

AKUNTANSI PERILAKU

Muliyati, Sri Rahayu Syah, Tri Hanani,
Asriani Junaid, Victoria K. Priyambodo,
Yerisma Welly, Asnidar, Nengsi Sudirman

ISBN 978-623-198-678-8



9 786231 986788

AKUNTANSI PERILAKU

**Muliyati
Sri Rahayu Syah
Tri Hanani
Asriani Junaid
Victoria K. Priyambodo
Yerisma Welly
Asnidar
Nengsi Sudirman**



GET PRESS INDONESIA

AKUNTANSI PERILAKU

Penulis :

Muliyati
Sri Rahayu Syah
Tri Hanani
Asriani Junaid
Victoria K. Priyambodo
Yerisma Welly
Asnidar
Nengsi Sudirman

ISBN : 978-623-198-678-8

Editor : Diana Purnama Sari, M.E.

Penyunting: Yuliatrini Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Penerbit : GETPRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tangah Padang Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, September 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Akuntansi Perilaku dapat diselesaikan dengan baik atas kerjasama tim penulis. Buku ini mencakup konsep dan perspektif berperilaku psikologi dan sosiologi serta perilaku manusia, aspek berperilaku dari akuntansi pertanggungjawaban, aspek berperilaku dari perencanaan laba dan penganggaran, aspek berperilaku dari desentralisasi unit bisnis, aspek berperilaku dari evaluasi kinerja, aspek berperilaku dalam pelaporan keuangan, dimensi berperilaku dalam pelaporan pajak, dan akuntansi sumber daya manusia dan akuntansi sosial.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, 6 September 2023
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB 1 KONSEP DAN PERSPEKTIF KEPERILAKUAN PSIKOLOGI DAN SOSIOLOGI SERTA PERILAKU MANUSIA	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Landasan Teori Akuntansi Keperilakuan	12
1.3 Perspektif Berdasarkan Perilaku Manusia	17
1.3.1 Psikologi	17
1.3.2 Sosiologi	18
1.3.3 Psikologi Sosial:	19
1.4 Perilaku Organisasi dan Akuntansi	20
1.5 Keperilakuan Psikologi	22
1.6 Sosiologi	25
1.7 Keperilakuan Manusia	28
1.7.1 Pengertian Perilaku	29
1.7.2 Jenis-Jenis Perilaku	30
1.7.3 Faktor yang Mempengaruhi Perilaku	30
1.7.4 Bentuk-bentuk Perubahan Perilaku Manusia	34
1.7.5 Prosedur Pembentukan Perilaku	35
1.7 Rangkuman	39
DAFTAR PUSTAKA	41
BAB 2 ASPEK KEPERILAKUAN DARI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN	43
2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	43
2.2 Sasaran Akuntansi Pertanggungjawaban	44
2.3 Tipe Akuntansi Pertanggungjawaban	45
2.4 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggung-jawaban	45
2.5 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban	46
2.7 Perbedaan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Akuntansi Konvensional	46
2.8 Jaringan Pertanggungjawaban	47
2.9 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	47
2.10 Korelasi dengan Struktur Organisasi	48
2.11 Menetapkan Akuntansi Pertanggungjawaban	49
2.12 Perencanaan, Akumulasi Data, dan Pelaporan Berdasarkan Akuntansi Pertanggungjawaban	50
2.13 Aspek Keperilakuan pada Akuntansi Pertanggungjawaban	52
DAFTAR PUSTAKA	54
BAB 3 ASPEK KEPERILAKUAN DARI PERENCANAAN LABA DAN PENGANGGARAN	55
3.1 Pendahuluan	55

3.2 Perencanaan Laba dan Anggaran	56
3.2.1 Perencanaan Laba	56
3.2.2 Anggaran.....	56
3.3 Mendesain Proses Anggaran.....	58
3.3.1 <i>Authoritative Budgeting</i>	58
3.3.2 <i>Consultative Budgeting</i>	59
3.3.3 <i>Participative Budgeting</i>	60
3.4 Aspek Keperilakuan Anggaran dan Perencanaan Laba	61
3.4.1 Misalokasi Sumber Daya	61
3.4.2 Budgetary Slack.....	62
3.4.3 <i>Information Distortion</i>	62
DAFTAR PUSTAKA.....	63
BAB 4 ASPEK KEPERILAKUAN DARI DESENTRALISASI UNIT	
BISNIS	65
4.1 Desentralisasi VS Sentralisasi	65
4.2 Lingkungan sebagai faktor penentu desentralisasi	70
4.3 Memilih suatu Struktur	73
4.4 Pengembangan Anggaran Dasar	77
4.5 Ukuran Kinerja dan Evaluasi Kinerja.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	94
BAB 5 ASPEK KEPERILAKUAN DARI EVALUASI KINERJA.....	95
5.1 Pendahuluan	95
5.2 Aspek Perilaku Pengukuran Kinerja Pasar.....	97
5.3 Aspek Perilaku Pengukuran Kinerja Akuntansi	98
5.3.1 Analisis <i>Return on Investment</i>	100
5.3.2 Residual Income dan Economic Value Added (EVA)	
Behavioral aspect of EVA.....	101
5.4 Masalah terkait Pengukuran Kinerja Berbasis Keuangan	103
5.5 Solusi untuk Perilaku <i>Myopia</i>	106
5.6 Aspek Perilaku Pengukuran Kinerja Kombinasi	110
5.7 Balanced Scorecard.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	115
BAB 6 ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PELAPORAN KEUANGAN.....	117
6.1 Pendahuluan	117
6.2 Etika dalam Pelaporan Keuangan.....	118
6.2.1 Prinsip-prinsip Etika dalam Akuntansi.....	119
6.2.2 Etika Profesionalisme dalam Pelaporan Keuangan.....	120
6.2.3 Konflik Kepentingan dan Etika dalam Pelaporan Keuangan.....	120
6.3 Peran Manajemen dalam Pelaporan Keuangan.....	121
6.3.1 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap	
Keperilakuan dalam Pelaporan Keuangan	122
6.3.2 Praktik-praktik Manajemen yang Berdampak pada Kualitas	
Pelaporan Keuangan.....	122

6.4 Peran Auditor dalam Memastikan Keperilakuan yang Baik.....	123
6.4.1 Etika dan Profesionalisme dalam Audit Laporan Keuangan	124
6.4.2 Tanggung Jawab Auditor dalam Mendeteksi Praktik Kecurangan dalam Pelaporan Keuangan	125
6.4.3 Peran Auditor Independen dalam Memastikan Integritas Pelaporan Keuangan	125
6.5 Rangkuman.....	126
DAFTAR PUSTAKA.....	128
BAB 7 DIMENSI KEPERILAKUAN DALAM PELAPORAN PAJAK	131
7.1 Pendahuluan	131
7.2 Pelaporan Pajak.....	132
7.3 Dilema Bisnis dalam Perpajakan	133
7.4 Hukum Pajak Mempengaruhi Perilaku	134
7.5 Teori Atkinson Tentang Kekuatan Motivasi	135
7.5.1 Motif.....	136
7.5.2 Ekspektasi	137
7.5.3 Insentif.....	137
7.6 Intervensi Perilaku Untuk Meningkatkan Kepatuhan.....	138
DAFTAR PUSTAKA.....	140
BAB 8 AKUNTANSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN AKUNTANSI SOSIAL	141
8.1 Akuntansi Sumber Daya Manusia.....	141
8.2 Akuntansi Sosial	146
8.3 Penerapan akuntansi sosial di Indonesia.....	149
DAFTAR PUSTAKA.....	151
BIODATA PENULIS	

BAB 1

KONSEP DAN PERSPEKTIF KEPERILAKUAN PSIKOLOGI DAN SOSIOLOGI SERTA PERILAKU MANUSIA

Oleh Mulyati

1.1 Pendahuluan

Konsep dan perspektif keperilakuan dalam psikologi dan sosiologi merupakan dua bidang yang berbeda namun saling terkait. Keduanya membahas tentang perilaku manusia, tetapi dari sudut pandang yang berbeda. Berikut penjelasan singkat mengenai keduanya:

1. Psikologi dan Keperilakuan Manusia

Psikologi adalah ilmu yang mempelajari perilaku, pikiran, dan emosi manusia. Dalam psikologi, keperilakuan manusia dipelajari dari perspektif individu. Fokus utama psikologi adalah untuk memahami mengapa individu berperilaku seperti yang mereka lakukan, bagaimana proses kognitif berpengaruh, bagaimana emosi memainkan peran, dan bagaimana pengalaman masa lalu mempengaruhi perilaku saat ini. Beberapa teori dan pendekatan di dalam psikologi yang terkait dengan keperilakuan manusia antara lain:

- **Teori perilaku**

Menjelaskan perilaku sebagai respon terhadap rangsangan lingkungan dan belajar melalui ini menekankan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh interaksi antara faktor-faktor pengalaman.

Teori perilaku, dalam konteks ilmu sosial dan psikologi, adalah pendekatan untuk memahami perilaku manusia berdasarkan asumsi bahwa perilaku dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang dapat diamati dan diukur. Teori ini berusaha menjelaskan mengapa manusia

berperilaku dalam cara tertentu dan bagaimana perilaku tersebut dapat dipengaruhi, diprediksi, dan diubah.

Beberapa teori perilaku yang penting dan berpengaruh dalam studi ilmu sosial dan psikologi. Berikut adalah beberapa teori perilaku yang paling terkenal:

- Teori Klasik dari Psikologi Kognitif Sosial (Albert Bandura):

Teori kognitif (seperti persepsi, pikiran dan keyakinan) serta lingkungan sosial. Konsep utamanya adalah belajar melalui pengamatan, di mana individu dapat memperoleh perilaku baru dengan mengamati dan meniru orang lain di sekitarnya.

- Teori Penguatan (B.F. Skinner)

B.F. Skinner mengusulkan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh konsekuensi dari tindakan tersebut. Jika tindakan tersebut diberi penguatan positif, kemungkinan besar perilaku itu akan terjadi lagi. Sebaliknya, jika tindakan itu dikenai hukuman atau tidak diperkuat, kemungkinan perilaku itu berkurang.

- Teori Pencitraan Kendiri (Self-Perception Theory; Daryl Bem):

Teori ini menyatakan bahwa individu mengamati perilaku mereka sendiri dan menarik kesimpulan tentang siapa mereka berdasarkan tindakan tersebut. Dengan kata lain, orang mengidentifikasi diri mereka berdasarkan apa yang mereka lakukan.

- Teori Kecenderungan Kognitif (*Cognitive Dissonance Theory*; Leon Festinger):

Teori ini berbicara tentang ketidaksesuaian kognitif yang terjadi ketika individu mengalami konflik antara keyakinan atau nilai-nilai mereka dan perilaku yang mereka lakukan. Orang cenderung mencari cara untuk mengurangi disonansi kognitif ini agar merasa konsisten.

- Teori Aversi Klasik (*Classical Conditioning*; Ivan Pavlov):

Teori ini mencakup pembentukan hubungan antara rangsangan netral dan respon tertentu melalui

penguatan (contohnya, kondisioning Pavlov dengan menggunakan anjing).

- Teori Penguatan Sosial (*Social Reinforcement Theory*; Julian Rotter):

Teori ini berbicara tentang bagaimana individu mengevaluasi kemungkinan hasil dan nilai penguatan yang mungkin dari tindakan yang mereka pilih. Ini membantu menjelaskan mengapa orang memilih tindakan tertentu atas tindakan lainnya.

Teori perilaku yang telah berkembang seiring berjalannya waktu. Studi perilaku dan psikologi terus berkembang dan para ilmuwan terus mengembangkan dan menguji teori-teori baru untuk memahami lebih lanjut tentang perilaku manusia.

- Teori kognitif

Menekankan pentingnya proses pemikiran, persepsi dan interpretasi dalam membentuk perilaku. Teori kognitif adalah bidang dalam psikologi yang berkaitan dengan pemahaman tentang bagaimana pikiran, ingatan, persepsi, dan proses kognitif lainnya mempengaruhi perilaku manusia. Teori ini berfokus pada cara manusia memproses informasi dari lingkungan, mengolahnya, menyimpannya dalam memori, dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk mengambil keputusan dan bertindak. Beberapa tokoh terkenal dalam teori kognitif antara lain:

- Jean Piaget: Seorang psikolog asal Swiss yang mengembangkan teori perkembangan kognitif anak-anak. Ia percaya bahwa anak-anak melewati empat tahap perkembangan kognitif, yaitu periode sensorimotor, periode praoperasional, periode operasional konkret, dan periode operasional formal.
- Lev Vygotsky: Seorang psikolog asal Rusia yang mengusulkan teori perkembangan kognitif sosial. Ia menekankan peran bahasa, budaya, dan lingkungan

sosial dalam membentuk perkembangan kognitif anak-anak.

- Albert Bandura: Seorang psikolog kognitif yang mengembangkan teori belajar sosial. Ia menekankan pentingnya proses belajar melalui pengamatan dan imitasi model peran dalam lingkungan sosial.
- Noam Chomsky: Seorang ilmuwan linguistik yang mengajukan teori tentang struktur bahasa dan mengusulkan bahwa manusia memiliki kemampuan bawaan untuk memahami tata bahasa (universal grammar).
- Jerome Bruner: Seorang psikolog kognitif yang mengembangkan teori tentang bagaimana individu memproses informasi dengan menggunakan konsep-konsep penting, termasuk struktur pengorganisasian kognitif.

Teori kognitif telah membantu dalam memahami berbagai aspek kognitif manusia, termasuk proses belajar, memori, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, persepsi, dan bahasa. Dengan pemahaman lebih mendalam tentang proses kognitif, teori ini telah memberikan kontribusi yang berharga dalam bidang pendidikan, psikologi klinis, dan banyak lagi.

○ Psikoanalisis

Teori yang dikembangkan oleh Sigmund Freud yang berfokus pada pengaruh ketidaksadaran dan konflik internal dalam membentuk perilaku. Teori fokus pada pengaruh ketidaksadaran dan konflik internal dalam membentuk perilaku manusia. Berikut adalah beberapa konsep utama dari teori psikoanalisis:

- Ketidaksadaran
Freud percaya bahwa sebagian besar pikiran, perasaan, dan motivasi yang mempengaruhi perilaku manusia tidak disadari secara sadar. Bagian ketidaksadaran ini berisi dorongan-dorongan, keinginan, dan ingatan yang

mungkin tersembunyi atau terlupakan, tetapi masih mempengaruhi pikiran dan tindakan seseorang.

- Struktur kepribadian: Freud membagi struktur kepribadian menjadi tiga bagian, yaitu:

- ✓ Id

Merupakan bagian ketidaksadaran yang mendasari, mengandung naluri dan dorongan dasar, seperti keinginan seksual dan agresi. Id berusaha untuk memenuhi kebutuhan tanpa memedulikan norma atau realitas sosial.

- ✓ Ego

Merupakan bagian yang berfungsi pada tingkat sadar dan tidak sadar. Ego berusaha untuk memediasi antara keinginan-keinginan tak sadar dari id dengan tuntutan realitas dan moral dari lingkungan. Fungsi ego adalah mencari solusi yang realistis untuk memenuhi keinginan id tanpa menimbulkan konsekuensi negatif.

- ✓ Superego

Merupakan aspek internalisasi nilai-nilai moral dan norma-norma sosial dari masyarakat. Superego berperan untuk mengendalikan perilaku berdasarkan aturan-aturan moral yang ditanamkan oleh lingkungan.

- Mekanisme pertahanan

Freud menyatakan bahwa orang menggunakan mekanisme pertahanan untuk menghadapi konflik antara id, ego dan superego. Mekanisme pertahanan ini melibatkan cara-cara tidak sadar untuk mengurangi kecemasan dan mengatasi konflik internal, seperti reaksi formasi, represi, proyeksi, dan lain sebagainya.

- Tahapan perkembangan psikoseksual

Menurut teori psikoanalisis, manusia mengalami serangkaian tahapan perkembangan psikoseksual selama masa kanak-kanak, yaitu tahap oral, tahap anal, tahap falik, tahap laten, dan tahap genital. Setiap tahap ini memiliki fokus erotis tertentu yang jika tidak

diselesaikan dengan baik dapat menyebabkan konflik atau gangguan di masa dewasa.

Teori psikoanalisis Freud telah memberikan kontribusi besar dalam pemahaman manusia tentang ketidaksadaran, konflik internal, dan bagaimana hal-hal tersebut dapat membentuk perilaku dan pola pikir seseorang. Meskipun teori ini telah mendapatkan kritik dan telah berkembang sejak pertama kali diperkenalkan, pengaruhnya dalam psikologi tetap signifikan.

2. Sosiologi dan Perilaku Manusia:

Sosiologi adalah ilmu yang mempelajari masyarakat dan perilaku kolektif manusia dalam kelompok sosial. Perspektif sosiologi melihat perilaku manusia dalam konteks sosial, bagaimana norma, nilai, dan struktur sosial mempengaruhi tindakan individu dan kelompok. Sosiologi juga memperhatikan pola perilaku yang berulang dan berusaha memahami hubungan antara individu dengan masyarakatnya. Beberapa teori dan pendekatan di dalam sosiologi yang terkait dengan perilaku manusia antara lain:

- **Teori interaksionisme simbolik**

Menekankan pentingnya simbol-simbol dan interaksi sosial dalam membentuk perilaku individu. Teori interaksionisme simbolik adalah pendekatan teoritis dalam sosiologi dan antropologi yang menekankan pentingnya simbol-simbol dan interaksi sosial dalam memahami perilaku manusia. Teori ini muncul pada awal abad ke-20 dan menjadi salah satu aliran pemikiran utama dalam ilmu sosial.

Pendekatan interaksionisme simbolik didasarkan pada pemahaman bahwa makna sosial tidak inheren dalam objek atau situasi, tetapi dibentuk melalui proses sosial. Simbol-simbol, seperti kata-kata, tanda, dan lambang, digunakan oleh manusia untuk memberikan makna pada realitas dan untuk berkomunikasi dengan orang lain. Dalam interaksionisme

simbolik, simbol-simbol ini dianggap sebagai dasar bagi interaksi sosial dan proses pemahaman sosial. Beberapa prinsip inti dalam teori interaksionisme simbolik adalah sebagai berikut:

- Interaksi sosial
Fokus utama teori ini adalah pada interaksi sosial antara individu. Interaksi ini mencakup komunikasi verbal dan non-verbal, serta cara-cara di mana orang berinteraksi satu sama lain dalam lingkungan sosial.
- Makna bersama: Teori ini mengakui pentingnya makna bersama dalam interaksi sosial. Artinya, orang-orang harus memiliki pemahaman yang sama tentang simbol-simbol yang digunakan agar interaksi dapat berlangsung dengan efektif.
- Proses pemahaman: Manusia dipandang sebagai makhluk yang aktif memberikan makna pada realitas yang mereka alami. Individu memproses informasi melalui interpretasi simbol-simbol dan tindakan berdasarkan pemahaman mereka terhadap makna tersebut.
- Identitas dan self
Identitas individu dan konsep diri terbentuk melalui interaksi sosial. Manusia memandang diri mereka melalui perspektif orang lain dan menerima umpan balik sosial dalam membentuk gambaran tentang diri mereka sendiri.
- Perubahan sosial
Teori ini mengakui bahwa interaksi sosial dan pemahaman makna dapat berubah seiring waktu, dan perubahan ini dapat mempengaruhi pola perilaku masyarakat.

Teori interaksionisme simbolik telah diterapkan dalam berbagai bidang, termasuk sosiologi, antropologi, psikologi, dan komunikasi. Konsep-konsepnya telah digunakan untuk memahami berbagai aspek kehidupan sosial, termasuk masalah identitas, konflik sosial, komunikasi antarbudaya, dan proses pembentukan norma sosial.

- Fungsionalisme

Menekankan bagaimana masyarakat berfungsi sebagai suatu sistem, dan bagaimana perilaku individu berkontribusi pada kelangsungan masyarakat. Masyarakat dapat dianggap sebagai suatu sistem kompleks yang terdiri dari berbagai elemen yang saling terkait dan saling mempengaruhi. Sistem ini mencakup berbagai aspek kehidupan sosial, ekonomi, budaya, dan politik yang memungkinkan interaksi antara individu dan kelompok dalam suatu wilayah tertentu. Perilaku individu berperan sangat penting dalam kelangsungan dan keberfungsian masyarakat karena mereka merupakan bahan bakar yang menggerakkan roda sistem masyarakat itu sendiri.

Berikut adalah beberapa cara bagaimana perilaku individu berkontribusi pada kelangsungan masyarakat:

- Norma dan Nilai

Individu membentuk norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat. Norma adalah aturan atau panduan yang mengatur perilaku yang diterima oleh anggota masyarakat. Nilai adalah keyakinan atau prinsip yang dihargai dan dijunjung tinggi oleh masyarakat. Perilaku individu yang sesuai dengan norma dan nilai masyarakat akan membantu menjaga harmoni dan stabilitas sosial.

