan atau hanya dihentikan di jual pada suatu pasar tertentu saja.

e. Pesanan Khusus.

Pengambilan keputusan dalam menghadapi pesanan khusus dapat dilakukan dengan melibatkan akomodasi untuk pelanggan yang dianggap istimewa

maupun dengan menghadirkan persyaratan khusus seperti ukuran barang, metode pengiriman dan metode pengemasan yang akan dilakukan

f. Kampanye Iklan dan Promosi.

Peningkatan volume penjualan dapat diupayakan dengan menggencarkan iklan dan promosi secara khusus

g. Keputusan Mengurangi Biaya.

Jika pesaing mampu menetapkan harga jual produk suatu perusahaan, maka manajemen harus mampu mengidentifikasi biaya-biaya variabel yang boleh diakui pada suatu volume tertentu.

9. Aspek Keperilakuan dari Langkah Akuntansi Biaya yang di Pilih

a. Penetapan Standar

Standar akan menghasilkan perilaku pekerja yang efisien jika standar tersebut diterima sebagai tingkat aspirasi oleh individu untuk siapa standar pengendalian dan evaluasi kinerja tersebut didesain. Roymond Miles dan Roger vern dalam Yuesti dan Merawaty (2019) mengemukakan ada empat prasyarat utama berikut bagi sistem pengendalian yang unggul secara keperilakuan, yaitu:

b. Standar haruslah ditetapkan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang menerimanya sebagai sesuatu realistis dan bukannya arbitrer.

- c. Orang-orang harus merasa bahwa mereka memilih pengaruh dalam menetapkan tujuan mereka sendiri.
- d. Orang-orang harus yakin bahwa mereka tidak akan dihukum secara tidak adil untuk variasi normal yang terjadi secara kebetulan dalam kinerja.
- e. Umpan balik atas kinerja haruslah bertujuan untuk koreksi maupun evaluasi.

10. Partisipasi dalam Penetapan Standar

Yusra (2016) menjabarkan dalam salah satu studi empiris menggunakan teori disonansi kognitif untuk mendapatkan lebih banyak wawasan mengenai kenapa partisipasi lebih efektif dalam penetapan standar kinerja. Dalam konteks penetapan standar, teori ini mengimplikasikan bahwa jika manajemen menginginkan komitmen yang pasti terhadap standar maka individu yang dikendalikan harus memiliki pilihan. Yuesti dan Merawaty (2019) mengemukakan bahwa teori disonansi kognitif terpusat pada tiga konsep kunci kemauan, disonansi, komitmen. Dalam konteks penetapan standar, teori ini mengimpikasikan bahwa jika manajemen menginginkan komitmen yang pasti terhadap standar, maka individu yang dikendalikan harus memiliki pilihan (kemauan). Ketika memilih sekelompok standar kinerja tertentu, mereka akan mengalami keraguan (disonansi) mengenai kebijakan dari pilihan mereka. Jika hasilnya baik, maka keraguan (disonansi) mereka akan hilang dan komitmen yang meningkat akan

terjadi. Resolusi disonansi atau peningkatan komitmen akan terjadi, bahkan dalam situasi penetapan tujuan yang non partisipatif sekalipun. Umpan balik yang tidak menguntungkan dalam situasi yang non partisipatif dapat menimbulkan penolakan terhadap standard dan kurangnya komitmen lebih lanjut.

C. Latihan

1. Apa yang anda ketahui tentang biaya? Serta menurut analisa anda bagaimanakah cara melakukan pengendalian biaya yang efektif?
2. Berikan analisa anda secara komprehensif mengenai langkah-langkah pengendalian dalam mengembangkan kerangka kerja untuk system biaya standar yang sesuai dengan konsep teori organisasi modern.

D. Referensi

- Anwar, Chairul, Lidia Fasi Ashari, and Indrayenti. 2010. "Harga Pokok Produksi Dalam Kaitannya Dengan Penentuan Harga Jual Untuk Pencapaian Target Laba Analisis (Studi Kasus Pada PT. Indra's Brother Bandar Lampung)." *Jurnal Akuntansi & Keuangan* 1(1): 79–94.
- Ashif, Izzatul, Qimyatus Sa'adah, and Halleina Rejeki Putri Hartono. 2020. "Analisis Penerapan Biaya Standar Terhadap Pengendalian Biaya Produksi Pada PG Poerwodadie." *JAMER : Jurnal Akuntansi Merdeka* 1(1): 31–37.
- Salmon, Devy, and Treesje Runtu. 2016. "Penerapan Biaya Standar Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Conbloc Indonesia Surya Cabang Sulawesi Utara." *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 4(1): 880–88.
- Siahaan, Matdio. 2016. "Penggunaan Biaya Standar Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi." *Jurnal Kajian Ilmiah UBJ* 16(1): 57–81.
- Yuesti, Anik, and Luh Komang Merawaty. 2019. *Akuntansi Akuntansi Keperilakuan*. ed. Iwan Triyuwono. Badung: CV. Noah Aletheia.
- Yusra, Muhammad. 2016. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh Akuntansi Keperilakuan*.

BAB IX

ASPEK KEPERILAKUAN PENGAKUMULASIAN DAN PENGENDALIAN

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 9 ini setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah dapat memahami :

1. Evaluasi Kinerja
2. Langkah-Langkah Evaluasi Kinerja Dalam Aspek Keperilakuan
3. Perilaku dari Penilaian Kinerja yang Menggunakan Informasi Akuntansi
4. Evaluasi

B. Materi

1. Evaluasi Kinerja

Dreveton (2013) dalam Tunggul *et al.* (2016) mengemukakan “evaluasi kinerja adalah model penilaian untuk membandingkan rencana masa lalu dan eksekusi strategi, kegiatan operasi, pembentukan organisasi eksekutif dan partisipasi pegawai serta membantu

organisasi dalam merencanakan masa depan strategi dan menyiapkan target kinerja pegawai untuk mencapai target akhir organisasi”. Wu dan Hung (2008) dalam Tunggul *et al.* (2016) menjelaskan bahwa “evaluasi kinerja menjadi bagian dari manajemen dan sistem kontrol yang membantu organisasi untuk secara efektif mengelola sumber daya dalam kaitannya dengan tujuan organisasi”. Dalam mengevaluasi kinerja organisasi, yang harus dipahami adalah apakah manajemen memberikan kontribusinya pada tujuan serta strategi organisasi.

Dessler (2013) dalam Hermawan *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa “evaluasi kinerja karyawan yang efektif membutuhkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya serta feedback (umpan balik) guna mencegah terjadinya penurunan performa pada karyawan”. Mathis dan John (2011) dalam Hermawan *et al.* (2020) mendefinisikan “evaluasi pekerjaan sebagai sebuah prosedur untuk menentukan nilai internal relatif dari pekerjaan”. Dengan kata lain, fokus evaluasi hanya dilakukan secara internal saja namun abai pada kekuatan pasar maupun kinerja dari setiap individu.

Amstrong (2009) dalam Hermawan *et al.*, (2020) mendefinisikan evaluasi kinerja adalah “suatu kesempatan untuk mengawasi dengan lebih dalam terhadap volume, kandungan pekerjaan dan beban, pada pencapaian periode tertentu dan sepakat pada tujuan selanjutnya”. Dari definisi yang telah dijabarkan diatas,

disimpulkan bahwa evaluasi kinerja merupakan sebuah sistem yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan gambaran mengenai penilaian yang diberikan oleh pegawai berdasarkan standar kinerja unit pada periode tertentu.

2. Tujuan Evaluasi Kinerja

Menurut Zainal (2015) dalam Chusminah dan Haryati (2019) menjelaskan tujuan evaluasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Mengukur prestasi yang telah dicapai karyawan
- b. Penetapan gaji yang sesuai, seperti kenaikan gaji yang dilakukan secara berkala serta adanya insentif
- c. Proses pengembangan sumber daya manusia seperti mutasi, rotasi, promosi hingga pelatihan
- d. Peningkatan motivasi kepada seluruh karyawan
- e. Dapat dijadikan sumber informasi dalam perencanaan SDM dan karir
- f. Sebagai alat untuk perbaikan kinerja karyawan

3. Fungsi Dan Manfaat Evaluasi Kinerja

Fungsi dari evaluasi kinerja yang dikemukakan Wirawan dalam Abdurrahman (2017) adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan umpan balik dalam pengukuran kinerja manajemen yang bersangkutan
- b. Sebagai alat promosi maupun demosi
- c. Promosi berupa kenaikan jabatan ataupun gaji
- d. Penentuan tujuan kinerja selanjutnya

Abdullah (2014) dalam Hermawan *et al.* (2020) menyebutkan bahwa jika dilihat dari sudut pandang perusahaan, maka manfaat dari evaluasi kinerja dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Menjadi bahan pertimbangan antar perusahaan dan pegawai dalam rangka tawar menawar, baik gaji maupun jabatan
- b. Upaya dalam memperbaiki kinerja pegawai dan organisasi
- c. Menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan pembayaran kompensasi pegawai
- d. Menjadi bahan pertimbangan untuk memposisikan pegawai pada setiap posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan
- e. Menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang cocok diberikan kepada pegawai tertentu
- f. Menjadi dasar untuk mengevaluasi posisi suatu pegawai

4. Pengaruh Penghargaan Dan Balas Jasa Pada Perilaku

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah dengan pemberian reward. Metode reward diharapkan dapat memberikan semangat kepada pegawai untuk dapat melanjutkan kinerja baiknya secara konsisten. Selain itu, reward juga diharapkan dapat menjadi dasar perbaikan dan peningkatan bagi pegawai yang sudah berprestasi sebelumnya.

Selanno (2014) menjelaskan “pembentukan perilaku secara sistematis menguatkan setiap langkah secara berurutan yang menggerakkan individu lebih dekat ke respon yang diharapkan”. Terdapat empat cara dalam membentuk perilaku yaitu:

- a. Penguatan positif (***positive reinforcement***), merupakan suatu upaya untuk merangsang adanya kemungkinan timbulnya suatu perilaku yang baik sehingga terjadi peningkatan respon karena diimbangi dengan dorongan berupa hadiah ataupun pujian. Penguatan positif dapat dilakukan dengan memberikan kenaikan gaji atas prestasi baik yang diraih oleh pegawai. Penguatan positif inilah yang digunakan untuk meningkatkan suatu perilaku yang baik.
- b. Penguatan negatif (***negative reinforcement***), merupakan meningkatnya frekuensi perilaku yang positif yang disebabkan oleh berkurangnya dorongan

yang merugikan atau tidak menyenangkan. Penguatan negatif ini diberikan dalam proses mengurangi tindakan yang tidak diinginkan.

- c. Hukuman (***punishment***), merupakan cara yang digunakan untuk mengurangi atau menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan.

B.F. Skinner dalam Robbin dan Coulter (2004) memaparkan teori penguatan yakni bahwa individu akan berperilaku seperti yang diinginkan jika ia mendapatkan imbalan sesuai dengan apa yang ia inginkan. Teori ini memberikan input kepada manajer untuk dapat memberikan pengaruh terhadap tindakan yang diambil oleh karyawannya dengan memberikan penguatan positif atas tindakan yang dianggap memberikan untung. Berikut digambarkan proses penguatan:



5. Langkah-Langkah Evaluasi Kinerja Dalam Aspek Keperilakuan

a. Tahap Persiapan

- 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab

Langkah pertama yang dapat ditempuh untuk memastikan bahwa seorang individu akan memiliki sikap bertanggungjawab adalah dengan

menetapkan sejelas-jelasnya daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenang individu yang bersangkutan. Area pertanggungjawaban itulah yang menjadi area pemberian tanggungjawabnya untuk dapat memberikan pengaruh yang luas terhadap seluruh unsur-unsur yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang individu akan dengan mudah dinilai kinerjanya dengan menentukan daerah pertanggungjawabannya dengan jelas. Untuk itu, seorang manajer memiliki tanggungjawab sebagai berikut :

a) Menentukan Kriteria penetapan tanggungjawab

Berikut adalah hal-hal yang perlu diperhatikan untuk dapat memberikan motivasi kepada karyawan dengan efektif :

- (1) Adanya kekonsistenan antara wewenang yang dimiliki oleh manajer berkaitan dengan pendapatan maupun biaya serta pusat pertanggungjawaban
- (2) Pertanggungjawaban harus memiliki definisi yang adil dan akurat
- (3) Area pertanggungjawaban yang menjadi tugasnya harus dapat digunakan untuk mengukur seberapa efisien dan efektifkah kegiatan operasional perusahaan untuk pemenuhan tugas-

- tugas yang spesifik dalam rangka peningkatan pengendalian operasi
- (4) Pemilihan kriteria penilaian kinerja harus dipastikan sudah sesuai dengan bidang pertanggungjawaban yang diberikan
- b) Tipe pusat pertanggungjawaban.
- Didalam sebuah perusahaan, daerah pertanggungjawaban ditentukan dengan melakukan penetapan terlebih dahulu mengenai pusat-pusat pertanggungjawaban, tolak ukur kinerja hingga manajer yang akan ditempatkan pada pusat pertanggungjawaban tertentu. Suatu pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer dan memiliki tugas dalam melakukan pengelolaan masukan menjadi keluaran.
- c) Karakteristik pusat pertanggungjawaban
- Kriteria yang digunakan dalam mengukur kinerja manajemen puncak harus ditetapkan dengan disertai jaminan bahwa tindakan yang diambil oleh seluruh manajer selaras dengan tujuan perusahaan. Sehingga, agar hal tersebut bisa terwujud perlu ada kesesuaian diantara tujuan perusahaan dengan tujuan manajemen secara individu. Kesesuaian tujuan perusahaan bergantung pada prosedur yang dipakai dalam melakukan penilaian terhadap kinerja

manajer, karena penilaian kinerja dianggap sebagai alat yang dapat memaksa manajer untuk bertindak selaras dengan kriteria yang ditetapkan pada kinerja tersebut.

2) Penetapan kriteria pengukuran kinerja.

Dalam menetapkan kriteria kinerja manajer berbagai faktor berikut ini perlu dipertimbangkan:

a) Dapat diukur atau tidaknya kriteria

Tidak seluruh kinerja bisa diukur dengan menggunakan alat ukur kuantitatif, misalnya pemanfaatan sumber daya manusia, ketaatan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku, keunggulan produk di pasaran hingga kekompakan tim. Hal tersebut tentu saja berbeda dengan ukuran yang digunakan untuk mengukur berapa laba yang dihasilkan oleh suatu unit organisasi, dimana hal tersebut dapat dengan mudah diukur secara kuantitatif. Kinerja-kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif umumnya menjadi pusat perhatian terbesar dalam pencapaian manajemen puncak. Namun sesungguhnya, hal-hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sama pentingnya untuk diperhatikan, karena dikuatirkan manajemen akan lebih memperhatikan hal-hal yang dapat diukur secara kuantitatif dan mengabaikan kinerja lainnya.

b) Rentang waktu sumber daya dan biaya
Umumnya, pengorbanan sumber daya yang digunakan untuk pencapaian tujuan tertentu memiliki jarak waktu yang cukup panjang dalam menghasilkan manfaat untuk perusahaan.

c) Bobot yang dipertimbangkan atas kriteria
Manajer yang merasa bahwa kinerjanya dinilai, akan cenderung untuk mengupayakan berbagai hal dalam mencapai suatu hal yang memiliki bobot besar dalam penilaian kinerjanya. Misalnya, bobot besar diberikan oleh manajemen puncak untuk kriteria kinerja yang sifatnya jangka pendek seperti kemampuan unit dalam menghasilkan laba maka hal tersebut akan mengakibatkan manajer yang dinilai akan mengupayakan untuk menghindari hal-hal yang akan menyebabkan tujuan laba tersebut tidak tercapai.

3) Pengukuran Kinerja sesungguhnya Dengan Sasaran

Setelah daerah wewenang diberikan kepada manajer untuk menjadi bagiannya, disaat yang bersamaan harus ditetapkan juga kriteria-kriteria yang perlu dilakukan untuk menjalankan bagiannya tersebut untuk selanjutnya diukur hasil yang sesungguhnya telah dicapai oleh manajer

tersebut. Walaupun pengukuran kinerja dinilai sebagai sesuatu yang objektif dan rutin dilaksanakan, akan tetapi pengukuran kinerja juga seringkali memunculkan perilaku-prilaku yang tidak seharusnya, seperti :

a) Perataan (*smoothing*)

Perataan umumnya dilakukan oleh manajer dalam mempengaruhi arus data kas baik dengan menunda pemesanan maupun mempercepatnya. Perataan biasanya dilakukan dengan mengirim pesan pada periode saat ini terkait dengan peristiwa-peristiwa yang terjadi pada masa yang akan datang ataupun menunda pemesanan saat ini hingga ke periode selanjutnya. Yang menjadi objek perataan ini antara lain informasi mengenai pendapatan dan biaya.

b) Pencondongan (*biasing*)

Pencondongan merupakan tindakan dalam memanipulasi suatu data yang akan digunakan oleh para manajer dengan condong atau memilih satu informasi diantara informasi lain, dimana informasi yang dipilih adalah informasi yang dianggap memberikan keuntungan terhadap kinerja manajer tersebut. Misalnya berkaitan dengan metode akuntansi yang akan digunakan, dimana manajer akan lebih condong untuk memilih

metode akuntansi yang sekiranya akan memberikan gambaran kinerja yang baik bagi manajer tersebut.

c) Permainan (*gaming*)

Gaming ini merupakan bentuk manipulasi atas hasil dari sebuah pekerjaan dengan memanfaatkan hubungan atasan dan bawahan. Misalnya, manajer menentukan target kinerja berupa laba dan biaya standar, maka bawahannya akan selalu memilih salah satu kinerja yang paling mudah untuk dicapai dan memberikan dampak paling menguntungkan untuk individunya.

d) Penonjolan dan pelanggaran aturan (*focusing and illegal act*)

Manajer seringkali menonjolkan dirinya dengan melakukan tindakan-tindakan yang melanggar aturan seperti menyusun kriteria-kriteria ukuran kinerja yang sesuai dengan kebutuhannya. Jika perusahaan menggunakan ukuran kinerja yang beragam, maka manajer akan berupaya menggunakan kriteria tertentu dengan memalsukan sejumlah data yang digunakan sebagai ukuran kinerja jika ternyata manajer tidak mampu mencapainya. Contoh nyata yang sering terjadi adalah manajer berupaya mengurangi jumlah keluaran yang hendak

dilaporkan dengan tujuan agar manajemen tidak meningkatkan target keluaran di masa yang akan datang. Seeringkali penonjolan ini berbentuk pelanggaran aturan perusahaan maupun pelanggaran hukum, misalnya untuk menyediakan informasi mengenai profitabilitas yang baik kepada calon investor, manajemen mengupayakan untuk menyajikan angka pendapatan dan biaya yang tidak menunjukkan kondisi sebenarnya.

b. Tahap Penilaian

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan tujuan yang telah ditentukan.

Laporan kinerja pada umumnya berisikan mengenai unsur-unsur yang terkendali dan unsur-unsur yang tidak terkendali dan disajikan dalam laporan yang terpisah, sehingga hal tersebut akan memudahkan dalam laporan pertanggungjawaban yang akan disediakan oleh manajer atas unsur-unsur yang ada di dalam kendalinya. Laporan kinerja sebaiknya disusun dengan memperhatikan kemampuan pengguna laporan tersebut dalam memahami isi dari laporan. Laporan kinerja yang disusun oleh seorang akuntan umumnya berisi tabulasi statistik keuangan, di mana hal tersebut tentu saja sulit untuk dipahami jika pengguna laporan adalah individu yang tidak mempunyai latar belakang

akuntansi sehingga perlu untuk dibuatkan diagram ataupun grafik yang mampu dibaca secara umum dalam setiap presentasi yang dilakukan laporan kinerja harus memuat berbagai jenis perbedaan kinerja yang terjadi pada periode lampau, saat ini, dan secara kumulatif. Laporan kinerja juga disarankan untuk menggunakan catatan kaki yang memuat unsur-unsur yang menjadi penyebab adanya penyimpangan tertentu dan untuk memberikan tanda mengenai kondisi-kondisi yang perlu diperhatikan lebih lanjut.

- 2) Menentukan penyebab terjadinya varians yang tidak menguntungkan.

Perlu dilakukan analisis lebih lanjut Apabila terjadi penyimpangan kinerja dari tujuan yang telah ditetapkan di awal, Selain itu dapat juga disusun tindak lanjut dalam mengatasinya. Perhatian perlu diberikan baik kepada penyimpangan yang bersifat merugikan maupun penyimpangan yang bersifat menguntungkan organisasi, serta perlu dilengkapi dengan analisis dan penafsiran dari manajemen. Apabila laporan menyediakan informasi mengenai penyimpangan yang merugikan bahkan Memberikan suatu tanda bahaya maka perlu diselidiki lebih lanjut dan ditemukan penyebab yang tepat. Jika suatu laporan menyediakan informasi mengenai

penyimpangan yang sifatnya menguntungkan, hal tersebut perlu diperhatikan pula karena biasanya menyimpan informasi-informasi yang penting untuk dimanfaatkan. Penyimpangan yang bersifat menguntungkan tersebut juga dapat digunakan untuk melakukan identifikasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Serta untuk memberikan gambaran terkait realistis atau tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. penyimpangan yang bersifat menguntungkan juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya ketidak efisienan pada bidang-bidang yang lain. Selanjutnya, manajer dan karyawannya harus bersama-sama mencari penyebab dari penyimpangan yang terjadi, di mana dalam proses pencarian penyebab tersebut tidak diperkenankan terlihat seperti upaya dalam mencari siapa pihak yang bersalah atas terjadinya penyimpangan tersebut. Pada situasi tersebut, manajer sering kali merasa diancam memiliki sifat Bertahan menyangkal kekurangan yang terjadi bahkan mencoba menyalahkan pihak lainnya. agar terhindar dari situasi tersebut Setiap manajer perlu diberikan keyakinan bahwa proses evaluasi merupakan suatu cara yang digunakan untuk mencari penyebab yang ditujukan dalam rangka pemecahan masalah di masa yang akan datang

dan bukan mencari pihak-pihak yang bersalah atas hasil yang tidak sesuai di masa lalu

- 3) Penguatan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

Tahapan terakhir dari proses penilaian kinerja adalah pengambilan tindakan korektif yang dilakukan untuk menegakkan suatu perilaku tertentu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menjadikan setiap individu dapat berperilaku sesuai dengan yang diinginkan. Perilaku itu sendiri adalah tindakan individu dalam memproduksi hasil tertentu. Hasil digunakan sebagai petunjuk Untuk menilai efektif atau tidaknya kinerja dari manajemen. Organisasi berkewajiban untuk mengevaluasi kedua hal tersebut yakni perilaku dan hasil yang dicapai dari perilaku tersebut. Penegakan perilaku di masa lampau dengan menggunakan sistem penghargaan berdasarkan kinerja akan mempengaruhi hasil yang dapat diperoleh di masa yang akan datang. dalam melakukan evaluasi kinerja manajer, perusahaan dapat menggunakan sistem akuntansi yang mampu menyediakan data-data kuantitatif dalam memberikan gambaran mengenai bagaimana, untuk siapa, dan untuk apa penghargaan tersebut

diberikan atau tidak diberikan. sistem akuntansi juga dapat memberikan gambaran mengenai bidang-bidang apa yang perlu diubah perilakunya guna kesehatan dan pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang

6. Aspek Perilaku Dari Penilaian Kinerja Yang Menggunakan Informasi Akuntansi

Seluruh level perusahaan ataupun seluruh pusat pertanggungjawaban perlu menggunakan informasi akuntansi dalam menilai kinerjanya. Apabila organisasi menggunakan informasi Akuntansi sebagai dasar dalam menilai kinerjanya maka dibutuhkan pula informasi mengenai akuntansi manajemen yang menghubungkan peran kunci setiap individu yang ada di suatu organisasi. akan tetapi individu yang kinerjanya kurang baik akan menjadikan sistem informasi akuntansi sebagai alasan mengenai ketidakefektifan sistem informasi akuntansi sebagai dasar dalam menilai kinerja. Informasi akuntansi mencerminkan nilai sumber daya yang diperoleh perusahaan dari bisnisnya dan yang dikorbankan oleh para manajer untuk menjalankan aktivitas bisnis perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi:

- a. Hubungan antara struktur organisasi dengan struktur laporan keuangan.
- b. Tingkat partisipasi dalam penetapan standar.

- c. Tingkat pemahaman manajemen terhadap informasi akuntansi dan sistem akuntansi.

C. Latihan

1. Apa yang anda ketahui mengenai evaluasi kinerja?
2. Berikan analisa anda terkait hal-hal apa saja yang harus diperhatikan oleh perusahaan saat mengevaluasi kinerja karyawannya?
3. Berikan analisa anda terkait langkah-langkah dalam melakukan evaluasi kinerja dalam aspek berperilaku

D. Referensi

- Abdurrahman, J. (2017). Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Di Kantor Pemerintahan. *Jurnal Pendidikan*, 6(1), 151–165.
- Chusminah, C., & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 61–70. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5203>
- Hermawan, A., Kristiasari, A., Bhiju, F. N., & Manik, D. (2020). Pengembangan Instrumen Evaluasi Kinerja Pada Perpustakaan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.22146/bip.v16i1.61>
- Selanno, H. (2014). Faktor Internal yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi. *Jurnal Populis*, 8(2), 44–56.
- Tunggul, A. M., Isnanto, R., & Nurhayati, O. D. (2016). Evaluasi Kinerja Organisasi Publik Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard dan Analytic Network Process. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 6(2), 124. <https://doi.org/10.21456/vol6iss2pp124-132>

BAB X

INTERPRESTASI KEPERILAKUAN ATAS DESENTRALISASI

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 10 ini setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah,dapat :

1. Definisi Desentralisasi
2. Alasan Perusahaan Melakukan Desentralisasi
3. *Transfer Pricing*
4. Reward Atas Kinerja Manajer

B. Materi

1. Desentralisasi

Sodikin (2015) dalam Senduk *et al.* (2017) menyatakan bahwa desentralisasi adalah pendelegasian wewenang kepada manajer yang arasnya lebih rendah. Wewenang yang didelegasikan kepada manajer bawahan itu beraneka ragam. Pada titik terendah hanya keputusan beban yang didelegasikan. Pusat beban merupakan pusat pertanggungjawaban yang menerima delegasi wewenang terendah ini. Pada titik tertinggi,

wewenang yang didelegasikan sangat luas yang meliputi keputusan bebas, pendapatan, laba dan investasi. Prasetio (2015) dalam Senduk *et al.* (2017) berpendapat bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Strategi lebih berkaitan dengan memutuskan apa yang tidak dilakukan, juga berkaitan dengan memutuskan apa yang dilakukan, manajer harus mempertimbangkan pilihan strategi bisnis dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut Simon (2005) dalam dalam Paylosa (2014) menyatakan definisi desentralisasi yaitu: Suatu organisasi administratif adalah tersentralisasi sejauh keputusan dibuat pada tingkatan yang relatif tinggi dalam organisasi tersebut; terdesentralisasi sejauh keputusan itu didelegasikan oleh manajemen puncak kepada tingkatan wewenang eksekutif yang lebih rendah. Garrison dan Noreen (2000) dalam Paylosa (2014) mendefinisikan desentralisasi adalah delegasi otorisasi pembuatan keputusan organisasi dengan memberi manajer serangkaian level operasi dan otoritas untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan daerah tanggung jawabnya. Hansen *et al.* (2001) dalam Paylosa (2014) mendefinisikan desentralisasi (*decentralization*) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah.

2. Alasan Perusahaan Melakukan Desentralisasi

Hansen & Mowen (2004) dalam Nurjanah & Hanifah (2017) menjabarkan bahwa terdapat empat alasan perusahaan melakukan desentralisasi yaitu:

a. Mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal

Karena pada perusahaan yang mempunyai wilayah dan pasar yang berbeda membuat manajer puncak (pusat) tidak memahami kondisi lokal. Manajemen yang lebih rendah berhubungan dekat dengan kondisi pengoperasian dan lebih mempunyai akses untuk memperoleh informasi lokal, dan pada umumnya manajer sering lebih unggul dalam membuat keputusan yang lebih baik.

b. Memfokuskan manajemen pusat

Dengan mendesentralisasikan keputusan-keputusan operasional, manajemen pusat bebas menangani perencanaan dan pengambilan keputusan strategi. Keberlangsungan jangka panjang dari perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasional.

c. Melatih dan memotivasi para manajer

Promosi yang sering dilupakan oleh perusahaan bagi para manajer-manajer segmen ketingkat yang lebih tinggi membutuhkan suatu kondisi yang kondusif bagi mereka dalam mempersiapkan diri dengan keterambilan manajerialnya. Pelimpahan kewenangan dalam keterampilan manajerial bagi para manajer segmen.

d. Meningkatkan daya saing.

Desentralisasi memberikan keleluasaan manajer segmen untuk bersaing secara internal maupun dengan kompetitor eksternal. Persaingan tersebut tentu saja persaingan yang sehat, sehingga dapat meningkatkan daya saing secara keseluruhan.

3. Bentuk-Bentuk Dan Manfaat Desentralisasi

Menurut Setyawan (1996) dalam Paylosa (2014) ada tiga macam bentuk desentralisasi:

- a. Desentralisasi berdasarkan fungsi (*functional decentralization*). Dimana para manajer puncak mendelegasikan wewenang fungsional kepada para manajer di bawahnya.
- b. Desentralisasi berdasarkan Daerah (*geographical decentralization*). Dimana para manajer puncak mendelegasikan sebagian wewenang kepada manajemen tingkat yang lebih rendah berdasarkan daerah geografis.
- c. Desentralisasi berdasarkan Laba (*profit decentralization*). Dimana manajemen puncak mendelegasikan wewenangnya kepada para manajer-manajer tingkat yang lebih rendah berdasarkan pusat-pusat laba.

Mulyadi (2006) dalam Ingkiriwang (2013) menjabarkan manfaat desentralisasi yaitu:

a. Pengumpulan dan Penggunaan Informasi Lokal

Kualitas keputusan dipengaruhi oleh mutu informasi yang tersedia, ketika perusahaan berkembang dan beroperasi dipasar dan diwilayah yang berbeda-beda, manajemen pusat mungkin tidak memahami betul kondisi lokal yang ada.

b. Respons Terhadap Kompleksitas Lingkungan

Tatkala manajemen berhadapan dengan produk dewasa dalam suatu industri dengan teknologi statik, terdapat sedikit kebutuhan akan desentralisasi ketimbang sebuah perusahaan menghadapi ketidakpastian pada semua bidang.

c. Pemusatan Aktivitas Manajemen Pusat

Pada saat tanggung jawab atas kegiatan-kegiatan bisnis harian di delegasikan dari manajemen sensus ke manajemen madya, manajemen sensus akan lebih leluasa untuk memusatkan perhatiannya pada perencanaan strategik.

d. Pelatihan dan Pemasalahan Manajer

Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi juga menawarkan pelatihan yang sangat baik bagi para manajer.

e. Kemampuan Mengevaluasi Segmen-Segmen

Desentralisasi biasanya mencakup laporan-laporan kinerja oleh setiap segmen yang ada.

4. Mengukur Kinerja Pusat Investasi

Pusat biaya diukur kinerjanya dengan membandingkan antara biaya aktual dan biaya anggaran. Pusat pendapatan diukur kinerjanya dengan membandingkan antara pendapatan aktual dan pendapatan anggaran. Pusat laba diukur kinerjanya dengan membandingkan antara laba aktual vs laba anggaran. Lalu, bagaimana mengukur kinerja pusat investasi? Syahputra (2019) mengatakan kinerja pusat investasi tidak boleh diukur hanya dari laba yang diperoleh, tetapi juga harus dihubungkan dengan investasi pada pusat tersebut. Terdapat dua metode yang digunakan untuk mengukur kinerja pusat investasi, yaitu *Return on Investment (ROI)* dan *Economis Value Added (EVA)*.

a. *Return on Investment (ROI)*

ROI merupakan ukuran kinerja pusat investasi yang paling umum digunakan. ROI mengukur laba per rupiah investasi. Syahputra (2019) menjelaskan kelebihan ROI yakni:

- 1) mendorong manajer untuk memperhatikan hubungan antara penjualan, biaya, dan investasi.
- 2) mendorong manajer untuk berfokus pada efisiensi biaya.
- 3) mendorong manajer untuk berfokus pada efisiensi aset operasi dan mencegah pemborosan investasi.

Syahputra (2019) menjelaskan kelemahan ROI yakni:

- 1) dapat menghasilkan pandangan yang sempit tentang laba divisi dengan mengorbankan laba perusahaan secara keseluruhan. ROI mendorong manajer untuk tidak melakukan investasi yang akan menurunkan ROI rata-rata pusat investasi, meskipun sebenarnya investasi tersebut akan meningkatkan laba perusahaan secara keseluruhan.
- 2) mendorong manajer untuk berfokus pada keuntungan jangka pendek (*short run*) dengan mengorbankan keuntungan jangka panjang (*long run*).

b. *Economic Value Added* (EVA)

Sebuah alternatif pengukuran kinerja diajukan untuk mengantisipasi penggunaan ROI yang cenderung menolak investasi yang menurunkan ROI divisi meskipun sebenarnya menguntungkan perusahaan. Alternatif tersebut adalah EVA. Syahputra (2019) mengatakan bahwa EVA merupakan selisih antara laba pusat investasi dan return minimal yang ditetapkan oleh kantor pusat. Jika EVA bernilai positif, perusahaan bertambah kekayaannya, namun jika EVA bernilai negatif perusahaan berkurang kekayaannya. EVA dinyatakan dalam satuan uang, bukan dalam presentase tingkat return. Kesulitan yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana menghitung biaya

modal (*Cost of Capital employed/CoC*). Syahputra (2019) menyebutkan ada dua langkah yang harus dilakukan dalam menghitung biaya modal yakni dengan menentukan biaya modal rata-rata tertimbang dan menentukan nilai nominal jumlah modal yang digunakan. Syahputra (2019) menjabarkan aspek Keperilakuan dari EVA antara lain:

- 1) sejumlah perusahaan menemukan bahwa EVA membantu mendorong perilaku yang tepat dari divisinya dan menekankan bahwa pendapatan operasi saja tidaklah cukup. Hal ini dikarenakan EVA mengandalkan pada biaya modal aktual.
- 2) ketika tanggungjawab untuk keputusan investasi ada di tangan manajemen perusahaan, biaya modal dianggap sebagai pengeluaran perusahaan. Jika divisi membeli persediaan dan melakukan investasi, maka pembiayaan atas investasi itu dibebankan dalam laporan laba rugi perusahaan dan tidak dianggap sebagai pengurangan laba operasi divisi.

Untuk pengukuran kinerja, EVA dipandang lebih baik dari ROI. Alasan utamanya karena EVA mendorong para manajer untuk mengambil keputusan investasi yang menguntungkan perusahaan secara keseluruhan, yang mungkin ditolak oleh manajer yang diukur kinerjanya dengan ROI. Kunci keunggulan EVA adalah bahwa EVA menekankan pada laba operasi setelah pajak dan biaya modal aktual. Para investor menyukai EVA karena

menghubungkan laba dengan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk memperolehnya. ROI dan EVA merupakan alat ukur kinerja yang penting namun tidak mampu memberikan gambaran tentang perusahaan secara keseluruhan. Pada akhirnya perusahaan juga harus mengembangkan ukuran kinerja non keuangan. Balanced Scorecard merupakan suatu alat bantu manajerial yang tersedia untuk itu.

5. Transfer Pricing

Syahputra (2019) menyatakan bahwa dalam organisasi yang terdesentralisasi, output dari satu divisi sering menjadi input bagi divisi lainnya. Dari transaksi internal semacam itu, muncullah mekanisme harga transfer (*transfer price*). Harga transfer adalah nilai dari barang yang ditransfer, dimana nilai tersebut menjadi pendapatan bagi divisi yang menjual dan menjadi biaya bagi divisi yang membeli. Harga transfer mempengaruhi divisi-divisi yang terlibat transfer serta perusahaan secara keseluruhan melalui pengaruhnya pada ukuran kinerja divisi, laba perusahaan secara keseluruhan, dan otonomi divisi. Syahputra (2019) menjelaskan bahwa pendekatan biaya oportunitas mengidentifikasi harga minimum dan maksimum yang dapat diterima oleh divisi pembeli dan harga maksimum yang akan bersedia dibayar oleh divisi penjual.

- a. Harga transfer minimum adalah harga transfer yang tidak akan membuat divisi penjual merasa rugi jika

menjual input kepada divisi internal perusahaan dibandingkan jika menjual input kepada pihak di luar perusahaan.

- b. Harga transfer maksimum adalah harga transfer yang tidak akan membuat divisi pembeli merasa rugi jika harus membeli barang dari divisi internal perusahaan dibandingkan jika membeli dari luar

Syahputra (2019) menjabarkan metode yang digunakan dalam penetapan harga transfer:

- a. Harga Pasar

Secara umum, harga pasar akan menjadi harga terbaik bagi harga transfer. Harga pasar akan menjadi ideal jika:

- 1) pasar bersifat persaingan sempurna
- 2) terdapat pasar ekstern untuk produk yang ditransfer
- 3) divisi penjual dan pembeli bebas untuk menjual dan membeli produk sebanyak yang dibutuhkan (produk mampu diserap oleh/dari pasar).

Harga transfer minimum bagi divisi penjual dan harga transfer maksimum bagi divisi pembeli adalah harga pasar. Menetapkan harga transfer yang berbeda dari harga pasar akan mengurangi profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

- b. Harga Transfer Negosiasi

Dalam praktiknya, pasar persaingan sempurna sangat jarang ditemukan sehingga harga pasar tidak lagi sesuai untuk harga transfer. Dalam kasus seperti

ini, harga dari hasil negosiasi transfer bisa menjadi alternatif terbaik. Harga transfer negosiasi menawarkan beberapa keunggulan terkait dengan kriteria goal congruence, otonomi, dan keakuratan evaluasi kinerja. Biaya oportunitas dapat digunakan untuk menentukan batasan negosiasi yang dilakukan. Adapun kelemahan dari harga transfer negosiasi, antara lain :

- 1) manajer divisi yang mempunyai informasi pribadi dapat mengambil keuntungan dari manajer divisi yang lain.
- 2) ukuran kinerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan negosiasi dari manajer.
- 3) negosiasi dapat menghabiskan waktu dan sumber daya yang cukup besar.

c. Harga Transfer berdasarkan Biaya

Penggunaan harga transfer berdasarkan biaya tidak lazim direkomendasikan; namun apabila transfer menimbulkan dampak yang kecil terhadap profitabilitas kedua divisi, pendekatan ini dapat diterima. Tiga bentuk penetapan harga berdasarkan biaya, antara lain:

1) Biaya penuh

Biaya penuh (*full cost*) meliputi biaya tenaga kerja langsung, biaya tenaga kerja langsung, overhead variabel, dan bagian dari overhead tetap. Pendekatan ini sangat sederhana dalam penghitungannya namun memiliki banyak

kelemahan. Penetapan harga transfer penuh dapat merusak insentif, mengganggu ukuran-ukuran kinerja, tidak mampu menyajikan informasi yang akurat tentang biaya kesempatan, serta menutup kemungkinan harga negosiasi.

2) Biaya penuh plus markup

Penetapan dengan biaya penuh plus markup ini memiliki masalah yang sama seperti pada biaya penuh, namun kelemahannya dapat diminimalkan apabila markup bisa dinegosiasikan.

3) Biaya variabel plus ongkos tetap

Keunggulan metode ini dibanding biaya penuh plus markup adalah apabila divisi penjual sedang beroperasi di bawah kapasitas, maka biaya variabel adalah biaya kesempatannya. Dengan menganggap bahwa ongkos biaya tetap dapat dinegosiasikan, pendekatan biaya variabel sama dengan penetapan harga transfer negosiasi.

Saat ini, banyak perusahaan yang mengarah pada penggunaan benchmarking dan outsourcing. Dengan benchmarking, perusahaan mempelajari bagaimana perusahaan lain mencapai efektivitas dan lebih tertarik dalam pencapaian biaya/harga serendah mungkin. Dengan outsourcing, penyediaan barang/jasa secara internal dilakukan oleh suatu perusahaan eksternal sehingga harga transfer adalah harga pasar sebenarnya

6. Mengukur, Memberikan Reward Atas Kinerja Manajer

Syahputra (2019) menyatakan bahwa Kompensasi yang diberikan kepada manajer harus dihubungkan dengan hal-hal yang berada dalam kendali/kekuasaan manajer. Perancangan sistem kompensasi juga harus diupayakan untuk mendorong *goal congruence*. Manajer mungkin saja tidak memberikan kinerja yang baik. Hal ini bisa terjadi karena alasan berikut ini:

- a. manajer mempunyai kemampuan yang rendah
- b. manajer tidak bekerja sebaik yang dibutuhkan
- c. manajer lebih suka menghabiskan sumber daya perusahaan untuk keuntungan pribadinya. Reward yang diterima oleh manajer meliputi kompensasi kas (peningkatan gaji, bonus dan opsi saham) dan kompensasi non kas (kantor yang nyaman, kendaraan pribadi dari kantor, keanggotaan klub elit, dll)

Karakteristik pengukuran kinerja yang baik adalah yang mengarahkan pada keselarasan tujuan yang memenuhi kriteria yaitu :

- a. keterkendalian (*controllability*) adalah ditentukan oleh wewenang dan tanggung jawab atas terjadinya dan besar kecilnya sesuatu yang dikendalikan (beban, pendapatan, laba dan investasi)
- b. kelengkapan (*completeness*) mengacu pada pengukuran semua dimensi kinerja yang relevan.
- c. keterpisahan (*separation*) dihubungkan dengan pemisahan aktivitas-aktivitas dan evaluasi manajerial sehingga dapat membedakan daya Tarik ekonomis

suatu aktivitas dengan bagaimana aktivitas tersebut dikelola.

Desentralisasi yang efektif dapat terjadi apabila adanya keselarasan antara organisasi induk dengan submit-submitnya (koperasi dan unit-unit bisnisnya). Pengukuran kinerja harus mendorong tindakan independent dan team work. Untuk merealisasikannya, ketiga atribut dibawah ini harus ada dalam pengukuran :

- a. fokus perhatian (*focus attention*), memuat panduan tindakan spesifik yang dapat menghasilkan dampak yang diinginkan dan mendorong persepsi pembagian risiko.
- b. pedoman perilaku (*guiding behaviour*), menuntun perilaku ke arah yang diharapkan dapat dilakukan apabila pengukuran kinerja dapat menghubungkan tindakan dengan dampak. Organisasi merepresentasikan dampak yang diinginkan dalam pengukuran, yang kemudian menjadi fokus tindakan organisasi.
- c. peningkatan persepsi kewajaran (*enhancing perceived fairness*), merupakan hal yang sangat penting dan paling sulit dari atribut pengukuran. Namun, hal ini menjadi keharusan apabila ingin mewujudkan desentralisasi yang efektif.

C. Latihan

1. Berikan analisa terkait seberapa jauh pemahaman anda tentang desentralisasi?
2. Berikan analisa anda terkait pemahaman anda mengenai bentuk-bentuk desentralisasi?

D. Referensi

- Ingkiriwang, O. F. (2013). Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Dealer Di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(3), 818–825.
- Nurjanah, E., & Hanifah, I. A. (2017). Desentralisasi, Strategi Bisnis dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 2(2), 41–62.
- Paylosa, F. (2014). Pengaruh Strategi Bisnis dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi). *Jurnal Akuntansi FE Universitas Negeri Padang*, 2(1), 1–20.
- Senduk, J. M., Ilat, V., & Tirayoh, V. (2017). Pengaruh Desentralisasi, Strategi Bisnis Dan Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bank Mandiri Di Manado. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 12(01), 73–82.
- Syahputra, H. E. (2019). *Modul Akuntansi Manajemen*. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Sari Mutiara Indonesia.

BAB XI

DIMENSI PERILAKU PENGENDALIAN INTERNAL

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 11 ini akan di jelaskan mengenai definisi, ruang lingkup, manfaat, tipe pengendalian internal, dan setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah, dapat:

1. Definisi, ruang lingkup, dan tujuan pengendalian internal
2. Unsur-unsur pengendalian internal
3. Jenis-jenis pengendalian internal
4. Sistem pengendalian internal COSO

B. Materi

1. Definisi, Ruang Lingkup, Dan Tujuan Pengendalian Internal

Ranatarisza dan Noor (2013) dalam Befilla Astika Putri *et al.* (2013) mengungkapkan pengertian pengendalian adalah suatu bentuk perlindungan atau kontrol terhadap gangguan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi sistem. Rahayu dan Suhayati (2013) dalam Befilla Astika Putri *et al.* (2013) menyatakan

bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, personel lainnya dalam suatu entitas, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai guna mencapai tujuan. Reeve *et al.* (2013) dalam Befilla Astika Putri *et al.* (2013) menyatakan pengendalian internal merupakan proses dimana kinerja dari sebuah perusahaan itu diteliti, dicek, dan diperiksa demi memajukan efisiensi didalam sebuah perusahaan, secara luas diartikan sebagai prosedur-prosedur serta proses-proses yang digunakan perusahaan untuk melindungi aset perusahaan, mengolah informasi secara akurat, serta memastikan kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku. Baridwan (2012) dalam Befilla Astika Putri *et al.* (2013) mengatakan tujuan pengendalian internal adalah:

- a. Menjaga keamanan harta milik suatu organisasi
- b. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi
- c. Memajukan efisiensi dalam operasi
- d. Membantu menjaga agar tidak ada yang menyimpang dari kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Elyana & Supriyono (2018) menjelaskan bahwa Institusi Akuntan Publik Amerika (AICPA) pada tahun 1958 menjelaskan definisi dan ruang lingkup pengendalian internal yang diatur dalam standar auditing pengendalian internal dalam arti luas, termasuk kendali yang dapat dibedakan dari dua sisi, yaitu pengendalian akuntansi berkaitan dengan pengamanan aset, dan

pengendalian administratif yang terkait dengan catatan keuangan. Elyana & Supriyono (2018) menjelaskan Definisi tersebut masih belum memadai untuk pengendalian internal, maka pada tahun 1972 AICPA mengeluarkan interpretasi mengenai pengamanan aset terhadap kemungkinan kerugian yang timbul dari kesalahan yang tidak disengaja/disengaja dalam transaksi pengolahan dan penanganan aset, dan keandalan catatan keuangan yang ditujukan untuk pelaporan eksternal COSO (2013) dalam Elyana & Supriyono (2018) mendefinisikan pengendalian internal sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan semua lapisan entitas, yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai untuk mencapai tiga tujuan entitas. COSO (2013) dalam Elyana & Supriyono (2018) mengungkapkan bahwa pengendalian internal memiliki tujuan, yaitu efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Elyana & Supriyono (2018) menyimpulkan bahwa ketiga tujuan pengendalian internal tersebut merupakan hasil dari suatu sistem pengendalian internal yang baik, yang dapat dicapai dengan memperhatikan unsur-unsur pengendalian internal. Soetedjo & Sugianto (2018) menjelaskan tujuan pengendalian internal menurut COSO *Internal Control-Integrated Framework* adalah:

- a. Dari sudut pandang operasi: untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas operasi.
- b. Dari sudut pandang pelaporan: meningkatkan kualitas pelaporan baik yang keuangan maupun non keuangan.
- c. Dari sudut kepatuhan: meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

2. Jenis-Jenis Pengendalian Internal

Maruta (2016) menjelaskan berdasarkan lingkungannya, pengendalian internal dibedakan menjadi:

- a. Pengendalian akuntansi yang berfungsi untuk mengamankan sumber daya organisasi dari penyalahgunaan dan menjaga kecermatan data akuntansi.
- b. Pengendalian administratif yang berfungsi mendorong efisiensi operasi dan mengupayakan agar kebijakan ataupun tujuan manajemen dapat tercapai.

Maruta (2016) menyampaikan apabila ditinjau dari terjadinya permasalahan yang harus dikendalikan, pengendalian internal dapat dibedakan menjadi:

- a. Pengendalian preventif atau pengendalian umpan maju, yaitu pengendalian dengan jalan menangkal sebelum permasalahan terjadi dan untuk mencegah terjadinya ketidakefisienan.
- b. Pengendalian detektif atau umpan balik, yaitu pengendalian yang berfungsi mengungkap

permasalahan dalam suatu aktivitas, segera setelah aktivitas itu terjadi.

- c. Pengendalian korektif adalah pengendalian yang berfungsi mengoreksi kesalahan yang ditemukan oleh pengendalian detektif.

Maruta (2016) mengemukakan ada asumsi dasar tentang pengendalian internal yang dapat membimbing para perancang sistem pengendalian internal agar menjadi lebih baik antara lain:

- a. Pembuatan dan pemeliharaan sistem pengendalian internal adalah tanggung jawab pihak manajemen (*management responsibility*).
- b. Sistem pengendalian internal harus menyediakan jaminan yang wajar (*reasonable assurance*) bahwa keempat tujuan umum pengendalian internal terpenuhi secara efektif dari segi biaya. Ini berarti tidak ada sistem pengendalian internal yang sempurna dan bahwa biaya untuk mencapai pengendalian yang lebih baik tidak boleh melebihi manfaatnya.

Setiap pengendalian internal memiliki keterbatasan dalam efektivitasnya. Hal ini meliputi: kemungkinan kesalahan (tidak ada sistem yang sempurna), pelanggaran (personil dapat melanggar sistem melalui kolusi atau cara lain), pelanggaran manajemen (pihak manajemen berada dalam posisi melanggar prosedur pengendalian dengan secara pribadi menyimpangkan transaksi atau mengarahkan bawahan untuk melakukan hal tersebut), dan berubahnya kondisi (kondisi dapat

berubah dengan berjalannya waktu hingga pengendalian yang ada tidak berjalan).

3. Unsur-Unsur Pengendalian Internal

Unsur-unsur pengendalian internal menurut COSO 2013 dalam Elyana & Supriyono (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan pengendalian menjadi dasar dari keempat unsur pengendalian lainnya yang mencerminkan sikap dan tindakan dari dewan komisaris, direksi, manajemen, dan pegawai secara keseluruhan.
- b. Penilaian risiko merupakan proses dinamis dan interaktif dalam mengidentifikasi dan menilai risiko-risiko yang akan dihadapi oleh suatu entitas dalam mencapai tujuan.
- c. Aktivitas pengendalian meliputi kebijakan dan prosedur pengendalian yang ditetapkan dan dilaksanakan untuk memastikan dan memberi keyakinan bahwa tindakan yang dipilih manajemen dalam menghadapi risiko dilaksanakan dengan efektif.
- d. Informasi dan komunikasi merupakan unsur yang menjangkau ke semua lapisan unsur-unsur yang lain. Sistem informasi yang andal, relevan, dan tepat waktu dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- e. Pemantauan (*monitoring*) dilakukan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa pengendalian internal dilakukan dengan efektif. Dari

hasil monitoring ini, ditemukan kelemahan pengendalian sehingga dapat direkomendasikan pengendalian yang lebih baik.

4. Langkah-Langkah Dalam Pengendalian Internal Dan Ciri-Ciri Pengendalian Internal Yang Baik

Willson dan Campbell (1986) dalam dalam Rapina & Christyanto (2011) mengatakan bahwa terdapat 3 langkah dalam mengevaluasi pengendalian intern, yaitu:

- a. Mengidentifikasi kegiatan pokok, resiko dan kemungkinan adanya kebobolan pada setiap komponen operasi perusahaan dan merumuskan sasaran-sasaran pengendalian dalam hubungannya dengan kegiatan tersebut.
- b. Menguraikan (dengan flowchart) dan memahami berbagi sistem yang dipergunakan dalam mengolah transaksi-transaksi, melindungi harta perusahaan dan menyiapkan laporan akuntansi keuangan.
- c. Terakhir, mengevaluasi sistem, dengan perhatian khusus terhadap kelemahan-kelemahan penting yang mungkin ditemukan, untuk memastikan bahwa sistem tersebut memberikan kepastian yang wajar bahwa tujuan pengendalian mungkin dicapai.