- Partisipasi dalam Institusi Sosial

Institusi sosial, seperti keluarga, pendidikan, agama, dan pemerintahan, adalah pilar-pilar yang mendukung masyarakat. Perilaku individu dalam berpartisipasi aktif dalam institusi-institusi ini memainkan peran kunci dalam menguatkan dan memperbarui nilai-nilai sosial serta mengajarkan keterampilan dan pengetahuan yang penting bagi perkembangan masyarakat.

- Keterlibatan dalam Kegiatan Ekonomi

Ekonomi adalah fondasi masyarakat modern. Perilaku individu dalam memproduksi, bekerja, berbelanja, dan berinvestasi mempengaruhi kesejahteraan ekonomi masyarakat secara keseluruhan. Pengambilan keputusan

yang bijaksana dan bertanggung jawab dalam aspek ekonomi akan berdampak pada pertumbuhan dan stabilitas ekonomi masyarakat.

➤ Partisipasi dalam Proses Demokrasi

Dalam masyarakat demokratis, partisipasi aktif dalam proses politik, seperti pemilihan umum dan debat kebijakan, memungkinkan individu untuk menyuarakan aspirasi dan kepentingan mereka. Dengan melakukan hal ini, mereka dapat berkontribusi pada pembentukan kebijakan yang lebih mewakili kebutuhan dan harapan masyarakat secara keseluruhan.

➤ Kepedulian Sosial

Perilaku individu dalam menunjukkan empati, solidaritas, dan perhatian terhadap orang lain dalam masyarakat adalah aspek penting dalam menjaga ikatan sosial yang kuat. Kepedulian sosial berperan dalam membentuk ikatan antaranggota masyarakat, meningkatkan rasa kebersamaan, dan mengatasi masalah bersama.

➤ Peran sebagai Model Perilaku

Individu, terutama tokoh-tokoh masyarakat atau pemimpin, memiliki pengaruh besar dalam membentuk perilaku masyarakat. Ketika mereka menunjukkan perilaku yang positif dan mematuhi norma serta nilai-nilai yang baik, orang lain cenderung meniru dan mengikuti contoh tersebut.

Penting untuk diingat bahwa masyarakat juga mempengaruhi perilaku individu secara kolektif melalui norma sosial, tekanan kelompok dan lingkungan sosial. Interaksi antara perilaku individu dan sistem sosial membentuk dinamika kompleks yang mempengaruhi kelangsungan dan perkembangan masyarakat secara keseluruhan.

- Konflik sosial

Memandang masyarakat sebagai medan perjuangan kekuasaan dan sumber-sumber ketidaksetaraan, yang mempengaruhi perilaku manusia. Pandangan masyarakat sebagai medan perjuangan kekuasaan dan sumber ketidaksetaraan adalah salah satu perspektif dalam ilmu sosial dan sosiologi. Pandangan ini berfokus pada bagaimana kekuasaan dan ketidaksetaraan menjadi faktor yang mempengaruhi perilaku manusia dalam konteks sosial.

Dalam pandangan ini, masyarakat dianggap sebagai arena di mana berbagai kelompok dan individu bersaing untuk mendapatkan kekuasaan dan sumber daya. Kekuasaan dalam konteks sosial dapat merujuk pada akses dan kontrol atas sumber daya ekonomi, politik, atau budaya yang penting dalam kehidupan masyarakat. Ketidaksetaraan, di sisi lain, mencerminkan ketidakadilan dalam distribusi sumber daya dan kesempatan, yang menyebabkan kelompok atau individu tertentu memiliki keunggulan atau keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan mereka. Dalam medan perjuangan kekuasaan dan ketidaksetaraan ini, ada berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, antara lain:

- Struktur social
Bagaimana masyarakat terorganisir dan struktur kelembagaan, seperti sistem politik, ekonomi, dan sosial, akan mempengaruhi cara orang bersaing untuk kekuasaan dan sumber daya.
- Kelompok dan Identitas
Individu seringkali mengidentifikasi diri dengan kelompok tertentu berdasarkan faktor seperti etnisitas, agama, atau kelas sosial. Identitas ini dapat menjadi dasar bagi konflik dan persaingan di antara kelompok-kelompok ini.
- Konflik dan Persaingan
Persaingan atas sumber daya dan kekuasaan sering kali mengarah pada konflik antar-kelompok atau bahkan dalam kelompok. Konflik ini dapat bersifat terbuka, seperti

konflik politik atau kekerasan fisik, atau bersifat lebih halus dalam bentuk manipulasi dan strategi politik.

- **Sistem Nilai dan Norma Sosial**
Nilai-nilai dan norma sosial dalam masyarakat mempengaruhi cara orang berperilaku dan berinteraksi. Beberapa nilai mungkin mendukung ketidaksetaraan, sementara yang lain mungkin berusaha untuk mencapai kesetaraan dan keadilan.
- **Akses terhadap Sumber Daya dan Kesempatan**
Ketidaksetaraan akses terhadap sumber daya dan kesempatan dapat mempengaruhi kehidupan sehari-hari individu dan kelompok, mengarah pada perbedaan dalam kehidupan ekonomi, kesehatan, pendidikan, dan lain-lain.
- **Pengaruh Elit dan Kekuatan**
Elit atau kelompok yang memiliki kekuatan dan akses yang lebih besar terhadap sumber daya cenderung mempengaruhi pembuatan kebijakan dan pengaturan masyarakat sesuai dengan kepentingan mereka sendiri.

Dengan melihat masyarakat sebagai medan perjuangan kekuasaan dan sumber ketidaksetaraan, kita dapat memahami bagaimana struktur sosial dan dinamika kekuasaan mempengaruhi cara manusia berperilaku dan berinteraksi. Perspektif ini juga mendorong refleksi kritis tentang bagaimana meminimalkan ketidaksetaraan dan mempromosikan keadilan sosial dalam masyarakat.

Kedua bidang ini berkontribusi untuk memahami perilaku manusia dari sudut pandang yang berbeda. Psikologi menitikberatkan pada aspek individu dan internal, sementara sosiologi menitikberatkan pada aspek sosial dan kolektif. Meskipun terpisah, namun kedua bidang ini bisa saling melengkapi dalam menyediakan wawasan yang lebih lengkap tentang kompleksitas perilaku manusia dalam berbagai konteks.

1.2 Landasan Teori Akuntansi Keperilakuan

Landasan teori akuntansi keperilakuan mengacu pada pendekatan dalam akuntansi yang mempertimbangkan aspek perilaku dan etika manusia dalam proses akuntansi. Hal ini berarti bahwa teori akuntansi keperilakuan mencoba untuk memahami dan menjelaskan bagaimana perilaku manusia dapat mempengaruhi pengambilan keputusan akuntansi dan bagaimana etika memainkan peran penting dalam praktik akuntansi. Beberapa hal penting pada landasan teori akuntansi keperilakuan adalah:

a. Perilaku Manusia

Teori akuntansi keperilakuan mengakui bahwa manusia sebagai pengguna dan pembuat informasi akuntansi tidak selalu bertindak secara rasional atau obyektif. Perilaku manusia, seperti sikap, keyakinan, motivasi, dan tekanan sosial, dapat mempengaruhi bagaimana informasi keuangan dihasilkan dan dilaporkan.

b. Pengambilan Keputusan

Teori ini fokus pada cara manusia membuat keputusan akuntansi, termasuk bagaimana faktor-faktor emosional dan psikologis dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Ini termasuk studi tentang bias kognitif dan bagaimana hal itu dapat menyebabkan ketidaknetralan dalam laporan keuangan.

c. Etika dalam Akuntansi

Landasan teori ini juga menyoroti pentingnya etika dalam praktik akuntansi. Etika akuntansi berkaitan dengan pertimbangan moral dalam menghasilkan dan melaporkan informasi keuangan. Etika memastikan bahwa laporan keuangan adalah cerminan yang jujur dan adil dari posisi keuangan perusahaan.

Etika dalam akuntansi adalah kumpulan nilai-nilai, prinsip, dan standar perilaku yang harus diikuti oleh para profesional akuntansi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Etika ini bertujuan untuk memastikan bahwa para akuntan dan profesional akuntansi bertindak dengan integritas, transparansi,

dan kejujuran dalam menyajikan informasi keuangan dan mengelola data keuangan klien atau perusahaan dengan tepat.

Beberapa prinsip etika dalam akuntansi meliputi:

a) Integritas

Akuntan harus menjaga tingkat integritas yang tinggi dalam semua aspek pekerjaan mereka, termasuk dalam penyajian informasi dan pelaporan keuangan. Mereka harus bersikap jujur dan adil dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

b) Objektivitas

Para akuntan harus beroperasi secara objektif dan tidak membiarkan kepentingan pribadi atau kelompok mempengaruhi proses pengambilan keputusan atau pelaporan keuangan.

c) Kompetensi professional

Akuntan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik. Jika mereka tidak memiliki keahlian tertentu yang dibutuhkan, mereka harus mencari bantuan atau mengarahkan klien ke sumber yang lebih tepat.

d) Kerahasiaan

Akuntan harus menjaga kerahasiaan informasi keuangan dan data klien. Mereka tidak boleh mengungkapkan informasi rahasia tanpa izin tertulis dari klien atau jika diwajibkan oleh hukum.

e) Kepentingan public

Akuntan memiliki tanggung jawab untuk melayani kepentingan publik dan harus berusaha untuk meningkatkan integritas dan keandalan laporan keuangan secara keseluruhan.

f) Profesionalisme

Para akuntan harus menghormati profesi mereka dan berperilaku dengan sopan dan menghargai rekan-rekan mereka serta pihak lain yang terkait dalam lingkup pekerjaan mereka.

g) Tanggung jawab sosial

Akuntan diharapkan untuk mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari tindakan bisnis dan laporan keuangan yang mereka buat.

Etika dalam akuntansi penting karena kepercayaan yang tinggi dalam akuntansi sangatlah krusial. Para pengguna laporan keuangan, termasuk pemegang saham, investor, pihak berkepentingan, dan pihak terkait lainnya, harus yakin bahwa informasi yang disajikan adalah akurat dan dapat diandalkan. Jika etika diabaikan, hal ini bisa merusak reputasi para profesional akuntansi dan merugikan masyarakat luas.

Organisasi seperti International Federation of Accountants (IFAC) dan American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) menyediakan panduan etika untuk para profesional akuntansi guna membantu mereka dalam menghadapi situasi yang kompleks dan menjaga integritas dalam praktik akuntansi mereka.

d. Pengendalian Internal

Teori akuntansi berperilaku juga membahas pentingnya sistem pengendalian internal dalam organisasi. Pengendalian internal adalah proses, kebijakan, dan praktik yang dirancang untuk melindungi aset perusahaan, memastikan integritas informasi keuangan, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan.

e. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Aspek berperilaku dalam akuntansi juga mencakup pertimbangan tentang tanggung jawab sosial perusahaan. Ini mencakup bagaimana perusahaan mempengaruhi masyarakat dan lingkungannya serta bagaimana informasi keuangan dapat digunakan untuk memahami dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan bisnis.

Akuntansi keperilakuan merupakan perluasan dari akuntansi tradisional. Akuntansi tradisional yaitu proses pengumpulan, penilaian, pencatatan, peringkasan dan pelaporan informasi keuangan. Akuntansi keperilakuan adalah dimensi akuntansi perilaku manusia dan hubungannya dengan pendesainan, penyusunan dan penggunaan informasi akuntansi secara efisien dan efektif untuk mencapai keselarasan tujuan-tujuan. Akuntansi keperilakuan mempertimbangkan hubungan antara perilaku manusia terhadap akuntansi dan informasi yang dihasilkannya serta pengaruh informasi akuntansi terhadap perilaku manusia.

Lingkup akuntansi keperilakuan sangat luas, yaitu: (a) aplikasi konsep-konsep ilmu keperilakuan pada desain dan penyusunan sistem akuntansi, (b) studi reaksi manusia terhadap format dan isi laporan keuangan, (c) cara-cara memproses informasi untuk pembuatan keputusan, (d) pengembangan teknik-teknik pelaporan untuk mengomunikasikan informasi keperilakuan pada para penggunanya, (e) pengembangan strategi untuk memotivasi dan memengaruhi perilaku, aspirasi, dan tujuan manusia yang mengelola organisasi. Akuntansi keperilakuan telah berkembang menjadi akuntansi manajemen keperilakuan, akuntansi keuangan keperilakuan, auditing keperilakuan, sistem akuntansi keperilakuan, akuntansi perpajakan keperilakuan, akuntansi sumber daya manusia, akuntansi sosial dan lain-lain

Sebagai bagian dari *behavior science*, teori akuntansi keperilakuan telah dikembangkan dari riset empiris atas perilaku manusia dalam organisasi. Sehingga peranan riset dalam pengembangan ilmu tersebut dapat dipercaya. Dasar teori yang digunakan dalam akuntansi keperilakuan adalah teori psikologi. Teori psikologi yang memiliki pandangan khusus tentang perilaku manusia adalah *Theory of Reason Action* selanjutnya dikembangkan menjadi *Theory of Planned Behaviour* (TPB). Teori ini mengemukakan bahwa perilaku individu yang berpeluang terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi perilaku manusia adalah pribadi dari manusia. Faktor eksternal adalah kondisi sosial dan informasi dalam lingkungan. Namun dengan demikian perilaku yang

tidak baik seperti sifat tidak jujur dan tidak terbuka harus dikendalikan dan dibatasi dengan berbagai instrumen kontrol organisasi. Sistem pengendalian internal perusahaan secara berkala oleh bagian akuntansi yang memang mempunyai kompetensi dalam bidang pengendalian internal dan audit atas laporan keuangan. Pengendalian perilaku dilakukan secara fleksibel dan mudah dipahami dan dilaksanakan tanpa mengganggu kegiatan perusahaan.

Theory of Planned Behaviour (TPB) dikembangkan kembali menjadi sebuah konsep yang lebih luas yaitu TMB (*Theory of Misbehavior*). Teori ini memandang bahwa dalam organisasi akan muncul banyak perilaku yang menyimpang yang disebabkan oleh faktor kepribadian, nilai dan sikap serta emosi. Kepribadian, nilai, sikap, dan emosi adalah unsur yang secara kejiwaan tidak terlepas dari diri individu. Dengan demikian individu yang mempunyai kepribadian berbeda akan memunculkan nilai, sikap dan meluapkan emosi secara berbeda-beda yang akhirnya mendorong perilaku yang berbeda pula. Pada konsep TPB dan TMB merupakan dua konsep tentang perilaku manusia yang disebabkan oleh niat tertentu.

Konsep TPB dan TMB merupakan pelengkap dari gagasan Filsuf ke-45 yaitu Immanuel Kant. Konsep Kant pertama terkait dengan konsep dan masalah harga transfer (*transfer pricing*). Namun demikian hasil riset tersebut masih bersifat normatif sebab hanya mengangkat permasalahan mengenai desain pengendalian manajemen melalui model matematis. Misalnya arus kas yang didiskonto (*discounted cash flow*) atau pemrograman linear (*linear programming*) guna membantu manajer dalam mengambil keputusan ekonomi secara maksimal tanpa melibatkan faktor lain yang turut mempengaruhi efektivitas desain pengendalian manajemen. Diantaranya perilaku manusia serta kondisi lingkungan organisasi. Saat itu berbagai faktor tersebut dianggap sebagai kotak hitam yang tidak mendapat perhatian.

Konsep dasar Kant adalah bahwa tiap-tiap manusia mampu menginterpretasi dunia luar menjadi sebuah informasi yang diawali dari pikiran hingga diubah menjadi bentuk struktur kondisi tertentu. Konsep dasar Kant telah didukung dengan konsep kedua

tentang hukum moral atau Imperatif Kategori dengan konsep deontologis. Konsep Imperatif kategori menyebutkan bahwa manusia melakukan sesuatu sebab konsep telah tertanam dalam pikiran dan akan mengarahkan untuk melakukan konsep tersebut.

1.3 Perspektif Berdasarkan Perilaku Manusia

1.3.1 Psikologi

Psikologi adalah ilmu yang mempelajari perilaku dan proses mental manusia. Hal ini melibatkan analisis dan pemahaman tentang bagaimana individu berpikir, merasa, dan berperilaku. Dalam konteks perspektif berdasarkan perilaku manusia, psikologi berusaha memahami mengapa individu bertindak dan bereaksi seperti yang mereka lakukan, serta bagaimana proses mental mereka mempengaruhi perilakunya.

Dalam psikologi, ada berbagai pendekatan yang digunakan untuk memahami perilaku manusia, seperti teori psikoanalisis, teori perilaku, kognitif, humanistik dan banyak lainnya. Penelitian psikologi sering melibatkan metode ilmiah untuk mengumpulkan data tentang individu dan memahami aspek-aspek seperti kepribadian, motivasi, emosi, persepsi dan interaksi sosial.

Perilaku Manusia dalam Teori Psikoanalisi

Dalam teori psikoanalisis, perilaku manusia dipahami sebagai hasil interaksi antara tiga komponen utama kepribadian, yaitu id, ego, dan superego. Teori ini dikembangkan oleh Sigmund Freud dan merupakan salah satu pendekatan utama dalam psikologi.

- **Id:** Bagian tak sadar dari kepribadian yang berfungsi untuk memuaskan dorongan-dorongan dasar, seperti nafsu seksual dan agresi. Id beroperasi berdasarkan prinsip kesenangan, di mana ia mencari pemenuhan kepuasan segera tanpa memedulikan konsekuensi atau norma sosial. Contoh perilaku id adalah keinginan impulsif dan kepuasan instan.

- Ego: Bagian dari kepribadian yang berfungsi sebagai mediator antara id dan realitas. Ego beroperasi berdasarkan prinsip realitas, yaitu mencari cara yang tepat dan realistis untuk memuaskan dorongan-dorongan id. Ego berusaha mencari keseimbangan antara keinginan id dan tuntutan norma sosial. Contoh perilaku ego adalah perencanaan dan pengendalian diri.
- Superego: Bagian dari kepribadian yang mencerminkan norma-norma, nilai-nilai, dan aturan moral internal yang diperoleh dari pengalaman dan pengajaran orang tua atau masyarakat. Superego bertindak sebagai "pengawas internal" dan berfungsi untuk menegakkan standar moral. Jika superego terlalu kuat, individu cenderung merasa bersalah dan terhambat oleh perasaan negatif yang berlebihan.

Perilaku manusia dalam teori psikoanalisis dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara ketiga komponen kepribadian ini. Konflik internal atau ketegangan antara id, ego, dan superego dapat menyebabkan berbagai jenis perilaku dan reaksi psikologis yang berbeda. Freud juga mengidentifikasi bahwa sebagian besar proses mental dan dorongan psikologis berada di luar kesadaran, dan dia menekankan pentingnya memahami isu-isu tak sadar untuk memahami perilaku manusia secara lebih mendalam.

Perlu diingat bahwa teori psikoanalisis telah mendapat kritik dan koreksi sejak awal pengembangannya oleh Freud, tetapi masih memiliki pengaruh yang signifikan dalam psikologi dan ilmu-ilmu terkait lainnya. Seiring berjalannya waktu, banyak aliran psikologi lainnya yang telah muncul dan memberikan pemahaman yang lebih luas dan holistik tentang perilaku manusia.

1.3.2 Sosiologi

Sosiologi adalah ilmu yang mempelajari masyarakat dan interaksi sosial di antara anggotanya. Perspektif sosiologi berfokus pada bagaimana struktur sosial, institusi, dan faktor-faktor sosial lainnya mempengaruhi perilaku manusia. Para sosiolog berusaha memahami pola dan norma yang ada dalam masyarakat serta bagaimana faktor-faktor sosial, seperti kelas sosial, ras, gender, dan

agama, mempengaruhi cara individu berperilaku dan berinteraksi dengan lingkungannya.

Studi sosiologi juga melibatkan analisis tentang bagaimana kelompok-kelompok sosial terbentuk, bagaimana konflik dan kooperasi di antara kelompok-kelompok ini terjadi, serta bagaimana perkembangan sosial mempengaruhi perubahan dan perkembangan masyarakat.

1.3.3 Psikologi Sosial:

Psikologi sosial merupakan area interdisipliner yang menggabungkan elemen-elemen dari psikologi dan sosiologi. Bidang ini berfokus pada cara individu dipengaruhi oleh lingkungan sosial mereka dan bagaimana perilaku individu dapat mempengaruhi masyarakat secara keseluruhan. Psikologi sosial memeriksa bagaimana norma sosial, persepsi sosial, dan interaksi sosial mempengaruhi pemikiran, perasaan, dan tindakan individu.

Studi di bidang psikologi sosial juga melibatkan penelitian tentang fenomena sosial seperti persuasi, stereotip, konformitas, perilaku kelompok, sikap, dan agresi. Perspektif psikologi sosial membantu menggambarkan bagaimana individu berfungsi dalam konteks sosial mereka dan bagaimana perilaku sosial dapat dipengaruhi oleh dinamika kelompok.

Secara keseluruhan, ketiga perspektif ini saling melengkapi dalam memahami perilaku manusia. Psikologi memberikan wawasan tentang proses mental individu, sosiologi menyoroti pengaruh lingkungan sosial, dan psikologi sosial menyatukan keduanya untuk melihat bagaimana individu berinteraksi dalam masyarakat.

Seseorang dapat dikategorikan sebagai psikolog sosial jika dia berupaya memahami, menjelaskan dan memprediksi bagaimana pikiran, perasaan dan tindakan individu yang dipengaruhi oleh pikiran, perasaan serta berbagai tindakan orang lain yang dilihatnya atau bahkan yang hanya dibayangkan. Orang yang disebut sosiologi adalah orang yang mempelajari manusia dalam hubungannya dengan sesama manusia. Psikologi sosial adalah suatu bidang kajian

di dalam psikologi yang memadukan konsep-konsep baik dari psikologi maupun sosiologi.

Psikologi sosial memfokuskan pada pengaruh seseorang terhadap orang lain. Psikologi, sosiologi, dan psikologi sosial menjadi kontributor utama dari ilmu keprilakuan. Ketiga hal tersebut melakukan pencarian untuk menguraikan dan menjelaskan perilaku manusia. Meskipun secara keseluruhan ketiganya memiliki perspektif yang berbeda mengenai kondisi manusia. Psikologi berfokus pada cara seorang individu bertindak. Prioritas psikologi didasarkan pada individu sebagai suatu organisasi. pihak lain, sosiologi dan psikologi sosial memusatkan perhatian pada perilaku kelompok sosial. Penekanan keduanya adalah interaksi antar manusia, bukan pada rangsangan fisik. Perilaku diterangkan dalam hubungannya dengan ilmu sosial, pengaruh sosial dan ilmu dinamika kelompok.

Beberapa faktor kompleks yang berkaitan dengan perilaku manusia, di antaranya: a).Kebutuhan individu dan motivasi; b). Tekanan kelompok; c).Tuntutan organisasi; d).Sejarah pribadi dan latar belakang individu yang unik; e). Konflik pesan internal dan eksternal organisasi; f), Tuntutan waktu; g). Sosial; h).

1.4 Perilaku Organisasi dan Akuntansi

Perilaku organisasi merupakan studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku di dalam konteks organisasi. Hal ini melibatkan analisis tentang bagaimana manusia berinteraksi dalam lingkungan kerja, bagaimana mereka mempengaruhi satu sama lain, bagaimana struktur organisasi mempengaruhi perilaku, dan bagaimana organisasi secara keseluruhan beradaptasi dengan perubahan. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk memahami perilaku manusia di tempat kerja dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Akuntansi adalah proses pencatatan, menganalisis, dan menyajikan informasi keuangan sebuah entitas. Informasi akuntansi ini digunakan untuk membuat keputusan bisnis, memberikan laporan keuangan, dan mematuhi peraturan perpajakan. Ada berbagai jenis akuntansi, termasuk akuntansi keuangan (*financial accounting*) yang menyediakan laporan keuangan bagi pihak luar, seperti pemegang saham dan kreditor, serta akuntansi manajemen (*management accounting*) yang memberikan informasi bagi manajemen untuk pengambilan keputusan internal.

Akuntansi memainkan peran penting dalam organisasi dan memiliki berbagai manfaat yang mendukung operasi dan pengelolaan bisnis. Terdapat beberapa manfaat utama akuntansi dalam organisasi, antara lain:

- 1) Pengukuran kinerja keuangan: Akuntansi membantu organisasi untuk mengukur kinerja keuangan mereka dengan mencatat semua transaksi keuangan, seperti pendapatan, biaya, dan investasi. Laporan keuangan yang dihasilkan, seperti laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas, memberikan gambaran yang jelas tentang kesehatan keuangan perusahaan.
- 2) Pengambilan keputusan yang informasional: Akuntansi menyediakan informasi penting yang dibutuhkan manajemen dalam pengambilan keputusan yang tepat. Dengan informasi yang tepat tentang keuangan dan kinerja perusahaan, manajer dapat membuat keputusan strategis, seperti alokasi sumber daya, investasi, atau pengurangan biaya.
- 3) Pengendalian internal: Sistem akuntansi membantu dalam pengendalian internal perusahaan dengan mengidentifikasi kelemahan dalam proses keuangan dan mengawasi penggunaan dana. Dengan mengatur sistem yang efektif, risiko penyalahgunaan dana atau kecurangan dapat diminimalkan.
- 4) Evaluasi kelayakan investasi: Akuntansi membantu dalam mengevaluasi kelayakan investasi potensial. Dengan analisis data keuangan dan proyeksi masa depan, organisasi dapat menilai apakah investasi yang diusulkan akan menguntungkan atau tidak.

- 5) Pemenuhan kewajiban hukum dan peraturan: Organisasi harus mematuhi berbagai aturan, peraturan, dan undang-undang terkait pelaporan keuangan dan pajak. Akuntansi memastikan bahwa laporan keuangan disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan mengikuti peraturan pemerintah.
- 6) Penentuan harga produk dan layanan: Akuntansi membantu dalam menentukan harga jual produk atau layanan. Dengan memahami biaya produksi dan biaya overhead, organisasi dapat menetapkan harga yang wajar yang mencakup biaya produksi dan memberikan keuntungan yang diinginkan.
- 7) Perencanaan anggaran: Sistem akuntansi membantu organisasi dalam perencanaan anggaran. Informasi keuangan yang relevan digunakan untuk mengidentifikasi sumber pendapatan dan alokasi dana untuk berbagai kegiatan dan proyek.
- 8) Pelaporan kepada pemangku kepentingan: Akuntansi memfasilitasi pelaporan keuangan kepada pemangku kepentingan, seperti pemilik, investor, pemerintah, dan kreditor. Laporan keuangan yang transparan dan akurat memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan kepada para pemangku kepentingan.
- 9) Evaluasi efisiensi dan efektivitas: Akuntansi membantu dalam mengevaluasi efisiensi dan efektivitas operasi organisasi. Data keuangan membantu mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan cara yang lebih efisien.

Akuntansi sebagai alat penting dalam mengelola bisnis dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya.

1.5 Keperilakuan Psikologi

Perilaku psikologi merujuk pada studi tentang perilaku manusia, termasuk proses kognitif, emosi, motivasi, interaksi sosial dan respons terhadap lingkungan dan situasi tertentu. Dalam konteks ini, keperilakuan psikologi mengacu pada bagaimana seseorang berperilaku atau bertindak berdasarkan berbagai faktor

psikologis yang memengaruhinya. Beberapa konsep kunci dalam berperilaku psikologi meliputi:

- a. Proses Kognitif: Studi tentang bagaimana orang memproses informasi, seperti persepsi, pemahaman, ingatan, dan pengambilan keputusan.
- b. Emosi: Penelitian tentang perasaan dan ekspresi emosi, serta cara emosi mempengaruhi perilaku individu dan interaksi sosial.
- c. Motivasi: Pemahaman tentang apa yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan mereka, termasuk kebutuhan, dorongan, dan hasrat.
- d. Interaksi Sosial: Penelitian tentang bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain dan bagaimana perilaku sosial terbentuk.
- e. Teori Belajar: Pendekatan yang mencoba menjelaskan bagaimana perilaku dipelajari melalui pengalaman dan lingkungan.
- f. Perilaku Abnormal: Studi tentang perilaku yang tidak biasa atau tidak sesuai dengan norma sosial, yang terkait dengan masalah psikologis dan gangguan mental.

Pengetahuan dan pemahaman tentang perilaku psikologi sangat berguna dalam berbagai bidang, termasuk psikoterapi, manajemen sumber daya manusia, pemasaran, pendidikan, dan bidang lain yang melibatkan interaksi dan pengaruh manusia.

Manfaat Keperilakuan Psikologi Manusia

Hasil studi berperilaku psikologi manusia memiliki banyak manfaat yang relevan dan berdampak luas dalam berbagai aspek kehidupan. Berikut adalah beberapa manfaat penting dari berperilaku psikologi manusia:

- a. Memahami diri sendiri: Keperilakuan psikologi membantu individu memahami diri mereka sendiri dengan lebih baik, termasuk proses berpikir, emosi, dan motivasi yang mendasari perilaku mereka. Ini dapat membantu dalam pengembangan diri, pemecahan masalah, dan peningkatan kualitas hidup secara keseluruhan.

- b. Meningkatkan kesehatan mental: Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku, keperilakuan psikologi dapat membantu mengidentifikasi dan mengatasi masalah kesehatan mental seperti kecemasan, depresi, dan gangguan lainnya. Psikoterapi dan intervensi psikologis berbasis bukti juga dapat membantu individu mencapai kesehatan mental yang lebih baik.
- c. Memahami interaksi sosial: Keperilakuan psikologi membantu kita memahami bagaimana individu berinteraksi satu sama lain, mengembangkan hubungan interpersonal yang sehat, dan berkomunikasi secara efektif. Ini memfasilitasi integrasi sosial dan membangun hubungan yang lebih bermakna dalam berbagai konteks, termasuk keluarga, pekerjaan, dan lingkungan sosial lainnya.
- d. Peningkatan kinerja dan produktivitas: Dalam konteks pekerjaan dan organisasi, keperilakuan psikologi membantu memahami motivasi karyawan, perilaku tim, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja individu dan kelompok. Dengan pemahaman ini, manajemen dapat mengimplementasikan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan.
- e. Pengambilan keputusan yang lebih baik: Studi keperilakuan psikologi juga membantu dalam proses pengambilan keputusan dengan menyediakan wawasan tentang bagaimana manusia mengevaluasi informasi, menghadapi risiko, dan memilih di antara berbagai opsi. Ini berlaku untuk berbagai konteks, termasuk keputusan pribadi dan profesional.
- f. Mengatasi perilaku tidak sehat: Dalam konteks kesehatan fisik, keperilakuan psikologi dapat membantu dalam mengatasi perilaku tidak sehat seperti merokok, makan berlebihan, atau kurang berolahraga. Pemahaman tentang motivasi dan faktor psikologis yang terlibat dapat membantu individu mengadopsi pola perilaku yang lebih sehat.
- g. Pengembangan pendidikan: Dalam pendidikan, keperilakuan psikologi memainkan peran penting dalam mengidentifikasi metode pengajaran yang efektif, memahami pembelajaran dan

pengembangan anak, serta menyediakan dukungan dan intervensi bagi siswa dengan tantangan khusus.

- h. Meningkatkan hubungan keluarga: Dengan memahami dinamika keluarga dan perilaku masing-masing anggota, berperilaku psikologi dapat membantu meningkatkan komunikasi, kerjasama, dan dukungan dalam lingkungan keluarga.
- i. Mengatasi konflik: Dengan pemahaman tentang perilaku manusia dan interaksi sosial, berperilaku psikologi dapat membantu mengatasi konflik antarindividu, kelompok, atau bahkan antarnegara dengan cara yang lebih konstruktif dan damai.

Integrasi pengetahuan dan praktik berperilaku psikologi manusia dapat memberikan manfaat nyata bagi individu dan masyarakat secara keseluruhan, membantu meningkatkan kualitas hidup dan mencapai kesejahteraan yang lebih baik.

1.6 Sosiologi

Sosiologi adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari masyarakat, hubungan sosial, struktur sosial, interaksi sosial, dan dinamika sosial. Ilmu ini berfokus pada memahami bagaimana individu dan kelompok manusia berinteraksi, membentuk norma, nilai, dan institusi sosial, serta bagaimana struktur-struktur tersebut mempengaruhi tingkah laku dan pemikiran manusia. Beberapa konsep utama dalam sosiologi meliputi:

- a. Masyarakat
Merujuk pada sekelompok orang yang tinggal bersama dalam suatu wilayah tertentu, berbagi budaya, norma, dan nilai-nilai yang sama, dan berinteraksi satu sama lain.
- b. Struktur Sosial
Menunjukkan pola dan organisasi hubungan sosial di dalam masyarakat, seperti kelas sosial, status, dan peran sosial.
- c. Interaksi Sosial
Merupakan aktivitas komunikasi dan pertukaran sosial antara individu atau kelompok dalam masyarakat.

d. Norma dan Nilai

Norma adalah aturan-aturan yang mengatur perilaku dan diharapkan diikuti oleh anggota masyarakat, sedangkan nilai adalah pandangan dan keyakinan tentang apa yang dianggap penting dan benar dalam masyarakat.

e. Institusi Sosial

Merupakan struktur formal yang ada dalam masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sosial tertentu, seperti keluarga, agama, pendidikan, politik, dan ekonomi.

Para sosiolog berusaha untuk menganalisis pola-pola dan tren sosial, mengidentifikasi masalah sosial, dan mengembangkan teori-teori yang dapat membantu memahami dan menjelaskan perilaku manusia dalam konteks sosial. Sosiologi memiliki aplikasi yang luas dalam berbagai bidang, seperti kebijakan publik, manajemen organisasi, penelitian pasar, studi keluarga, kesehatan masyarakat, dan banyak lagi. Melalui analisis sosiologis, kita dapat lebih memahami dinamika sosial dan menerapkan pengetahuan ini untuk memecahkan masalah-masalah sosial serta meningkatkan kualitas kehidupan dalam masyarakat.

Perilaku manusia adalah cara individu bertindak, bereaksi, atau berinteraksi dengan lingkungan dan masyarakat di sekitarnya. Sosiologi merupakan ilmu yang mempelajari pola-pola sosial, struktur sosial, dan interaksi sosial dalam masyarakat. Dalam kaitannya dengan sosiologi, perilaku manusia menjadi salah satu fokus utama penelitian. Beberapa hal penting dalam memahami perilaku manusia dari sudut pandang sosiologis antara lain:

a. Pengaruh Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial memiliki dampak besar pada perilaku manusia. Individu terbentuk oleh norma-norma, nilai-nilai, dan tuntutan masyarakat di sekitarnya. Sosiologi mempelajari bagaimana faktor-faktor sosial ini membentuk perilaku manusia dan bagaimana perilaku itu dapat berubah seiring perubahan lingkungan sosial.

b. Struktur Sosial

Struktur sosial merujuk pada pola-pola dan hierarki yang ada dalam masyarakat. Struktur sosial mempengaruhi peran dan posisi individu dalam masyarakat, serta mengatur interaksi mereka dengan orang lain. Perilaku manusia sering kali dipengaruhi oleh peran sosial yang dimainkan dan posisi mereka dalam struktur sosial.

c. Norma Sosial

Norma sosial adalah aturan-aturan informal atau formal yang mengatur perilaku di masyarakat. Norma-norma ini menentukan apa yang dianggap pantas atau tidak pantas, benar atau salah dalam berbagai situasi. Perilaku manusia dapat dipahami melalui bagaimana individu mengikuti atau melanggar norma-norma sosial.

d. Interaksi Sosial

Sosiologi mempelajari interaksi sosial antara individu dan kelompok. Interaksi sosial dapat membentuk perilaku manusia melalui proses pembelajaran sosial dan pengaruh antarindividu.

e. Perubahan Sosial

Perilaku manusia dapat berubah seiring waktu sebagai hasil dari perubahan sosial. Perubahan sosial dapat terjadi akibat inovasi, konflik atau perubahan struktur sosial. Sosiologi memeriksa bagaimana perubahan sosial ini mempengaruhi perilaku manusia dan masyarakat secara keseluruhan.

Hasil riset tentang perilaku manusia dalam konteks sosiologis, ilmu sosiologi berusaha untuk memahami pola-pola dan fenomena sosial yang lebih luas serta dampaknya terhadap masyarakat. Dengan pemahaman ini, sosiologi berkontribusi pada upaya untuk memahami masyarakat secara lebih baik dan menghadapi tantangan-tantangan sosial yang dihadapinya.

1.7 Keperilakuan Manusia

Keperilakuan manusia merujuk pada cara-cara individu berperilaku, bertindak, dan berinteraksi dengan lingkungan dan orang lain di sekitarnya. Perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya, nilai-nilai, norma-norma sosial, motivasi, emosi dan lingkungan. Ini mencakup segala tindakan, respons, dan tingkah laku yang dapat diamati atau diamati dari seorang individu. Beberapa aspek penting dari keperilakuan manusia meliputi:

- a. Perilaku Etika: Ini berkaitan dengan norma-norma moral dan etika yang mengatur bagaimana seseorang berinteraksi dengan orang lain dan memutuskan apa yang benar dan salah.
- b. Perilaku Sosial: Melibatkan cara individu berinteraksi dalam kelompok sosial, seperti keluarga, teman, dan masyarakat. Ini mencakup dinamika kelompok, konformitas, dan perilaku yang sesuai dengan norma sosial.
- c. Perilaku Organisasi: Perilaku individu dalam konteks organisasi, termasuk bagaimana mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja, berinteraksi dengan rekan kerja, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Perilaku Konsumen: Melibatkan keputusan dan tindakan konsumen saat membeli produk atau menggunakan layanan. Faktor seperti preferensi, persepsi, dan motivasi mempengaruhi perilaku konsumen.
- e. Perilaku Kognitif: Ini mencakup proses berpikir, pengambilan keputusan, dan persepsi. Faktor-faktor seperti persepsi informasi, interpretasi, dan memori memainkan peran penting dalam perilaku kognitif.
- f. Perilaku Emosional: Melibatkan respon emosional individu terhadap situasi dan stimulus tertentu. Emosi mempengaruhi bagaimana seseorang merasa, berpikir, dan bertindak.
- g. Perilaku Abnormal: Merujuk pada perilaku yang dianggap tidak normal atau menyimpang dari norma sosial yang diterima. Ini bisa termasuk gangguan mental atau perilaku antisosial.

Keperilakuan manusia adalah bidang studi yang luas dan kompleks, melibatkan berbagai disiplin ilmu seperti psikologi,

sosiologi, antropologi, dan ekonomi. Studi tentang keperilakuan manusia membantu kita memahami alasan di balik tindakan dan mempengaruhi cara kita berinteraksi dengan orang lain dan dunia di sekitar kita.

1.7.1 Pengertian Perilaku

Perilaku adalah segenap manifestasi hayati individu dalam melakukan interaksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang kelihatan sampai yang tidak tampak, dari yang dirasakan sampai paling yang tidak dirasakan. Perilaku merupakan hasil daripada segala macam pengalaman serta interaksi manusia dengan lingkungan yang terwujud dalam bentuk ilmu pengetahuan, sikap dan tindakan. Perilaku merupakan reaksi individu terhadap stimulus dari luar diri maupun dari dalam dirinya. Perilaku merupakan suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai frekuensi spesifik, durasi dan tujuan baik disadari maupun tidak. Perilaku merupakan kumpulan berbagai faktor yang saling berinteraksi.

Perilaku sebagai respon seseorang terhadap rangsangan dari luar yang biasa dikenal dengan teori SOR (Stimulus Organisme Respon), dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Respon *respondent* atau reflektif

Adalah respon yang dihasilkan oleh rangsangan tertentu. Biasanya respon yang dihasilkan bersifat relatif tetap disebut *eliciting stimuli*. Perilaku emosional yang menetap misalnya seseorang akan tertawa jika mendengar kabar menyenangkan atau lucu dan akan sedih jika mendengar musibah, kehilangan dan mengalami kegagalan.

b. Instrumental Respon

Respon *operant* atau instrumental respon yang timbul dan berkembang diikuti oleh stimulus atau rangsangan lain berupa penguatan. Perangsang perilakunya disebut *reinforcing stimuli* yang berfungsi memperkuat respon. Seperti *office boy* melakukan tugasnya dengan baik disebabkan gaji yang diterima cukup,

kerjanya yang baik menjadi stimulus untuk memperoleh promosi jabatan.

1.7.2 Jenis-Jenis Perilaku

Jenis-jenis perilaku individu terdiri dari:

- a. Perilaku sadar, perilaku yang melalui kerja otak dan pusat susunan saraf,
- b. Perilaku tak sadar, perilaku yang spontan atau *instingtif*,
- c. Perilaku tampak dan tidak tampak,
- d. Perilaku sederhana dan kompleks,
- e. Perilaku kognitif, afektif, konatif, dan psikomotor.