Tunggal dalam dalam Rapina & Christyanto (2011) menyatakan terdapat 4 hal yang mempengaruhi pengelolaan persediaan :

- a. Suatu struktur organisasi yang didalamnya terdapat pemisahan tanggung jawab fungsional yang sesuai.

- 1) Pemisahan kegiatan dari pembukuan
 - 2) Pemisahan tugas antara kontroller dan bendaharawan
 - 3) Kedudukan organisatoris pengolahan data
- b. Suatu sistem yang mencakup prosedur otorisasi dan pencatatan yang sesuai agar memungkinkan pengendalian yang wajar atas harta, hutang, pendapatan, dan biaya.
 - c. Cara kerja yang wajar yang harus digunakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing bagian organisatoris.
 - d. Kepegawaian dengan mutu yang sepadan dengan tanggung jawabnya.

5. Elemen-Elemen Pengendalian Internal

Willson dan Campbell (1986) dalam Rapina & Christyanto (2011) menjebarkan terdapat tujuh elemen pokok yang diperlukan dalam pengendalian internal, yaitu:

- a. Personalia yang kompeten dan dapat dipercaya, disertai adanya garis kewenangan dan tanggungjawab yang ditetapkan dengan jelas.
- b. Pemisahan tugas yang memadai, dimana terdapat beberapa batas:
 - 1) Pemisahan tanggung jawab operasional dari pembukuan keuangan
 - 2) Pemisahan fungsi penjagaan harta dari catatan-catatan akuntansi

- 3) Pemisahan fungsi pemberian otorisasi untuk transaksi-transaksi dari fungsi penjagaan atau pemeliharaan harta apapun yang ada hubungannya
- 4) Pemisahan tugas-tugas di dalam fungsi akuntansi
- c. Prosedur-prosedur yang wajar untuk pemberian otorisasi terhadap transaksi – transaksi
- d. Adanya catatan dan dokumen yang memadai
- e. Adanya pengawasan secara fisik yang wajar baik terhadap harta maupun catatan
- f. Prosedur-prosedur yang wajar untuk pembukuan yang memadai
- g. Adanya suatu sistem untuk verifikasi yang independen

6. Komponen Pengendalian Internal

Soetedjo & Sugianto (2018) menjelaskan bahwa Pada bulan September tahun 2012 *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) telah menerbitkan *public exposure atas Internal control–Integrated Framework. Internal Control–Integrated Framework* tetap mempertimbangkan lima komponen pengendalian internal, dan juga mempertimbangkan kebijakan manajemen dalam merancang, mengimplementasikan, dan menguji efektifitas sistem pengendalian internal. Soetedjo & Sugianto (2018) menjabarkan lima komponen pengendalian internal berdasarkan COSO terdiri dari:

a. Pengendalian lingkungan

Pengendalian lingkungan adalah satu set standar operasi, proses, dan struktur untuk membawa organisasi berjalan sesuai dengan kebijakan manajemen. Pimpinan puncak harus menciptakan nilai-nilai integritas untuk semua level. Termasuk juga menciptakan penghargaan dan sanksi kepada pimpinan dan karyawan di semua level bila melanggar integritas. Jalannya satu sistem pengendalian internal sangat tergantung pada kemauan dan dukungan pimpinan puncak.

b. Pengendalian risiko

Setiap organisasi menghadapi risiko baik dari dalam maupun luar organisasi yang berdampak pada gangguan terhadap capaian tujuan organisasi. Risiko tersebut berpotensi terjadi untuk setiap langkah aktivitas dan di semua level organisasi, sehingga pengendalian internal juga menciptakan bagaimana mengelola risiko. Peta risiko harus diciptakan sebelum suatu aktivitas dimulai, sehingga setiap risiko sudah terprediksi dan bila terjadi bukan merupakan kejutan.

c. Pengendalian aktivitas

Pengendalian aktivitas melalui kebijakan dan prosedur operasi standar akan sangat membantu manajemen dalam memitigasi atau menghindari risiko. Pengendalian aktivitas dibentuk untuk semua level organisasi baik manual maupun otomatis, seperti

otorisasi dan aproval, verifikasi, rekonsiliasi, dan review terhadap aktivitas bisnis.

d. Informasi dan komunikasi

Informasi diperlukan untuk suatu sistem pertanggungjawaban operasi organisasi yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Informasi disusun secara terstruktur dalam bentuk dan isi yang baku. Sedangkan komunikasi merupakan pemberian informasi yang tidak terstruktur dan bersifat interaktif antara pemberi informasi dan penerima informasi. Bisa datang dari bawahan dan juga bisa datang dari atasan yang bersumber dari media cetak, media elektronik, dan bahkan informasi dari sejawat . Komunikasi yang baik di antara elemen dalam organisasi sering membawa manfaat bagi capaian tujuan.

e. Monitor aktivitas

Evaluasi secara ongoing atau ketika aktivitas berjalan atau evaluasi secara periodik terhadap aktivitas harus dilakukan untuk memastikan bahwa pengendalian internal berhasil mengendalikan aktivitas. Evaluasi ongoing mampu memberikan informasi yang tepat waktu, sehingga tindakan koreksi dapat dilakukan secepatnya. Kemampuan ini menyebabkan evaluasi ongoing lebih bermanfaat dibanding dengan evaluasi periodik. Evaluasi periodik lebih bermanfaat untuk koreksi aktivitas yang akan datang. Ketika pengendalian internal telah ditetapkan

efektif, Manajemen Senior dan Dewan Direksi mempunyai jaminan (assurance) yang masuk akal, yang menerangkan bahwa organisasi:

- 1) Mencapai tujuan operasi ketika standar dan kriteria dibangun oleh Legislator, Regulator, dan Penyusun Standar.
- 2) Memahami bahwa operasi telah dikelola secara efektif dan efisien ketika standar eksternal tidak ada.
- 3) Mempersiapkan laporan terkait kesesuaian dengan peraturan, regulasi, dan standar yang dibangun oleh Legislator, Regulator, dan Penyusun Standar, atau tujuan spesifik organisasi dan kebijakan yang terkait.
- 4) Patuh terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku.
- 5) *InternalControl-Integrated Framework*
memperhatikan semua komponen pengendalian internal sebagai kerangka yang cocok dan relevan pada semua bagian, sehingga membutuhkan semua komponennya tersedia dan berfungsi serta beroperasi bersama dalam pola kerja yang terintegrasi. Bila tidak bisa terpenuhi maka akan timbul ketidakefisienan.

7. Tanggung Jawab Beberapa Pihak Dan Perannya Dalam Pengendalian Internal

Maruta (2016) menjabarkan berbagai pihak yang bertanggungjawab atas efektifitas pelaksanaan pengendalian internal dan perannya adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen, merupakan tanggungjawab manajemen untuk menciptakan pengendalian internal yang efektif. Secara khusus chief executive officer harus merancang suasana di puncak untuk kesadaran akan pengendalian di seluruh organisasi, dan melihat bahwa semua komponen pengendalian internal sudah ditempatkan sebagaimana mestinya. Lingkungan pengendalian yang efektif akan dapat mengurangi kemungkinan kekeliruan atau kecurangan dalam suatu entitas. Manajemen senior yang membawahi unit-unit organisasi harus bertanggungjawab untuk mengendalikan aktivitas dari unit yang dipimpinnya. Para pejabat teknologi informasi dan akuntansi serta keuangan memainkan suatu peran sentral dalam merancang, mengimplementasikan, dan memonitor sistem pelaporan keuangan entitas, mengembangkan anggaran dan rencana keseluruhan entitas, menelusuri dan menganalisa kinerja, serta mencegah dan mendeteksi pelaporan keuangan yang curang.
- b. Dewan direksi dan komite audit, anggota dewan direksi sebagai bagian dari pengaturan umum dan tanggung jawab terhadap kekeliruan, harus

menentukan bahwa manajemen telah memenuhi tanggungjawabnya untuk menciptakan dan memelihara pengendalian internal. Komite audit (atau kalau tidak ada diganti dewan direksi sendiri) harus waspada dalam mengidentifikasi keberadaan penolakan manajemen atas pengendalian atau pelaporan keuangan yang curang, dan segera mengambil tindakan yang diperlukan untuk membatasi tindakan yang tidak sesuai oleh manajemen.

- c. Auditor internal. Auditor internal harus memeriksa dan mengevaluasi kecukupan pengendalian internal suatu entitas secara periodic dan membuat rekomendasi untuk perbaikan, tetapi mereka tidak memiliki tanggung jawab utama untuk menciptakan dan memelihara pengendalian internal.
- d. Personil entitas lainnya. Peran dan tanggung jawab dari semua personil lain yang menyediakan informasi kepada, atau menggunakan informasi yang disediakan oleh sistem yang mencakup pengendalian internal, harus memahami bahwa mereka memiliki tanggungjawab untuk mengkomunikasikan masalah apapun yang tidak sesuai dengan pengendalian atau tindakan melawan hukum yang mereka temui kepada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi.
- e. Auditor independen. Sebagai hasil dari prosedur audit laporan keuangan, seorang auditor eksternal mungkin akan menemukan kekurangan dalam pengendalian intern yang akan dikomunikasikan kepada

manajemen, komite audit, atau dewan direksi, bersamaan dengan rekomendasi perbaikan.

8. 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 pencurian 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 salah 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 financial para pencuri tersebut.

Solusi Untuk Contoh Kasus 1

Kasus pertama melibatkan pencurian persediaan. Pencegahan secara absolut dari tipe masalah 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:

- a. Kepala bagian produksi yang terlibat pencurian harus diganti oleh orang yang lebih terpercaya.
- b. Prosedur baru diperlukan untuk kepala 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.
- c. Penghitungan persediaan dijadwalkan lebih sering. Penghitungan persediaan yang penting perlu dijadwalkan lebih sering sehingga bila terjadi permasalahan dapat segera terdeteksi secepat mungkin. Beberapa bentuk persediaan cukup dihitung secara tahunan, namun staf auditor internal perlu diberi instruksi untuk melakukan pemeriksaan mendadak untuk membandingkan penghitungan

kuantitas fisik dengan catatan persediaan secara perpetual.

Kasus 2: Manipulasi Data

Pada tahun 1979, suatu perusahaan yang bangga atas pertumbuhan laba yang menaik terjadi konsisten selama sepuluh tahun, mengungkapkan bahwa para manajer pada beberapa divisi perusahaan telah berkonspirasi untuk mentransfer income antar beberapa tahun fiskal. Skema transfer income telah dimulai sejak 1974 ketika beberapa manajer berupaya mengurangi profit mereka untuk menghindari dari berlebihnya batas rasio gaji dan kontrol harga pada saat itu. Tetapi skema kemudian berlanjut setelah kontrol harga dan gaji berlalu karena manajer menyadari 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 dollar melalui sejumlah prosedur, antara lain:

- a. Melebihi pembayaran untuk vendor dan menerima potongan harga pada tahun depan.
- b. Meminta dan mempermahal faktur untuk jasa yang baru digunakan pada tahun yang akan datang.
- c. Memperendah nilai persediaan untuk mengantisipasi penurunan harga.
- d. 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, karena adanya 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 staf 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 operasi 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. Investor merasa bahwa masing-masing faktor iai meningkatkan motivasi manajer untuk mentransfer *income* antar periode.

Solusi Untuk Contoh Kasus 2

Tahap-tahap yang ketat perlu diambil untuk menjamin bahwa permasalahan berhenti dan tak akan terjadi lagi. Beberapa tahap didisain untuk memperkuat system pengendalian internal, dan tahap lain di desain untuk memperbaiki lingkungan kerja untuk mengurangi motivasi manajer memanipulasi data. Tahap-tahap ini meliputi:

- a. *Code of conduct* perusahaan perlu direvisi dan diperkuat dan perlu ditekankan pada seluruh karyawan bahwa pelanggaran terhadap aturan ini tidak akan ditolerir.
- b. Perekrutan pejabat baru dan pemberian tanggung jawab bagi seluruh fungsi diperusahaan terkait akuntansi keuangan, pengendalian dan pelaporan eksternal.
- c. 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 praktik bisnis yang baik. Langkah selanjutnya perlu diambil bila ditemukan defisiensi.
- d. 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 pengungkapan 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 memiliki sistem akuntansi yang memenuhi paling tidak standar minimum, dan para pengguna laporan keuangan memahami karakteristik data yang disajikan.

- e. Program yang sedang berjalan ditujukan untuk memonitor kepatuhan pada kebijakan dan prosedur, dan untuk menjamin bahwa kebijakan dan prosedur tersebut efektif sepanjang waktu.
- f. 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.
- g. Fungsi auditor internal perusahaan diperkuat, dan garis laporan diubah sehingga fungsi ini bertanggung jawab langsung pada komite audit.
- h. Review terhadap perencanaan insentif manajemen perlu dilakukan untuk menentukan bagaimana memberlakukan insentif sambil mengurangi motivasi untuk praktik transfer income. Beberapa alternatif yang dapat dipertimbangkan antara lain pemberian award berdasarkan kinerja korporat (bukan divisi),

kinerja jangka panjang, atau kinerja diukur dalam indikator non finansial.

C. Latihan

1. Berikan analisa anda mengenai sejauh Apa yang anda ketahui mengenai pengendalian internal?
2. Berikan analisa anda terkait peranan pihak-pihak dalam suatu instansi atau perusahaan dalam pelaksanaan pengendalian internal?

D. Referensi

- Befilla Astika Putri, Handayani, S. R., & Dwiatmanto. (2013). Pemberian Dan Pelunasan Kredit Ketahanan Pangan Dan Energi (KKPE) Untuk Petani (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Meritjan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(1), 210–219.
- Elyana, P., & Supriyono, R. A. (2018). Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Kas (Studi Pada Perkumpulan Dharma Putri). *Accounting and Business Information Systems Journal*, 6(4).
- Maruta, H. (2016). Pengendalian Internal Dalam Sistem Informasi. *Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 5(1), 16–28.
- Rapina, R., & Christyanto, L. (2011). Peranan Sistem Pengendalian Internal Dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Kegiatan Operasional Pada Siklus Persediaan dan Pergudangan (Studi Kasus Pada PT.Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(6).
- Soetedjo, S., & Sugianto, A. (2018). Penerapan COSO Erm Integrated Framework Dalam Mendukung Audit Forensik Untuk Menanggulangi Tindak Kejahatan. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 2(2), 133–136.

BAB XII

POLA KEPERILAKUAN AUDITOR

A. Capaian Pembelajaran

Pada Pertemuan 12 ini akan di jelaskan mengenai definisi, ruang lingkup, manfaat, tipe pengendalian internal, dan setelah mempelajarinya mahasiswa diharapkan pada akhir kuliah, dapat:

1. Kode Etik Akintan
2. Etika Profesi
3. Dilema Etika dan Keputusan Etis
4. Penerimaan Perilaku Disfungsional Audit

B. Materi

1. Penalaran Moral Dalam Etika Akuntan

Franz (1987) dalam Indrayeni *et al.*, (2020) menjelaskan bahwa kata moral selalu mengacu pada baik buruknya manusia sebagai manusia, sehingga bidang moral adalah bidang kehidupan manusia dilihat dari segi kebajikannya sebagai manusia. Roger (1985) dalam Indrayeni *et al.*, (2020) menemukan bahwa moral merupakan standar baik-buruk seseorang yang ditentukan oleh nilai-nilai sosial budaya di mana individu

sebagai anggota sosial. Penalaran moral dalam etika akuntan merupakan faktor penentu yang melahirkan perilaku moral dalam pengambilan keputusan etis untuk menemukan perilaku moral yang sebenarnya hanya dapat ditelusuri melalui penalarannya. Artinya pengukuran moral yang benar tidak sekedar mengamati perilaku moral yang kelihatan saja tetapi harus melihat pada kesadaran moral yang mendasari keputusan perilaku moral tersebut serta memproses dan menganalisis pikiran individu saat membuat keputusan proses mengolah informasi dan menyeimbangkan antara kewajiban independensi honorarium (*fee*) yang diterima dan publikasi hasil audit & untuk mendapatkan kesimpulan yang tidak menyalahi etika pekerjaan dan jabatan seorang akuntan. Kohlberg (1995) dalam Indrayeni *et al.*, (2020) menyatakan bahwa tahapan perkembangan moral seseorang terdapat tiga tahapan, yaitu :

a. Tahap Pra Konvensional

Pada tahap pra konvensional seseorang akan tanggap terhadap aturan-aturan budaya dan ungkapan-ungkapan budaya mengenai apa yang baik dan buruk serta apa yang benar dan salah. Namun demikian, semua ini masih ditafsirkan dari segi akibat fisik atau kenikmatan perbuatan (hukuman, keuntungan, pertukaran) atau dari segi kekuatan fisik mereka yang memaklumkan peraturan. Tingkat prakonvensional ini

memiliki dua tahap, yaitu orientasi hukuman dan kepatuhan serta orientasi relativis-instrumental.

b. Tahap Konvensional

Pada tahap konvensional, seseorang hanya menuruti harapan keluarga, kelompok, atau masyarakat. Semua itu dipandang sebagai hal yang bernilai dalam dirinya sendiri tanpa mengindahkan akibat yang muncul. Sikap seseorang bukan saja konformitas terhadap pribadi dan tata tertib sosial, melainkan juga loyalitas dan secara aktif mempertahankan, mendukung, membenarkan seluruh tata tertib, serta mengidentifikasi diri dengan orang atau kelompok yang terlibat. Tingkat konvensional ini memiliki dua tahap, yaitu orientasi kesepakatan antara pribadi atau disebut orientasi “anak manis” serta orientasi hukum dan ketertiban.

c. Tahap Pasca Konvensional

Pada tahap pasca konvensional, seseorang akan merumuskan nilai-nilai dan prinsip-prinsip moral yang memiliki keabsahan dan dapat diterapkan, terlepas dari otoritas kelompok atau orang yang berpegang pada prinsip-prinsip itu dan terlepas pula dari identifikasi diri dengan kelompok tersebut. Tingkat ini memiliki dua tahap, yaitu orientasi kontak sosial legalitas serta orientasi prinsip dan etika universal.

2. Kode Etik Akuntan

Agoes (2012) dalam Fachmi & Utami (2017) menjabarkan 8 prinsip etika profesional seorang akuntan, yakni :

a. Tanggung jawab profesi

Dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai profesional, setiap anggota harus senantiasa menggunakan pertimbangan moral dan profesional dalam semua kegiatan yang dilakukannya. Anggota juga harus selalu bertanggungjawab untuk bekerjasama dengan sesama anggota untuk mengembangkan profesi akuntansi, memelihara kepercayaan masyarakat dan menjalankan tanggung jawab profesi dalam mengatur dirinya sendiri.

b. Kepentingan umum

Setiap anggota berkewajiban untuk senantiasa bertindak dalam kerangka pelayanan kepada publik, menghormati kepercayaan publik, dan menunjukkan komitmen atas profesionalisme.

c. Integritas

Integritas adalah suatu elemen karakter yang melandasi kepercayaan public, mengharuskan seorang anggota untuk bersikap jujur dan berterus terang tanpa harus mengorbankan rahasia penerima jasa, pelayanan dan kepercayaan publik tidak boleh dikalahkan oleh keuntungan pribadi. Integritas dapat menerima kesalahan yang tidak disengaja dan

perbedaan pendapat yang jujur, tetapi tidak menerima kecurangan atau peniadaan prinsip.

d. Objektivitas

Objektivitasnya adalah suatu kualitas yang memberikan nilai atas jasa yang diberikan anggota. Prinsip obyektivitas mengharuskan anggota bersikap adil, tidak memihak, jujur secara intelektual, tidak berprasangka atau bias, serta bebas dari benturan kepentingan atau dibawah pengaruh pihak lain.

e. Kompetensi profesional dan kecermatan

Setiap anggota harus melaksanakan jasa profesionalnya dengan berhati-hati, kompetensi dan ketekunan, serta mempunyai kewajiban untuk mempertahankan pengetahuan dan ketrampilan profesional pada tingkat yang diperlukan untuk memastikan bahwa klien atau pemberi kerja memperoleh manfaat dari jasa profesional dan teknik yang paling mutakhir.

f. Kerahasiaan

Setiap anggota harus menghormati kerahasiaan informasi yang diperoleh selama melakukan jasa profesional dan tidak boleh memakai atau mengungkapkan informasi tersebut tanpa persetujuan, kecuali bila ada hak atau kewajiban profesional atau hukum untuk mengungkapkannya.

g. Perilaku profesional

Setiap anggota harus berperilaku yang konsisten dengan reputasi profesi yang baik dan menjauhi

tindakan yang dapat mendiskreditkan profesi sebagai perwujudan tanggungjawabnya kepada penerima jasa, pihak ketiga, anggota yang lain, staf, pemberi kerja dan masyarakat umum.

h. Standar teknis

Setiap anggota harus melaksanakan jasa profesionalnya sesuai dengan standar teknis dan standar profesional yang relevan. Standar teknis dan standar professional yang harus ditaati anggota adalah standar yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia. *Internasional Federation of Accountants*, badan pengatur, dan pengaturan perundang-undangan yang relevan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelanggaran etika yaitu :

- a. Tidak adanya kontrol, baik dari organisasi yang menaungi profesi teknik informasi maupun masyarakat pada umumnya.
- b. Kurangnya pengetahuan dan kesadaran publik mengenai kode etik dalam bidang teknologi informasi karena sosialisasi yang tidak berjalan dengan baik.
- c. Kurangnya pengetahuan atau ketidaksadaran pegiat IT atau individu yang berkecimpung dalam bidang ini untuk menjaga etika, moral profesi.
- d. Tidak tersedianya kanal (sarana dan prasarana) bagi publik untuk menyampaikan laporan dan keluhan mengenai pelanggaran-pelanggaran yang terjadi.

Hambatan apa yang mungkin timbul dalam penegakan kode etik akuntan, antara lain:

- a. Sikap anggota profesi yang mendua, pada satu sisi menolak setiap pelanggaran terhadap kode etik tetapi pada sisi lain memberikan pembenaran atas pelanggaran tersebut.
- b. Adanya sifat sungkan dari sesama anggota profesi untuk saling mengadukan pelanggaran kode etik.
- c. Belum jelasnya aturan tentang mekanisme pemberian sanksi dan proses peradilan atas kasus-kasus pelanggaran baik dalam anggaran dasar maupun dalam anggaran rumah tangga.
- d. Belum dapat berfungsinya secara efektif BPP dan DPP sebagai akibat dari belum jelasnya pengaturan dalam AD / ART.

Sanksi yang diberikan pada pelanggaran kode etik, khususnya pelanggaran-pelanggaran yang mungkin terjadi pada dunia sosial, antara lain:

- a. Mendapat peringatan, Pada tahap ini, si pelaku akan mendapatkan peringatan halus, misal jika seseorang menyebutkan suatu instansi terkait (namun belum parah tingkatannya) bisa saja ia akan menerima email yang berisi peringatan, jika tidak diklarifikasi kemungkinan untuk berlanjut ke tingkat selanjutnya, seperti peringatan keras ataupun lainnya.
- b. Pemblokiran, Mengupdate status yang berisi SARA, mengupload data yang mengandung unsur pornografi baik berupa image maupun .gif, seorang programmer

yang mendistribusikan malware. Hal tersebut adalah contoh pelanggaran dalam kasus yang sangat berbeda-beda, kemungkinan untuk kasus tersebut adalah pemblokiran akun di mana si pelaku melakukan aksinya. Misal, sebuah akun pribadi sosial yang dengan sengaja membentuk grup yang melecehkan agama, dan ada pihak lain yang merasa tersinggung karenanya, ada kemungkinan akun tersebut akan dideactivated oleh server. Atau dalam web/blog yang terdapat konten porno yang mengakibatkan pemblokiran web/blog tersebut.

Hukum Pidana/Perdata, “Setiap penyelenggara negara, Orang, Badan Usaha, atau masyarakat yang dirugikan karena penggunaan Nama Domain secara tanpa hak oleh Orang lain, berhak mengajukan gugatan pembatalan Nama Domain dimaksud” (Pasal 23 ayat 3), “Setiap Orang dengan sengaja dan tanpa hak atau melawan hukum melakukan tindakan apa pun yang berakibat terganggunya Sistem Elektronik dan/atau mengakibatkan Sistem Elektronik menjadi tidak bekerja sebagaimana mestinya” (Pasal 33), “Gugatan perdata dilakukan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan” (Pasal 39) Adalah sebagian dari UUD RI No.11 tahun 2008 tentang informasi dan transaksi elektronik (UU ITE) yang terdiri dari 54 pasal.

3. Etika Profesi Dan Independensi Auditor

Boynton dan Johnson (2011) dalam Oktaviani (2017) menyatakan bahwa Etika profesi menggambarkan komitmen profesi terhadap prinsip etika dan kode etik. Suatu komitmen terhadap perilaku etis merupakan elemen kunci dalam audit. Etika profesi ini biasanya menggambarkan standar perilaku yang idealis dan praktis dalam tujuannya. Goleman (2007) dalam Oktaviani (2017) mengatakan bahwa untuk menjadi seorang auditor yang mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan menjunjung tinggi etika profesi, kecerdasan emosional yang mengambil bagian penting. Suartana (2010) dalam Oktaviani (2017) menambahkan bahwa dengan kecerdasan emosional seorang auditor diharapkan mampu mengatur perasaan dengan baik, mampu memotivasi diri sendiri, berempati ketika menghadapi gejolak emosi diri maupun orang lain, fleksibel dalam situasi dan kondisi yang sering berubah, sehingga dengan akal sehat mampu berpikir positif dalam menghadapi tekanan dan gangguan yang dapat memengaruhi independensinya. Dengan demikian hasil pemeriksaannya tidak memihak pihak manapun.