Bentuk-bentuk perilaku

Perilaku dapat dibedakan menjadi dua, sebagai berikut:

- a. Bentuk pasif /perilaku tertutup (*covert behavior*)
 Respons seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup. Respons atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan, kesadaran dan sikap yang terjadi pada seseorang yang menerima stimulus tersebut dan belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain.
- b. Perilaku terbuka (*overt behavior*).
 Respons terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktik yang dengan mudah dapat diamati atau dilihat orang lain.

1.7.3 Faktor yang Mempengaruhi Perilaku

Perilaku seseorang dipengaruhi oleh dua faktor pokok yaitu faktor perilaku (*behaviorcauses*) dan faktor diluar perilaku (*non behaviour causes*). Selanjutnya perilaku itu sendiri ditentukan atau terbentuk dari 3 faktor yaitu:

a. Genetika

Ilmu genetika merupakan cabang ilmu dari biologi yang mencoba menjelaskan persamaan dan perbedaan sifat yang diturunkan pada makhluk hidup. Genetika menunjukkan turunan yang diwariskan dari induk kepada turunannya.

Ilmu genetika membahas tentang: a). Struktur materi genetik, meliputi: gen, kromosom, DNA, RNA, plasmid, episom dan elemen tranposabel; b). Reproduksi materi genetik, meliputi: reproduksi sel, replikasi DNA, reverse transcription, rolling circle replication, cytoplasmic inheritance dan mendelian inheritance; d). Kerja materi genetik, meliputi: ruang lingkup materi genetik, transkripsi, modifikasi pasca transkripsi, kode genetik, translasi, konsep one gene one enzyme, interaksi kerja gen, kontrol kerja gen pada prokariotik, kontrol kerja gen pada eukariotik, kontrol genetik terhadap respon imun, kontrol genetik terhadap pembelahan sel, ekspresi kelamin, perubahan materi genetik; e). Perubahan materi genetik, meliputi: mutasi, dan rekombinasi; f). Genetika dalam populasi; h) perekayasa materi genetik. Hingga saat ini genetika telah banyak menunjukkan manfaat yang besar bagi manusia, khususnya di bidang peternakan pertanian, kedokteran dan psikologi.

b. Faktor predisposisi (*predisposing factors*), meliputi pengetahuan, sikap, kepercayaan, keyakinan, nilai-nilai dan lain-lain.

c. Pengetahuan

Apabila penerimaan perilaku baru atau adopsi perilaku melalui proses yang didasari oleh pengetahuan, kesadaran dan sikap yang positif, maka perilaku tersebut akan bersifat langgeng (*long lasting*) daripada perilaku yang tidak didasari oleh pengetahuan. Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang

dalam hal ini pengetahuan yang tercakup dalam domain kognitif mempunyai tingkatan

d. Sikap

Sikap adalah suatu predisposisi (keadaan mudah terpengaruh) terhadap seseorang, ide atau obyek yang berisi komponen-komponen *cognitive*, *affective* dan *behavior* (dalam Linggasari, 2008).

Tiga komponen sikap yang berkaitan dengan faktor lingkungan kerja, yaitu:

- a) Afeksi (*affect*) yang merupakan komponen emosional/perasaan.
Kognisi adalah keyakinan evaluatif seseorang. Keyakinan-keyakinan evaluatif, dimanifestasi dalam bentuk impresi atau kesan baik atau buruk yang dimiliki seseorang terhadap objek atau orang tertentu.
- b) Perilaku, yaitu sebuah sikap berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau hal tertentu dengan cara tertentu
Seperti halnya pengetahuan, sikap terdiri dari berbagai tingkatan, yaitu: menerima (*receiving*), yang berarti subjek mau dan memperhatikan stimulus yang diberikan. Merespon (*responding*), memberikan jawaban apabila ditanya, mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan adalah suatu indikasi dari sikap. Menghargai (*valuing*), mengajak orang lain untuk mengerjakan atau mendiskusikan suatu masalah adalah suatu indikasi sikap tingkat tiga. Bertanggungjawab (*responsible*), bertanggungjawab atas segala suatu yang telah dipilihnya dengan segala risiko merupakan sikap yang memiliki tingkatan paling tinggi.
- c) Faktor kemungkinan (*enabling factor*), yang mencakup lingkungan fisik, tersedia atau tidak tersedianya fasilitas-fasilitas

atau sarana-sarana keselamatan kerja, misalnya ketersedianya alat pendukung, pelatihan dan lain-lain

- d) Faktor penguat (*reinforcement factor*), faktor-faktor ini meliputi undang-undang, peraturan-peraturan, pengawasan dan lain-lain.

Perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai factor lain yang cukup kompleks, baik dari internal individu itu sendiri maupun dari lingkungan eksternal, seperti:

- a. Faktor Genetik. Sifat dan karakteristik genetik individu dapat mempengaruhi bagaimana perilaku seseorang terbentuk. Misalnya, ada kecenderungan genetik untuk beberapa penyakit mental atau kecenderungan terhadap perilaku tertentu.
- b. Lingkungan Sosial dan Keluarga. Interaksi dengan keluarga, teman, dan masyarakat memiliki dampak besar pada perilaku individu. Nilai-nilai, norma-norma sosial, dan ekspektasi dari lingkungan sosial dapat membentuk perilaku seseorang.
- c. Pengalaman Pribadi. Pengalaman hidup seseorang, baik positif maupun negatif, dapat membentuk pola perilaku mereka. Pengalaman traumatis, dukungan emosional, dan pencapaian sukses dapat mempengaruhi cara seseorang merespons situasi dan menghadapi tantangan hidup.
- d. Kognisi dan Proses Berpikir. Cara individu memproses informasi dan berpikir tentang situasi tertentu dapat mempengaruhi tindakan dan perilaku mereka. Persepsi, keyakinan, dan interpretasi individu terhadap suatu peristiwa memainkan peran penting dalam perilaku mereka.
- e. Faktor Biologis. Aspek biologis seperti kesehatan fisik, keseimbangan hormonal, dan kondisi neurologis juga dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Sebagai contoh, ketidakseimbangan hormon dapat mempengaruhi suasana hati dan emosi seseorang.
- f. Kondisi Kesehatan Mental. Gangguan mental seperti depresi, kecemasan, atau gangguan kepribadian dapat mempengaruhi cara individu berpikir, merasa, dan berperilaku.
- g. Faktor Ekonomi. Tingkat pendapatan, status sosial ekonomi, dan akses terhadap sumber daya juga dapat berdampak pada

perilaku individu. Misalnya, tekanan ekonomi dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan seseorang.

- h. Media dan Budaya. Pengaruh media massa dan budaya populer dapat membentuk persepsi, nilai-nilai, dan norma perilaku seseorang. Budaya juga memainkan peran dalam menentukan perilaku yang diterima atau dianggap pantas dalam masyarakat tertentu.
- i. Penghargaan dan Hukuman
Respons positif atau negatif terhadap perilaku dapat membentuk kecenderungan seseorang untuk mengulangi atau menghindari perilaku tersebut. Penghargaan dapat meningkatkan perilaku yang diinginkan, sementara hukuman dapat mengurangi perilaku yang tidak diinginkan.
- j. Faktor Lingkungan Fisik
Lingkungan fisik tempat individu tinggal dan bekerja juga dapat mempengaruhi perilaku mereka. Misalnya, ketersediaan fasilitas olahraga di area tertentu dapat mempengaruhi tingkat aktivitas fisik penduduk.

Penting untuk diingat bahwa perilaku manusia bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh interaksi yang rumit antara berbagai faktor tersebut di atas. Setiap individu dapat memiliki kombinasi unik dari faktor-faktor ini yang membentuk perilaku mereka.

1.7.4 Bentuk-bentuk Perubahan Perilaku Manusia

Bentuk perubahan perilaku memiliki beberapa variasi, sesuai dengan konsep yang digunakan oleh para ahli dalam pemahaman terhadap perilaku. Bentuk perilaku dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

- Perubahan alamiah (*Neonatal chage*) :
Perilaku manusia selalu berubah-ubah sebagian perubahan tersebut disebabkan oleh kejadian secara alami. Jika sekitar masyarakat terjadi perubahan lingkungan fisik, sosial, budaya dan ekonomi maka anggota masyarakat didalamnya turut mengalami perubahan.
- Perubahan Rencana (*Plane Change*)

Perubahan perilaku ini terjadi karena memang direncanakan sendiri oleh subjek.

- Kesiediaan untuk Berubah (*Readiness to Change*) :
Jika terjadi inovasi ataukah adanya program pembangunan di dalam masyarakat, maka yang sering terjadi adalah sebagian orang sangat cepat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut (berubah perilaku). Akan tetapi sebagian orang sangat lambat untuk menerima perubahan tersebut. Hal tersebut disebabkan setiap orang mempunyai kesiediaan untuk berubah yang berbeda-beda.

1.7.5 Prosedur Pembentukan Perilaku

Untuk membentuk jenis respon atau perilaku diciptakan adanya suatu kondisi tertentu yang disebut *operant conditioning*. Prosedur pembentukan perilaku :

- Melakukan identifikasi tentang hal-hal yang merupakan penguat atau *reinforcer* berupa hadiah-hadiah atau *reward* bagi perilaku yang akan dibentuk.
- Melakukan analisis untuk mengidentifikasi komponen-komponen kecil yang membentuk perilaku yang dikehendaki, kemudian komponen-komponen tersebut disusun dalam urutan yang tepat untuk menuju terbentuknya perilaku
- Menggunakan secara urut komponen-komponen itu sebagai tujuan-tujuan sementara, mengidentifikasi *reinforcer* atau hadiah untuk masing-masing komponen tersebut
- Melakukan pembentukan perilaku dengan menggunakan urutan komponen yang telah tersusun itu. Apabila komponen pertama telah dilakukan, maka hadiahnya diberikan. Hal ini akan mengakibatkan komponen perilaku yang kedua yang kemudian diberi hadiah (komponen pertama tidak memerlukan hadiah lagi). Demikian berulang-ulang sampai komponen kedua terbentuk, setelah itu dilanjutkan dengan komponen selanjutnya sampai seluruh perilaku yang diharapkan terbentuk

Pembentukan perilaku manusia melibatkan berbagai proses dan faktor yang kompleks, termasuk interaksi antara genetika, lingkungan, pengalaman, dan proses belajar. Berikut adalah beberapa tahapan dan faktor utama yang berkontribusi dalam pembentukan perilaku manusia:

a. Genetika

Faktor genetik memainkan peran penting dalam menentukan ciri-ciri fisik dan sifat-sifat dasar individu. Beberapa perilaku cenderung memiliki basis genetik, seperti kecenderungan terhadap kecemasan, kemiringan terhadap aktivitas fisik, atau keterampilan tertentu.

b. Lingkungan prenatal

Pengaruh lingkungan selama kehamilan juga dapat berperan dalam pembentukan perilaku. Pola makan ibu, kesehatan, paparan zat-zat tertentu, dan tingkat stres ibu dapat mempengaruhi perkembangan janin dan potensial pengaruh pada perilaku anak kelak.

Lingkungan masa kanak-kanak: Lingkungan di mana anak tumbuh dan berkembang, termasuk keluarga, sekolah, teman sebaya, dan masyarakat, memiliki dampak signifikan pada pembentukan perilaku. Pengalaman masa kanak-kanak, seperti pola asuh, pengasuhan, dan model perilaku dari orang tua dan anggota keluarga lainnya, dapat membentuk pola perilaku anak.

c. Belajar

Belajar adalah proses penting dalam pembentukan perilaku manusia. Pembelajaran melalui pengalaman langsung, pengamatan, dan interaksi sosial memungkinkan manusia untuk mengasimilasi pengetahuan dan keterampilan baru serta mengubah perilaku mereka berdasarkan pengalaman dan umpan balik.

d. Kondisioning (pengondisian): Terdapat dua jenis kondisioning utama yang mempengaruhi perilaku manusia:

- Kondisioning klasik

Diungkapkan oleh Ivan Pavlov, mengaitkan stimulus netral dengan stimulus yang menghasilkan respons tertentu. Misalnya, bel sekolah sebagai stimulus netral dihubungkan dengan jeda istirahat sehingga bel tersebut kemudian menjadi stimulus pemicu.

- Kondisioning operant
Ditemukan oleh B.F. Skinner, berfokus pada hubungan antara perilaku dan konsekuensinya. Ketika perilaku diikuti oleh konsekuensi positif, kemungkinan perilaku tersebut terulang akan meningkat. Sebaliknya, konsekuensi negatif dapat mengurangi kemungkinan perilaku muncul kembali.

e. Proses kognitif

Perilaku manusia juga dipengaruhi oleh proses kognitif seperti persepsi, pemikiran, perencanaan, dan pengambilan keputusan. Cara manusia memahami dan memproses informasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku mereka.

f. Faktor sosial dan budaya

Norma-norma sosial, nilai-nilai budaya, dan ekspektasi sosial juga berpengaruh dalam membentuk perilaku manusia. Masyarakat memberikan panduan tentang perilaku yang dianggap pantas dan dapat mempengaruhi bagaimana seseorang berperilaku di lingkungan sosial tertentu.

g. Pengalaman dan pembelajaran berkelanjutan

Perilaku manusia terus berkembang seiring waktu dan dapat dipengaruhi oleh pengalaman dan pembelajaran baru yang diperoleh sepanjang kehidupan.

Umumnya pembentukan perilaku manusia bersifat kompleks dan interaksionistik. Faktor-faktor di atas saling terkait dan dapat berinteraksi satu sama lain untuk membentuk perilaku yang kompleks dan bervariasi pada setiap individu. Pembentukan perilaku adalah proses di mana perilaku individu dibentuk dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan,

pengalaman, dan faktor genetik. Beberapa kesimpulan yang dapat diambil tentang pembentukan perilaku adalah sebagai berikut:

- Plastisitas perilaku. Perilaku manusia memiliki sifat yang sangat plastis, artinya perilaku dapat berubah dan beradaptasi seiring waktu dan interaksi dengan lingkungan. Perilaku dapat dipelajari, diperkuat, atau dilemahkan melalui berbagai pengalaman dan stimulus yang dialami individu.
- Pengaruh lingkungan. Lingkungan memiliki peran yang signifikan dalam membentuk perilaku. Baik lingkungan fisik maupun sosial dapat mempengaruhi cara individu berperilaku dan bereaksi terhadap situasi tertentu.
- Pembelajaran dan pengalaman: Proses pembelajaran memiliki dampak besar dalam pembentukan perilaku. Melalui penguatan positif atau negatif, individu belajar untuk mengulangi perilaku yang dianggap menguntungkan atau menghindari perilaku yang merugikan.
- Faktor genetik dan biologis: Selain pengaruh lingkungan, faktor genetik juga berperan dalam membentuk perilaku. Sifat-sifat bawaan dan predisposisi genetik dapat memengaruhi cara seseorang menanggapi situasi tertentu atau cenderung terhadap perilaku tertentu.
- Pengaruh sosial: Interaksi dengan orang lain dan keanggotaan dalam kelompok sosial mempengaruhi perilaku seseorang. Norma sosial, nilai-nilai budaya, dan tekanan dari lingkungan sosial dapat mempengaruhi cara individu berperilaku.
- Pembentukan kebiasaan: Perilaku sering kali berkembang menjadi kebiasaan yang terbentuk melalui repetisi dan penguatan. Kebiasaan cenderung lebih persisten dan mempengaruhi perilaku jangka panjang.
- Pengaruh emosi dan motivasi: Emosi dan motivasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku. Emosi dapat mempengaruhi cara individu merespons stimulus, sementara motivasi dapat menjadi pendorong untuk melakukan tindakan tertentu.
- Kesenambungan dan perubahan: Perilaku manusia dapat berkembang dan berubah sepanjang siklus kehidupan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku dapat

berubah seiring waktu, dan individu dapat mengalami perubahan perilaku signifikan dalam kehidupan mereka.

Kesimpulan-kesimpulan ini menunjukkan kompleksitas dan fleksibilitas pembentukan perilaku manusia. Sementara beberapa aspek perilaku mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik, banyaknya faktor lingkungan, pengalaman, dan sosial yang terlibat menunjukkan bahwa perilaku dapat dipahami, dipelajari, dan bahkan diubah dengan pemahaman yang tepat dan intervensi yang sesuai.

1.7 Rangkuman

Dengan memahami dan mengaplikasikan landasan teori akuntansi keprilakuan, diharapkan praktisi akuntansi dapat menghasilkan informasi keuangan yang lebih akurat, relevan, dan dapat diandalkan, serta mempertimbangkan implikasi etika dan sosial dari keputusan bisnis yang diambil. Hal ini dapat membantu meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap laporan keuangan dan memperkuat hubungan antara perusahaan dan masyarakat secara keseluruhan. Kesimpulan tentang konsep dan perspektif keprilakuan dalam psikologi dan sosiologi, serta perilaku manusia dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Psikologi

Psikologi adalah ilmu yang mempelajari perilaku dan proses mental manusia. Konsep utama dalam psikologi adalah bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal (seperti pikiran, emosi, dan motivasi) dan eksternal (lingkungan dan pengalaman). Psikologi berfokus pada pemahaman individual tentang mengapa manusia berperilaku seperti yang mereka lakukan dan bagaimana perubahan perilaku dapat terjadi melalui proses pembelajaran dan pengalaman hidup. Perspektif dalam psikologi mencakup berbagai pendekatan seperti behaviorisme, psikoanalisis, kognitif, humanistik, dan lain-lain, yang memberikan wawasan yang berbeda tentang asal-usul dan motivasi perilaku manusia.

b. Sosiologi

Sosiologi adalah ilmu sosial yang mempelajari perilaku kolektif dan pola-pola sosial dalam masyarakat. Sosiologi melihat perilaku manusia sebagai bagian dari struktur sosial yang lebih besar, yang dipengaruhi oleh norma, nilai, dan aturan yang ada dalam masyarakat. Konsep utama dalam sosiologi adalah interaksi sosial, peran sosial, stratifikasi sosial, dan kekuasaan yang membentuk perilaku dan hubungan manusia dalam masyarakat. Sosiologi mencoba memahami bagaimana faktor-faktor sosial seperti kelompok sosial, institusi, dan proses sosial mempengaruhi perilaku dan bagaimana masyarakat membentuk individu.

c. Perilaku Manusia.

Perilaku manusia adalah segala tindakan, reaksi, atau respon yang dilakukan oleh individu atau kelompok manusia dalam berbagai konteks dan situasi. Perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk proses mental, lingkungan fisik, budaya, nilai-nilai, norma, dan struktur sosial. Studi tentang perilaku manusia melalui perspektif psikologi dan sosiologi membantu memahami bagaimana individu bertindak sebagai anggota masyarakat dan bagaimana interaksi sosial membentuk perilaku dan identitas sosial.

Kesimpulannya, psikologi dan sosiologi menyediakan pandangan yang komprehensif dalam memahami perilaku manusia. Psikologi berfokus pada aspek internal dan individual, sementara sosiologi meneliti perilaku dalam konteks sosial dan kolaboratif. Memahami keduanya membantu kita memahami perilaku manusia secara holistik dan kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2018). *Social Psychology* (9th ed.). Pearson.
- Albrecht, W. S., Albrecht, C. C., Albrecht, C. O., & Zimbelman, M. F. (2015). *Fraud Examination*. Cengage Learning.
- Ashton, R. H., Willingham, J. J., & Elliott, R. K. (2013). *Understanding and preventing employee theft in the workplace*. Routledge.
- Carpenter, T. D., Durtschi, C., & Gaynor, L. M. (2013). The role of internal audit in detecting financial statement fraud: An empirical analysis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(2), 1-34.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control system design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Gerdin, J., & Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research—A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 303-326.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2017). *Social Psychology* (8th ed.). Pearson.
- Haidt, J. (2012). *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. Pantheon.
- Hopwood, A. G. (2016). Great expectations: theories of accounting and financial reporting at the crossroads. *Accounting, Organizations and Society*, 31(4-5), 415-429.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741.
- Kranacher, M. J., Riley Jr, R. A., & Wells, J. T. (2011). *Forensic Accounting and Fraud Examination*. John Wiley & Sons.

- Libby, T., & Thorne, L. (2007). Cost accounting and discretionary cost allocation: An experimental investigation. *The Accounting Review*, 82(1), 147-163.
- Luft, J., & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 169-249.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Raven et al. 2016. *BIOLOGY* 11th Ed. New York, McGraw-Hill Education
- Reece, J. B. et al. (2017) *Campbell Biology*. 11th edn, Campbell Biology. 11th edn. New York: Pearson. doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2
- Singleton, T. W., Singleton, A. J., & Bologna, J. (2010). *Fraud Auditing and Forensic Accounting*. John Wiley & Sons.
- Wells, J. T. (2016). *Principles of Fraud Examination*. John Wiley & Sons.
- Wu, D. D., & Olson, D. L. (2016). *Business Intelligence and Big Data: Decision Support Systems & Business Intelligence*. Cengage Learning.
- Yunus Effendi. 2020. *Genetika Ajar*. Penerbit Pustaka Rumah C1nta, Malang.

BAB 2

ASPEK KEPERILAKUAN DARI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Oleh Sri Rahayu Syah

2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Proses penyusunan dan pencatatan serta penyajian laporan atas transaksi atau informasi moneter, yang dapat membantu organisasi/perusahaan dalam mendapatkan informasi yang berkaitan dengan beban dan pendapatan/penjualan disebut sebagai akuntansi pertanggungjawaban. Pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban diperkirakan dengan membandingkan hasil dan standar yang sebenarnya. Ukuran penilaian mendasar yaitu apa yang diperoleh dan bukan cara memperoleh hasil tersebut (Kalalo, Pangemanan dan Mandagi, 2015).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah perangkat utama untuk mengontrol organisasi/perusahaan. Hal ini ditetapkan dengan oleh empat komponen penting, yaitu memberikan kewajiban yang diturunkan secara spesifik, membuat indikator kinerja atau perbandingan eksekusi, menilai kinerja, dan memberikan penghargaan (Hansen dan Mowen, 2010:21). Struktur organisasi menunjukkan kedudukan pimpinan puncak dalam sebuah organisasi/perusahaan, membantu mengkarakterisasi otoritas, kewajiban, dan tanggung jawab, dan penting dalam mendorong kerangka akuntansi yang dapat melaporkan kewajiban dari setiap individu (Carter, 2009:7).

Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi yang mengacu pada pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi/perusahaan. Tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu

organisasi/perusahaan dalam mengaktualisasi pendelegasian wewenang dan mengendalikan biaya yang efektif pada pusat-pusat biaya agar memberikan penilaian secara objektif.

2.2 Sasaran Akuntansi Pertanggungjawaban

Sasaran akuntansi pertanggungjawaban yang mewakili eksekutif dapat dipahami yaitu (Lubis, 2019):

1. Kemudahan Identifikasi. Kapasitas untuk membedakan kewajiban individu mengenai puas atau tidak puasnya terhadap kinerja
2. Keuntungan Motivasional. Dalam pelaksanaannya diperlukan gagasan tentang kemampuan untuk mendapatkan inspirasi/motivasional.
3. Ketersediaan Data. Prosedur membentuk *famework* dalam sistem penilaian sebagai dasar untuk memberikan data kinerja untuk memotivasi manajer dalam mengambil keputusan demi kepentingan organisasi/perusahaan.
4. Kesiapan Informasi. Kesiapan informasi yaitu menyediakan informasi dan data terbaru serta selaras yang dibuat untuk mengukur biaya dan pendapatan di masa yang akan datang seperti yang ditunjukkan oleh prinsip-prinsip divisi perencanaan (*budgeting*).
5. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan. Selain membantu manajer dalam pengendalian, akuntansi pertanggungjawaban juga membantu dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.
6. Pendelegasian dan Pengendalian. Tujuan serupa dari para manajer yaitu memberikan tanggungjawab sementara pengendalian yaitu menjaga prestasi yang telah diraih.
7. Prinsip-prinsip dan akuntansi pertanggungjawaban. Prinsip akuntansi pertanggungjawaban bergantung pada kewajiban dalam mencatat serta mengumpulkan dan melaporkan

anggaran dan realisasi data akuntansi tentang sumber informasi dan hasil akuntansi pertanggungjawaban.

2.3 Tipe Akuntansi Pertanggungjawaban

Kondisi bisnis dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) yaitu kondisi bisnis yang stabil stabil dan kondisi bisnis yang dinamis. Kondisi bisnis yang stabil adalah keadaan bisnis yang relatif tidak ada perkembangan tingkat suku bunga, harga, dan tingkat pajak, dan persaingan relatif tidak tajam. Sedangkan kondisi bisnis yang dinamis adalah kondisi bisnis yang terjadi perubahan tingkat suku bunga, harga, dan tingkat pajak dan persaingan sangat tajam. (Prawironegoro dan Purwanti, 2008:17).

2.4 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 2008:63):

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas mengenai tugas, wewenang serta tanggungjawab tingkat manajemen.
2. Rencana pengeluaran biaya yang disusun untuk setiap tingkatan manajemen.
3. Pengelompokan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer.
4. Tersedia daftar kode rekening perusahaan yang berhubungan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

2.5 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan dari mengembangkan laporan akuntansi pertanggungjawaban yaitu (Abdullah, 2009:17):

1. Mengizinkan pimpinan tertinggi untuk mendelegasikan tanggung jawab dan kekuasaan terhadap kepala divisi dengan tujuan agar dapat mencapai target operasi divisi.
2. Mengizinkan pimpinan tertinggi (sebagian besar informasi pada dasar akuntansi) untuk menilai kinerja dari setiap divisi. Divisi akuntansi pertanggungjawaban dapat dibedakan menjadi 4 (empat) yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

2.7 Perbedaan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Akuntansi Konvensional

Perbedaan akuntansi pertanggungjawaban dengan akuntansi konvensional yaitu dalam hal cara mengatur tugas dan bagaimana informasi akuntansi dikelompokkan dan diperhitungkan. Pada akuntansi konvensional, informasi disusun berdasarkan kecenderungan atau kemampuannya dan tidak digambarkan sebagai orang yang bertanggung jawab atas kejadian dan penguasaan informasi tersebut. Konsekuensinya, informasi akuntansi tradisional memiliki nilai terbatas bagi manajer dalam memeriksa produktivitas kelangsungan hidup mereka sehari-hari.

Akuntansi pertanggungjawaban memberikan memperluas pentingnya data akuntansi dengan menyusun sistem untuk mengatur, mengumpulkan data, dan mengungkapkan sesuai dengan desain hierarkis dan urutan kewajiban organisasi/perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban memberikan sentuhan individu pada komponen pengumpulan data yang tidak orisinal dalam pembukuan biasa dengan cenderung memecah manajer secara langsung dan memberikan target dan hasil eksekusi nyata pada variabel fungsional di mana manajer sadar dan siap untuk mempraktikkan kendali (Lubis, 2019).

2.8 Jaringan Pertanggungjawaban

Sebagian besar organisasi/perusahaan memiliki sistem tanggung jawab progresif yang berfokus dari tingkat tinggi menjadi Direktur atau Ketua, yang bertanggung jawab kepada pemegang saham untuk kepentingan umum organisasi/perusahaan. Direktur bertanggung jawab atas pemimpin organisasi termasuk kepala divisi tugas dan staf. Di bawah itu adalah komunitas kewajiban lainnya, masing-masing dipimpin oleh satu individu yang bertanggung jawab kepada otoritas yang lebih tinggi untuk kecakapan dalam pelaksanaan. Dalam membuat struktur organisasi mengenai tanggung jawab yang kompeten, tanggung jawab dan tingkat keahlian untuk setiap orang, dari pemimpin puncak hingga perwakilan tingkat paling bawah, harus dicirikan secara rasional dan jelas. Seharusnya tidak ada kewajiban yang tumpang tindih (Lubis, 2019).

2.9 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Jenis pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi 4 (empat) kategori, yang mencerminkan pendapatan dan/atau biaya serta sejauh mana pengendalian dari manajer (Yusrah, Muhammad, 2016):

1. Pusat Biaya. Manajer yang bertanggungjawab pada biaya memiliki kendali atas biaya yang timbul atas produk atau jasa yang dihasilkan. Manajer pusat biaya memiliki kehati-hatian atas kendali hanya atas penggunaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk melakukan tanggung jawab yang diamanahkan. Manajer pusat biaya diberikan alokasi jumlah produksi dan dapat mengambil bagian dalam menentukan tujuan biaya yang rasional dan adil untuk tingkat hasil yang diharapkan.
2. Pusat Pendapatan. Manajer yang bertanggungjawab pada pendapatan memiliki kendali terhadap biaya pemasaran langsung dan kinerja karyawan yang akan dinilai sejauh mana

kemampuan karyawan untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Pusat Laba. Manajer yang bertanggungjawab pada laba memiliki kendali atas pendapatan dan biaya. Kehati-hatian yang dimiliki oleh manajer terhadap biaya meliputi beban produksi dari produk atau jasa yang dihasilkan. Pencapaian dari manajer pusat laba dinilai berdasarkan target laba yang direncanakan seperti tingkat pengembalian minimum yang diharapkan dan tingkat halangan untuk laba residual.
4. Pusat Investasi. Manajer yang bertanggungjawab pada investasi memiliki kendali atas pendapatan dan juga biaya. Manajer memiliki kendali atas perolehan memiliki kendali atas pencapaian *contribution margin* dan target laba serta efisiensi dalam penggunaan aset. Manajer seharusnya menemukan semacam keselarasan antara manfaat yang dicapai dan kepentingan dalam aset yang digunakan. Model yang digunakan dalam memperkirakan penghargaan dan memutuskan tingkat pengembalian aset, perputaran rasio dan laba residual. Karena manajer bertanggung jawab untuk setiap bagian tugas, manajer fokus dengan penilaian yang dilakukan seperti pimpinan puncak.

2.10 Korelasi dengan Struktur Organisasi

Berbagai cara dilakukan dalam membentuk struktur organisasi dan memberikan tanggungjawab sesuai dengan kebijakan perusahaan:

1. Struktur Vertikal. Perusahaan dikelompokkan sesuai dengan tanggungjawab dan fungsi seperti divisi produksi, penjualan, dan keuangan diberikan kepada Wakil Direktur, kemudian mendelegasikan tanggung jawab ke bawahannya sesuai dengan tingkatan yang ada di dalam struktur organisasi. Namun Wakil Direktur tetap bertanggung jawab untuk setiap fungsi yang ada.

2. Struktur Horizontal. Struktur organisasi tersebut dapat dibagi berdasarkan produk atau area geografis. Perusahaan dikelompokkan sesuai dengan produk atau area kerja. Wakil Direktur dapat menentukan divisi produksi, penjualan, dan keuangan berdasarkan produk atau area geografisnya.
3. Pemilihan Struktur. Struktur vertical tidak lebih penting dari horizontal ataupun sebaliknya. Produktivitas pemanfaatannya bergantung pada unsur-unsur alam yang berbeda. Dalam organisasi-organisasi kecil, pimpinan puncak akan memutuskan untuk tetap mengendalikan gerakan dari segala jenis dan untuk beberapa derajat mendelegasikan wewenang dan kewajiban mengingat kemampuan. Sebuah organisasi yang memproduksi dan menjual beberapa barang yang sangat terpisah dapat menggunakan konstruksi yang rata. Jenis konstruksi yang dipilih akan memengaruhi organisasi fokus kewajiban, yang dengan demikian bertindak sebagai sistem untuk aliran informasi dan merinci kebutuhan.

2.11 Menetapkan Akuntansi Pertanggungjawaban

Pertimbangan utama untuk menggambarkan tanggung jawab adalah tingkat kehati-hatian dan penguasaan aset yang diharapkan untuk melakukan kemampuan atau tugas yang ditugaskan. Karena kontrol dalam suatu iklim kadang-kadang hanya lengkap, "dampak kritis" sering dipandang memadai untuk membagikan tanggung jawab. Pada tahun 1956, komite konsep dan standar biaya dari American Accounting Association (AAA) memberikan aturan yang disarankan yaitu:

1. Individu dengan wewenang baik atas perolehan maupun penggunaan barang dan jasa sebaiknya dibebankan dengan biaya dari barang dan jasa tersebut.

2. Individu yang pada hakekatnya dapat memengaruhi jumlah biaya melalui tindakan-tindakannya dapat dibebankan dengan biaya tersebut.
3. Individu yang tidak dapat memengaruhi secara signifikan jumlah biaya melalui aktivitas langsung, dapat dibebankan dengan elemen-elemen untuk mana manajemen ingin agar orang tersebut memerhatikannya, sehingga ia akan membantu memengaruhi orang lain yang bertanggung jawab.

Penggambaran tanggung jawab terakhir harus disesuaikan dan diakui oleh semua pihak yang terlibat. Ketika dilakukan dengan cukup, itu harus menjadi motivasi yang lebih baik daripada tindakan normal yang menganggap pemimpin bertanggung jawab atas hal-hal yang tidak dapat diubah.

2.12 Perencanaan, Akumulasi Data, dan Pelaporan Berdasarkan Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Anggaran Pertanggungjawaban.

Ciri dari rencana keuangan kewajiban adalah bahwa kepala tempat kewajiban dituduh melakukan target eksekusi hanya untuk hal-hal pendapatan dan biaya yang mereka kendalikan. Meskipun kepala pusat tanggung jawab tidak memiliki otoritas terbatas atas komponen biaya tertentu, jika mereka memiliki pengaruh besar terhadap biaya absolut yang ditimbulkan, biaya tersebut dapat dianggap "dapat dikendalikan" pada tingkatnya dan dapat dibagikan kepada mereka. Sistem perencanaan paling baik jika dimulai pada tingkat paling minimal dari organisasi yang rencana pengeluarannya sudah siap dan setelah itu berlanjut ke tingkat yang lebih tinggi melalui hierarki kepemimpinan yang berbentuk piramida. Setiap orang yang bertanggung jawab atas komunitas pengeluaran dianggap bertanggung jawab untuk merencanakan alat pengukur anggaran untuk hal-hal biaya yang dia kendalikan. Pada tingkat kekuasaan selanjutnya, evaluasi

diperiksa, difasilitasi, dan diubah sesuai kebutuhan, sampai penilaian akhirnya diintegrasikan ke dalam rencana pengeluaran yang berfungsi secara umum pada tingkat inisiatif yang paling tinggi.

2. Akumulasi Data.

Pengumpulan informasi semacam ini memberikan para eksekutif data yang terkait dengan beberapa komponen tugasnya. Sebelumnya, pengumpulan data berlapis tiga sangat sulit karena hanya ada sistem manual atau semi-otomatis yang tersedia untuk pengumpulan data. Meskipun demikian, perangkat keras penanganan informasi elektronik saat ini memungkinkan pengumpulan dan penguraian informasi dalam kapasitas apa pun yang diinginkan.

3. Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban.

Pelaporan dari konsekuensi kerangka akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan tanggung jawab terputus-putus atau laporan pelaksanaan. Laporan-laporan ini adalah media untuk mengendalikan pengeluaran, memperkirakan efektivitas administrasi, dan pencapaian target disurvei. Untuk lebih mengembangkan keefektifan, kerangka perincian tanggung jawab harus didasarkan pada dugaan pedoman "pengumuman piramida" atau "teleskop". Ini menyiratkan bahwa setiap direktur komunitas kewajiban hanya mendapatkan laporan kontrolnya sendiri dan bahwa laporan seluk beluk tingkat paling rendah diberikan terlebih dahulu. Laporan kontrol untuk masing-masing dan laporan terperinci untuk tingkat yang lebih rendah ditampilkan terlebih dahulu.

2.13 Aspek Keperilakuan pada Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi keperilakuan yang membahas tentang tingkah laku umumnya masih erat hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, yang merupakan penjabaran dari penyelenggaraan akuntansi, penaksiran, penilaian pelaksanaan kewenangan, pengendalian atas individu yang bertanggung jawab dalam melakukan aktivitas dan jawaban atas segala persoalan yang wajar dalam akuntansi manajemen dan merupakan bagian penting dari kerangka pengendalian menjadi alasan dalam laporan pertanggungjawaban mencakup juga tentang bagian perilaku yang dikontrol oleh organisasi/perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban memberikan struktur penting untuk mengatur, mengumpulkan informasi, dan mengungkapkan hasil pelaksanaan pekerjaan sesuai kewajiban dan kontrol, merawat individu, pekerjaan mereka dan usaha yang diserahkan kepada mereka yang terdiri dari evaluasi yang dibuat oleh usaha dan bukan sebagai instrumen penting untuk pengumpulan dan perincian informasi secara umum.

Akuntansi pertanggungjawaban berbeda dari akuntansi tradisional dalam hal kegiatan yang diatur dan bagaimana informasi akuntansi dikelompokkan dan dikumpulkan. Dalam akuntansi tradisional, informasi diatur menurut kecenderungan dan kemampuannya dan tidak digambarkan sebagai individu yang bertanggung jawab atas kejadian dan penguasaan informasi tersebut.

Sementara akuntansi pertanggungjawaban tidak mencakup penyimpangan dari aturan akuntansi yang tepat, pembukuan kewajiban memperluas relevansi dan data pembukuan dengan menyusun sistem untuk mengatur, mengumpulkan informasi, dan mengungkapkan sesuai dengan desain hierarkis dan urutan kewajiban suatu organisasi.

Dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah bagian dari ilmu akuntansi yang berpusat pada bagian tanggung jawab setidaknya satu individu hierarkis untuk pekerjaan,

segmen, atau fragmen tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban juga mencakup bagian sosial dari individu yang berwibawa. yang menyebabkan pembukuan kewajiban dipandang sebagai instrumen kontrol bagi asosiasi. Kinerja setiap orang, perkumpulan, atau divisi dapat dimaknai dari laporan-laporan yang terungkap dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Dengan demikian, pandangan sosial juga menjadi ciri penting dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban. Masalah perilaku dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat menimbulkan konsekuensi serius bagi kedua orang dan asosiasi. Tingkah laku yang aneh dari yang diharapkan, inspirasi rendah dan kesalahan pengelola fokus kewajiban adalah contoh dari ketidakmampuan fokus kewajiban untuk mewajibkan perspektif sosial dengan benar (Yusrah, Muhammad, 2016).

DAFTAR PUSTAKA

- Carter, William K. (2009). Akuntansi Biaya. Edisi 14. Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen dan Mowen. (2010). Manajemen Biaya Akuntansi dan Pengendalian, buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kalalo, M., Pangemanan, S. dan Mandagi, C. (2015) 'Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Pada Pt Bank Sulut', *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), pp. 888–895.
- Lubis, Arfan Ikhsan. (2019). Akuntansi Keperilakuan: Akuntansi Multiparadigma. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2008. Sistem Akuntansi. Edisi Ketiga, Cetakan Keempat. Jakarta : Salemba Empat.
- Prawironegoro dan Purwanti. 2008. Akuntansi Manajemen, Edisi Kedua. Mitra Wacana Media, Jakarta
- Yusra, Muhammad. (2016) Modul Akuntansi Keperilakuan. Universitas Malikussaleh.

BAB 3

ASPEK KEPERILAKUAN DARI PERENCANAAN LABA DAN PENGANGGARAN

Oleh Tri Hanani

3.1 Pendahuluan

Perusahaan merupakan entitas bisnis yang tujuan utamanya adalah mencari laba semaksimal mungkin dengan sumber daya yang dimiliki. Untuk dapat memperoleh laba yang dapat melampaui target, perusahaan perlu melakukan usaha perencanaan dan penganggaran yang jelas. Tidak adanya perencanaan dan penganggaran yang jelas, dapat mengakibatkan lesunya kinerja pegawai, gagalnya strategi perusahaan hingga pemborosan sumber daya yang dimiliki. Di sisi lain, perusahaan tidak dapat berjalan tanpa adanya dukungan sumber daya manusia, yang mana setiap individu memiliki pemikiran, sifat, kebiasaan dan budaya yang berbeda. Berdasar hal tersebut nampak bila perencanaan laba dan penganggaran laba tidak dapat dipisahkan dari aspek berperilaku.

Hal di atas mencerminkan begitu krusial peran perencanaan laba dan penganggaran pada sebuah perusahaan. Hal tersebut mendorong perlunya pembahasan mengenai aspek berperilaku pada perencanaan laba dan penganggaran. Oleh karena itu, pada bab ini akan membahas secara lebih mendalam mengenai aspek berperilaku pada perencanaan laba dan penganggaran. Topik-topik pada bab ini meliputi: definisi perencanaan laba, definisi penganggaran, partisipatif budgeting pada perencanaan laba dan penganggaran, bahaya *budgetary slack* pada proses perencanaan laba dan penganggaran hingga topik-topik penelitian kontemporer terkini.

3.2 Perencanaan Laba dan Anggaran

3.2.1 Perencanaan Laba

Aktivitas dalam organisasi dapat dibagi dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Perencanaan dan pengendalian sangat erat kaitanya dengan kegiatan penganggaran. Perencanaan dan penganggaran menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Perencanaan merupakan dokumen tertulis yang mendeskripsikan apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan (Kemp and Dunbar, 2003). Perencanaan selalu meliputi langkah-langkah yang perlu ditempuh dan tenggat waktu untuk masing-masing kegiatan.