Hassan (2019) menyebutkan Independensi merupakan hal yang sangat penting dalam melakukan audit, dimana dalam pelaksanaan audit, seorang auditor harus menerapkan lima konsep utama salah satunya adalah independensi. Independensi juga merupakan suatu sikap mental yang harus dipunyai seorang auditor

yang bebas dari pengaruh pihak lain. Diharapkan seorang auditor dikatakan independen jika dapat melaksanakan tugasnya dengan bebas (tanpa ada pengaruh) dan objektif. Sikap independen seorang auditor berarti bekerja sesuai dengan standar auditing dan kode etik profesi akuntan publik, dan tidak mudah terpengaruh terhadap kepentingan pihak lain yang berkepentingan dan akan membantu dalam pencegahan *fraud* dalam aktifitas audit. Nurhayati (2015) dalam Hassan (2019) menjelaskan bahwa auditor yang memiliki sikap independensi yang memadai akan lebih dapat mengungkapkan *fraud* yang terjadi dikliennya. Hassan (2019) menjabarkan beberapa contoh dari independensi seorang auditor dalam melaksanakan kegiatan audit adalah sebagai berikut:

- a. Terjadi pembatasan ruang lingkup, sikap dan luas audit oleh *auditee*.
- b. Auditor tidak dapat independen karena posisi auditor dalam organisasi *auditee*.
- c. Terdapat hubungan istimewa antara auditor dengan *auditee*.

Menurut Kosasih (2000) dalam Hassan (2019) menyebutkan terdapat empat jenis resiko yang dapat merusak independensi akuntan publik yaitu:

- a. *Self interest risk*
- b. *Self review risk*
- c. *Advocacy risk*
- d. *Client influence risk*.

Hassan (2019) juga menjelaskan terdapat dua indikator independensi antara lain:

- a. Independensi dalam fakta (*Independence in fact*)
- b. Independensi dalam Penampilan (*Independence in appearance*)
- c. Independensi dalam keahlian (*Independence in competence*)

4. Proses Kegiatan Pertimbangan Auditor

Proses kegiatan pertimbangan yang dilakukan oleh seorang auditor antara lain:

- a. Mencari dokumen yang dibutuhkan

Langkah pertama dalam proses audit yaitu pihak auditor akan mendatangi klien untuk meminta beberapa dokumen bersinggungan dengan proses audit. Auditor yang profesional sudah pasti sudah akan mengirimkan beberapa daftar dokumen yang akan dia audit. Ada beberapa dokumen wajib yang dibutuhkan dalam proses audit seperti dokumen rekening koran, buku besar dan nota keuangan. Auditor juga akan meminta bagan organisasi klien bersama dengan daftar nama dewan dan petinggi komite terkait.

- b. Persiapan audit

Para auditor akan memeriksa beberapa informasi yang ada di dalam dokumen yang dibutuhkan dan akan merencanakan bagaimana tata cara proses audit. Para auditor akan mengadakan workshop resiko

yang disusun oleh tim audit sebagai persiapan dalam melakukan audit perusahaan. Dalam workshop resiko dilakukan oleh tim audit untuk mengetahui berbagai masalah yang akan hadir saat proses audit dilakukan. Setelah workshop resiko dilakukan lalu auditor akan menyusun acara audit sesuai workshop yang dilakukan tim audit.

c. Membuat rencana rapat terbuka

Auditor perlu untuk menggelar rapat terbuka supaya kejelasan proses audit bisa dipahami para pegawai perusahaan. Auditor bisa mengundang manajemen senior, staf administrasi utama dan general affair. Dalam rapat terbuka tersebut auditor akan menjelaskan proses audit tersebut, bagaimana lama waktunya dan masalah lain pada saat melakukan proses audit.

d. Kerja di lapangan

Auditor mengambil informasi yang dapat diserap pada gelaran rapat terbuka dan menggunakannya di rencana audit. kerja di lapangan dilaksanakan setelah berkomunikasi dengan para anggota staf dan akan meninjau tata cara dan proses audit tersebut.

e. Menyusun laporan

Auditor menyusun laporan audit yang berisi temuan-temuan masalah saat proses audit tersebut. Dalam laporan tersebut auditor akan merangkum segala kelalaian berupa temuan material dan non material dan temuan lainnya.

5. Dilema Etika Dan Keputusan Etis

Rahayuningsih (2013) menyatakan etika dapat diartikan sebagai aturan- aturan yang tidak dapat dilanggar dari perilaku yang diterima oleh masyarakat sebagai yang baik atau buruk seperti halnya keputusan individual yang menimbulkan konsekuensi terhadap moral dan nilai-nilai individu. Arens dan Lobecke (2002) dalam Rahayuningsih (2013) mendefinisikan dilema etika sebagai suatu situasi yang dihadapi oleh seseorang dimana keputusan mengenai perilaku yang layak harus dibuat, karena auditor secara sosial juga bertanggungjawab kepada masyarakat dan profesinya daripada mengutamakan kepentingan pribadi atau kepentingan ekonomis semata. Trevino (1986) dan Jones (1991) dalam Rahayuningsih (2013) menyatakan keputusan etis adalah keputusan yang baik secara legal maupun moral yang dapat diterima oleh masyarakat luas. Untuk menghindari dilema etika ini, Arens dan Loebecke (2000) dalam Rahayuningsih (2013) mengemukakan ada beberapa pendekatan yang digunakan sebagai pegangan untuk memecahkan dilemma yang meliputi :

- a. Dapatkan fakta-fakta yang relevan
- b. Identifikasikan isu-isu etika dari fakta-fakta yang ada
- c. Tentukan siapa- siapa dan bagaimana orang atau kelompok yang dipengaruhi oleh dilemma
- d. Identifikasikan alternatif yang tersedia bagi orang yang memecahkan dilemma

- e. Identifikasikan konsekuensi yang mungkin timbul dari setiap alternative
- f. Putuskan tindakan yang tepat.

Pada pendekatan terakhir ini, yang merupakan pengambilan keputusan adalah tahapan proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi. Berdasarkan definisi tersebut, dapat dinyatakan bahwa sebelum keputusan tersebut ditetapkan diperlukan pertimbangan yang menyeluruh tentang kemungkinan konsekuensi yang bisa timbul sebab mungkin saja keputusan yang diambil hanya memuaskan satu atau beberapa kelompok saja. Keputusan etis adalah keputusan baik secara legal maupun moral diterima oleh masyarakat luas. Sebaliknya keputusan tidak etis adalah keputusan yang baik secara legal maupun moral tidak diterima oleh masyarakat luas. Pada dasarnya pembuatan keputusan etika merupakan hal yang kondisional yaitu tergantung atau sesuai dengan karakteristik- karakteristik masalah moral.

6. Penerimaan Perilaku Disfungsional Audit

SAS No 82 dalam Pujaningrum (2012) menyatakan bahwa sikap auditor menerima perilaku disfungsional merupakan indikator perilaku disfungsional aktual. Donnelly *et al.* (2003) dalam Pujaningrum (2012) menyebutkan *dysfunctional audit behavior* merupakan reaksi terhadap lingkungan. Beberapa perilaku disfungsional yang membahayakan kualitas audit yaitu:

a. *Underreporting of time*

Underreporting of time menyebabkan keputusan personil yang kurang baik, menutupi kebutuhan revisi anggaran, dan menghasilkan *time pressure* untuk audit di masa datang yang tidak diketahui.

b. *Premature sign-off*

Marxen (1990) dalam Pujaningrum (2012) menyatakan *premature sign-off* (PMSO) merupakan suatu keadaan yang menunjukkan auditor menghentikan satu atau beberapa langkah audit yang diperlukan dalam prosedur audit tanpa menggantinya dengan langkah yang lain

c. *Altering/ replacement of audit procedure..*

Graham (1985) dalam Pujaningrum (2012) menyimpulkan bahwa kegagalan audit sering disebabkan karena penghapusan prosedur audit yang penting dari pada prosedur audit yang tidak dilakukan secara memadai untuk beberapa item. Sedangkan *altering/replacing of audit procedure* adalah penggantian prosedur audit yang seharusnya yang telah ditetapkan dalam standar auditing.

C. Latihan

1. Berikan analisa anda mengenai perkembangan penerapan kode etik akuntan saat ini?
2. Berikan analisa anda mengenai bagaimana independensi auditor yang ada di Indonesia?
3. Berikan analisa anda mengenai penyebab terjadinya perilaku disfungsional audit?

D. Referensi

- Fachmi, A. H. N., & Utami, D. S. M. (2017). Etika Profesi Akuntan dan Permasalahan Audit Studi Kasus Skandal Tesco dan KAP PwC. *Prosiding Seminar Nasional Dan Call For Paper Ekonomi Dan Bisnis*, 189–195.
- Hassan, R. (2019). Pengaruh Etika Profesi Dan Independensi Auditor Terhadap Pendeteksian Fraud Dengan Profesionalisme Auditor Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Magister Akuntansi Trisakti*, 6(2), 145–172. <https://doi.org/10.25105/jmat.v6i2.5559>
- Indrayeni, Wijaya, R. S., & Rahmi, Y. Y. (2020). Pengaruh Konteks Profesional Terhadap Penalaran Moral Mahasiswa Akuntansi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, 22(1), 73–84.
- Oktaviani, W. (2017). Pengaruh Personalitas Auditor Dan Etika Profesi Terhadap Penerimaan Perilaku Audit Disfungsional (Studi Empiris BPK RI Perwakilan Provinsi Riau). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 1960–1970.
- Pujaningrum, I. (2012). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Penerimaan Auditir Atas Penyimpangan Perilaku Dalam Audit (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang). *Diponegoro Journal of Accounting*, 1(1), 1–15.

Rahayuningsih, D. A. (2013). Kajian Aspek Perilaku Pada Keputusan Etis Akuntan Profesional. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 3(5), 73–81.

BAB XIII

ASPEK KEPERILAKUAN PADA PEMBUATAN KEPUTUSAN

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan untuk bisa memahami tentang:

1. Pembuatan Keputusan
2. Proses Pembuatan Keputusan
3. Etika Dalam Pembuatan Keputusan
4. Motif Kesadaran Pembuat Keputusan
5. Pembuatan Keputusan Organisasi
6. Novis Versus Ahli dalam Pembuatan Keputusan
7. Peran Kepribadian dan Gaya Kognitif
8. Peran Informasi Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan

B. Materi

1. Pembuatan Keputusan

Ketika terjadi suatu masalah pembuatan keputusan merupakan salah satu unsur yang penting dilakukan untuk memecahkan masalah. Pengambilan keputusan

merupakan proses yang dijalani oleh setiap manusia, karena hampir setiap saat manusia selalu ada keputusan yang dibuat, baik di dalam rumah tangga, di jalan, di kantor atau di mana saja di masyarakat. Pembuatan keputusan dalam suatu organisasi bukan hanya dibuat oleh pimpinan saja, tetapi memungkinkan di ambil seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan fungsi-fungsi manajemen. Karena salah satu fungsi pimpinan yang tidak dapat dihindari adalah pembuatan keputusan, sebab tanpa pembuatan keputusan fungsi kepemimpinan tidak dapat dilaksanakan dan fungsi manajemen tidak dapat berjalan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Yusra (2016) pembuatan keputusan dapat diartikan sebagai proses memikirkan, mengelola dan memecahkan masalah. Menurut Supriyono (2018) pembuatan keputusan adalah proses memilih dari berbagai alternative tindakan yang mempengaruhi masa depan untuk mencapai tujuan. Sementara menurut Herbert Simon (1978) mengemukakan bahwa keputusan itu adalah suatu manifestasi kewenangan pimpinan yang sangat diharapkan oleh bawahan, sebab tanpa pembuatan keputusan, seluruh kegiatan bawahan menjadi tidak pasti. Ketidakpastian ini menyebabkan lemahnya pimpinan yang dapat mengakibatkan labilnya organisasi.

2. Proses Pembuatan Keputusan

Dalam Ikhsan (2017) Proses pengambilan keputusan adalah salah satu mekanisme pemikiran manusia yang paling kompleks karena berbagai faktor dan tindakan campur tangan di dalamnya dengan hasil yang berbeda. Sementara menurut Yusra (2016) Pembuatan keputusan disamakan dengan proses berpikir, mengelola, dan menyelesaikan masalah. Karena dalam suatu organisasi, pembuatan keputusan adalah proses memilih dari berbagai alternatif tindakan yang mempengaruhi masa depan untuk mencapai tujuan.

Menurut Enjang (2020) langkah-langkah yang menjelaskan proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a. Menemukan dan mengenali masalah
- b. Mengidentifikasi setiap alternatif keputusan yang berpeluang menjadi solusi.
- c. Mengidentifikasi biaya-biaya dan manfaat-manfaat yang ada dari setiap alternatif keputusan serta mengeliminasi biaya-biaya yang tidak relevan.
- d. Menghitung biaya total yang relevan dari setiap alternative keputusan.
- e. Memberikan pertimbangan dan penilaian aspek kualitatif dari masing-masing alternatif keputusan.
- f. Membuat keputusan dengan memilih alternatif keputusan yang memberikan manfaat terbesar.

Sementara menurut Supriyono (2018) pembuatan keputusan dipecah menjadi beberapa langkah yaitu :

a. Mengenali dan mengidentifikasikan masalah atau peluang

Langkah pertama pada proses pembuatan keputusan adalah merespons kejadian dengan mengidentifikasi kejadian yang terjadi adalah masalah atau peluang. Untuk dapat mengidentifikasi suatu kejadian merupakan masalah atau peluang, pembuat keputusan membutuhkan informasi mengenai banyak hal seperti informasi lingkungan, keuangan dan operasional,

b. Mencari alternatif dan menghitung konsekuensi dari setiap alternatif

Langkah selanjutnya setelah selesai mengidentifikasi kejadian sebagai masalah atau sebagai peluang, langkah selanjutnya mencari dan mengidentifikasi sebanyak mungkin alternatif keputusan dan mengidentifikasi sebanyak mungkin konsekuensi yang akan muncul ketika alternatif tersebut diambil.

c. Memilih alternatif yang memuaskan

Langkah memilih alternatif merupakan langkah yang paling penting dalam proses pembuatan keputusan. Pemilihan alternatif ini merupakan proses yang rasional tetapi dalam pelaksanaannya sering kali berdasarkan faktor politis dan psikologi, pertimbangan ekonomi bukan lagi yang utama.

d. Implementasi dan pengawasan

Langkah terakhir dari proses pembuatan keputusan adalah mengimplementasikan keputusan yang diambil lalu melakukan pengawasan terhadap

3. Etika dalam Pembuatan Keputusan

Ketika keputusan diterapkan erat kaitannya dengan etika. Pengambil keputusan harus juga memikirkan apakah keputusan yang diambil sudah menjadi win-win solution untuk semua pemangku kepentingan. Pengambilan keputusan yang tepat sasaran memang sangat penting, tetapi bagaimana untuk cara mencapainya tidak kalah penting. Contohnya : Pengurangan karyawan (PHK) untuk menghasilkan laba jangka pendek yang lebih besar. Ketika terjadi dilema etika seperti ini, pengambil keputusan seharusnya berfikir tidak hanya untuk kepentingan jangka pendek saja, tetapi juga harus memikirkan semua pemangku kepentingan.

a. Motif Kesadaran Pembuatan Keputusan

Menurut Ikhsan (2017) Motif kesadaran sangat penting dalam proses pengambilan keputusan karena merupakan sumber dari proses berfikir. Dua faktor utama dari motif kesadaran komponen, yaitu :

- 1) Keinginan terhadap kepastian menimbulkan pikiran sadar untuk menghindari ketidak pastian.
- 2) Keinginan terhadap keragaman menimbulkan keinginan untuk mengeksplorasi untuk

mendapatkan data baru untuk pengambilan keputusan.

b. Pembuatan Keputusan dalam Organisasi

1) Perusahaan Sebagai Unit Pengambil Keputusan

Hampir setiap hari banyak masalah yang dihadapi perusahaan dari yang biasa hingga yang rumit, maka dari itu setiap hari terjadi proses pengambilan keputusan di perusahaan. Pada masalah yang berulang biasanya pengambilan keputusan yang berulang-ulang juga, standar perusahaan membuat standar SOP yang berbentuk formal maupun informal. SOP ini yang kemudian digunakan untuk membuat keputusan yang searah dengan tujuan dan harapan perusahaan secara keseluruhan.

2) Manusia Sebagai Pembuat Keputusan Organisasi

Salah satu tugas manusia di organisasi ketika ada masalah adalah mengenali dan mendefinisikan suatu kejadian sebagai masalah atau peluang, lalu setelah itu memilih dan mengimplementasikan keputusan. Masalah-masalah di organisasi beragam dari yang bersifat sederhana hingga rumit. Masalah yang bersifat sederhana cenderung bersifat berulang dapat diatasi oleh satu orang yang menempati posisi tertentu. Seperti masalah pembelian persediaan, dapat diatasi oleh manager purchasing.

Sementara masalah yang bersifat lebih rumit biasanya akan diputuskan secara berkelompok atau tim. Hal ini dikarenakan sebuah kelompok terdiri dari berbagai individu yang mempunyai perbedaan latar belakang baik pendidikan dan pengalaman. Karena keberagaman latar belakang itu informasi yang mendasari keputusan lebih lengkap, sehingga diharapkan keputusan yang diambil untuk memecahkan masalah yang kompleks tersebut bisa lebih tepat sasaran.

3) Kekuatan dan Kelemahan Individu Sebagai Pembuat Keputusan

Menurut Supriyono (2019) Manusia bersifat rasional karena kemampuannya berpikir, membuat keputusan, dan belajar. Tetapi, kerasionalan yang dimiliki manusia tetap ada kelemahannya karena manusia tidak mampu menampung dan memproses segala informasi sekaligus.

Kekuatan seorang individu sebagai pembuat keputusan, yaitu :

- a) Waktu pengambilan keputusan cepat
- b) Tidak ada pertentangan pendapat

Kelemahan seorang individu sebagai pembuat keputusan, yaitu :

- a) Sedikitnya informasi yang dimiliki oleh individu
- b) Tanggung jawab kesalahan ada di individu

4) Peran Kelompok Sebagai Pengambil Keputusan dan Pemecahan Masalah

Penyelesaian masalah oleh kelompok lebih umum digunakan di organisasi. Hal ini dikarenakan penyelesaian oleh kelompok mempunyai kelebihan beragamnya keahlian, pengetahuan dan pengalaman, sehingga akan menghasilkan pemikiran yang lebih baik dan lebih kreatif. Tidak jarang juga beragamnya keahlian, pengetahuan dan pengalaman malah akan menghasilkan konflik.

Menurut Supriyono (2018) Kemampuan kelompok untuk menganalisis masalah yang kritis, mendefinisikan dan menilai alternatif untuk mencapai keputusan yang tepat mungkin dilemahkan oleh dua fenomena keprilaku, yaitu groupthink dan the risky –shift or group discussion effect.

c) Fenomena pemikiran kelompok

Fenomena ini terjadi ketika seorang anggota kelompok bisa merasakan tekanan ketika terjadi

perbedaan pendapat tetapi anggota tersebut tidak bisa menyampaikannya. Biasanya hal ini terjadi dikarenakan seseorang tersebut tidak ingin mengganggu dan menjadi penentang pendapat mayoritas.

d) Fenomena pergeseran resiko

Kelompok cenderung lebih memilih pengambilan keputusan yang lebih beresiko dan agresif bila dibandingkan pengambilan keputusan oleh individu.

Selain fenomena pemikiran kelompok dan fenomena pergeseran resiko menurut Ikhsan (2017) ada hal-hal lain yang mempengaruhi keputusan yang diambil oleh kelompok, diantaranya:

- a) Kesatuan kelompok adalah sebagai tingkatan kedekatan anggota-anggota untuk mencapai tujuan bersama. Tingkat kesatuan suatu kelompok bisa dipengaruhi oleh ukuran kelompok, seberapa dekat para anggota kelompok dan catatan dari apa yang sudah dicapai oleh kelompok.
- b) Kontroversi pengambilan keputusan melalui konsensus versus mayoritas. Pengambilan keputusan konsensus adalah pengambilan keputusan yang telah disepakati oleh semua anggota organisasi. Pengambilan keputusan konsensus biasanya lebih tepat karena adanya gabungan informasi dari semua anggota.

Sementara keputusan mayoritas adalah pengambilan keputusan berdasarkan suara mayoritas kelompok.

- c) Kontroversi hubungan atasan dengan bawahan. Kontroversi ini disebabkan oleh ketidak samaan informasi yang dipunyai setiap pihak atau bisa disebut asimetri informasi. Manajer mungkin mempunyai informasi yang lebih banyak dibanding bawahannya. Tetapi tidak menutup kemungkinan karyawan mendapat informasi dan data-data secara langsung dari lapangan dibanding manajer.
- d) Pengaruh basis kekuatan. Ketika individu bisa mempengaruhi pengambil keputusan. Seperti kekuatan posisi dapat mempengaruhi keputusan karena posisinya dalam organisasi. Kekuatan keahlian bisa mempengaruhi keputusan yang membutuhkan pertimbangan ilmu pengetahuan. Selain itu ada kekuatan resource power dan kekuatan politik.
- e) Dampak tekanan waktu. Waktu yang sedikit cenderung membuat anggota kelompok setuju akan keputusan bersama. Selain itu tekanan waktu juga bisa menyebabkan pengambilan keputusan dilakukan anggota yang dominan.

Kelebihan pengambilan keputusan oleh kelompok, yaitu :

- a) Keputusan yang diambil merupakan hasil pemikiran beberapa orang, sehingga informasi yang mendukung pengambilan keputusan lebih banyak.
- b) Semua anggota kelompok bertanggung jawab jika terjadi kesalahan pengambilan keputusan
- c) Menjadi sarana semua anggota untuk memberikan pendapat

Kekurangan pengambilan keputusan oleh kelompok, yaitu:

- a) Waktu pengambilan keputusan lebih lama
 - b) Perbedaan pendapat
 - c) Membatasi anggota karena ada kelompok mayoritas
- c. Novis Versus ahli dalam Pembuatan Keputusan

Menurut penelitian yang dilakukan Bouwman dalam Supriyono (2018) terdapat perbedaan strategi dan pendekatan terhadap data spesifik yang akan digunakan oleh pengambil keputusan pemula (novis) dan seorang yang ahli ketika membuat keputusan dengan menggunakan data akuntansi.

Penelitian Bouwman dalam Supriyono (2018) menggambarkan perbedaan dalam menggunakan data menjadi tiga komponen, yaitu :

- 1) Pemeriksaan informasi. Penelitian menunjukkan antara novis dan ahli sama sama menggunakan rasio dan tren untuk mendapatkan informasi dari laporan keuangan berupa data kuantitatif. Yang menjadi perbedaan adalah data yang digunakan oleh ahli lebih banyak, serta ahli lebih menggunakan perasaan mereka kerangka kerja dalam mengolah data yang relevan.
- 2) Penggabungan pengamatan dan penemuan. Penggabungan merupakan pengelompokan dari pengamatan pada hubungan sebab akibat atau komponen fungsi dari perusahaan. Sebagai cara mendeteksi masalah yang menjadi dasar suatu fenomena, seorang ahli akan menekankan pada hal yang potensial pada pengamatan dan penemuan. Sementara seorang novis akan menghubungkan pengamatan dan penemuan lalu menjelaskannya masing-masing.
- 3) Pemberian alasan. Pemula mempertimbangkan waktu yang tepat untuk memilih mana dari fakta-fakta yang diamati merupakan masalah utama. Sementara ahli mempertimbangkan apakah ada masalah yang terjadi dimasa lampau yang serupa dan bisa menjadi referensi untuk membuat keputusan.

d. Peran Kepribadian dan Gaya Kognitif

Karena manusia sebagai pembuat keputusan, banyak sekali penelitian yang dilakukan untuk

mengetahui perbedaan psikologis dapat mempengaruhi keputusan yang akan diambil. Dua katagori yang perbedaan individu, yaitu : keperibadian yang mengacu kepada sikap dan gaya kognitif yang mengacu kepada cara seseorang menerima dan memproses informasi.

e. Peran Informasi Akuntansi dalam Pembuatan Keputusan

Sudah banyak hipotesa yang dibuat peneliti yang menyatakan bahwa informasi akuntansi mempengaruhi pengambilan keputusan. Menurut Ikhsan (2019) Salah satu input pengambilan keputusan adalah informasi akuntansi. Input tersebut dapat bersifat keuangan dan non keuangan. Informasi akuntansi dapat berfungsi sebagai stimulus dalam mengenali masalah melalui laporan-laporan akuntansi, contohnya pada laporan anggaran akan diketahui apakah sudah tercapai atau gagal mencapai target. Tingkat stimulus yang akan didapat setiap manajemen juga berbeda, bergantung pada seberapa ahli seorang pengambil keputusan tersebut menggunakan informasi akuntansi. Informasi akuntansi jarang digunakan pada manajer yang cenderung mengikuti perasaannya, sementara pada manajer yang kuantitatif melihat informasi akuntansi sangat penting.

Pengaruh yang diberikan informasi akuntansi untuk menjadi dasar pengambilan keputusan berbeda-beda, hal itu tergantung sejauh mana informasi akuntansi mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Menurut Ikhsan (2019) Jika tingkat ketidakpastian sangat tinggi dan informasi nonakuntansi dan informasi eksternal sulit didapat, maka perusahaan bisa menggantinya dengan menggunakan informasi akuntansi untuk menurunkan tingkat ketidakpastian.

C. Latihan

1. Apa saja asumsi keperilakuan dalam pembuatan keputusan organisasi?
2. Bagaimana peran kepribadian dan gaya kognitif dalam pembuatan keputusan?
3. Bagaimana proses pembuatan keputusan?
4. Bagaimana cara pembuatan keputusan dalam organisasi?

D. Referensi

- Ikhsan Lubis, A. (2017). Akuntansi Keperilakuan Akutansi : Multiparadigma. Jakarta : Salemba Empat.
- Supriyono, R.A. (2018). Akuntansi Keperilakuan. Yogyakarta : Gadjah MadaUniversity Press.
- Enjang, H, S. (2020). Modul Akuntansi Manajemen. Medan : Program Studi Manajemen. Fakultas Ilmu Sosial. Universitas Sari Mutiara Indonesia.
- Yusra, M. (2016). Akuntansi Keperilakuan. Lhokseumawe : Universitas Malikussaleh.