Perencanaan laba (*profit planning*) merupakan pengembangan rencana operasi yang bertujuan untuk mencapai cita-cita dan tujuan perusahaan (Ida Ayu Nursanty et al., 2022). Dengan adanya perencanaan laba, manajemen mampu menyusun perencanaan penjualan dan perencanaan biaya untuk setiap periode. Hal tersebut memungkinkan pelaksanaan operasional perusahaan berjalan secara lebih efektif, efisien dan terarah.

3.2.2 Anggaran

Menurut (Kemp and Dunbar, 2003), anggaran diartikan sebagai rencana yang bersifat lebih komprehensif dengan informasi nominal uang yang akan di habiskan dan kapan penggunaanya. Proses penyusunan anggaran ini disebut dengan penganggaran (*budgeting*). Penganggaran merupakan proses yang kompleks yang menyangkut negosiasi dan kesepakatan besar penggunaan input dan sumber daya di organisasi. Penganggaran. Anggaran organisasi bukan hanya merupakan alat perencanaan namun juga merupakan alat pengendalian perilaku dari anggota organisasi karena menyangkut batasan sumber daya yang boleh digunakan dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu diperlukan dokumen anggaran yang baik. Anggaran yang baik merupakan anggaran yang mampu menjadi jalan untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi ke berbagai tingkatan pegawai organisasi.

Menurut (Atkinson et al, 2012) kegiatan penganggaran dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok besar, yaitu *operating budgets* dan *financial budgets*. *Operating budgets* merupakan ringkasan dari berbagai aktivitas penjualan, pembelian dan proses produksi. *Operating budgeting* memiliki fokus pada penyusunan anggaran penjualan, anggaran pembelian hingga anggaran produksi. *Operating budgeting* berkaitan langsung pada ranah teknik sehingga sering digunakan oleh manajemen tingkat menengah untuk merencanakan dan mengevaluasi kinerja baik setiap periode maupun bulanan. *Financial budgets* merupakan neraca, laba rugi dan arus kas yang diekspektasikan yang merupakan konsekuensi keuangan dari *operating budgets*. *Financial budgets* seringkali digunakan oleh manajemen tingkat atas mengevaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh karena informasi penggunaan sumber daya untuk setiap akun dapat dengan mudah dilihat dan diperbandingkan, baik antar periode maupun lini bisnis. Berikut adalah contoh sederhana dari pembuatan anggaran jangka pendek, menengah dan panjang:

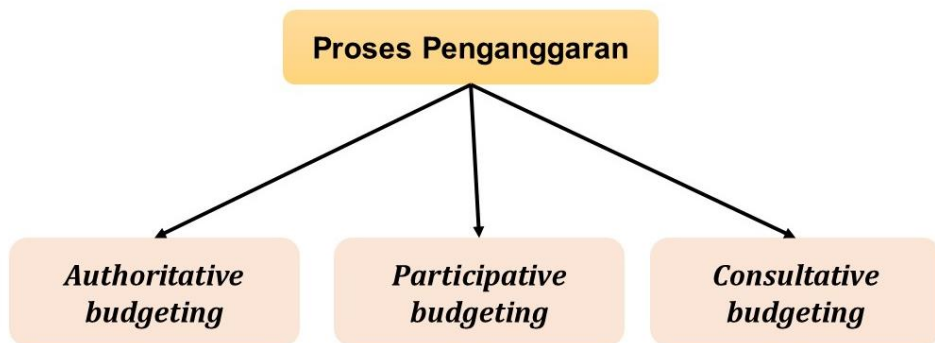
Tabel 3.1 Contoh Anggaran Jangka Pendek, Menengah dan Panjang

Dalam jutaan rupiah

Akun	1 Tahun	5 Tahun	10 Tahun
Penjualan	15.000	75.000	150.000
Biaya-biaya :			
Biaya Tetap			
- Biaya perawatan kendaraan	800	2.500	6.000
- Biaya penyusutan kendaraan	1.000	3.000	6.000
Biaya Variabel :			
- Biaya gaji dan upah	800	4.700	9.800
- Pembelian barang dagang	8.975	44.630	89.255
Total biaya	11.575	54.830	111.055
Estimasi Laba bersih	3.425	20.170	38.945

3.3 Mendesain Proses Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses yang kompleks dan melibatkan banyak kepentingan dan pihak. Perusahaan merupakan entitas yang tujuan utamanya adalah mencari laba semaksimal mungkin. Akan tetapi hal tersebut seringkali berbenturan dengan terbatasnya sumber daya, baik sumber daya ekonomi ataupun sumber daya manusia. Karena terbatasnya sumber daya tersebut maka diperlukan strategi dan perencanaan yang matang tentang penggunaannya agar efektif dan efisien dalam mendukung terwujudnya tujuan dan target perusahaan.



Gambar 3.1. Jenis-jenis Proses Penganggaran

Secara garis besar proses penyusunan anggaran dapat diklasifikasikan ke dalam tiga metode, yaitu: *authoritative budgeting*, *participative budgeting*, dan *consultative budgeting*. Berikut adalah penjelasan singkat mengenai metode-metode proses penganggaran:

3.3.1 Authoritative Budgeting

Authoritative budgeting merupakan proses penganggaran yang muncul saat terdapat superioritas dari atasan pada lingkungan organisasi. *Authoritative budgeting* tidak terlalu memperhatikan masukan dari bawahan. Akan tetapi, kelebihan dari metode ini

adalah proses penganggaran menjadi cepat dan efisien waktu, karena memperbolehkan atasan untuk menentukan anggaran dan melakukan koordinasi dengan seluruh unit-unit organisasi dengan satu perspektif yang sama. Ciri lain dari penerapan *authoritative budgeting* adalah kepribadian dan karakter manager yang ingin memegang kendali penuh dan otoriter.

Walau begitu, terdapat beberapa kelemahan dari proses penyusunan anggaran dengan metode *authoritative budgeting* yang perlu diperhatikan. Kelemahan yang pertama adalah penganggaran dan informasi tujuan penganggaran berpusat pada atasan sehingga berpotensi menimbulkan *asymmetric information*. *Asymmetric Information* yang terjadi disini merupakan kondisi dimana pemahaman dan kepemilikan informasi antara atasan dan bawahan berbeda (Olaniyi, 2019). Kelemahan yang kedua adalah kurangnya partisipasi dan aspirasi dari bawahan terhadap proses penganggaran yang akan diusulkan. Hal tersebut bagi dapat menurunkan motivasi kerja bawahan yang memiliki antusiasme dan komitmen kerja yang tinggi. Kelemahan yang ketiga adalah kurang meratanya kebermanfaatan penganggaran bagi seluruh pihak-pihak yang berkepentingan. *Authoritative budgeting* menekankan pada kecepatan waktu penyusunan anggaran dan satu perspektif tujuan yakni dari atasan, padahal dalam satu organisasi ada banyak pihak yang berkepentingan, seperti karyawan, investor, kreditur hingga fiskus. Penganggaran yang berpusat pada atasan dapat memicu kurangnya alokasi anggaran untuk kesejahteraan karyawan ataupun lingkungan sekitar yang terdampak perusahaan.

3.3.2 Consultative Budgeting

Metode penganggaran yang kedua adalah *consultative budgeting*. *Consultative budgeting* merupakan metode penganggaran yang muncul saat atasan mendiskusikan ide mereka terkait anggaran selanjutnya kepada bawahan, akantetapi pengambilan keputusan tetap di tangan atasan (Atkinson et al, 2012). Metode ini juga merupakan bentuk *participative budgeting* yang tidak sempurna. Hal tersebut dikarenakan bawahan percaya bila masukan dan usulan mereka benar-benar akan mempengaruhi dalam penyusunan anggaran selanjutnya, akantetapi atasan tidak

memiliki niatan untuk mempertimbangkan masukan dari bawahan tersebut. Fenomena ini seringkali disebut dengan istilah *pseudoparticipation* (Lams & Zhou, 2023). Metode ini rentang menimbulkan penurunan motivasi kerja dan keterlibatan bawahan akan masa depan perusahaan karena ketidaktulusan atasan dalam menampung aspirasi mereka.

3.3.3 Participative Budgeting

Participative budgeting merupakan pendekatan penganggaran yang menggunakan pengambilan keputusan bersama untuk menentukan target penganggaran (Atkinson et al, 2012). Hal ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dan perspektif sebanyak mungkin dalam proses penyusunan anggaran. Dengan metode ini, bawahan mempunyai kesempatan menyampaikan informasi yang mereka dapat selama terjun di lapangan ataupun pengalaman lainnya yang mungkin tidak dimiliki manajemen tingkat atas pada penentuan target dan tujuan anggaran. Berbagai studi menunjukkan bila *participative budgeting* mempunyai pengaruh yang positif pada komitmen berbagai level karyawan pada anggaran dan motivasi mencapai target yang telah ditentukan (Chenhall & Brownell, 1988) (Heinle et al., 2014). Berbagai penelitian meneliti terkait adakah bukti empiris dari penerapan *participative budgeting* pada kinerja perusahaan dan bagaimana modelnya. Kewo (2014) menemukan bukti bila terdapat pengaruh positif dari penerapan *participative budgeting*, kejelasan target anggaran dan pelaksanaan pengendalian internal pada kinerja manajerial. Sedangkan Lau & Tan (2003) menemukan bila partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja dengan di mediasi informasi relevan terkait pekerjaan.

Di sisi lain, *participative budgeting* juga berpotensi menimbulkan permasalahan dalam penyusunan anggaran. Hal krusial utama yang perlu diperhatikan adalah waktu penyusunan anggaran. *Participative budgeting* memungkinkan pengambilan keputusan bersama, sayangnya dalam sekali pertemuan kata mufakat belum tentu langsung tercapai (Hintea & Moldovan, 2019). Kedua, biaya dan tenaga yang dikeluarkan untuk mengadakan pertemuan dengan para bawahan juga perlu dipertimbangkan.

Ketiga, perwakilan bawahan yang representatif juga perlu kriteria yang jelas dan tidak bias. Manajer perlu memastikan bawahan yang menjadi sumber informasi benar-benar menguasai bidangnya dan mempunyai pengalaman yang relevan untuk dapat memberikan masukan akan anggaran selanjutnya.

3.4 Aspek Keperilakuan Anggaran dan Perencanaan Laba

Banyak organisasi menjadi anggaran sebagai salah satu bagian dari strategi. Proses penyusunan anggaran merupakan proses yang kompleks dan melibatkan berbagai jenis, watak dan kepribadian dari individu yang terlibat. Aspek berperilaku anggaran mempelajari bagaimana individu memengaruhi anggaran, dan bagaimana anggaran memengaruhi individu. Beberapa aspek berperilaku anggaran dan perencanaan laba yang akan dibahas pada bab ini meliputi 3 aspek, yaitu: misalokasi sumber daya, *budgetary slack*, dan *information distortion*.

3.4.1 Misalokasi Sumber Daya

Penyusunan anggaran dengan metode *participative budgeting* memungkinkan bawahan untuk berpartisipasi, menyampaikan usul, saran dan pandangannya terhadap rencana penggunaan sumber daya. Di sisi lain, partisipasi memberikan peluang bagi pegawai mempengaruhi anggaran sesuai dengan keinginan dan kepentingan kelompok tertentu. Hal tersebut dimungkinkan menimbulkan misalokasi sumber daya. Misalokasi sumber daya adalah pengalokasian sumber daya ekonomi yang kurang tepat sasaran sehingga berpotensi menimbulkan pemborosan ataupun kekurangan anggaran pada item-item anggaran (Hessami, 2014). Secara lebih jauh, misalokasi anggaran juga dapat menyediakan celah bagi oknum-oknum tertentu melakukan korupsi. Penelitian Sriyana et al (2014) menemukan bila misalokasi anggaran pada sektor pemerintah mempunyai pola yang tersistematis yang muncul pada tahap perencanaan, pelelangan, pelaksanaan dan pelaporan.

3.4.2 Budgetary Slack

Implementasi anggaran mempunyai dampak pada perilaku organisasi yang luas tidak hanya pada manajemen tingkat atas. Salah satu dampak negatif dari partisipasi pada penyusunan anggaran adalah munculnya *budgetary slack*. *Budgetary slack* atau kesenjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang diprediksikan secara jujur (Onsi, 1973). *Budgetary slack* seringkali muncul karena seringkali pencapaian anggaran dijadikan acuan untuk penilaian kinerja. Hal tersebut mendorong manajemen untuk bermain aman dengan menentukan target kinerja seperti penjualan pada tingkat yang paling mungkin tercapai dengan mudah. Di sisi lain, manajemen juga berusaha menentukan batas aman biaya/pengeluaran yang lebih tinggi karena ketakutan dan kekhawatiran akan terjadinya kenaikan harga pasar yang sulit diprediksi yang nantinya dianggap sebagai kinerja negatif dari manajemen. Hal tersebut membuat anggaran menjadi tidak efisien bila digunakan sebagai alat pengendalian dan evaluasi.

3.4.3 Information Distortion

Dampak keperilakuan lainnya dari anggaran, khususnya rencana anggaran adalah kemungkinan munculnya *information distortion* atau distorsi informasi. Distorsi informasi merupakan kondisi saat bawahan atau individu dalam organisasi yang tidak mengungkapkan kondisi sebenarnya baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian maupun evaluasi anggaran (Atkinson et al, 2012). Sebagai contoh, bawahan seringkali mengklaim bahwa sebuah strategi tidak efektif di lapangan sehingga menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada periode tertentu. Hal tersebut mendorong manajemen untuk menurunkan ekspektasi mereka akan kinerja bawahan pada periode tertentu dan menetapkan target kinerja yang lebih rendah. Dapat disimpulkan pihak yang paling dirugikan pada *information distortion* adalah perusahaan secara keseluruhan, karena anggaran menjadi terlalu longgar dan tidak efektif sehingga kompensasi yang diberikan juga kurang mampu memotivasi karyawan untuk melakukan kinerja sebaik mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A. A. (2012). *Management accounting : information for decision-making and strategy execution*. Pearson.
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). THE EFFECT OF PARTICIPATIVE BUDGETING ON JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE: ROLE AMBIGUITY AS AN INTERVENING VARIABLE*. In *Accountin~ Organizations and Society* (Vol. 13, Issue 3).
- Heinle, M. S., Ross, N., & Saouma, R. E. (2014). A theory of participative budgeting. *Accounting Review*, 89(3), 1025–1050. <https://doi.org/10.2308/accr-50686>
- Hessami, Z. (2014). Political corruption, public procurement, and budget composition: Theory and evidence from OECD countries. *European Journal of Political Economy*, 34, 372–389. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2014.02.005>
- Hintea, C., & Moldovan, O. (2019). *Sustainable Development and Resilience of Local Communities and Public Sector Organizations*. <https://www.researchgate.net/publication/334965514>
- Ida Ayu Nursanty, Jusmarni, Minarni, Agus Khazin Fauzi, Achmad Maqsudi, Anwar, & Titiek Rachmawati. (2022). *Akuntansi Manajemen*. Seval Literindo Kreasi .
- Kemp, S., & Dunbar, E. (2003). *Budgeting for Managers*. www.briefcasebooks.com
- Kewo, C. L. (2014). The Effect of Participative Budgeting, Budget Goal Clarity and Internal Control Implementation on Managerial Performance. In *Research Journal of Finance and Accounting www.iiste.org ISSN* (Vol. 5, Issue 12). www.iiste.org

- Lams, L., & Zhou, W. W. (2023). pseudo-participation, authentic nationalism: understanding Chinese fanqian girls' personifications of the nation-state. *Asian Journal of Communication*, 38–59.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2003). The Effects of Participation and Job-Relevant Information on the Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction. In *Review of Quantitative Finance and Accounting* (Vol. 21).
- Olaniyi, C. (2019). Asymmetric information phenomenon in the link between CEO pay and firm performance: An innovative approach. *Journal of Economic Studies*, 46(2), 306–323. <https://doi.org/10.1108/JES-11-2017-0319>
- Onsi, M. (1973). Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. In *Source: The Accounting Review* (Vol. 48, Issue 3).
- Sriyana, J., Prabowo, Y., & Syamsudin, M. (2014). *The Budget Misallocation Mechanism in Indonesia " s Bureaucracy Inflationary effects of fiscal and monetary policies in Indonesia View project The Budget Misallocation Mechanism in Indonesia"s Bureaucracy*. <https://www.researchgate.net/publication/281670140>

BAB 4

ASPEK KEPERILAKUAN DARI DESENTRALISASI UNIT BISNIS

Oleh Asriani Junaid

4.1 Desentralisasi VS Sentralisasi

Organisasi atau Perusahaan dalam pengelolaannya aktivitasnya yang kompleks tentunya dihadapkan dengan pengambilan keputusan yang tepat agar tujuan perusahaan atau organisasi tersebut dapat tercapai. Setiap organisasi tentunya memiliki pusat pertanggungjawaban yang sangat terkait dengan pengambilan keputusan sehingga dibutuhkan struktur organisasi yang tepat. yaitu apakah sentralisasi atau desentralisasi. Pengambilan keputusan sentralisasi (*centralized decision making*) berbagai keputusan dibuat pada jenjang manajer puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab pada pengimplementasian, sedangkan pada pengambilan keputusan desentralisasi (*decentralisation decision making*) memperbolehkan manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka. Usaha untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan banyak perusahaan memilih cara desentralisasi. Pertanyaan sekarang adalah dengan perkembangan bisnis yang begitu cepat dengan dukungan teknologi yang tinggi, dalam system pengambilan keputusan perusahaan atau organisasi, apakah menganut desentralisasi atau sentralisasi?

Desentralisasi adalah jenis struktur organisasi di mana tanggung jawab pengambilan keputusan didelegasikan kepada manajer dan karyawan tingkat rendah. Desentralisasi memberi lebih banyak kekuatan dan otonomi kepada staf tingkat bawah untuk membuat keputusan. Struktur terdesentralisasi menunjukkan

lebih banyak kontrol dan aliran ide, komentar, dan keputusan dari bawah ke atas. Di bawah desentralisasi, semua anggota dapat bertindak lebih cepat untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah serta mengendalikan situasi. (Robert N. Anthony, 2014) Desentralisasi menawarkan beberapa keuntungan bagi organisasi tersebut, yang bertujuan untuk memiliki strategi kompetitif. Sebenarnya struktur organisasi harus mengikuti strategi organisasi. Jika organisasi mengikuti strategi inovasi, struktur organisasi harus organik. Ini membutuhkan kehilangan struktur, formalisasi rendah, spesialisasi rendah, dan lebih banyak desentralisasi. Selanjutnya (Ray Garrison, 2000) memberikan pengertian struktur desentralisasi sebagai berikut: "Organisasi yang terdesentralisasi yaitu organisasi yang pembuatan keputusannya tidak diserahkan kepada beberapa eksekutif puncak tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer di berbagai tingkatan membuat keputusan keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggung jawab mereka. Desentralisasi hanyalah masalah tingkatan karena seluruh organisasi didesentralisasikan pada lingkup tertentu sejauh diperlukan. Pada saat sekarang ini banyak perusahaan atau organisasi yang memilih serta menerapkan sistem desentralisasi karena dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Dari perspektif manajemen dapat dikatakan adanya pengurangan tanggung jawab, pengambilan keputusan yang lebih efisien, kemudahan ekspansi, memfasilitasi pertumbuhan, kontrol yang lebih baik, fleksibilitas, pengembangan sumber daya manusia, spesialisasi kerja dan keputusan tingkat tinggi. Desentralisasi mengambil beberapa tanggung jawab dari para manajer dan memberikannya kepada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Ketika manajer mengizinkan orang lain untuk memutuskan operasi sehari-hari dalam suatu organisasi, mungkin menghabiskan lebih banyak waktu untuk masalah yang lebih serius, seperti perencanaan untuk mengembangkan organisasi atau bertemu dengan pelanggan yang signifikan, dengan fokus pada strategi dan keputusan tingkat tinggi. Sistem terdesentralisasi menciptakan lingkungan yang fleksibel bagi manajer dan karyawan tingkat bawah untuk

menginterpretasikan kondisi yang berbeda dan membuat keputusan yang sesuai dan tepat waktu serta membangun strategi kompetitif. Melalui desentralisasi, beban kerja manajer puncak yang berlebihan akan berkurang, Karyawan dapat mengambil keputusan dan bereaksi dengan cepat terhadap situasi di mana keputusan dan tindakan yang cepat dapat berarti perbedaan antara mendapatkan dan kehilangan pelanggan. Dari perspektif karyawan dikatakan bahwa sistem desentralisasi memberikan peluang bagi karyawan di setiap level untuk mengembangkan keterampilan dan keahlian mereka, serta manajer dan eksekutif tingkat atas menjadi sadar akan potensi dan kapasitas sebenarnya dari karyawan dan manajer level bawah, dan dapat mendelegasikan tugas dengan lebih baik kepada mereka, memberdayakan karyawan, mengembangkan inisiatif di antara karyawan, mengembangkan bakat manajerial untuk masa depan, pengambilan keputusan yang cepat, dan memfasilitasi pemasaran yang efektif, motivasi karyawan lebih tinggi, anggota organisasi akan mempunyai rasa memiliki organisasi yang tinggi dan termotivasi untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja unit organisasinya. Fokus utama dari struktur ini adalah mendorong pengambilan keputusan dalam organisasi, yang memiliki keuntungan sebagai berikut:

1. Keputusan. Karyawan memiliki basis pengetahuan terbaik untuk membuat keputusan, jadi ini harus meningkatkan keputusan tingkat taktis di seluruh perusahaan. Ini juga menghilangkan banyak keputusan kecil dari manajemen senior, yang karenanya memiliki lebih banyak waktu untuk mengembangkan arah strategis.
2. Kecepatan. Karena terdapat lebih sedikit lapisan birokrasi dalam struktur yang terdesentralisasi, perusahaan dapat membuat keputusan lebih cepat, yang berguna dalam lingkungan yang sangat kompetitif.
3. Pergantian. Karyawan yang diberi wewenang lebih cenderung bertahan lebih lama di perusahaan, sehingga perputaran karyawan menurun.
4. Pelatihan. Memberikan beberapa otoritas kepada manajer sendiri adalah cara terbaik untuk mengamati kemampuan

pengambilan keputusan mereka, yang dapat digunakan untuk menentukan kemajuan ke posisi yang lebih tinggi.