BAB XIV

FAKTOR – FAKTOR KEPRILAKUAN PENGANGGARAN MODAL

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan untuk bisa memahami tentang:

1. Definisi Penganggaran Modal
2. Manfaat Perencanaan Laba dan Anggaran

B. Materi

1. Definisi Penganggaran Modal

Pengalokasian sejumlah uang untuk investasi modal di perusahaan adalah salah satu keputusan dalam manajemen keuangan. Keputusan ini penting karena tidak sedikit uang yang dikeluarkan oleh perusahaan. Selain itu, memerlukan waktu yang tidak sebentar untuk pengembalian investasi. Menentukan apakah investasi modal akan dapat mengembalikan uang perusahaan dan memberikan perusahaan keuntungan yang cukup adalah salah satu tugas manajemen keuangan. Penganggaran modal memberi gambaran kepada manajemen

keuangan apakah suatu rencana proyek investasi diperusahaan tersebut layak atau tidak diimplementasikan.

Menurut Ratnasari (2022) seseorang akan mendapatkan keuntungan pada saat melakukan investasi, namun disisi lain setiap investasi mengandung unsur ketidakpastian dan risiko, dimana pemodal atau investor tidak mengetahui dengan pasti berapa hasil yang akan diterima dari investasi yang mereka lakukan. Default risk merupakan salah satu hal yang amat diperhatikan oleh investor pada saat melakukan investasi. Tinggi nya Default risk (resiko gagal bayar) pada perusahaan cenderung tidak disukai oleh investor, hal ini dikarenakan apabila terjadi gagal bayar maka para investor tidak mendapatkan return yang seharusnya mereka dapatkan. Investor akan berhati-hati dalam pengambilan keputusan pada situasi yang tidak pasti ini. Reaksi investor yang lebih lambat atau bahkan tidak bereaksi sama sekali atas informasi yang di keluarkan oleh perusahaan hal itu dikarenakan sikap hati-hati yang dimiliki oleh investor.

Menurut Brigham dan Houston dalam Ikhsan (2017), Penganggaran modal adalah proses menganalisis dan proses memutuskan mana saja yang masuk ke dalam anggaran modal. Sementara menurut Riyanto dalam Ikhsan (2017), Penganggaran modal adalah menganalisis beberapa alternatif investasi yang ada, lalu memilih investasi yang paling menguntungkan.

Sehingga dapat kita simpulkan penganggaran modal adalah proses mengalokasikan sejumlah uang untuk pembelian aset ataupun untuk membiayai proyek-proyek jangka panjang.

Kesempatan investasi yang ada akan terseleksi sendiri dengan dilakukannya analisis investasi, sehingga terpilih investasi yang memberikan manfaat terbesar bagi perusahaan. Menurut Ikhsan (2017) berikut ini beberapa hal yang mendasari mengapa perencanaan modal sangat penting terhadap keputusan investasi :

- a. Uang yang dikeluarkan oleh perusahaan akan terikat untuk jangka waktu yang panjang. Perkiraan waktu yang dibutuhkan untuk keseluruhan dana yang diinvestasikan perusahaan kembali sangatlah lama.
- b. Investasi dalam bentuk aset tetap menaruh harapan bahwa akan ada keuntungan yang didapat pada masa depan terhadap hasil penjualan. Kesalahan penganggaran bisa menyebabkan “*under-investment*” atau bisa juga “*over-investment*”.
- c. Perusahaan mengeluarkan uang untuk berinvestasi tersebut biasanya meliputi jumlah yang relatif besar. Untuk mendapatkan modal untuk berinvestasi tersebut tidak diperoleh dalam jangka waktu yang pendek, perusahaan bisa saja bertahap untuk mendapatkan modal tersebut.
- d. Akibat yang disebabkan karena kesalahan melakukan penganggaran sangatlah berat dan panjang.

Keasalahan penganggaran modal tidak dapat diperbaiki tanpa adanya kerugian.

Sangat penting perusahaan melakukan penganggaran modal karena ini melibatkan penggunaan uang perusahaan yang relatif banyak untuk diinvestasikan untuk jangka waktu yang panjang. Jika salah melakukan penganggaran modal maka akan menyebabkan cashflow perusahaan akan terganggu. Menurut Ikhsan (2017) tahapan menginvestasikan sumber daya hingga mencapai tujuan strategis adalah sebagai berikut :

a. Menentukan tujuan investasi

Yang perlu diperhatikan pada tahap penentuan tujuan investasi adalah tingkat return yang diharapkan, tingkat resiko dan ketersediaan dana yang akan diinvestasikan.

b. Melakukan analisis

Perusahaan atau investor melakukan analisis terhadap investasinya. misalnya menentukan analisis harga, apakah harga terlalu rendah atau malah terlalu tinggi.

c. Melakukan pembentukan portofolio

Pada tahap ini perusahaan melakukan identifikasi terhadap investasi mana yang akan dipilih berapa dana yang akan diinvestasikan.

d. Melakukan evaluasi kinerja portofolio

Pada tahap ini perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja portofolio yang sudah ada, dari segi laba yang di peroleh maupun dari resiko yang ditanggung.

e. Melakukan revisi kinerja portofolio

Pada tahap ini adalah tahap lanjut dari evaluasi kinerja portofolio jika dianggap komposisi portofolio yang sudah ada tidak sesuai dengan tujuan investasi.

Penganggaran modal dikelompokkan agar meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Ditinjau dari aspek penghematan biaya dan meningkatkan pendapatan, menurut Ikhsan (2017) usulan investasi dapat dikelompokkan kedalam :

- a. Investasi untuk penggantian, yaitu usulan menginvestasikan sejumlah dananya untuk mengganti aset yang sudah tidak bisa digunakan agar lebih efisien.
- b. Investasi untuk perluasan, yaitu usulan menginvestasikan sejumlah dananya untuk menambah kapasitas produksi.
- c. Investasi untuk pertumbuhan, yaitu usulan menginvestasikan sejumlah dananya untuk mengembangkan bisnis unitnya yang berbeda dengan bisnis unit yang sudah ada.

Sementara menurut Enjang (2020) penganggaran modal dibagi menjadi dua jenis :

- a. Proyek independen adalah proyek yang jika diambil atau tidak diambil tidak akan mempengaruhi cash flow proyek lain
- b. Proyek mutually exclusive adalah proyek yang jika diambil akan memberikan pengaruh di proyek lain.

2. Manfaat Penganggaran Modal

Penganggaran modal adalah proses perencanaan dan pengalokasian sumber daya finansial untuk investasi jangka panjang dalam suatu perusahaan. Dalam konteks ini, penganggaran modal memiliki beberapa manfaat yang signifikan.

Pertama, penganggaran modal membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memprioritaskan proyek investasi yang memiliki potensi keuntungan yang tinggi. Dengan menggunakan metode analisis keuangan seperti payback period, net present value (NPV), atau internal rate of return (IRR), penganggaran modal memungkinkan manajemen untuk memilih proyek-proyek yang paling menguntungkan dan konsisten dengan tujuan perusahaan.

Kedua, penganggaran modal membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya finansial dengan efisien dan efektif. Dengan adanya

penganggaran modal yang terstruktur, perusahaan dapat menghindari pemborosan sumber daya dan mengalokasikan dana hanya pada proyek-proyek yang memiliki prospek pengembalian yang baik. Hal ini membantu perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan modal dan meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan.

Selanjutnya, penganggaran modal juga membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko investasi. Dalam proses penganggaran modal, perusahaan melakukan analisis risiko terhadap proyek-proyek yang diusulkan. Ini melibatkan identifikasi risiko, penilaian kemungkinan terjadinya risiko, dan pengembangan strategi untuk mengelola risiko tersebut. Dengan demikian, penganggaran modal membantu perusahaan dalam mengambil keputusan investasi yang berdasarkan pertimbangan risiko yang matang.

Selain itu, penganggaran modal juga memberikan kerangka kerja untuk memantau dan mengevaluasi kinerja proyek investasi. Dengan menggunakan indikator kinerja dan ukuran keberhasilan yang ditetapkan dalam penganggaran modal, perusahaan dapat secara teratur mengawasi progres proyek dan mengevaluasi apakah proyek tersebut berjalan sesuai rencana dan memberikan hasil yang diharapkan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan korektif jika diperlukan dan memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efektif. Secara keseluruhan,

penganggaran modal memiliki manfaat yang signifikan bagi perusahaan. Dengan melibatkan identifikasi proyek yang menguntungkan, alokasi sumber daya yang efisien, manajemen risiko yang matang, dan pemantauan kinerja yang terus-menerus, penganggaran modal membantu perusahaan dalam mengambil keputusan investasi yang lebih baik, meningkatkan penggunaan modal, dan mengelola risiko dengan lebih baik.

C. Latihan

1. Berikan penjelasan secara komprehensif sesuai analisa dan pemahaman anda mengenai apa yang anda ketahui mengenai penganggaran modal?
2. Berikan penjelasan secara komprehensif sesuai analisa dan pemahaman anda mengenai bagaimana tahapan menginvestasikan sumber daya hingga mencapai tujuan strategis?
3. Berikan penjelasan secara komprehensif sesuai analisa dan pemahaman anda mengenai hal apa yang mendasari mengapa perencanaan modal sangat penting terhadap keputusan investasi?
4. Berikan penjelasan secara komprehensif sesuai analisa dan pemahaman anda mengenai jenis-jenis penganggaran modal?

D. Referensi

- Ikhsan Lubis, A. (2017). Akuntansi Keperilakuan Akutansi : Multiparadigma. Jakarta : Salemba Empat.
- Supriyono, R.A. (2018). Akuntansi Keperilakuan. Yogyakarta : Gadjah MadaUniversity Press.
- Yusra, M. (2016). Akuntansi Keperilakuan. Lhokseumawe : Universitas Malikussaleh.
- Ratnasari, Fina. (2022). PENGARUH DEFAULT RISK DAN UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP EARNING RESPONSE COEFISIENT (ERC) DENGAN PROFITABILITAS SEBAGAI VARIABLE MODERATING PADA PERUSAHAAN LQ45 YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA (PERIODE 2014 – 2016). Jurnal Semarak,Vol.5,No1Februari 2022,Hal (99-120).

BAB XV

FAKTOR – FAKTOR KEPRILAKUAN PENGANGGARAN MODAL

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan untuk bisa memahami tentang:

1. Tipe-tipe Penganggaran Modal
2. Hubungan Penganggaran Modal dengan Keperilakuan

B. Materi

1. Tipe-Tipe Faktor Keperilakuan Penganggaran Modal

Ketika ada suatu proyek, perusahaan memutuskan akan mengambil proyek tersebut atau tidak. Mengambil tidaknya proyek tersebut mencakup mengidentifikasi proyek, mengestimasi arus kas setiap proyek, memilih keputusan krusial pada proyek serta memimplementasikannya. Perilaku manusia memainkan peran dalam setiap proses penganggaran modal, berbeda orang akan berbeda juga keputusan penganggaran modal yang akan diambilnya ketika menghadapi proyek yang ada.

Menurut Supriyono (2018) dalam penganggaran modal berikut ini faktor-faktor berperilaku yang mempengaruhinya :

- a. Masalah dalam mengidentifikasi proyek potensial
Ketika melakukan penganggaran modal manajer keuangan harus bisa melihat proyek-proyek yang potensial terhadap organisasi. Ketika proyek sudah teridentifikasi potensial, sebelum keputusan dibuat proyek yang teridentifikasi berpotensi harus diperinci.
- b. Masalah prediksi penyebab perilaku manusia
Kemampuan dan perilaku seseorang mempengaruhi prediksi seberapa lama waktu yang diperlukan dan arus kas pada saat menilai suatu proyek. Memprediksi kelancaran arus kas suatu proyek untuk jangka waktu yang tidak sebentar sangatlah beresiko, karena dalam jangka waktu yang lama tersebut bisa saja terjadi pergantian pegawai yang memegang proyek tersebut.
- c. Masalah pengukuran waktu kinerja.
Aspek berperilaku lainnya dalam pemilihan prosedur proyek adalah metode penilaian kinerja yang sering tidak konsisten dengan metode pemilihan proyek.
- d. Masalah yang disebabkan oleh identifikasi diri dengan proyek.
Jika manajer sudah mengidentifikasi diri dengan suatu proyek yang mereka usulkan dan mereka kelola, manajer tersebut mungkin akan membuat proyek tersebut tampak sukses setelah didanai.

- e. Pengembangan personel dan proyek penanaman modal.
- f. Penganggaran modal sebagai ritual.
- g. Ritual penganggaran modal adalah proses tahapan dalam penganggaran modal.
- h. Perilaku mencari atau menolak resiko

Adanya resiko memberikan reaksi yang berbeda pada setiap individu. Beberapa individu ketika berada dalam kondisi yang beresiko cenderung lebih menyukai Pemerataan proyek. Menurut Supriyono (2018) pemerataan proyek biasanya terjadi ketika banyak usulan proyek penganggaran modal yang berpotensi tetapi kekurangan modal untuk mendanainya.

2. Tampilan Rasional

Hubungan antara penganggaran modal dan berperilaku terletak pada bagaimana perilaku manusia dapat mempengaruhi proses dan hasil penganggaran modal dalam sebuah organisasi.

Pertama, dalam penganggaran modal, berperilaku memainkan peran penting dalam pengumpulan dan penyediaan informasi yang relevan. Proses penganggaran modal melibatkan berbagai pihak di dalam organisasi yang terlibat dalam pengumpulan dan analisis data untuk mengevaluasi proyek investasi. Berperilaku individu dalam hal ini mencakup bagaimana mereka mengumpulkan, menyampaikan, dan

menganalisis informasi yang berkaitan dengan proyek-proyek yang diusulkan. Kemampuan individu untuk mengumpulkan data yang akurat, menyampaikannya dengan jujur, dan menganalisisnya secara obyektif akan memengaruhi kualitas penganggaran modal.

Selanjutnya, berperilaku juga dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam penganggaran modal. Keputusan penganggaran modal melibatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan dan preferensi yang berbeda. Perilaku individu dalam hal ini melibatkan bagaimana mereka berinteraksi, berkomunikasi, dan berkolaborasi dalam mencapai kesepakatan dan konsensus. Faktor-faktor seperti kepentingan pribadi, motivasi, preferensi, dan tekanan sosial dapat mempengaruhi bagaimana individu berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan penganggaran modal.

Selain itu, berperilaku juga berhubungan dengan etika dalam penganggaran modal. Pengambilan keputusan dalam penganggaran modal dapat mempengaruhi keberlanjutan organisasi dan kesejahteraan stakeholder yang terkait. Etika dalam penganggaran modal melibatkan pertimbangan nilai, integritas, dan tanggung jawab sosial dalam proses pengambilan keputusan. Perilaku individu dalam hal ini mencakup bagaimana mereka menegakkan etika dan mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap organisasi dan pemangku kepentingan.

Selanjutnya, keperilakuan juga berperan dalam implementasi penganggaran modal. Setelah keputusan penganggaran modal diambil, implementasi yang efektif memerlukan keterlibatan dan kerjasama individu dalam organisasi. Keperilakuan individu dalam hal ini mencakup bagaimana mereka melaksanakan keputusan, mematuhi anggaran yang ditetapkan, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan proyek. Faktor-faktor seperti komitmen, motivasi, dan disiplin dapat memengaruhi perilaku individu dalam mengimplementasikan penganggaran modal dengan sukses.

Dalam keseluruhan, keperilakuan berpengaruh pada berbagai aspek penganggaran modal, mulai dari pengumpulan dan penyediaan informasi, pengambilan keputusan, etika, hingga implementasi. Perilaku individu dalam organisasi dapat mempengaruhi kualitas penganggaran modal, efektivitas pengambilan keputusan, keberlanjutan organisasi, dan kesuksesan implementasi proyek investasi. Oleh karena itu, memperhatikan aspek keperilakuan dalam penganggaran modal menjadi penting dalam mencapai hasil yang optimal dalam pengelolaan keuangan dan investasi perusahaan.

3. Saran-Saran Perbaikan

Menurut Ikhsan (2017), untuk mengurangi pengaruh yang merugikan dari faktor-faktor berperilaku manusia terhadap proses penyusunan anggaran bisa dilakukan adalah

- a. Menyadari faktor-faktor berperilaku itu berpengaruh pada proses penganggaran modal, hanya saja jangan sampai faktor-faktor berperilaku ini mengaburkan data yang relevan dan bersifat rasional.
- b. Audit bisa dilakukan sebelum persetujuan penganggaran modal untuk melihat kesesuaian dan keakuratan estimasi data yang digunakan, serta mengidentifikasi faktor-faktor berperilaku yang mempengaruhi pemilihan keputusan.

C. Latihan

Profitabilitas suatu perusahaan akan mempengaruhi kebijakan para investor atas investasi yang dilakukan. Perusahaan yang memiliki pertumbuhan laba akuntansi diharapkan akan memberikan profitabilitas tinggi dimasa datang. Berikan analisa saudara keterkaitan perencanaan modal dan profitabilitas pada jurnal “Pengaruh Default Risk Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Earning Response Coefisient (Erc) Dengan Profitabilitas Sebagai Variable Moderating Pada Perusahaan Lq45 Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Periode 2014 – 2016) yang bisa di download di

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/smk/article/view/18424/9461> !

D. Referensi

Ikhsan Lubis, A. (2017). Akuntansi Keperilakuan Akutansi : Multiparadigma. Jakarta : Salemba Empat.

Supriyono, R.A. (2018). Akuntansi Keperilakuan. Yogyakarta : Gadjah MadaUniversity Press.

BAB XVI

DAMPAK KEPERILAKUAN TERHADAP PERSYARATAN PELAPORAN

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan untuk bisa memahami tentang:

1. Persyaratan pelaporan
2. Pengaruh persyaratan pelaporan pada perilaku

B. Materi

1. Persyaratan Pelaporan

Melaporkan sejumlah informasi merupakan salah satu hal yang penting dari proses pengendalian organisasi. Jika tidak adanya informasi yang diberikan dalam pelaporan, manajer, pemilik dan stakeholder lainnya tidak mengetahui apakah segala sesuatu sudah berjalan sesuai rencana. Akuntan diwajibkan melaporkan laporan kinerja perusahaan seperti laporan keuangan, arus kas perusahaan, dan laporan laba rugi. Informasi yang terkandung dalam laporan-laporan kinerja perusahaan tersebut bisa mempengaruhi individu yang

membacanya, oleh sebab itulah persyaratan pelaporan juga terdapat pada laporan-laporan yang dibuat oleh akuntan.

Tidak menutup kemungkinan pengirim laporan dengan sengaja melaporkan informasi yang tidak benar. Ketidakakuratan informasi yang ada dalam laporan akan mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan oleh penerima laporan. Oleh sebab itu, guna memastikan keandalan informasi yang terkandung dalam suatu laporan maka perlu dilaksanakannya audit laporan keuangan oleh akuntan publik yang independen.

Persyaratan pelaporan ini mempengaruhi perilaku individu pembuat laporan. Persyaratan pelaporan diperusahaan ini dikenakan dan diharuskan oleh beraneka ragam individu maupun organisasi. Para atasan mewajibkan stafnya melaporkan aspek kinerja yang mereka lakukan. Sementara perusahaan yang sudah go publik diwajibkan melaporkan informasi keuangan perusahaannya kepada Bapepam, Lembaga Keuangan dan publik secara berkala.

2. Pengaruh Persyaratan Pelaporan pada perilaku

Menurut Supriyono (2018) Persyaratan pelaporan digunakan oleh manajer maupun badan regulasi untuk mengharuskan individu berperilaku dengan cara tertentu ketika menyediakan informasi yang mereka perlukan. Karena tidak menutup kemungkinan ketika tidak ada

persyaratan pelaporan pengirim mungkin saja memberikan informasi palsu. Persyaratan pelaporan ditujukan salah satunya untuk memastikan keandalan informasi yang ada dilaporan yang dikirimkan

Persyaratan pelaporan berpengaruh terhadap perilaku oleh sebab itu manajemen perlu memperhatikan hal berikut :

a. Antisipasi penggunaan informasi

Ketika suatu laporan memiliki suatu persyaratan, pengirim laporan pasti bertanya-tanya untuk apa syarat ini diberlakukan pada laporan tersebut. Apakah informasi yang penerima laporan inginkan dari laporan tersebut, akan digunakan untuk apa informasi tersebut dan keputusan apa yang akan diambil oleh penerima ketika melihat informasi tersebut. Perilaku pengirim akan terpengaruhi oleh adanya persyaratan pelaporan ini, hal ini dikarenakan pengirim mengantisipasi reaksi yang akan dilakukan oleh penerima laporan tersebut.

b. Prediksi si pengirim mengenai penggunaan si pemakai

Penerima laporan tidak selalu mengatakan dengan jelas digunakan untuk apa informasinya dan seperti apa seharusnya pengirim berperilaku dalam pembuatan laporan tersebut.

- 1) Insentif/sanksi
- 2) Penentuan Waktu
- 3) Strategi respon iteratif
- 4) Pengarah perhatian

C. Latihan

1. Berikan penjelasan secara komprehensif sesuai dengan analisa dan pemahaman anda mengenai bagaimanakah Pengaruh Persyaratan Pelaporan pada perilaku?
2. Berikan penjelasan secara komprehensif sesuai dengan analisa dan pemahaman anda mengenai apa yang perlu diperhatikan manajemen dalam Persyaratan pelaporan berpengaruh terhadap perilaku?

D. Referensi

Ikhsan Lubis, A. (2017). Akuntansi Keperilakuan Akutansi : Multiparadigma. Jakarta : Salemba Empat.

Supriyono, R.A. (2018). Akuntansi Keperilakuan. Yogyakarta : Gadjah MadaUniversity Press.

BAB XVII

DAMPAK KEPERILAKUAN TERHADAP PERSYARATAN PELAPORAN

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan untuk bisa memahami tentang:

1. Dampak persyaratan pelaporan
2. Efek persyaratan pelaporan

B. Materi

1. Dampak Persyaratan Pelaporan

Menurut Ikhsan (2017), Perilaku di semua bidang akuntansi dapat dipengaruhi oleh persyaratan pelaporan, berikut ini pemikiran persyaratan pelaporan mempengaruhi perilaku di bidang akuntansi :

a. Akuntansi Keuangan

Menurut Ikshan (2017), badan yang berwenang dalam akuntansi di Amerika Serikat mengakui bahwa persyaratan pelaporan memberikan dampak yang potensial terhadap perilaku korporat. Persyaratan pelaporan pada akuntansi keuangan internasional

diatur dalam IFRS (*International Financial Reporting Standart*), GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*). Sementara di Indonesia diatur dalam PSAK (Persyaratan Standar Akuntansi Keuangan).

Contohnya seperti didalam PSAK No. 1 tahun 2013 yang menetapkan persyaratan Laporan Keuangan untuk kebutuhan umum, dengan komponen Laporan Keuangan yang diwajibkan berupa laporan posisi keuangan, laporan laba rugi dan penghasilan komperhensif lain, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas, serta catatan laporan keuangan dan informasi komparatif. Adanya PSAK No. 1 2013 bertujuan untuk memastikan informasi dapat bila diperbandingkan dengan Laporan Keuangan periode sebelumnya maupun dengan Laporan Keuangan entitas lain.

b. Akuntansi Perpajakan

Menurut Supriyono (2018), Akuntansi perpajakan merupakan bidang yang sensitif terkait persyaratan pelaporan, oleh karenanya belum banyak yang meneliti keperilakuan pada akuntansi perpajakan. Persyaratan pelaporan pada pelaporan pajak tidak hanya dikenakan pada pembayar pajak, tetapi juga pada pihak lain seperti karyawan. Tindakan kecurangan dalam pelaporan pajak akan menurun dengan adanya persyaratan pelaporan pajak.

Pada peraturan Dirjen pajak yang berlaku periode pelaporan SPT Tahunan PPh Badan memiliki

batas pelaporan. Dimana SPT tersebut harus dilaporkan paling lambat 30 April tahun pajak berikutnya, dengan melampirkan dokumen-dokumen sebagai persyaratannya. Dokumen-dokumen persyaratan yang harus dilampirkan seperti SPT Masa PPh Pasal 21, bukti potong PPh 23 dan PPh 4 ayat 2 masa Januari sampai dengan Desember. Dirjen Pajak menghimbau keterlambatan pelaporan SPT Tahunan Badan akan mengakibatkan perusahaan dikenakan sanksi berupa denda.

c. Akuntansi Sosial

Menurut Ikhsan (2017) Pelaporan akan akuntansi sosial masih bersifat sukarela oleh karena itu masih sedikit yang meneliti dan diketahui mengenai dampak dari persyaratan pelaporan pada akuntansi sosial terhadap pengirim informasi.

d. Akuntansi Manajemen

Seperti kita ketahui akuntansi manajemen digunakan untuk pengambilan keputusan di internal perusahaan, para pemimpin menetapkan persyaratan pelaporan yang harus dilakukan oleh bawahannya. Persyaratan ini dilakukan agar para manajer mendapatkan informasi-informasi yang mereka harapkan pada laporan manajemen sehingga tidak salah dalam pengambilan keputusan untuk perusahaan. Menurut Ikhsan (2017) data akuntansi manajemen yang dilaporkan kepublik sangatlah

sedikit, sangat sulit untuk digeralisasi karena sistem akuntansi manajemen setiap organisasi yang unik.

2. Efek Persyaratan Pelaporan

Pengalokasian sejumlah uang untuk investasi modal di perusahaan adalah salah satu keputusan dalam manajemen keuangan. Keputusan ini penting karna tidak sedikit uang yang dikeluarkan oleh perusahaan. selain itu, memerlukan waktu yang tidak sebentar untuk pengembalian investasi. Menentukan apakah investasi modal akan dapat mengembalikan uang perusahaan dan memberikan perusahaan keuntungan yang cukup adalah salah satu tugas manajemen keuangan. Penganggaran modal memberi gambaran kepada manajemen keuangan apakah suatu rencana proyek investasi diperusahaan tersebut layak atau tidak diimplementasikan.

C. Latihan

1. Jelaskan apa itu penganggaran modal?
2. Bagaimana membuat penganggaran modal?
3. Berikan contoh investasi untuk perluasan ?

D. Referensi

Ikhsan Lubis, A. (2017). Akuntansi Keperilakuan Akutansi : Multiparadigma. Jakarta : Salemba Empat.

Supriyono, R.A. (2018). Akuntansi Keperilakuan. Yogyakarta : Gadjah MadaUniversity Press.

BAB XVIII

KOMUNIKASI INFORMASI AKUNTANSI

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan untuk bisa memahami tentang:

1. Teori Komunikasi
2. Model Komunikasi
3. Variabel-Variabel Dampak Komunikasi

B. Materi

1. Teori Komunikasi

Mengkomunikasikan informasi akuntansi berupa laporan merupakan inti dari proses akuntansi. Oleh sebab itu kita sebagai akuntan harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang efektif. Untuk memenuhi kebutuhan informasi di perusahaan, informasi harus dipersiapkan secara baik dan memenuhi harapan penerima informasi. Menurut riset sumber dari konflik interpersonal adalah komunikasi yang buruk, selain itu kurang baiknya komunikasi bisa menimbulkan kesalahan dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

Menurut Gibson dalam Ikhsan (2017) komunikasi berasal dari kata latin “*communis*” yang berarti “sama”. Hal ini dapat kita artikan komunikasi dilakukan untuk mencari kesamaan makna antara pihak pengirim dan penerima pesan. Sementara menurut Supriyono (2018) komunikasi adalah proses pertukaran informasi di antara dua atau lebih sistem yang ada dalam lingkungan normal. Dari pengertian komunikasi diatas kita bisa tarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah proses dari interaksi sosial antar dua orang atau lebih dimana yang satu berperan sebagai pengirim informasi yang memberikan informasi kepada penerima untuk mendapatkan kesamaan makna.

Empat fungsi utama komunikasi dalam kelompok menurut Robbins dan Timothy (2009) dalam Ikhsan (2017), yaitu :

- a. Komunikasi berfungsi sebagai **Pengendalian** terhadap perilaku anggota organisasi dengan beberapa cara, salah satunya dengan adanya hierarki wewenang.
- b. Komunikasi berfungsi sebagai **Motivasi** kepada anggota organisasi agar mereka tau apa yang seharusnya mereka kerjakan, apa yang seharusnya mereka agar dapat memperbaiki kinerja mereka dan agar mereka mengetahui seberapa baik kinerja mereka.
- c. Komunikasi berfungsi membantu **pengungkapan emosional** ketika seorang individu menunjukkan rasa

puas maupun rasa kekecewaannya terhadap sesuatu.

- d. Komunikasi berfungsi membantu **pengambilan keputusan** karena ketika terjadi komunikasi berarti terjadi transfer informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan.

Dari keempat fungsi utama tersebut semua sama penting, sehingga harus dipastikan bahwa setiap komunikasi yang berlangsung di organisasi menjalankan salah satu atau lebih dari keempat fungsi tersebut.

2. Model Komunikasi

Menurut Mukarom (2020) model komunikasi adalah penggambaran dari fenomena komunikasi, baik yang abstrak maupun yang nyata untuk memahami unsur-unsur penting dalam fenomena tersebut. Model komunikasi mempermudah penjelasan tentang komunikasi dan merupakan penyederhanaan dari teori komunikasi. Menurut Mukarom (2020) model komunikasi yang telah dikembangkan oleh para ahli menggambarkan 2 hal penting, yaitu : pertama melihat komunikasi sebagai **transmisi pesan**. Sedangkan yang kedua, melihat komunikasi sebagai **proses produksi** pertukaran makna. Sementara menurut Ikhsan (2017) model komunikasi membantu menetapkan batasan apa saja yang termasuk menjadi bagian komunikasi.

Seiring perkembangan zaman model komunikasi juga mengalami evolusi, ketika awal perkembangannya model komunikasi sangatlah simpel yaitu model Aristoteles dimana model tersebut sangat sederhana, yaitu : pengirim pesan, pesan dan penerima pesan (tanpa menggunakan media). Berikut ini beberapa model komunikasi yang telah dikembangkan oleh para ahli.

MODEL LASSWELL

Model komunikasi yang paling awal dikembangkan oleh Harold Lasswell, model ini sangat sederhana walaupun ada beberapa elemen komunikasi yang tidak ada. Menurut Supriyono (2018) model komunikasi Lasswell :

- a. Siapa? (*Who?*)
- b. Mengatakan apa? (*says what?*)
- c. Menggunakan saluran yang mana? (*in which channel?*)
- d. Kepada siapa? (*to whom?*)
- e. Dampaknya apa? (*whith what effect?*)

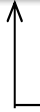
Menurut Ikhsan (2017) model komunikasi Lasswell ini dalam konteks akuntansi adalah akuntan sebagai **“siapa”** yang menyampaikan dalam **“pesan”** berupa informasi keuangan biasanya **“dengan cara”** tertulis kepada **“siapa”** pihak internal dan pihak eksternal dengann **“dampaknya”** adalah pengambilan keputusan bisnis. Berikut ilustrasi dalam Gambar 16.1 tahap tersebut di ilustrasikan.

Mengatakan apa...

Dengan cara apa...

Kepada siapa...

Komunikator



...dengan akibat apa

Sumber : Ikhsan, Akuntansi Keperilakuan

MODEL SHANNON-WEAVER

Model komunikasi yang dikembangkan oleh Claude Shannon dan Warren Weaver sudah lebih maju dibanding dengan model komunikasi Lasswell. Model komunikasi Shannon menjelaskan komunikasi melalui alat pelantara seperti telepon. Menurut Ikhsan (2017) mode komunikasi ini membedakan antara sumber informasi, pengirim informasi, penerima informasi dan tujuan. Selain itu dalam proses komunikasi model Shannon dan Weaver ada tambahan gangguan (*noise*) yang mungkin terjadi pada komunikasi dengan pelantara, gangguan ini bisa saja menghancurkan komunikasi yang ada.

Gambar 16.2 Model Shannon-Weaver



Sumber : Supriyono, Akuntansi Keperilakuan

Model komunikasi Shannon-Weaver ini diilustrasikan pada Gambar 16.2. Model ini dalam konteks akuntansi menurut Supriyono (2018) sumber informasi dapat berupa data-data untuk membuat laporan keuangan; Gelombang adalah seorang akuntan; Perima adalah seorang yang mendapat laporan keuangan dan tujuan adalah penggunaan utama.

MODEL SMCR BERLO

Model SMCR merupakan Source, Message, Channel dan Receiver, model ini dikembangkan oleh David Berlo. Menurut Ikhsan (2017) model komunikasi ini ada kelemahan seperti model komunikasi sebelumnya, yaitu tidak adanya gangguan komunikasi. Menurut Supriyono (2018) model komunikasi ini cocok digunakan untuk perusahaan multinasional. Akuntan harus menggunakan pemahaman yang sama terkait sandi-sandi dalam akuntansi, agar tidak terdapat gangguan dalam berkomunikasi.

GAMBAR 16.3

S	M	C	R
Source	Message	Channel	Receiver
Kemampuan Komunikasi	Elemen	Melihat	Keterampilan Komunikasi

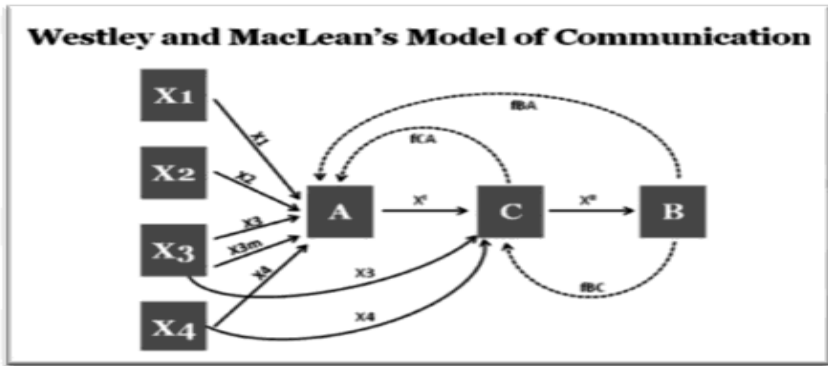
Sikap	Struktur	Mendengar	Sikap
Pengetahuan	Ancaman	Menyentuh	Pengetahuan
Sistem Sosial	Isi	Mencium	Sistem Sosial
Budaya	Sandi	Merasakan	Budaya

Sumber : Supriyono, Akuntansi Keperilakuan

MODEL WESTLEY-MACLEAN

Model untuk riset komunikasi ini dikembangkan Bruce Westley dalam Ikhsan (2017), model komunikasi ini memiliki sejumlah implikasi yang penting. Menurut Supriyono (2018) Model komunikasi Westley-Maclean ini adalah model komunikasi yang menggambarkan proses komunikasi individu atau kelompok ketika akan menkomunikasikan pesan mana yang akan di sampaikan dan cara memodifikasi atau menghapus pesan dalam proses tersebut.

GAMBAR 16.4



Sumber : Supriyono (2018), Akuntansi Keperilakuan

Penjelasan, Seorang staff akuntan (A) menerima informasi yaitu X_1 , X_2 , X_3 dari lingkungan. Lalu staff akuntan tersebut karena persepsi biasanya hanya menyampaikan informasi tersebut salah satu saja (misal X_1) kepada manager akuntan (C). Manager akuntan yang mendapat informasi yang tidak sempurna dari staffnya, menyampaikan lagi informasi tersebut ke pimpinan perusahaan dengan tambahan informasi yang diterima dari lingkungan (X_4). Menurut Ikhsan (2017) aspek penting dalam model ini adalah adanya umpan balik, dari pimpinan ke staff akuntan, dari manager ke staff serta dari pimpinan perusahaan ke manager akuntan.

MODEL PENYATUAN KOMUNIKASI

E. Roger dan D.L. Kincaid dalam Supriyono (2018) memberikan kritik terhadap model komunikasi terdahulu dikarenakan model komunikasi terdahulu bias, yaitu :

- a. Model komunikasi itu hanya satu arah
- b. Menggambarkan hanya ada kebergantungan dari satu pihak
- c. Kurang fokus pada interaksinya, hanya fokus kepada tujuan komunikasi
- d. Kecenderungan fokus pada pesan itu sendiri dengan mengorbankan waktu terjadinya.
- e. Kecenderungan menganggap komunikasi berfungsi persuasif
- f. Kecenderungan melihat efek komunikasi hanya pada efek komunikasi pada psikologis individual bukan sebagai efek sosial
- g. Kepercayaan akan mekanisme yang dari satu arah bukan dari komunikasi dua arah.

3. Variabel Yang Mempengaruhi Komunikasi Akuntansi

Menurut Supriyono (2018) Salah satu tujuan dari memahami model komunikasi sebelumnya adalah untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi dalam informasi akuntansi. Sesuai model-model komunikasi yang sudah dibahas sebelumnya, berikut penjelasan dari variabel-variabel yang mempengaruhi komunikasi akuntansi :

a. Sumber (Source)

Aspek berdasarkan sumber yang mempengaruhi proses komunikasi adalah kredibilitas dari sumber informasi dan kesamaan antara sumber dan penerima. Kita mengetahui semakin terpercayanya (kredibel) suatu sumber informasi, maka akan semakin efektif komunikasi yang terjadi. Kredibilitas dari sumber berdasarkan 3 faktor, yaitu : kewenangan, kepercayaan dan kedinamisan.

Tingkat kesamaan antara individu yang berkomunikasi akan menimbulkan komunikasi yang lebih efektif. Tingkat kesamaan itu antara lain adalah kesamaan demografi (misalnya : pendidikan, jenis kelamin, usia, kebangsaan) dan kesamaan kognitif (misalnya : sikap, budaya, dan kepercayaan). Ketika individu-individu yang berkomunikasi memiliki kesamaan nilai dan pendidikan akan lebih efektif, hal ini dikarenakan mereka memiliki peran yang sama dalam kehidupan bermasyarakat.

b. Pesan (Messages)

Pesan adalah keseluruhan informasi yang disampaikan oleh komunikator. Terdapat 5 elemen dari pesan yang sebaiknya dipertimbangkan pada saat menganalisis komunikasi menurut Berlo dalam Supriyono (2018), yaitu : isi pesan, struktur pesan, sandi, perlakuan pesan (penekanan dan pengulangan pesan) dan unsur dari pesan.

c. Saluran (Channel)

Saluran komunikasi adalah sarana pertukaran informasi. Untuk menentukan saluran-saluran komunikasi perlu diperhatikan, dimensi perbedaan saluran komunikasi dan efek sosial dari saluran komunikasi.

d. Penerima (Receiver)

Ketika akan berkomunikasi harus memperhatikan seperti apa latar belakang audiencenya, pola perilaku, sikap serta lingkungan audience menggunakan informasi tersebut.

e. Umpan Balik (Feedback)

Umpan balik adalah respon berupa pesan yang dikirim oleh penerima kepada pengirim pesan, setelah terjadi komunikasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan pertukaran gagasan ketika terjadi feedback. Feedback yang baik adalah feedback yang dapat memberikan nilai tambah saat berkomunikasi.

C. Latihan Soal

1. Dari model komunikasi yang sudah diuraikan pada bab ini, menurut Anda model komunikasi mana yang paling sesuai untuk diterapkan pada akuntansi? Jelaskan!

D. Referensi

Ikhsan Lubis, A. (2017). Akuntansi Keperilakuan Akutansi : Multiparadigma. Jakarta : Salemba Empat.

Supriyono, R.A. (2018). Akuntansi Keperilakuan. Yogyakarta : Gadjah MadaUniversity Press.

BAB XIX

KOMUNIKASI LANJUTAN

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai komunikasi lanjutan, Anda harus mampu:

1. Hal-hal mendasar dalam komunikasi
2. Variabel- variabel dampak komunikasi akuntansi
3. Masalah-masalah terbaru dalam komunikasi

B. Materi

1. Memahami Hal-Hal Mendasar Dalam Komunikasi

Memperoleh pengetahuan komunikasi membutuhkan pemahaman beberapa konsep dasar. Pada bab ini secara khusus mengkaji konsep tersebut untuk melihat pola arus komunikasi, membandingkan jaringan komunikasi formal dan informal, menjelaskan pentingnya komunikasi nonverbal, menunjukkan bagaimana memilih saluran komunikasi dan merangkum hambatan utama komunikasi yang efektif.

Arah Komunikasi

Komunikasi bisa vertical, yang dapat dibagi menjadi komunikasi pada tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Komunikasi tersebut berguna untuk umpan balik, memberi informasi dan melaporkan jika ada masalah kepada atasan. Komunikasi ke atas dapat membuat manajer memperoleh ide perbaikan dalam menghadapi masalah serta mengetahui perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka, kolega mereka dan organisasi secara umum. Sedangkan komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat organisasi ke tingkat yang lebih rendah. Model contoh ini yaitu ketika manajer berkomunikasi dengan bawahannya. Pola tersebut digunakan pemimpin organisasi dan manajer untuk menentukan tujuan, memberi intruksi pekerjaan, informasi kebijakan dan prosedur kepada bawahan serta menjelaskan masalah yang perlu perhatian.

Ketika ada komunikasi dari tingkat anggota kelompok kerja yang sama, seperti staf dengan sesama staf, manajer dengan manajer maka terjadi komunikasi tingkat horizontal atau disebut dengan komunikasi lateral. Meskipun komunikasi vertikal efektif dalam suatu organisasi, komunikasi horizontal tetap diperlukan untuk menghemat waktu serta mudah dalam melakukan koordinasi.

Jaringan Formal dan Informal

Jaringan komunikasi menentukan melalui mana saluran informasi mengalir. Saluran tersebut terdiri dari saluran formal dan informal. Jaringan saluran formal cenderung vertikal, mengikuti tingkat otoritas dan terbatas pada komunikasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya, jaringan saluran informal cenderung bebas, melewati tingkat otoritas dan kemungkinan besar memenuhi kebutuhan sosial anggota kelompok dengan memfasilitasi penyelesaian pekerjaan.

Komunikasi Nonverbal

Komunikasi tidak hanya bersifat verbal dalam menyampaikan pesan. Komunikasi dapat berupa gerakan tubuh, raut wajah, tatapan mata, senyuman dan kerut dahi. Meskipun membaca gerakan tubuh termasuk hal yang penting dalam studi komunikasi, kita harus berhati-hati dalam mengambil kesimpulan.

Hambatan Komunikasi yang Efektif

Ada beberapa hambatan utama untuk komunikasi efektif yang perlu diperhatikan, yaitu penyaringan, persepsi selektif, defensif dan bahasa.

Penyaringan berarti bahwa pengirim memproses informasi sehingga berubah lebih menguntungkan bagi penerima. Faktor penyaringan yang paling penting adalah jumlah tingkatan dalam struktur organisasi.

Semakin banyak level vertikal dalam struktur organisasi, maka semakin banyak peluang untuk penyaringan.

Persepsi selektif terjadi karena komunikan melihat dan mendengar secara selektif dalam proses komunikasi sesuai latar belakang, motivasi kebutuhan, pengalaman dan karakteristik pribadinya. Komunikan juga mempertimbangkan minat dan harapan mereka terhadap komunikasi saat mereka mengembangkan komunikasi.

Defensif terjadi saat orang yang merasa terancam, kemudian orang tersebut bereaksi dengan cara mengurangi kemampuan mereka untuk saling memahami. Dengan kata lain, mereka menjadi defensif, artinya mereka terlibat dalam perilaku seperti menyerang orang lain secara verbal, membuat **pernyataan** sarkastis, terlalu menghakimi dan mempertanyakan niat orang lain. Jadi ketika orang mengartikan pesan orang lain sebagai ancaman, mereka sering bereaksi dengan cara menghalangi komunikasi yang efektif.

Bahasa yaitu kata yang memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang yang mendengar bahasa tersebut (komunikan). Terdapat 3 variabel yang mempengaruhi bahasa, yaitu usia, pendidikan dan latar **belakang** budaya dari penerima pesan. Karyawan di sebuah organisasi cenderung memiliki latar belakang yang berbeda, dengan demikian mereka memiliki bahasa yang berbeda juga.

2. Variabel-variabel Dampak Komunikasi Akuntansi

Bab ini membahas variabel dan hubungannya dengan akurasi pertukaran informasi. Berdasarkan model yang disajikan, diskusi disusun menjadi bagian-bagian yang berhubungan dengan sumber, pesan, saluran, penerima, umpan balik dan lingkungan dimana informasi akuntansi dibuat dan dikomunikasikan. Efek komunikasi tidak diperlakukan secara terpisah. Meskipun faktor-faktor ini disajikan sebagai kategori terpisah, perlu diingat bahwa komunikasi adalah proses yang kompleks dengan komponen interaktif. Oleh karena itu, meskipun variabel dikategorikan dalam penyajiannya, organisasinya agak arbitrer.

Berikut variable yang mempengaruhi komunikasi akuntansi menurut model komunikasi yang telah dibahas sebelumnya:

a. Sumber

Kredibilitas sumber informasi serta kesamaan sumber dan penerima merupakan aspek sumber yang mempengaruhi proses komunikasi.

Kredibilitas sumber informasi- Semakin terpercaya sumber informasi tersebut, semakin efektif komunikasinya. Terdapat 3 faktor kredibilitas sumber informasi, yaitu: otoritas, integritas dan dinamisme. Komunikasi akan lebih efektif jika terdapat kesamaan antar komunikator dan komunikan. Kesamaan tersebut mencakup kesamaan demografis (seperti:

jenis kelamin, usia, pendidikan dan kebangsaan) dan kesamaan kognitif (seperti: kepercayaan, budaya dan sikap).

Kesamaan sumber dan penerima- Ketika komunikator dan komunikan memiliki keyakinan, budaya, Bahasa dan pendidikan yang sama, maka akan efektif sebuah komunikasi, hal tersebut dikarenakan mereka memiliki kesamaan dalam kehidupan bermasyarakat.

b. Pesan

Pesan merupakan informasi yang disampaikan komunikator. Pesan tersebut harus memiliki inti pesan yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku komunikan. Pesan dapat disampaikan secara detail, namun tujuan akhir dari pesan itu harus diperhatikan dan diverifikasi. Pesan terdiri dari dua hal, yaitu isi pesan dan symbol yang mengekspresikannya. Simbol utama komunikasi biasanya, yaitu bahasa, karena hanya bahasa yang dapat menjelaskan pikiran dan perasaan, fakta dan opini hal yang kongkrit dan abstrak, pengalaman masa lalu dan masa depan, dll. Pesan adalah serangkaian simbol bermakna yang disampaikan oleh komunikan. Menurut Berlo dalam Supriyono (2018), ada lima unsur dalam pesan yang harus diperhatikan dalam menganalisis komunikasi: isi pesan, struktur pesan, kode, pemrosesan pesan dan elemen pesan. Asumsikan bahwa isinya adalah informasi keuangan yang terkait kebijakan

manajemen. Kode sistem yaitu bahasa dari komunikator dan komunikan. Elemen pesan yaitu kata, kalimat, paragraph, angka, statistik, tabel dan grafik.

c. Saluran

Saluran komunikasi merupakan alat untuk menyebarkan informasi. Schramm (1973) dalam Lubis (2017) mengklasifikasikan saluran berdasarkan enam dimensi, yaitu:

- 1) **Panca indra-** Komunikasi tatap muka memungkinkan penggunaan semua panca indra, sementara media yang berbeda menggunakan sub kelompok dari panca indra tersebut untuk menghasilkan efek yang berbeda pada penerima.
- 2) **Peluang umpan balik-** Peluang untuk saling bertukar informasi dua arah merupakan komunikasi tatap muka yang maksimal. Secara umum, umpan balik diperlukan untuk memastikan komunikasi yang efektif dan untuk memahami informasi yang disampaikan. Oleh karena itu, penyajian laporan keuangan harus menggunakan metode umpan balik.
- 3) **Besarnya kendali penerima;** ada banyak kontrol dalam interaksi manusia. Saat menggunakan media cetak, penerima dapat membaca dengan kecepatan mereka sendiri dan membaca ulang bagian penting. Penerima memiliki sedikit kendali atas media penyiaran, kecuali untuk merekam

program. Semakin banyak control yang dimiliki pengguna, semakin besar pembelajaran yang mungkin dilakukan.

- 4) **Jenis pengodean pesan;** interaksi tatap muka memungkinkan penggunaan isyarat non-verbal. Hal tersebut sangat tidak terlalu untuk video, film dan media cetak. Media cetak lebih cocok untuk menyampaikan ide-ide abstrak seperti peraturan manajemen. Media audio-visual merupakan alat yang tepat untuk menyajikan informasi konkret.
- 5) **Kekuatan multiplikatif;** Sistem komunikasi massa dapat secara efektif dan cepat menjangkau sejumlah besar penerima yang tersebar. Saluran interpersonal dapat menjangkau penerima hanya dengan usaha keras dan jangka waktu yang relatif lama.
- 6) **Retensi pesan;** keunggulan media massa adalah catatan permanen yang tidak dimiliki interaksi tatap muka. Secara tradisional, manfaat tersebut terbatas pada media cetak. Namun, dengan bantuan kaset audio dan video serta sistem manajemen informasi berbasis komputer, kemampuan tersebut telah diperluas ke media elektronik.

Dari klasifikasi di atas, akuntan profesional sering menggunakan media cetak karena menawarkan kesempatan untuk memantau penerima manfaat dengan lebih baik. Media cetak cocok untuk

menyampaikan ide-ide abstrak dan dapat disebarluaskan secara efektif kepada komunikan. Selain itu, komunikan dapat mengandalkan media cetak untuk mendapatkan informasi yang mereka butuhkan. Namun, media cetak mencegah umpan balik yang sebenarnya penting untuk memastikan pemahaman.

Media cetak memberikan informasi kepada pengguna hanya melalui saluran visual, hal tersebut membatasi akses informasi teknis untuk anggota kelompok yang kurang informasi. Hal tersebut menjadi penting dalam pelaporan keuangan kepada publik dan organisasi publik lainnya.

Pemahaman materi tertentu dapat ditingkatkan dengan menggunakan jaringan selain media cetak. Selain itu, salah satu cara meningkatkan pemahaman yaitu dengan menyajikan materi melalui berbagai saluran yang berbeda. Hal tersebut disebabkan karena penerima perlu menggunakan lebih dari satu panca indera pada saat bersamaan.

d. Komunikan

Jika Anda akan berkomunikasi, Anda perlu memperhatikan latar belakang, pola perilaku, sikap dan lingkungan audience. Secara umum, komunikasi akan semakin efektif jika komunikator dan komunikan memiliki kesamaan dalam beberapa faktor tersebut.

Analisis Komunikan

Dengan mengetahui siapa komunikannya, pesan yang lebih efektif dapat direncanakan dan disampaikan melalui saluran yang paling tepat. Komunikasi yang efektif berhasil ketika informasi tersebut didesain khusus untuk penerima. Oleh karena itu, secara empiris, akuntansi harus bergantung pada analisis komunikasi. Sebelum menghasilkan dokumen, akuntan harus mencari informasi komunikasi yang dituju, aktual dan potensial. Analisis tersebut harus menentukan kebutuhan yang sesuai oleh materi yang sudah direncanakan. Setelah kebutuhan komunikasi diidentifikasi, analisis calon komunikasi potensial harus mengidentifikasi demografis dan tingkat keahlian mereka serta materi atau komunikator dan saran mereka tentang isi dan format dokumen baru. Umpan balik atas laporan harus diperoleh dari penerima yang dituju sebelum disajikan untuk memastikan jika laporan tersebut memenuhi kebutuhan penerima.

e. Umpan Balik

Umpan balik merupakan tanggapan dalam bentuk pesan yang dikirimkan komunikasi kepada komunikator, sebagai tanggapan atas pesan awal. Dalam komunikasi yang efektif, saat umpan balik terjadi akan memunculkan pertukaran ide. Umpan balik yang baik yaitu umpan balik yang memberikan nilai tambah dalam komunikasi. Oleh karena itu, tujuan komunikasi yaitu pemahaman, bukan komunikasi satu arah dari komunikator ke komunikasi. Umpan balik

merupakan komunikasi yang efektif, seperti pemahaman ide pada individu dalam organisasi. Salah satu penyebab utama masalah efektivitas komunikasi yaitu kurangnya umpan balik.

3. Masalah-masalah dalam Komunikasi

Bagian topik komunikasi akan dijelaskan empat masalah, yaitu: Mengapa pria dan wanita sering memiliki masalah berkomunikasi satu sama lain? Apa dampak dari gerakan secara politis yang benar terhadap komunikasi organisasi? Bagaimana individu dapat meningkatkan komunikasi antar budaya? serta bagaimana elektronik mengubah cara orang dalam organisasi berkomunikasi satu sama lain?

Penghalang komunikasi antar laki-laki dan perempuan

Sebuah studi yang dilakukan antara laki-laki dan perempuan dalam gaya berbicara mereka. Secara khusus, ia mampu menjelaskan mengapa gender seringkali menjadi kendala dalam komunikasi verbal. Inti penelitian Tannen yaitu laki-laki menggunakan bahasa untuk menekankan status, sedangkan perempuan menggunakannya untuk menjalin ikatan dan kedekatan. Tannen menjelaskan bahwa komunikasi adalah tindakan penyeimbangan konstan yang mengubah konflik antara kedekatan dan kebersamaan. Pada saat yang sama, kemandirian menekankan keterpisahan dan perbedaan.

Sehingga banyak laki-laki, berbicara pada dasarnya adalah cara untuk menjaga kemandirian dan mempertahankan posisi dalam hierarki sosial. Sedangkan bagi banyak perempuan, percakapan adalah negosiasi untuk menciptakan kedekatan, dimana orang berusaha mencari dan memberikan informasi dan dukungan satu sama lain.

Laki-laki sering mengeluh tentang perempuan yang terus berbicara tentang masalah pribadinya. Perempuan mengkritik laki-laki tidak mendengarkan inti masalah dari pembicaraan mereka. Namun, banyak perempuan merasa perbedaan tersebut merupakan cara meningkatkan kedekatan. Perempuan menyampaikan masalah ke laki-laki untuk mendapat dukungan dan hubungan, bukan untuk mendengarkan nasehat. Pemberian nasehat tersebut menunjukkan lebih berpengalaman, lebih rasional dan lebih terkontrol. Hal tersebut menciptakan jarak antara laki-laki dan perempuan ketika mencoba berkomunikasi.

Komunikasi yang benar secara taktis

Banyak orang menyadari kosakata yang telah dimodifikasi mencerminkan ketepatan secara taktis. Orang harus peka terhadap perasaan orang lain, kalimat tertentu dapat membuat persepsi yang berbeda, mengancam dan menyinggung seseorang. Namun, ketepatan taktis memiliki sisi negatif, ketepatan tersebut mengurangi kosakata dan mempersulit komunikasi.

Kalimat adalah sarana utama untuk berkomunikasi. Jika kosakata dikurangi karena kata-kata tersebut secara taktis kurang tepat, maka akan mengurangi peluang untuk menyampaikan pesan dengan cara akurat dan jelas. Secara umum, semakin luas kosakata komunikator dan komunikan, semakin besar kemungkinan tersampaikan pesan yang akurat. Jika seseorang menggantikan kata-kata dengan istilah baru yang maknanya kurang dipahami, maka orang tersebut telah memperkecil kemungkinan pesannya tersampaikan sebagaimana yang dimaksud.

Komunikasi antar Budaya

Komunikasi yang efektif sulit dilakukan dalam situasi terbaik. Perbedaan budaya memunculkan peningkatan masalah komunikasi. Terdapat empat masalah khusus yang berkaitan dengan masalah bahasa pada komunikasi antar budaya, 1) hambatan semantik- seperti penjelasan sebelumnya, setiap orang akan memaknai berbeda pada setiap kata. Hal tersebut terutama berlaku untuk orang-orang dari budaya nasional yang berbeda; 2) Arti kata tersebut- Kata memiliki arti yang berbeda dalam bahasa yang berbeda; 3) Perbedaan nada pada setiap budaya- beberapa bahasa bersifat formal, namun yang lain bersifat informal. Pada suatu budaya, nada berubah tergantung pada konteksnya. Ada perbedaan nada berbicara di lingkungan rumah dengan di tempat kerja. Menggunakan nada bicara informal dalam situasi formal dapat

canggung dan menggagalkan tujuan yang dimaksud; 4) perbedaan persepsi- Orang yang berbicara dengan bahasa berbeda sebenarnya mengartikan secara berbeda.

C. Latihan

1. Jelaskan perbedaan pesan dalam hal konten, organisasi, kode dan ancaman? Apakah faktor-faktor tersebut dapat diubah untuk meningkatkan keefektifan pesan?
2. Jelaskan bagaimana analisis jaringan dapat digunakan memperbaiki komunikasi bisnis! Apakah struktur komunikasi yang optimal dapat diterapkan dalam sistem akuntansi perusahaan?

D. Referensi

- Gibson R., Aust, C. F. Hoffman K., dan D. Zillmann. 1995. "Implications of Adolescent Loneliness for the Enjoyment of Love Lamenting and Love- Celebrating Popular Music".
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2017. "Akuntansi Keperilakuan". Jakarta: Salemba Empat.
- Stephen, Robbins. 2015. "Perilaku Organisasi". Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyono, R.A. 2016. Akuntansi Keperilakuan. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

BAB XX

AKUNTANSI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan untuk bisa memahami tentang:

1. Akuntansi sumber daya manusia
2. Sejarah sumber daya manusia
3. Unsur-unsur pembentuk akuntansi sumber daya manusia
4. Tujuan pengembangan akuntansi sumber daya manusia
5. Biaya sumber daya manusia

B. Materi

1. Akuntansi Sumber Daya Manusia

Manajer, ilmuwan keprilakuan, analis keuangan dan akuntan menganggap manusia sebagai faktor produksi. Metode Akuntansi Sumber Daya Manusia (ASDM) sebagai alat manajemen dalam mengelola sumber daya manusia. ASDM karena itu bertujuan untuk pelaporan keuangan serta sebagai alat manajemen dalam mengelola SDM. American Accounting Association (AAA) mendefinisikan ASDM sebagai proses

mengidentifikasi, mengukur dan mengomunikasikan informasi tentang SDM kepada pihak yang berkepentingan. ASDM merupakan akuntansi yang menjadikan manusia sebagai salah satu sumber daya dalam suatu organisasi. ASDM melibatkan pengukuran biaya yang dikeluarkan organisasi atau perusahaan dalam merekrut, menempatkan, menggaji, melatih dan mengembangkan SDM. Oleh karena itu, ASDM berarti mengukur investasi organisasi pada manusia, pengukuran biaya manusia dan kontribusi mereka terhadap organisasi. Sehingga, ASDM adalah cara berpikir tentang pengelolaan manusia.

Dalam pengertian literal, ASDM mengacu pada akuntansi untuk manusia sebagai sarana organisasi. Hal tersebut berarti mengukur biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk perekrutan, pelatihan dan pengembangan SDM. ASDM juga mencakup pengukuran biaya penggantian SDM pada organisasi. Istilah ASDM seharusnya tidak hanya diartikan secara harfiah, karena istilah tersebut juga memiliki makna simbolis. ASDM bukan hanya sistem untuk mengukur biaya SDM bagi organisasi, tetapi juga berpikir tentang manajemen manusia. ASDM menunjukkan kebutuhan melihat manusia sebagai sumber daya organisasi yang berharga, yaitu sumber daya yang nilainya dapat ditingkatkan atau dihabiskan sebagai akibat dari sumber daya tersebut dikelola.

2. Sejarah Sumber Daya Manusia

Pesatnya arus informasi yang disebabkan oleh perkembangan teknologi dan transportasi membuat tidak ada kegiatan yang dapat bertahan atau berfungsi secara mandiri, baik itu kegiatan ekonomi maupun bidang ilmu pengetahuan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai suatu disiplin yang berhubungan dengan SDM organisasi, saat ini sedang mengalami perubahan peran dari taktis menjadi strategis, yang berarti menawarkan saran kepada manajer senior untuk memahami pengaruh dari keputusan bisnis yang mereka buat. Demikian pula dengan disiplin akuntansi, yang sebelumnya hanya memberikan informasi tentang aset perusahaan berupa sumber daya alam dan modal, kini dirasa kurang memadai, karena kekayaan SDM belum ditampilkan.

ASDM merupakan paradigma yang mencoba menjawab masalah tersebut dan berguna dalam menyediakan informasi yang diperlukan untuk memperoleh, mengembangkan, mengalokasikan, memelihara, memanfaatkan dan mengevaluasi SDM perusahaan. ASDM disebabkan oleh faktor bahwa prinsip akuntansi tidak memberikan informasi penting bagi manajemen dan investor, karena biaya SDM diperlakukan sebagai beban pada saat terjadinya.

Pada akhir tahun 1960-an, ilmuwan keperilakuan, analisis keuangan dan akuntan semakin tertarik pada

gagasan akuntansi, yang memandang manusia sebagai sumber daya organisasi. Ide awalnya adalah memasukkan manusia ke dalam laporan posisi keuangan, mengakui manusia sebagai sumber daya yang berharga dalam laporan keuangan, Ketika laporan tidak mencantumkan asset manusia maka laporan keuangan tersebut tidak lengkap. Sekarang ada kecenderungan yang berkembang untuk mengembangkan metode akuntansi SDM sebagai alat manajemen daripada pelaporan keuangan. Beberapa organisasi bisnis sudah mulai mengembangkan sistem akuntansi SDM. Sebagai alat manajemen untuk mengembangkan metode perhitungan, manajemen puncak bertujuan untuk memberikan lebih banyak dukungan untuk efektivitas sistem informasi organisasi. Berdasarkan sejarah perkembangan ASDM, flamholtz membagi perkembangan sejarah dalam 5 tahap, sebagai berikut:

Tahap Pertama (1960-1966)

Tahap ini dimulai dengan ketertarikan pada ASDM dan merupakan asal mula munculnya konsep dasar ASDM yang berhubungan dengan kerangka teori. Pengembangan akuntansi sumber daya manusia berasal dari berbagai sumber, termasuk teori ekonomi tentang sumber daya manusia.

Tahap Kedua (1966-1971)

Tahap ini merupakan tahap dari siklus penelitian akademis untuk menilai validitas model pengukuran biaya SDM (biaya historis atau biaya pengganti) dan nilai SDM (moneter atau non moneter). Oleh karena itu, penelitian dirancang untuk mengartikulasikan manfaat ASDM saat ini dan potensial sebagai alat MSDM profesional untuk manajer lini dan pengguna eksternal informasi keuangan perusahaan.

Tahap Ketiga (1971-1976)

Tahap ini melibatkan penelitian akademik di seluruh dunia barat Australia dan Jepang. Saat ini, mencoba menerapkan ASDM lebih banyak pada organisasi perusahaan. Pada tahap ini, penelitian mencakup penilaian dampak potensial data ASDM terhadap keputusan profesional SDM, manajer lini dan keputusan investor. Penelitian tersebut juga termasuk pengembangan konsep dan model yang berkelanjutan untuk mengukur dan mempertanggungjawabkan biaya dan nilai SDM.

Tahap Keempat (1976-1980)

Tahap ini adalah masa ketika minat akademis terhadap dunia bisnis menurun. Salah satu alasan menurunnya minat adalah sebagian besar penelitian yang relatif mudah telah diselesaikan. Penelitian yang masih belum selesai diperlukan untuk mengembangkan ASDM bersifat rumit serta hanya dapat diselesaikan oleh peneliti yang

relatif sedikit dan membutuhkan kerjasama dengan organisasi yang bersedia bertindak sebagai target penelitian untuk penelitian terapan.

Tahap Kelima (1980-Sekarang)

Pada tahap ini, minat terhadap teori dan praktik ASDM terbangun. Meskipun periode 1976 hingga 1980 berjalan lambat, minat terhadap ASDM tidak sepenuhnya hilang. Pembaharuan dimulai pada tahun 1980-an, dan sejak saat itu telah terjadi pertumbuhan, ditandai dengan dilakukannya beberapa penelitian yang signifikan terhadap pengembangan dan penerapan ASDM, serta meningkatnya upaya oleh organisasi terkemuka untuk mengimplementasikannya menjadi ASDM. ASDM masih sangat jarang digunakan di Indonesia, namun sebenarnya banyak perhatian yang diberikan kepada SDM itu sendiri. Hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya kasus pembajakan oleh para profesional dan kekayaan intelektual, seperti pembajakan buku, lagu dan lain-lain. Kejadian tersebut menunjukkan bahwa pengusaha Indonesia menyadari bahwa SDM yang berkualitas dapat mengelola perusahaan secara efektif, sehingga perusahaan tidak ragu untuk menekankan SDM. Hal tersebut akan memberikan keuntungan besar bagi perusahaan setiap tahun, karena tujuan dana yang dikeluarkan untuk SDM yaitu memberikan manfaat yang lebih besar di masa mendatang.

3. Unsur-unsur Pembentuk Daya Manusia

Aset Tak Berwujud Sebagai Sumber Daya Manusia

Aset tak berwujud dideskripsikan sebagai aset yang tidak berupa materi atau uang, sebagai aset yang tidak terlihat, tidak dapat dipegang, tidak dapat diukur, tetapi diciptakan melalui waktu atau usaha. Ada dua jenis utama aset tak berwujud yang tidak dapat diukur, yaitu: 1) aset tak berwujud yang dibuat secara legal, seperti rahasia dagang, hak cipta, hak paten, merek dagang dan goodwill; 2) aset tak berwujud yang dibuat berdasarkan persaingan, seperti pengetahuan kerjasama, aktivitas hutang dan aktivitas struktural. Aset yang dibuat secara legal menghasilkan hak milik yang dapat dipertahankan secara hukum. Sedangkan aset yang dibuat berdasarkan persaingan sah menurut hukum, aset tersebut berdampak secara langsung pada efektivitas, produktivitas dan biaya alternatif dalam suatu organisasi seperti biaya, pendapatan, layanan pelanggan kepuasan, nilai pasar dan harga saham.

SDM merupakan sumber penting dari aset tidak berwujud yang dibuat berdasarkan persaingan bagi organisasi. Aset tersebut merupakan keunggulan kompetitif yang dapat dialirkan, ditingkatkan atau bahkan dihancurkan. Akuntansi untuk aset tak berwujud telah maju selama beberapa dekade terakhir, mengubah cara dunia bisnis beroperasi. Misalnya, revolusi teknologi informasi telah menciptakan sumber daya yang tak terukur untuk lingkungan bisnis. Bisnis manufaktur

tradisional bergerak ke era informasi, di mana persaingan terkait dengan sumber daya selain sumber daya yang didefinisikan sebagai aset menurut prinsip akuntansi yang berterima umum (GAAP). Terdapat dua pertanyaan penting tentang akuntansi aset tak berwujud menurut GAAP, yaitu:

- a. Haruskah GAAP mengakui sumber daya tak berwujud sebagai aset keuangan yang relevan dan ditunjukkan dengan peristiwa yang akurat?
- b. Bagaimana aset tidak berwujud harus dihitung, diperlakukan dan disajikan menurut GAAP dalam konteks transaksi (jika jawaban pertanyaan nomor 1 adalah positif).

Pertanyaan nomor 1 dijawab secara positif karena keberadaan aset tak berwujud di lingkungan bisnis yang ada terbukti dalam penelitian berulang. Penelitian mengenai aset tak berwujud telah menunjukkan bahwa banyak aset tak berwujud tidak diungkapkan dan terdapat kesalahpahaman terkait dengan aktivitas dan bagian keuangan bisnis. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa sumber daya tak berwujud dalam dunia bisnis telah meningkat.

Goodwill sebagai Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini Goodwill telah menjadi bidang pertikaian dalam perbandingan properti karena kurangnya pemahaman tentang apa sebenarnya goodwill itu, bagaimana menciptakan dan menilai goodwill. Bagian ini menjelaskan bagaimana memperlakukan goodwill serta

membedakan goodwill bisnis perusahaan profesional dan goodwill dari individu yang profesional. Di awal pembahasan dijelaskan perkembangan konsep hukum goodwill profesional. Selanjutnya, membahas goodwill dari perspektif ekonomi dan akuntansi. Teori ekonomi secara umum digunakan untuk menjelaskan tentang goodwill, sedangkan akuntansi digunakan mengukur nilai goodwill.

Merk Dagang sebagai Sumber Daya Manusia

Lisensi dapat kita definisikan sebagai kegiatan komersial yang memberikan hak sementara untuk menggunakan nama, citra, merek atau logo yang secara resmi terdaftar dan dilindungi Undang-Undang. Pembayaran royalti, dapat diserahkan kepada perusahaan jasa atau perusahaan yang mungkin menggunakannya untuk iklan atau promosi.

Lisensi mengacu pada dua cabang berbeda yang sulit dikategorikan di bawah payung yang sama. Lisensi perusahaan terjadi Ketika sebuah perusahaan memilih untuk mewariskan lisensi untuk digunakan sebagai merek dalam kategori produk berbeda yang terkait dengan merek. Lisensi terjadi ketika merek perusahaan telah mencapai tingkat pengenalan tertentu setelah jangka waktu tertentu dan kesadaran produk tinggi.

Lisensi merupakan alat penting dalam strategi pemasaran, tidak hanya untuk mempertahankan dan memperkuat ekuitas merek, tetapi juga untuk ekspansi bisnis. Manfaat lisensi perusahaan selain menambah

pendapatan, juga meningkatkan nilai produk dan laba tanpa biaya tambahan. Ada kesempatan untuk memperoleh target dengan jangkauan lebih luas selama nama digunakan dalam industri yang berbeda. Akan ada peluang menjangkau target internasional jika nama digunakan di negara pemberi lisensi.

Hak Cipta sebagai Sumber Daya Manusia

Hak cipta atau dikenal dengan *copyright*, melindungi pemegang hak dari pengadaan yang tidak sah (seperti: literatur film, musik, lukisan, software dan lain-lain). Hak cipta sangat berbeda dengan bentuk kekayaan intelektual lainnya, seperti paten, yang memberikan hak monopoli kepada penerima lisensi, karena hak cipta bukan hak monopoli untuk melakukan sesuatu, tetapi hak untuk mencegah orang lain melakukannya. Di Indonesia, hak cipta diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002.

Sejarah Hak Cipta

Konsep hak cipta di Indonesia adalah terjemahan konsep *copyright* dalam bahasa Inggris. Awalnya, *copyright* tercipta setelah ditemukannya mesin percetakan. Sebelum Gutenberg menemukan mesin tersebut, proses salinan karya tulis membutuhkan tenaga dan biaya yang hampir sama dengan membuat karya orisinal. Dengan demikian, penerbit yang pertama kali mencari perlindungan hukum terhadap karya cetak yang dapat di-copy. Penerbit langsung diberikan monopoli untuk

penjualan karya cetak. Setelah peraturan hak cipta diumumkan pada tahun 1710 dengan *statute of anne* di Inggris, hak cipta diberikan kepada pengarang, bukan kepada penerbit. Peraturan tersebut juga mencakup perlindungan konsumen yang memastikan penerbit tidak dapat mengontrol penggunaan karya cetak setelah berlangsungnya transaksi. Selain itu, peraturan tersebut juga mengatur masa berlaku hak eksekutif bagi pemegang *copyright*, yaitu selama 28 tahun. Setelah itu karya tersebut menjadi milik umum.

Hak Paten sebagai Sumber Daya Manusia

Menurut Undang-Undang NO. 14 tahun 2001, paten adalah hak eksklusif yang diberikan oleh negara kepada investor di bidang teknologi yang melaksanakan sendiri penemuan tersebut atau memberikan persetujuannya kepada pihak lain untuk melaksanakannya. Pengertian penemuan dan investor dalam undang-undang tersebut adalah sebagai berikut: Penemuan yaitu gagasan investor yang dituangkan menjadi kegiatan pemecahan masalah yang spesifik di bidang teknologi, dapat berupa produk atau proses, atau peningkatan dan pengembangan produk. Investor adalah individu atau kelompok yang mengimplementasikan ide yang menghasilkan penemuan.

Kata Paten berasal dari bahasa Inggris yaitu *patent*, yang awalnya berasal dari kata *patere*, artinya terbuka (untuk pemeriksaan publik). Kata Paten juga berasal dari istilah

Letters paten, yaitu surat keputusan yang dikeluarkan kerajaan yang memberikan hak eksklusif kepada pelaku bisnis tertentu. Definisi sebenarnya dari kata Paten yaitu mendorong investor dalam mengungkapkan informasi untuk kepentingan masyarakat, dan sebagai gantinya investor menerima hak eksklusif untuk jangka waktu tertentu. Karena pemberian paten tidak mengatur siapa pelaksana dari penemuan yang dipatenkan, maka sistem paten tidak dianggap sebagai hak monopoli.

4. Pengembangan Akuntansi Sumber Daya Manusia

Memperbaiki Manajemen Sumber Daya Manusia

Selama ini MSDM sering dilaksanakan sesuai strategi, rencana dan tujuan yang telah dideskripsikan dan dikendalikan tanpa definisi bersama mengenai tujuan, indikator, pengukuran dan lain-lain. Sistem manajemen informal dan intuisi manajemen dianggap cukup untuk memastikan keberhasilan proyek MSDM. Investasi yang meningkat saat ini dalam MSDM dan pengembangan teknologi informasi karena pendapat bahwa apa yang tidak dapat diukur pada dasarnya tidak dapat dikendalikan. ASDM adalah alat untuk memanfaatkan atau mengembangkan SDM. Sistem MSDM secara keseluruhan dapat digambarkan sebagai sebuah siklus. Dimulai dengan registrasi, prosedur dan pelaporan internal maupun eksternal.

Fokus Pada Karyawan Sebagai Aset

Hingga beberapa tahun terakhir, perhatian utama manajemen adalah pemeliharaan dan pengoperasian fasilitas produksi dan bahan bangunan. Dengan demikian, manajemen hanya berfokus pada aset tetap, sedangkan karyawan hanya dianggap sebagai bagian dari biaya overhead. Akibatnya, perkembangan teknologi agak melambat dan kemampuan perusahaan untuk berubah dan berinovasi pun menurun. Saat ini perkembangan teknologi sangat pesat dan produk-produk baru harus dikembangkan sesuai dengan permintaan pasar dan persaingan.

Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan dan menjadi lebih inovatif dari persaingan menjadi sangat penting. Pergeseran fokus dari aset tetap ke karyawan sangat bergantung pada industri. Terkait dengan ASDM, pengetahuan akuntansi, pengukuran modal intelektual dan *balance scorecard* merupakan alat manajemen yang penting. Karyawan tidak lagi dilihat sebagai biaya *overhead*, tetapi sebagai aset, karena karyawan dan peralatan akan membawa perusahaan ke masa depan.

Perolehan Kualifikasi Angkatan Kerja

Beberapa tahun yang lalu banyak pekerja pabrik dengan sedikit keterampilan dan sedikit pelatihan untuk melakukan pekerjaan mereka. Saat ini, perusahaan dan organisasi berinvestasi dalam jumlah besar untuk

pelatihan, meningkatkan pendidikan tenaga kerja dan keterampilan untuk memenuhi permintaan pasar. Pada saat yang sama, perusahaan dan organisasi harus meyakinkan karyawan bahwa pekerjaan mereka saat ini dan perusahaan tempat mereka bekerja menawarkan tawaran yang lebih menarik daripada yang lain di pasar tenaga kerja.

Saat ini, sumber daya hampir habis di banyak negara. Hal tersebut berarti bahwa manajemen harus berinvestasi pada SDM jika ingin perusahaan mempertahankan reputasinya sebagai tempat kerja yang baik yaitu dengan menjaga citra perusahaan yang baik berdasarkan etika, sosial dan aspek lainnya. Berinvestasi dalam SDM mendorong manajemen untuk mengukur dan mengumpulkan informasi tentang SDM dan mengelola SDM sebagai aset perusahaan yang penting. ASDM juga bertujuan untuk membuat investasi menjadi lebih efisien berdasarkan pandangan strategis dan pandangan biaya atau manfaat.

5. Biaya Sumber Daya Manusia

Masalah akuntansi terkait nilai sumber daya manusia berbeda dengan masalah pengukuran biaya. Pengukuran biaya mencakup pencarian biaya dan pengumpulannya. Nilai didasarkan pada masa depan, bukan pada masa lalu. Oleh karena itu, ASDM membutuhkan prakiraan yang tidak pasti. Istilah "nilai Manusia" berasal dari teori ekonomi umum. Seperti

semua sumber daya lainnya, manusia memiliki nilai karena mereka dapat memberikan jasa atau layanan di masa depan. Oleh karena itu, nilai sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai nilai sekarang dari jasa masa depan yang diharapkan. Konsep nilai sumber daya manusia ini dapat diterapkan pada individu, kelompok dan sistem manusia secara keseluruhan. Dalam pengembangan ASDM, baik ukuran moneter maupun non-moneter dari nilai manusia yang telah diusulkan. Ukuran moneter diperlukan karena uang adalah hal yang wajib dari suatu keputusan bisnis. Ukuran non-moneter diperlukan karena terkadang lebih tepat daripada ukuran moneter, serta karena dapat berfungsi sebagai pengganti ketika ukuran moneter tidak ada.

C. Latihan

1. Bagaimana Anda menilai perkembangan akuntansi sumber daya manusia saat ini?
2. Jenis perilaku dan sikap apa yang didorong oleh pengukuran dan pelaporan data SDM?

D. Referensi

Lubis, Arfan Ikhsan. 2017. "Akuntansi Keperilakuan". Jakarta: Salemba Empat.

Supriyono, R.A. 2016. Akuntansi Keperilakuan. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

BAB XXI

AKUNTANSI SOSIAL

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai komunikasi lanjutan, Anda harus mampu:

1. Memahami latar belakang sejarah akuntansi sosial
2. Memahami akuntansi manfaat biaya sosial

B. Materi

1. Akuntansi Sosial

Akuntansi sosial merupakan seperangkat fungsi organisasi yang berhubungan dengan mengukur dan menganalisis kinerja sosial organisasi serta melaporkan hasilnya kepada pihak yang membutuhkan. Mathew mengartikan akuntansi sosial sebagai pengungkapan sukarela informasi kualitatif dan kuantitatif yang disiapkan perusahaan untuk memberikan informasi atau mempengaruhi pembacanya. Pengungkapan kuantitatif tersebut dapat bersifat finansial atau non-finansial. Grey menjelaskan bahwa akuntansi sosial merupakan persiapan perusahaan dalam mempublikasikan akun

terkait interaksi, kegiatan dan aktivitas sosial serta konsekuensi aktivitas tersebut.

Secara umum aspek akuntansi sosial terdiri dari lingkungan, tenaga kerja dan masyarakat di sekitar perusahaan yang dapat dibagi menjadi aspek terukur dan tidak terukur secara moneter. Akuntansi sosial dalam hal ini berarti mengidentifikasi, mengukur dan melaporkan hubungan perusahaan dan lingkungannya. Lingkungan bisnis mencakup sumber daya alam, komunitas bisnis tempat perusahaan beroperasi, karyawan, pelanggan, pesaing dan perusahaan serta kelompok lain yang terkait dengan bisnis tersebut. Proses pelaporan dapat bersifat internal maupun eksternal.

Selama ini perusahaan dipandang sebagai lembaga yang dapat memberikan banyak manfaat bagi masyarakat. Menurut teori akuntansi tradisional, perusahaan harus memaksimalkan laba agar dapat memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi masyarakat. Akuntansi sosial memperluas model ini untuk memasukkan dampak sosial dari aktivitas perusahaan. Misalnya, pabrik kertas tidak hanya menghasilkan kertas, tetapi juga limbah padat dan mencemari udara dan air di sekitar pabrik. Di sisi lain, pabrik memberikan kontribusi kepada masyarakat sekitar dengan mengutamakan mereka sebagai karyawan atau dengan mendanai beasiswa lanjut ke tingkat universitas bagi siswa-siswa yang berprestasi. Dari perspektif ini, akuntansi sosial dapat dilihat sebagai cara yang berguna

dalam mengukur dan melaporkan kontribusi perusahaan bagi masyarakat.

Namun dengan berlalunya waktu, masyarakat semakin sadar akan dampak sosial yang ditimbulkan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya untuk mencapai target laba yang maksimal. Masyarakat akan menuntut perusahaan agar selalu memperhatikan dampak sosial yang ditimbulkan dan berusaha mengatasinya. Aksi protes tidak jarang dilakukan pihak masyarakat, sebagai konsumen dan masyarakat di sekitar pabrik. Masyarakat sebagai konsumen seringkali melakukan protes terhadap hal-hal yang berkaitan dengan mutu produk terkait dengan kesehatan, keselamatan dan kehalalan, sedangkan dari masyarakat sekitar pabrik biasanya terkait dengan pencemaran limbah pabrik.

Laba secara tradisional dipandang sebagai kontribusi perusahaan kepada masyarakat. Akuntan sosial memandang hal tersebut sebagai fokus yang terlalu sempit. Mereka berpendapat mengukur kontribusi jaminan sosial perusahaan secara memadai, biaya atau laba harus dipertimbangkan. Laba ada karena beberapa biaya sosial, seperti pencemaran air, tidak termasuk dalam perhitungan laba perusahaan. Gambaran tersebut menunjukkan tidak adanya hubungan sosial antara perusahaan dengan masyarakat. Sudah banyak pengaduan terhadap perusahaan, terkait tuntutan perusahaan untuk lebih memperhatikan tanggung jawab

sosial kepada masyarakat. Perubahan dari perspektif tradisional terhadap kepedulian sosial mendorong munculnya akuntansi sosial, sub-disiplin akuntansi yang berfokus pada dampak sosial perusahaan terhadap masyarakat, baik biaya sosial maupun manfaat sosial.

2. Sejarah Akuntansi Sosial

Akuntansi sosial bertujuan untuk mengidentifikasi manfaat dan biaya sosial yang cenderung diabaikan oleh akuntan tradisional. Dalam memahami perkembangan akuntansi sosial, perlu diketahui cara biaya sosial diperlakukan di masa lalu. Bab ini akan mendefinisikan manfaat dan biaya sosial sebagai efek positif dan negatif dari perkembangan ekonomi industri dan perubahan teknologi. Pada tahun 1900, para ekonom mencoba mengintegrasikan manfaat dan biaya sosial ke dalam metode teori ekonomi mikro neoklasik. Terlepas dari upaya mereka, manfaat dan biaya sosial dipandang sebagai penyimpangan dan diabaikan oleh banyak bisnis. Namun, telah dilakukan analisis, pengukuran dan penyajian masalah manfaat dan biaya sosial. Beberapa gerakan massa pada tahun 1960-an, khususnya yang ditunjukkan untuk membuat pemerintah dan bisnis lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat, membantu menarik perhatian pada biaya dan manfaat sosial.

Gerakan lingkungan juga berkembang di tahun 1960-an karena semakin banyak orang yang sadar akan dampak industrialisasi terhadap kualitas udara, air dan

tanah. Undang-undang melindungi sumber daya alam dan pengendalian pembuangan limbah beracun disahkan. Para pelaku bisnis didorong untuk memantau emisi polusi dan bekerja sama dengan pemerintah dalam mengembangkan dan menerapkan rencana pengurangan polusi. Konsumen menjadi sadar diri pada tahun 1960-an, yang merupakan lahirnya gerakan hak konsumen. Kelompok konsumen berusaha membuat para pelaku bisnis dan produk mereka lebih memenuhi kebutuhan konsumen. Upaya dilakukan untuk memperbaiki atau menarik kembali produk yang berbahaya atau tidak sehat.

Dengan ditetapkannya Undang-Undang di bidang ini, pemerintah secara tidak langsung memaksa para pelaku bisnis untuk lebih tanggap terhadap kebutuhan sosial karena adanya sanksi untuk mendorong kepatuhan. Secara bertahap, aturan tersebut membawa dampak positif, ada banyak perusahaan yang menjadi sadar lingkungan. Hal ini terlihat dari adanya kegiatan sosial pada laporan keuangan.

3. Akuntansi Manfaat Biaya Sosial

Sebagian besar teori akuntansi sosial berasal dari analisis biaya dan manfaat sosial yang dilakukan oleh A. C. Pigou (1948). Pigou adalah seorang ekonom neoklasik yang memperkenalkan konsep biaya dan manfaat sosial ke ekonomi mikro pada tahun 1920. Maknanya,

optimalitas pareto “ekonomi sosial yang memungkinkan peningkatan kesejahteraan seseorang tanpa mengurangi kesejahteraan orang lain” tidak dapat dicapai selama produk sosial netto dan produk pribadi netto tidak sama. Intinya, argumen Pigou yaitu produsen menciptakan produk dan memperoleh keuntungan, tetapi masyarakat selain dapat menikmati manfaat dari produk tersebut, mereka juga menerima manfaat sosial berupa bau dari pabrik roti atau penggilingan biji kopi.

Demikian pula, fakta bahwa seseorang bersedia membayar lebih dari harga produksi untuk suatu produk menunjukkan manfaat sosial. Pigou menyebut semua manfaat yang diperoleh dari membuat suatu produk sebagai manfaat social, terlepas dari siapa yang menerimanya. Perbedaan antara manfaat sosial dan manfaat pribadi dapat dibagi menjadi ekonomi eksternal dan elemen surplus konsumen (selisih dari harga yang dibayarkan konsumen dengan harga yang dibayarkan oleh konsumen).

Analisis yang serupa dapat dilakukan untuk biaya. Bagi Pigou, biaya sosial terdiri dari semua biaya pembuatan produk. Perusahaan pencemar polusi mengenakan biaya dari masyarakat, tetapi perusahaan tersebut tidak membayar biaya kepada masyarakat, yang disebut dengan non ekonomi eksternal. Suatu keadaan seorang pekerja jatuh sakit karena pekerjaannya dan tidak mendapat ganti rugi secara penuh dapat dipandang sebagai eksploitasi terhadap suatu faktor produksi.

Menurut Pigou, optimalitas Pareto hanya dapat dicapai jika manfaat sosial marginal sama dengan biaya sosial marginal. Perbedaan model Pigou dengan model ekonomi tradisional dimana pendapatan marginal dengan biaya marginal adalah sama. Biaya marginal dihasilkan dari perbedaan antara manfaat sosial dan pribadi.

Pengukuran

Salah satu alasan utama lambatnya kemajuan akuntansi sosial yaitu sulitnya mengukur kontribusi dan kerugian. Proses tersebut terdiri atas tiga langkah, yaitu: 1) menentukan penyusun biaya dan manfaat sosial; 2) berupaya mengantisipasi semua pos yang relevan; dan 3) memberikan nilai moneter ke jumlah akhir.

Penentuan Biaya dan Manfaat Sosial

Menentukan biaya dan manfaat sosial tidaklah mudah. Hal tersebut tidak hanya membutuhkan definisi yang tepat tentang biaya dan manfaat sosial, tetapi juga pemahaman tentang sistem nilai. Para penganut pigou mendefinisikan biaya sosial yang tidak dapat diperbaiki sebagai non-ekonomi eksternal dan eksploitasi faktor produksi. Untuk menerjemahkan definisi tersebut ke dalam terminologi operasional, biaya sosial didefinisikan sebagai semua kerugian yang tidak dikompensasikan sebagai seluruh kerugian yang diderita oleh manusia sebagai akibat dari kegiatan ekonomi yang tidak dikompensasi sepenuhnya. Contohnya, kerugian dari

polusi udara pabrik kertas yang menimbulkan dampak bahaya terhadap kesehatan masyarakat sekitar.

Sistem penilaian masyarakat merupakan faktor penting dari manfaat dan biaya sosial. Dengan asumsi masalah nilai dapat diatasi dengan norma sosial, masalah selanjutnya yaitu mengidentifikasi kontribusi dan kerugian yang konkret. Beberapa system klarifikasi untuk peristiwa yang menimbulkan biaya dan manfaat social dibahas dalam literatur. Sebuah studi pengungkapan sosial dilakukan perusahaan publik besar seperti Ernst & Ernst (1978) menemukan bahwa pengungkapan tersebut berkaitan dengan enam isu, yaitu: 1) lingkungan; 2) energi; 3) praktik bisnis yang adil; 4) sumber daya manusia; 5) keterlibatan komunitas; dan 6) produk. Beberapa peneliti telah menggunakan model Ernst & Ernst dalam menganalisis volatilitas sosial, namun analisis tersebut belum menjadi model pelaporan yang komprehensif.

Cara lain dalam mengidentifikasi asal-usul biaya dan manfaat sosial adalah dengan memeriksa proses produksi dan distribusi dari suatu perusahaan untuk menentukan bagaimana kerugian dan kontribusi serta bagaimana hal tersebut dihasilkan. Biaya sosial seperti polusi udara dan air besar kemungkinan terjadi pada tahap proses produksi, yang menyebabkan dampak negatif yang tidak terkompensasi terhadap umat manusia.

Kuantifikasi terhadap biaya dan manfaat

Ketika kegiatan yang menghasilkan biaya dan manfaat sosial ditentukan dan kerugian serta kontribusi tertentu diidentifikasi, maka dampak terhadap manusia dapat dihitung. Dampak tersebut dapat diklasifikasikan sebagai dampak langsung dan dampak tidak langsung. Dampak langsung seperti pekerja yang terkena penyakit paru-paru akibat debu batubara yang terhirup pada saat di tambang batubara, sedangkan dampak tidak langsung seperti pencemaran air sungai yang berakibat pada matinya populasi ikan disana. Pencemaran tersebut dapat mengakibatkan hilangnya sumber makanan potensial yaitu ikan dan hilangnya tempat liburan seperti memancing, berenang dan berperahu. Untuk mengukur kerugian riil, harus dihitung kerugian yang dialami masyarakat akibat peristiwa tersebut.

Meskipun perhitungan tersebut dapat dilakukan dalam beberapa kasus, seringkali sulit untuk memberikan lebih dari perkiraan kasar atau ukuran pengganti. Selanjutnya dalam perhitungan kerugian akan menggunakan contoh kasus terkait produksi asbes di pabrik. Dalam mengukur kerugian dibutuhkan informasi tentang variabel utama, yaitu waktu dan dampak.

Waktu- Beberapa peristiwa biaya sosial membutuhkan waktu beberapa tahun untuk menimbulkan dampak. Pada kasus paparan asbes jika tingkat debu yang konstan, seorang pekerja membutuhkan waktu sekitar 8 tahun untuk terkena asbestosis (penyakit yang

menyebabkan cacat dan terkadang fatal). Selain itu, setelah paparan awal, perlu waktu bertahun-tahun agar kerusakan benar-benar mempengaruhi manusia. Hal tersebut berlaku ketika berhadapan dengan efek polusi, kesalahan alokasi sumber daya, penyakit akibat kerja dan peristiwa lainnya. Jangka waktu antara paparan pertama dan kejadian yang menyebabkan kerugian serta timbulnya gangguan disebut sebagai waktu persiapan. Saat mengukur, penting menentukan durasinya. Efek jangka panjang harus diberi bobot berbeda dari efek jangka pendek.

Dampak- berbagai kerugian dapat mempengaruhi orang secara finansial, fisik, psikologis dan sosial. Untuk mengukur biaya sosial, kerugian tersebut harus diidentifikasi dan diantisipasi. Melanjutkan contoh asbes, para pekerja di pabrik asbes dapat terkena salah satu dari tiga penyakit yang mengakibatkan cacat bahkan dapat berakibat fatal. Dalam sebuah penelitian, 50% dari seluruh pekerja di pabrik asbes terjangkit salah satu penyakit. Dengan demikian, kerugian adalah akibat dari biaya terkena penyakit terkait asbes, dikurangi kompensasi yang diterima pekerja. Biaya tersebut dapat diklasifikasikan sebagai kerugian ekonomi, fisik, psikologis atau sosial.

Biaya ekonomi- Biaya ini termasuk tagihan medis dan rumah sakit yang tidak dikompensasi serta hilangnya produktivitas dan pendapatan pekerja. Selain itu, semua beban tersebut terjadi kapan saja antara 20 dan 40 tahun

setelah paparan awal debu asbes dan oleh karena itu harus didiskontokan pada tingkat bunga yang mencerminkan nilai sekarang.

Kerugian fisik- Pekerja yang terpapar penyakit terkait asbes menderita sesak nafas dan kemungkinan kematian dini. Menghitung nilai kehidupan atau kesehatan manusia itu sulit, tetapi sering dilakukan dalam analisis biaya-manfaat tradisional. Kerugian tersebut harus didiskontokan untuk memperhitungkan waktu persiapan yang lama.

Kerugian psikologis- Pekerja mungkin merasa tidak mampu dan sedih karena kehilangan peran sebagai pencari nafkah, tidak dapat melakukan aktivitas fisik dan mengetahui bahwa kematian mungkin sudah dekat. Sekali lagi, kerugian tersebut sulit diperkirakan dan harus didiskontokan pada tingkat bunga yang sesuai.

Kerugian sosial- Perubahan peran pada keluarga pekerja dapat terjadi karena akibat penyakit tersebut. Keluarga tersebut dapat mengalami trauma yang menyebabkan banyak konsekuensi sosial negatif lainnya yang mungkin terjadi. Nilai sekarang dari semua dampak tersebut harus dihitung. Total kerugian yang disebabkan oleh pekerjaan asbes adalah penjumlahan dari semua kerugian seluruh pekerja dikalikan dengan probabilitas bahwa pekerja tersebut akan terkena penyakit yang berhubungan dengan asbes. Tentu saja hal tersebut bukan perhitungan yang sederhana, misalnya dalam kasus asbes terkadang digunakan biaya untuk

membersihkan pabrik, termasuk belanja modal untuk mesin dan peralatan baru. Meskipun jumlah yang dihasilkan tidak ada hubungannya dengan biaya yang kerusakan, setidaknya dapat dihitung. Pada kasus pencemaran air dan udara, sering digunakan biaya untuk membersihkan badan dan pemasangan alat pengendali pencemaran. Singkatnya, kesulitan dalam mengukur kerugian yang sebenarnya dari aktivitas sering membuat orang mengukur apa yang mudah dicapai dan menggunakan angka-angka tersebut sebagai proksi untuk biaya atau manfaat yang sebenarnya. Sayangnya, perhitungan tersebut mungkin tidak mencerminkan biaya sebenarnya, sehingga pengambilan keputusan berdasarkan informasi tersebut mungkin kurang optimal. Pengembangan metrik yang lebih baik, menggunakan sarana kuantifikasi moneter atau non-moneter, sangat penting untuk kemajuan dalam akuntansi sosial.

C. Latihan

1. Jelaskan pendapat Anda, mengapa mengukur biaya dan manfaat sosial dari akuntansi sosial relative sulit!
2. Jelaskan perbedaan antara biaya pribadi dengan biaya sosial serta manfaat pribadi dengan manfaat sosial!

D. Referensi

Lubis, Arfan Ikhsan. 2017. "Akuntansi Keperilakuan". Jakarta: Salemba Empat.

Supriyono, R.A. 2016. Akuntansi Keperilakuan. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, J. (2017). Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Di Kantor Pemerintahan. *Jurnal Pendidikan*, 6(1), 151–165
- Anwar, Chairul, Lidia Fasi Ashari, and Indrayenti. 2010. “Harga Pokok Produksi Dalam Kaitannya Dengan Penentuan Harga Jual Untuk Pencapaian Target Laba Analisis (Studi Kasus Pada PT. Indra’s Brother Bandar Lampung).” *Jurnal Akuntansi & Keuangan* 1(1): 79–94.
- Ashif, Izzatul, Qimyatus Sa’adah, and Halleina Rejeki Putri Hartono. 2020. “Analisis Penerapan Biaya Standar Terhadap Pengendalian Biaya Produksi Pada PG Poerwodadie.” *JAMER: Jurnal Akuntansi Merdeka* 1(1): 31–37.
- Basri, R. (2013). Analisis Penyusunan Anggaran Dan Laporan Realisasi Anggaran Pada BPM-PD Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(13 ISSN 2303-1174), 202–212
- Chusminah, C., & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 61–70. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5203>
- Hermawan, A., Kristiasari, A., Bhiju, F. N., & Manik, D. (2020). Pengembangan Instrumen Evaluasi Kinerja Pada Perpustakaan Universitas Kristen Satya Wacana

- Salatiga. Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.22146/bip.v16i1.61>
- Ingkiriwang, O. F. (2013). Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Dealer Di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(3), 818–825
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2017. “Akuntansi Keperilakuan”. Jakarta: Salemba Empat.
- Lasmaya, S. M., Fitria, B. T., & Mulyatno. (2013). Pengaruh Pengendalian Keuangan Terhadap Penggunaan Anggaran Pada Keuangan Pusat II Direktorat Keuangan Angkatan Darat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 7(2), 95–104.
- Nurjanah, E., & Hanifah, I. A. (2017). Desentralisasi, Strategi Bisnis dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 2(2), 41–62.
- Prameswari, I. (2015). Implikasi Sistem Pengendalian Internal Keuangan Pada Organisasi Klub Sepakbola: Studi Kasus Di PT Arema Indonesia. *PARSIMONIA*, 2(2), 119–136.
- Paylosa, F. (2014). Pengaruh Strategi Bisnis dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi). *Jurnal Akuntansi FE Universitas Negeri Padang*, 2(1), 1–20.
- Ratnasari, Fina. (2022). PENGARUH DEFAULT RISK DAN UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP EARNING

RESPONSE COEFICIENT (ERC) DENGAN PROFITABILITAS SEBAGAI VARIABLE MODERATING PADA PERUSAHAAN LQ45 YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA (PERIODE 2014 – 2016). Jurnal Semarak, Vol.5, No1 Februari 2022, Hal (99-120).

Rispantyo. (2010). Aspek Keperilakuan Pada Perencanaan Laba Dan Penganggaran. Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan, 10(1), 59–65.

Salmon, Devy, and Treesje Runtu. 2016. “Penerapan Biaya Standar Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Conbloc Indonesia Surya Cabang Sulawesi Utara.” Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 4(1): 880–88.

Selanno, H. (2014). Faktor Internal yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi. Jurnal Populis, 8(2), 44–56.

Senduk, J. M., Ilat, V., & Tirayoh, V. (2017). Pengaruh Desentralisasi, Strategi Bisnis Dan Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bank Mandiri Di Manado. Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi, 12(01), 73–82.

Siswanti, T. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan Dan Pola Konsumsi Terhadap Pengelolaan Keuangan Keluarga Masa Pandemi COVID-19 Warga Perumahan Bekasi Permai, Bekasi, Jawa Barat. Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Unsurya, 7(1), 44–61.

Siahaan, Matdio. 2016. “Penggunaan Biaya Standar Sebagai

Alat Pengendalian Biaya Produksi.” Jurnal Kajian Ilmiah UBJ 16(1): 57–81.

Supriyono, R.A. 2016. Akuntansi Keperilakuan. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Syahputra, H. E. (2019). Modul Akuntansi Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Sari Mutiara Indonesia.

Syamiya, E. N. (2017). Aspek Prilaku Dalam Penganggaran (Studi Literatur pada Kasus XIN, INC). Jurnal Pendidikan EKonomi, 1(2), 26–45.

Tunggul, A. M., Isnanto, R., & Nurhayati, O. D. (2016). Evaluasi Kinerja Organisasi Publik Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard dan Analytic Network Process. Jurnal Sistem Informasi Bisnis, 6(2), 124. <https://doi.org/10.21456/vol6iss2pp124-132>

Yusra, M. (2016). Akuntansi Keperilakuan. In Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.

Yuesti, Anik, and Luh Komang Merawaty. 2019. Akuntansi Akuntansi Keprilakuan. ed. Iwan Triyuwono. Badung: CV. Noah Aletheia.

PROFIL PENULIS



Fina Ratnasari, S.E., M.Ak

Dosen Universitas Pamulang Lahir di Tangerang Selatan, 03 Desember 1992. Penulis lulus Sarjana Ekonomi (S.E) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanegara (UNTAR) pada tahun 2014, dilanjutkan dengan Pendidikan Program Magister Akuntansi (M.Ak) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti diraih pada tahun 2018. Sejak tahun 2020 sampai sekarang penulis mengabdikan pada dua Kampus yang berada di Kota Tangerang Selatan yaitu Universitas Pamulang. Penulis juga sering melakukan penelitian dan menulis jurnal dari hasil penelitian dalam bentuk luaran Publikasi Nasional yang terakreditasi. Sebagai salah satu penulis dalam buku ini, saya berharap besar semoga buku ini memiliki manfaat yang besar khususnya untuk para mahasiswa dan rekan akademisi yang menggeluti bidang Ilmu Akuntansi.



**I Gede Adi Indrawan, S.Ikom.,
M.M.**

Dosen Universitas Pamulang

Lahir di Jakarta, 26 Mei 1990.

Penulis lulus Sarjana Ilmu

Komunikasi (S.Ikom) di Fakultas

Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta (UPNVJ) pada Maret 2013, dilanjutkan dengan Pendidikan Program Magister Manajemen (M.M) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta (UMB) yang diraih pada Juli 2017. Sejak Desember 2017 sampai sekarang penulis mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Studi Akuntansi, Program Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang (UNPAM) dengan jabatan fungsional Lektor dan sudah tersertifikasi dosen. Disamping itu, penulis juga sejak September 2019 sampai dengan saat ini juga masih terdaftar sebagai Instruktur di Binus Center Bintaro. Penulis kerap melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dimana hasil kegiatannya kemudian dipublikasikan pada jurnal nasional yang terakreditasi, terindeks SINTA, serta tersinkronisasi pada *Google Scholar*.



**Lodang Prananta Widya
Sasana , S.Sos., M.A.**

Dosen Universitas Pamulang
Dilahirkan di Jakarta tahun 1976.
Selepas lulus dari SMAN 4
(Sekarang SMAN 5) Kota
Tangerang tahun 1995, penulis
menempuh pendidikan di

Program Diploma III Jurusan Perpajakan pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro (lulus tahun 1999), kemudian melanjutkan pendidikan di Fakultas Ilmu Administrasi pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia, Jakarta jurusan Administrasi Fiskal dan memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos), dilanjutkan dengan Pendidikan Program Magister Ilmu Administrasi (M.A) jurusan Perpajakan di Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta (lulus tahun 2017). Disamping itu, penulis adalah seorang praktisi, memiliki pengalaman di beberapa perusahaan swasta lokal maupun swasta Penanaman Modal Asing sekaligus sebagai Wakil Pemimpin pada Kantor Jasa Akuntan Djati Permana dan staf pada salah satu Kantor Akuntan Publik di Jakarta. Penulis juga aktif sebagai dosen tetap di Program Studi Akuntansi Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pamulang dan telah tersertifikasi sebagai dosen profesional, pengajar tidak tetap di beberapa kampus, pengajar Brevet Pajak di salah satu lembaga kursus, melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang hasilnya dalam bentuk luaran Publikasi Nasional yang terakreditasi.



Puspita Handayani, S.E., M.Ak.

Dosen Universitas Pamulang, Penulis lahir di Semarang pada tanggal 7 Agustus 1994. Sejak tahun 2020 Penulis merupakan dosen tetap di Program Studi Sarjana Akuntansi, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro pada tahun 2019. Penulis sering melakukan pengabdian masyarakat dan penelitian yang kemudian dijadikan jurnal dalam bentuk luaran Publikasi Nasional yang terakreditasi. Selain itu, penulis juga telah menulis beberapa *book chapter* terkait mata kuliah Akuntansi.