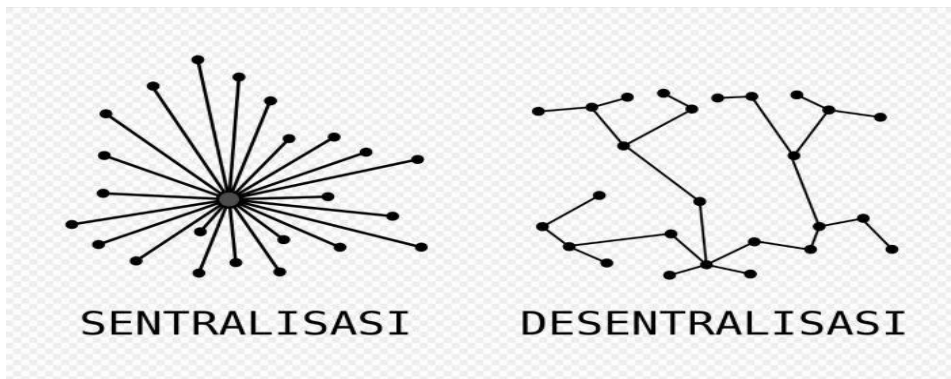
5. Rentang kendali yang luas. Ada sedikit kebutuhan untuk manajer menengah, karena banyak karyawan dapat melapor ke lebih sedikit manajer. Ini mengurangi biaya overhead.

Terlepas dari keuntungan dari struktur organisasi yang terdesentralisasi, hal itu juga dapat berdampak negatif pada proses dan arus informasi dalam bisnis, dilihat dari 1) Sudut pandang sendiri. Seorang manajer dalam tingkat unit membuat keputusan berdasarkan sudut pandang sendiri tentang operasi perusahaan. Ini mungkin tidak mengarah pada keputusan yang menguntungkan bagi perusahaan secara keseluruhan. Misalnya, seorang manajer dalam tingkat unit bisnis mungkin menuangkan lebih banyak dana ke toko yang kesulitan, sedangkan manajer senior mungkin memilih untuk mengurangi kerugian dan menutup toko. 2) Perbedaan prosedural. Ada sejumlah besar perbedaan prosedural kecil antara area otoritas, karena setiap manajer lokal mengubah sistem agar sesuai dengan kebutuhannya sendiri. Ini dapat menyebabkan masalah kontrol.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi yang terdesentralisasi, semua anggota dari atas ke bawah dan berbagi kekuatan pengambilan keputusan, mereka memiliki tingkat otonomi dan delegasi yang berbeda. Delegasi dan kebebasan bertindak mempromosikan kerja tim di antara karyawan, dalam kondisi ini karyawan dan manajer dapat saling melengkapi sebagai satu tim menuju pencapaian organisasi. Namun sistem desentralisasi tentunya juga memiliki kelemahan yaitu manajer pada tingkat yang lebih rendah dapat membuat keputusan yang tidak sejalan dengan strategi umum perusahaan, dapat terjadi kurangnya koordinasi antar manajer, manajer pada level yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan, serta dalam organisasi terdesentralisasi, agak sulit untuk menyebarkan gagasan inovatif secara efektif.

Berbeda halnya pada perusahaan atau organisasi yang memilih system sentralisasi dalam mengelola perusahaan yang begitu kompleks tentunya dihadapkan dengan pengambilan keputusan hanya ditentukan oleh manajemen puncak. Dimana *Sentralisasi* adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi (Anthony & Govindarajan, 2014). Sebenarnya, sentralisasi adalah istilah dalam keorganisasian yang secara sederhana di definisikan sebagai pengaturan kewenangan. Sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. (Media Indonesia,2023) Sentralisasi digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah. Kelemahan dari sistem sentralisasi adalah seluruh keputusan dan kebijakan di daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat, sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama. Kelebihan sistem sentralisasi adalah pemerintah daerah tidak terlalu terbebani pada permasalahan yang timbul akibat perbedaan pengambilan keputusan atau pendapat, karena seluruh keputusan dan kebijakan dikoordinasi seluruhnya oleh pemerintah pusat. Organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Seluruh aktivitas organisasi terpusat sehingga pengambilan keputusan lebih mudah, perencanaan dan pengembangan organisasi lebih terintegrasi. Tidak perlu jenjang koordinasi yang terlalu jauh antara unit pengambilan keputusan dan yang akan melaksanakan atau terpengaruh oleh pengambilan keputusan tersebut, Peningkatan *resource sharing* dan sinergi. Sumberdaya dapat dikelola secara lebih efisien karena dilakukan secara terpusat. Namun terdapat kelemahan dari sistem sentralisasi yaitu pengambilan keputusan dengan pendekatan sentralisasi seringkali tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang sekiranya berpengaruh terhadap pengambilan keputusan tersebut, dikhawatirkan tidak tepat dalam pengambilan keputusan dan kualitas keputusan serta bisa saja terjadi demotivasi dan disinsentif bagi pengembangan unit organisasi. Anggota organisasi sulit mengembangkan potensi dirinya karena tidak ada wewenang dan

dominasi pimpinan tingkat tinggi. (Indonesia, n.d.) Gambar sentralisasi dan desentralisasi.



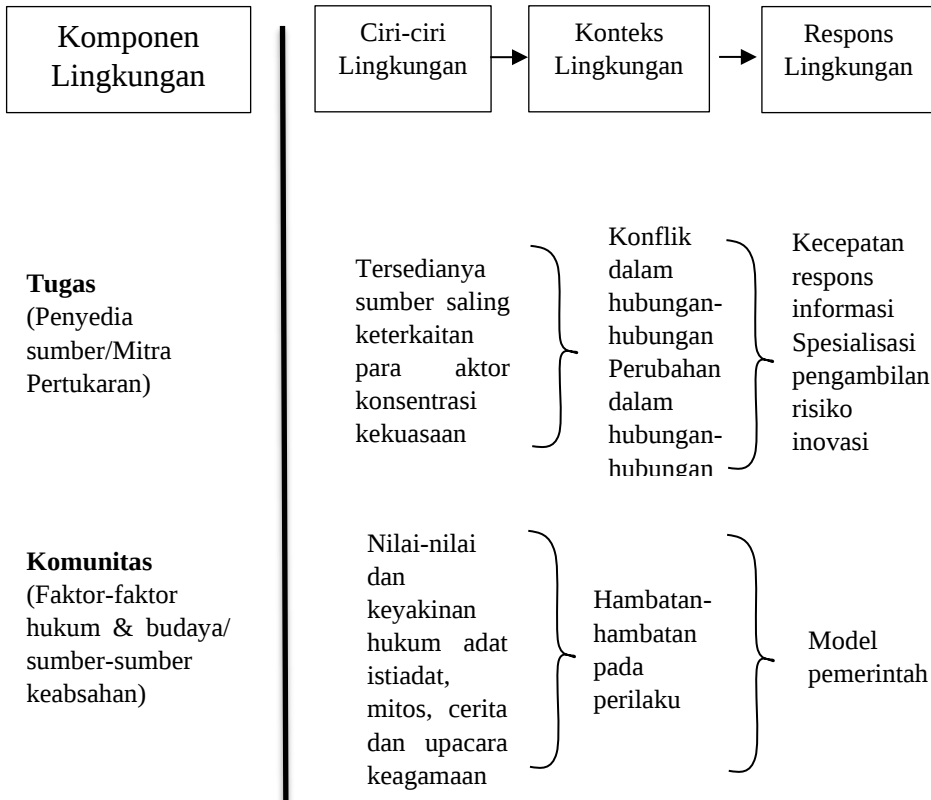
Gambar 4.1. Model Keputusan Sentralisasi dan Desentralisasi

4.2 Lingkungan sebagai faktor penentu desentralisasi

Perubahan lingkungan yang cepat dan meningkatnya persaingan telah mengubah lingkungan eksternal organisasi, yang secara berurutan mempengaruhi internal organisasi atau perusahaan. Karena perubahan ini, manajer perusahaan bekerja di lingkungan yang semakin rumit (al., 2012) (Lubis, 2010). Dalam perubahan lingkungan yang tidak pasti, para manajer dapat merasa kurang yakin bahkan tidak yakin terhadap tindakan apa yang harus dilakukan. Untuk mendorong pengambilan keputusan yang tepat dalam system desentralisasi tentunya salah satu faktor penentu adalah lingkungan. Organisasi atau perusahaan tidak hanya bergantung pada pelanggan, atau siapapun itu yang mendatangkan profit bagi perusahaan; organisasi biasanya juga tergantung pada sejumlah besar kelompok di luar organisasi. Organisasi tidak akan ada kecuali seseorang, seorang pemilik, memulainya dan mereka mungkin akan sulit untuk memperluas dan melakukan investasi besar kecuali pemilik berinvestasi di dalamnya. Tidakkah berlebihan untuk mengatakan bahwa organisasi itu sangat bergantung pada pemiliknya. Tetapi menurut pandangan teori stakeholder, bagaimanapun, organisasi berkembang bukan hanya dari investasi

dari pemilik (shareholder) tetapi tergantung pada sejumlah apa yang disebut kelompok stakeholder lainnya selain pemilik. Kelompok-kelompok ini termasuk pelanggan, karyawan, pemasok, pemberi pinjaman dan masyarakat. Sebuah organisasi adalah tergantung pada karyawan kompeten yang dimiliki, tidak membedakan apakah itu perusahaan jasa atau memproduksi, pinjaman dan infrastruktur. Selain ini mereka mungkin juga bergantung pada sejumlah keadaan seperti ekonomi suatu negara, nilai tukar, persaingan apa yang terjadi dalam bisnis.

Dalam perubahan lingkungan yang tidak pasti, para manajer dapat merasa kurang yakin bahkan tidak yakin terhadap tindakan apa yang harus dilakukan. Jadi dapat dikatakan lingkungan dan strategi organisasi adalah sangat penting dalam sistem desentralisasi. Lingkungan dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua subkelompok, 1) lingkungan tugas yaitu kelompok yang ada hubungan pertukaran antara kelompok organisasi utama dengan aktor-aktor sosial lainnya. Contoh pemasok, pelanggan, kreditur, serikat kerja. 2) kelompok "komunitas" yang lebih besar yang dapat mengubah keputusan organisasi. Misalnya adanya faktor politik, budaya, sosial yang dapat melegitimasi aktivitas dari suatu organisasi. Lingkungan tugas biasanya dihadapkan dengan dimensi tentang ketersediaan sumber daya yang langka, pola jenjang organisasi, kekuasaan dan wewenang sumber daya dalam organisasi. Dimensi inilah yang sering terjadi konflik dengan kelompok "komunitas" utama. Dengan demikian kelompok respon yang tersedia bagi organisasi ditentukan oleh interaksi dari perubahan, konflik, hambatan yang ditimbulkan oleh lingkungan. (Lubis, 2010). Pada bisnis tingkat unit tentunya persaingan akan terjadi dengan unit bisnis lainnya. Strategi unit bisnis berkenaan dengan bagaimana menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dalam masing-masing industri yang telah dipilih oleh perusahaan dan lingkungan sangat berperan disini.



Gambar 4.2. Model Respon lingkungan dan Desentralisasi

Pada umumnya semakin tinggi konflikstas tugas dalam organisasi maka akan semakin tinggi konflik yang akan terjadi dalam lingkungan tugas. Sehingga dibutuhkan perilaku-perilaku yang mau mengambil resiko dan inovatif agar keputusan tepat bagi organisasi dapat tercapai. Desentralisasi memungkinkan organisasi yang dihadapkan pada konflik dan perubahan yang lebih besar untuk mengembangkan informasi khusus, merespon dengan cepat, dan mendorong pengambilan resiko dan inovasi. Gambar diatas adalah model respon lingkungan dan desentralisasi.

4.3 Memilih suatu Struktur

Desentralisasi adalah jenis struktur organisasi di mana tanggung jawab pengambilan keputusan didelegasikan kepada manajer dan karyawan tingkat rendah. Desentralisasi memberi lebih banyak kekuatan dan otonomi kepada staf tingkat bawah untuk membuat keputusan. Struktur terdesentralisasi menunjukkan lebih banyak kontrol dan aliran ide, komentar, dan keputusan dari bawah ke atas. Di bawah desentralisasi, semua anggota dapat bertindak lebih cepat untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah serta mengendalikan situasi. Oleh karena itu organisasi harus memilih struktur yang tepat sesuai dengan pengambilan keputusan. Agar tepat dalam penentuan anggaran dasar dan pengukuran kinerja unit-unit bisnis yang terdesentralisasi. Bagaimana desentralisasi bekerja bisa bervariasi antar perusahaan. Hal ini didasarkan pada fungsi bisnis, lini produk, geografis atau proyek. Salah satu cara untuk mengontrol perilaku orang-orang dalam organisasi adalah dengan memilih dan menjalankan struktur organisasi yang sesuai untuk tujuan organisasi. Biasanya, strategi perusahaan memiliki tipe yang berpengaruh pada strukturnya. Jenis struktur, pada gilirannya, mempengaruhi desain sistem perencanaan dan pengendalian organisasi serta aturan-aturan berlaku. Meskipun organisasi berbagai ukuran dan bentuk, struktur dapat dikelompokkan menjadi tiga:

1. Suatu struktur fungsional dimana setiap manajer bertanggung jawab untuk fungsi tertentu. Dalam desentralisasi fungsional, otoritas spesifik didistribusikan di antara departemen. Misalnya, seorang eksekutif pemasaran menetapkan target penjualan produk. Dia kemudian mendelegasikan keputusan tentang strategi dan menyerahkan bagaimana mencapai target kepada manajer pemasaran.

Alasan desentralisasi fungsional yaitu gagasan tentang seorang manajer yang memiliki pengetahuan khusus untuk menghasilkan keputusan yang terkait dengan fungsi tertentu, misalkan Manajer pemasaran dan manajer produksi yang cenderung terampil membuat keputusan yang lebih baik

dalam bidang masing-masing dari pada manajer yang umum. Selain itu, dengan keterampilan yang dimiliki mampu mengawasi pekerja yang lebih baik pada fungsi yang sama maupun tingkat yang lebih rendah. Dengan demikian, keuntungan struktur fungsional adalah efisiensi.

2. Struktur unit bisnis atau divisi di mana para manajer unit bisnis berada bertanggung jawab untuk sebagian besar kegiatan unit khusus mereka, dan unit bisnis berfungsi sebagai bagian semi-independen dari perusahaan. Bentuk desentralisasi unit bisnis dirancang untuk memecahkan masalah melekat pada struktur fungsional. Unit bisnis, juga disebut divisi, bertanggung jawab atas semua fungsi yang terlibat dalam produksi dan pemasaran atau lini produk yang ditentukan. Manajer unit bisnis bertindak seolah-olah unit mereka adalah perusahaan yang terpisah. Mereka bertanggung jawab untuk perencanaan dan mengkoordinasikan pekerjaan dari fungsi-fungsi yang terpisah. misalnya, bahwa rencana departemen pemasaran konsisten dengan kemampuan produksi dan untuk menyelesaikan perselisihan yang muncul di antara kedua fungsi. Kinerja mereka diukur dengan profitabilitas perusahaan unit bisnis. Ini adalah kriteria yang valid karena laba mencerminkan aktivitas baik pemasaran maupun produksi.
3. Struktur matriks di mana unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda. Sebuah struktur matriks, dapat dilihat sebagai campuran antara fungsional dan struktur bisnis.

Struktur apapun yang dipilih dalam pengambilan keputusan desentralisasi tentunya tidak terlepas pada aturan-aturan yang harus dipatuhi baik aturan formal maupun pengendalian yang harus dilakukan, misalnya instruksi khusus, deskripsi pekerjaan, standar prosedur operasi, manual dan pedoman etika. Aturan dari paling sepele (mis. klip kertas akan dikeluarkan hanya berdasarkan tanda tangan daftar permintaan) hingga yang paling penting (misal belanja modal).

Jika pengendalian adalah satu-satunya kriteria dalam struktur, perusahaan akan diatur dengan struktur unit bisnis bila memungkinkan. Hal ini dikarenakan dalam sebuah unit bisnis, setiap manajer unit bertanggung jawab atas profitabilitas lini produk unit, dan mungkin merencanakan, mengoordinasikan, dan mengendalikan elemen yang mempengaruhi profitabilitas. Sebuah organisasi fungsional mungkin lebih efisien karena lebih besar. Karena sifat tanggung jawab laba yang tampaknya jelas pada unit bisnis, perencanaan yang dilakukan harus selalu menyesuaikan dengan struktur yang dipilih. Dengan kata lain, meskipun berbagai macam pengendaliannya, struktur organisasi harus ditinjau oleh manajemen senior, sekali manajemen telah memutuskan bahwa struktur yang diberikan adalah yang terbaik, semua perencanaan perlu dipertimbangkan, untuk mencapai pengendalian yang baik dalam organisasi. Dalam hal ini dibutuhkan pentingnya perilaku inovatif. Untuk keefektifan organisasi.

Akuntabilitas Struktur Terdesentralisasi

Pendekatan manajemen ini umumnya direkomendasikan struktur desentralisasi, karena cenderung mempromosikan pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dan cepat. Namun, mungkin ada masalah dalam menentukan dimana otoritas manajemen puncak berakhir dan manajer tingkat bawah dimulai, sehingga harus ada aturan yang jelas tentang siapa yang membuat keputusan. Pada struktur sentralisasi seorang pemilik usaha kecil sulit untuk beralih ke jenis struktur desentralisasi, karena orang tersebut mungkin memulai bisnis sebagai satu-satunya penanggung jawab, dan sekarang harus belajar bagaimana mengalihkan pengambilan keputusan kepada orang lain. penelitian (Darvismotea, 2019) tentang dampak desentralisasi terhadap perilaku inovatif karyawan, menunjukkan hasil bahwa sistem desentralisasi memiliki dampak positif pada perilaku inovatif karyawan. Selain itu, peran desentralisasi memperkuat dukungan pengawasan dalam membantu karyawan mencapai tujuan inovatif organisasi. Adanya desentralisasi membuka peluang baru bagi organisasi dan meningkatkan perilaku inovatif di kalangan karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kebebasan untuk pengambilan keputusan dan

pengambilan risiko dalam suatu organisasi lebih kreatif, dan akan mengambil inisiatif untuk mencari cara dan pendekatan yang baru dan efisien dalam melakukan pekerjaan mereka.

Pada dasarnya organisasi atau perusahaan adalah suatu artifisial yang tidak memiliki pikiran maupun mengambil keputusan sendiri. Tujuan organisasi atau perusahaan ditentukan oleh manajemen puncak (*chief executive officer*) dengan mempertimbangkan pendapat dari manajer lainnya. Olehnya itu perilaku dalam organisasi sangat penting agar tujuan individu dan tujuan organisasi dapat selaras. Dalam kehidupan nyata sering dijumpai manajemen puncak menginginkan organisasi mencapai tujuan organisasi, tetapi manajemen secara individu mempunyai tujuan pribadi masing-masing yang tidak selalu konsisten dengan tujuan organisasi. Baik system formal (seperti perencanaan strategik, penyusunan anggaran, pelaporan) maupun informal (seperti etos kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi .

Dalam perusahaan yang diorganisasikan ke dalam unit-unit bisnis hubungan –hubungan yang terjalin antara pengendalian unit bisnis dengan pengendali tingkat pusat selalu menjadi perdebatan. SeHINGA dalam organisasi di dalamnya merupakan pusat tanggung jawab, dimana setiap pusat tanggung jawab dipimpin oleh seorang manajer. Adapun pusat tanggung jawab yang dimaksud adalah pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Pusat biaya dalam organisasi adalah bagian produksi dimana input dan outpunya dapat diukur dengan satuan moneter, sedangkan pusat pendapatan adalah bagian penjualan dimana inputnya diukur dengan moneter tetapi output diukur dengan outcome. Berbeda halnya dengan pusat laba dan pusat investasi yang sering dikatakan dalam teori adalah unit bisnis yang diukur dengan laba. Karena struktur organisasi yang terdesentralisasi dirancang untuk menghasilkan perilaku manajerial yang diinginkan, penciptaan sub unit fisik dan keuangan sebaiknya menjadi tujuan.

4.4 Pengembangan Anggaran Dasar

Pembahasan mengenai struktur dan akuntabilitas struktur yang sudah dibahas sebelumnya tentunya tidak dapat tercapai dengan baik sesuai tujuan organisasi jika tidak adanya anggaran yang disusun suatu organisasi. (Robert N. Anthony, 2014) (Mahardika, 2021) anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi." Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu." Suatu proses anggaran bias bersifat dari "atas ke bawah" atau dari "bawah ke atas". Dengan penyusunan anggaran dari bawah keatas manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Tetapi pendekatan dari atas kebawah jarang berhasil, pendekatan tersebut mengarah pada kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana tersebut. Penyusunan anggaran dari bawah ke atas kemungkinan besar akan menciptakan komitmen untuk mencapai anggaran; tetapi jika tidak dikendalikan dengan hati-hati, pendekatan ini dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan. Proses penyusunan anggaran yang efektif adalah menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Setiap pusat tanggung jawab menyiapkan draf anggaran dari awal, hal ini dilakukan dengan berpedoman pada tingkatan yang lebih tinggi, selanjutnya draf anggaran tersebut ditinjau dan dikritik oleh manajer puncak.

Anggaran memiliki beberapa manfaat pokok, yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang.
2. Sebagai alat koordinasi kerja. Dengan adanya anggaran semua bagianbagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang dan bekerja sama dengan baik, untuk menuju pada sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Sebagai alat pengawasan atau pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur (alat pembanding) untuk menilai dan mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajer karena dua alasan :

1. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal, hal ini mengarah kepada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.
2. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran, yang paling dekat dengan lingkungan produk/pasar. Lebih lanjut lagi pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

Keterlibatan manajer senior adalah perlu supaya system anggaran manapun menjadi efektif dalam memotivasi pembuat anggaran. Manajemen harus berpartisipasi dalam peninjauan dan persetujuan anggaran. Dalam persetujuan tidak hanya “stempel” . tanpa partisipasi aktif mereka dalam proses persetujuan, akan nada godaan besar bagi pembuatan anggaran untuk “bermain-main” dengan system tersebut. Yaitu bisa saja terjadi “budget slack” atau anggaran mudah dicapai yang berisi kelonggaran yang berlebihan untuk kontinjensi yang mungkin. Penelitian yang dilakukan (Mahardika, 2021) analisis aspek berperilaku dalam penganggaran, dengan melakukan studi literature dengan Hasil penelitian memetakan aspek berperilaku dalam 3 tahapan proses penganggaran yang meliputi; penetapan tujuan, implementasi dan

evaluasi melalui perspektif teori yang digunakan. Hasil penelitian ini mempertegas bahwa aspek berperilaku dalam anggaran tidak memiliki kohesi teori. Berbagai teori dalam perspektif ekonomi, perilaku organisasi, teori sosiologi, dan psikologi digunakan untuk menjelaskan proses penganggaran. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen berupa ringkasan eksekutif mengenai saransaran manajerial dari tinjauan teoritis maupun kajian penelitian terdahulu. Teori- teori berperilaku dalam penganggaran:

Tahapan Penganggaran	Isu	Teori	Rekomendasi Manajerial
Penetapan Tujuan			
Partisipasi	Meningkatkan komitmen bawahan	Teori <i>cognitive dissonance</i> , <i>goal setting</i>	Terlepas dari pertimbangan khusus faktor kontigensi, bahwa beberapa perusahaan atau organisasi memiliki kebutuhan khusus akan sistem penganggaran non-partisipasi, secara umum model penganggaran partisipatif sangat baik untuk menciptakan rasa memiliki tujuan dan meningkatkan komitmen.
	Informasi dan ambiguitas peran	<i>Information proessing</i>	Penganggaran partisipatif memungkinkan bawahan berkumpul, bertukar dan berbagi informasi terkait secara efektif, yang akan membantu mereka mengarahkan upaya dari waktu ke waktu, dalam upaya untuk mencapai tujuan mereka
Senjangan anggaran	Faktorfaktor penyebab senjangan anggaran	Teori agensi	Pertama, teori agensi mendalilkan asimetri informasi adalah masalah utama yang memungkinkan manajer melakukan tindakan

Tahapan Penganggaran	Isu	Teori	Rekomendasi Manajerial
			oportunis, sehingga untuk mereduksi kemungkinan ini, pemantauan diperlukan dalam proses penganggaran. Kedua, lemahnya partisipasi penganggaran juga menyebabkan kelompok pengambil keputusan dapat menjadi oportunis dengan memanfaatkan discretionary power.
		Teori X	Mengurangi penekanan anggaran serta tidak menjadikan anggaran sebagai satu-satunya alat pengukuran kinerja.
		Teori keadilan	Model penganggaran partisipatif merupakan salah satu cara untuk meningkatkan persepsi keadilan, dan kemudian menekan perilaku disfungsional senjangan anggaran.
Implementasi Komunikasi dan Informasi	Mengkomunikasikan informasi relatif	Teori perbandingan sosial	Informasi kinerja relatif lebih baik dilakukan secara individu, untuk mengurangi efek dismotivasi maupun distorsi upaya pada karyawan yang pada periode evaluasi berkinerja di bawah target anggaran.
Evaluasi Strategi evaluasi	Proses penetapan strategi evaluasi	Teori <i>referent cognition</i>	Partisipasi dalam proses penetapan model evaluasi meningkatkan persepsi keadilan, sehingga pada akhirnya meningkatkan perilaku fungsional.

Tahapan Penganggaran	Isu	Teori	Rekomendasi Manajerial
Skema Insentif	Insentif intrinsik vs ekstrinsik	Teori ekspektasi	Memberikan insentif intrinsik menjadi penting, mempertimbangkan insentif ekstrinsik saja, dalam jangka panjang tidak mampu memotivasi karyawan mencapai tujuannya, khususnya ketika nilai imbalan ekstrinsik dianggap rendah, lebih lanjut insentif ekstrinsik saja dapat menghilangkan motivasi intrinsik serta meningkatkan kecenderungan perilaku oportunistis.
	Insentif kelompok dan orientasi kognitif		Dalam kasus pemberian insentif kelompok, model insentif individu atau kelompok harus memerhatikan orientasi kognitif anggota kelompok tersebut.

Norma Keperilakuan dalam Desentralisasi

Penyusunan anggaran yang dilakukan organisasi tentunya melibatkan kantor pusat dan manajer-manajer tingkat unit, olehnya itu dibutuhkan norma-norma berperilaku dalam menjalankan aktivitasnya masing-masing. (Lubis, 2010) Norma-norma berperilaku yang penting bagi kantor pusat dan manajer tingkat unit adalah:

1. Sosialisasi: melakukan orientasi terhadap anggota baru mengenai norma pada organisasi, dimana merupakan teknik terpenting yang digunakan untuk mengomunikasikan perilaku yang dapat diterima. Sosialisasi adalah cara yang paling efektif dalam mengomunikasikan nilai organisasi seperti kualitas dan layanan. Sosialisasi dapat membantu dalam desentralisasi jika

kebebasan untuk membuat kesalahan dan mengambil resiko dalam nilai – nilai yang didukung oleh organisasi .

2. Spesialisasi: mengacu pada jumlah keahlian khusus dan tingkat profesionalisasi dalam organisasi. Spesialisasi sangat penting dikarenakan penggunaan tenaga profesional oleh suatu organisasi. Selama nilai organisasi tidak bertentangan dengan nilai profesional, peningkatan profesionalisasi akan memastikan bahwa perilaku organisasi diatur oleh norma yang dapat diterima dalam unit yang terdesentralisasi.
3. Standarisasi: Standarisasi mengacu pada sejauh mana aturan standar berfungsi. Standarisasi harus dibuat perbedaan antara perilaku standar, seperti kode etik, dan perilaku terstandarisasi, seperti memproduksi produk sesuai dengan standar kualitas. perilaku standar adalah konsisten dengan desentralisasi, penggunaan standar untuk mengomunikasikan norma perilaku adalah konsisten hanya jika standar semacam itu bersifat luas dan tidak dapat menspesifikasikan hasil yang aktual.
4. Formalisasi: atau tingkat sampai sejauh mana terdapat peraturan, prosedur, dan rutinitas tertulis, merupakan teknik lain untuk mengomunikasikan norma. ketergantungan yang ekstensif pada formalisasi kemungkinan besar akan menghambat desentralisasi karena pedoman yang luas pada umumnya sulit untuk diubah menjadi sekadar rutinitas

Selain norma berperilaku diatas hal yang penting dalam organisasi yang terdesentralisasi dalam unit bisnis adalah faktor informal dan formal yang mempengaruhi keselarasan tujuan antara kantor pusat dan unit bisnis. Faktor informal yang dimaksud disini adalah faktor-faktor eksternal yaitu norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan di masyarakat, dimana organisasi menjadi bagiannya. Norma ini mencakup sikap, yang secara kolektif disebut sebagai etos kerja yang diwujudkan melalui loyalitas karyawan terhadap organisasi, keuletan, semangat dan juga kebanggaan yang

dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas. Sedangkan faktor internal adalah budaya organisasi dan gaya manajemen. meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan diseluruh jajaran organisasi. Gaya manajemen biasanya sikap bawahan mencerminkan apa yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka. Para manajer memiliki kualitas dan gaya yang beragam.

Harga Transfer dalam Desentralisasi

Salah satu tantangan utama dalam system desentralisasi adalah merancang suatu metode akuntansi yang merumuskan tentang harga dari arus barang atau jasa dari pusat laba yang satu ke pusat laba lainnya yang biasa disebut transfer pricing. (Robert N. Anthony, 2014) Harga transfer merupakan mekanisme untuk mendistribusikan pendapatan. Harga transfer dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuan berikut:

1. Memberikan informasi yang relevan kepada masing-masing unit usaha untuk menentukan imbal balik yang optimum antara biaya dan pendapatan.
2. Menghasilkan keputusan yang selaras dengan cita-cita. Yaitu keputusan yang dapat meningkatkan laba unit bisnis dan laba secara keseluruhan perusahaan.
3. Membantu pengukuran kinerja ekonomi dari unit bisnis individual.

Masalah penentuan harga transfer sebenarnya merupakan penentuan harga pada umumnya. Namun karena menyangkut desentralisasi maka harga yang dirumuskan menguntungkan pusat dan unit bisnis. Prinsip dasarnya adalah harga transfer sebaiknya serupa dengan harga yang akan dikenakan seandainya produk tersebut dijual ke konsumen luar atau dibeli dari pemasok luar.

Memilih Penentuan Harga Transfer yang Benar

Harus mempertimbangkan 3 faktor yang dipertimbangkan dalam memutuskan apakah akan melakukan transfer-transfer internal atau tidak, yaitu :

1. *Apakah terdapat pemasok dari luar?*, jika tidak → tidak ada harga pasar, maka harga transfer yang paling baik adalah berdasarkan biaya atau negosiasi. Jika ada maka perlu mempertimbangkan biaya variabel penjual.
2. *Apakah biaya variabel penjual lebih kecil dari pada harga pasar?*, jika tidak → maka harga jual penjual lebih tinggi dari harga pasar, sebaiknya membeli di luar (pasar). Sebaliknya jika ya → biaya variabel penjual lebih rendah dari harga pasar, dan harga penjual lebih rendah maka sebaiknya membeli di dalam.
3. *Apakah unit penjual beroperasi pada kapasitas penuh?*, jika tidak → berarti penjual harus menyediakan bagi pembeli internal dan harga transfer berada diantara harga variabel dan harga pasar, jika ya → perlu menentukan dan membandingkan penghematan biaya penjualan internal VS biaya peluang atas penjualan yang hilang pada unit penjualan.

Metode Penentuan Harga Transfer (*Transfer Pricing Method*)

1. Metode Harga Pasar: Harga transfer barang atau jasa antar pusat biaya ditentukan berdasarkan harga pasarnya dikurangi dengan biaya-biaya yang dapat dihindari atau ditekan karena produk transfer dari pusat laba tertentu ke pusat laba lainnya.
2. Metode Biaya Ditambah Laba: Metode ini dipakai jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut : a] Dipasar tidak tersedia harga pasar produk yang ditransfer, 2] Dipasar terdapat beberapa harga pasar produk yang ditransfer, 3] Produk yang ditransfer sifatnya khusus atau rahasia.
3. Metode Negosiasi : Harga transfer negosiasi didasarkan tawar menawar atau perundingan antara divisi penjual dengan pembeli. Penentuan harga negosiasi menganjurkan proses tawar menawar bebas antara divisi seolah-olah sebagai kesatuan usaha yang terpisah. Kebebasan ini tercipta jika divisi penjual dapat pula menjual produknya ke pihak luar dan

divisi pembeli dapat membeli produk yang sama dari pihak lain.

4. Metode Arbitrasi: Digunakan jika divisi penjual dan divisi pembeli tidak mencapai kesepakatan an harga transfer. Harga transfer arbitrasi adalah harga transfer yang ditentukan oleh eksekutif atau badan lain yang ditugasi untuk mengarbitrasi harga transfer setelah orang atau badan tersebut berdialog dengan para manajer divisi yang bersangkutan. Dialog diharapkan dapat memutuskan harga transfer yang adil bagi manajer penjual dan manajer pembeli.

Harga Transfer Berdasarkan Biaya (*Cost-Based Transfer Prices*)

Dua keputusan yang harus dibuat dalam sistem harga transfer berdasarkan biaya :

1. Dasar Biaya (*The Cost Basis*): Dasar yang umum adalah biaya standar. Biaya actual tidak boleh digunakan karena faktor inefisiensi produksi akan diteruskan ke pusat laba pembelian. Jika biaya standar yang digunakan, maka dibutuhkan suatu insentif untuk menetapkan standar yang ketat dan untuk meningkatkan standar tersebut.
2. Markup Laba (*The Profit Markup*)
Dua keputusan, yaitu :
 - a. Dasar markup laba : Dasar yang paling mudah dan umum adalah persentase dari biaya, tanpa pertimbangan atas modal yang diperlukan. Dasar secara konsep lebih baik adalah persentase dari investasi, tetapi untuk menghitung investasi yang akan dikenakan ke setiap produk yang dihasilkan dapat menimbulkan permasalahan teknis.
 - b. Tingkat laba yang diperbolehkan: Solusi konseptual membuat penyisihan laba berdasarkan investasi yang dibutuhkan untuk memenuhi volume yang diminta oleh pusat laba pembelian. Nilai investasi tersebut dihitung pada tingkat standar, dengan aktiva tetap dan persediaan pada tingkat biaya penggantian (*replacement cost*) yang berlaku saat itu.

Hal-hal pokok yang perlu manajemen pertimbangkan dalam penetapan harga transfer berdasarkan biaya :

1. Harga transfer jangan sampai mendorong pusat laba manufaktur lalai untuk menjaga standar yang ketat, atau lalai untuk meningkatkan produktivitas dengan melakukan investasi baru yang tepat.
2. Faktor-faktor prestasi harus selalu dipisah-pisahkan sesuai dengan tanggung jawabnya.
3. Secara umum, pengaruh prosedur administratif yang cukup adil diperlukan jika masing-masing pusat laba akan merundingkan harga-harga transfer di antara mereka sendiri.

4.5 Ukuran Kinerja dan Evaluasi Kinerja

Pada organisasi atau perusahaan, kinerja adalah faktor penting yang menentukan pertumbuhan dan perkembangan organisasi dan dijadikan ukuran kemampuan, keberhasilan atau kegagalan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kinerja perusahaan juga tidak berdiri sendiri tetapi dibentuk dari kinerja manajerial para pimpinan atau manajer yang bertanggung jawab pada organisasi atau perusahaan. (Muladi, 2014) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian manajer atas pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melakukan misi, guna mencapai visi organisasi. Jadi dapat dikatakan kinerja adalah bagaimana seorang manajer dapat melakukan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi, yang meliputi a) perencanaan (*planning*) untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi melalui penetapan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu, b) pengorganisasian (*organizing*) yaitu merancang dan mengembangkan organisasi yang akan melaksanakan kegiatan yang direncanakan, c) pengarahan yaitu proses penugasan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan dan d) pengawasan (*controlling*) yaitu proses menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Suatu organisasi atau perusahaan yang menganut system desentralisasi tentunya pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan atau kebijakan kepada manajer maupun pihak-pihak yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Dengan kata lain manajer maupun pihak-pihak di level bawah tersebut dapat mengambil keputusan sendiri tanpa menunggu persetujuan pihak di atasnya. Desentralisasi dinilai bermanfaat bagi perusahaan untuk memangkas beberapa prosedur yang terlalu mengikat. Dengan struktur desentralisasi juga akan membuat tanggungjawab yang lebih besar pada manajer level yang lebih rendah dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian yang dilakukan (Arsyad, 2021) menunjukkan bahwa sistem desentralisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. yang menjadi indikator yang terbaik adalah terkait kewenangan dalam penetapan harga. karena berada di rentang penilaian cukup baik.. Untuk mengukur kinerja struktur yang bersifat desentralisasi maka indikator dalam desentralisasi menurut (Jose, 2012) indikator dari desentralisasi yaitu:

- a. Pengembangan gagasan inovatif yaitu kesempatan mengembangkan suatu cara atau ide-ide yang dilakukan untuk meningkatkan bidang apapun untuk mendukung kemajuan perusahaan.
- b. Pengambilan keputusan bagi para manajer yaitu kesempatan melakukan pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data.
- c. Mempertimbangkan investasi dalam skala besar merupakan bentuk penundaan untuk memperoleh konsumsi dimasa yang akan datang, dimana dibutuhkan kompensasi atas penundaan tersebut.
- d. Perencanaan dalam pengalokasian anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain.
- e. Meningkatkan kualitas kerja adalah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

Desentralisasi yang efektif memiliki pelaporan segmen yang berfungsi sebagai laporan tambahan pada laporan keuangan. Segmen adalah bagian atau aktivitas suatu organisasi dimana para manajer menginginkan data biaya dan laba dari organisasi tersebut. Segmen antara lain meliputi divisi organisasi, wilayah pemasaran, took perindividual, pusat pelayanan, pabrik manufaktur dan lain-lain. Laporan laba rugi tersegmen ini bermanfaat untuk menganalisis profibilitas usaha dan mengukur kinerja manajer. Organisasi yang terdesentralisasi sering dibedakan dalam pusat tanggung jawab, yang disebut dengan pusat investasi dan pusat laba. Beberapa literatur lebih memilih pusat laba karena yang diukur dariu selisih antara pendapatan dan beban.

Ukuran kinerja yang paling lazim digunakan bagi suatu pusat investasi adalah pengembalian investasi (return on investasi-ROI) dengan menggunakan Return On Investment dihitung dengan membagi laba yang diperoleh oleh pusat investasi dengan aktiva yang diinvestasikan untuk memperoleh laba tersebut. Namun dalam penentuan return on investment pusat investasi timbul masalah dalam pemilihan konsep laba dan masalah penentuan aktiva yang dimasukkan dalam unsur investasi serta pemiliha metode penilaian aktiva yang digunakan oleh pusat investasi. Konsep laba yang tepat digunakan sebagai pengukur prestasi suatu pusat investasi adalah laba yang terkendali oleh divisi.

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang bertugas untuk mengatur investasi guna mencapai laba yang seoptimal mungkin. Kewenangan Pusat Investasi adalah menyangkut pengelolaan laba (yang terdiri atas pendapatan dan biaya) serta mengelola asset yang dipergunakan untuk memperoleh laba. Dengan demikian, Pusat Investasi diukur prestasinya berdasarkan perbandingan antara laba yang diperoleh dengan aset (investasi) yang dipergunakan. Laporan kinerja suatu pusat investasi tidak hanya terbatas pada laba yang diperoleh tapi juga jumlah asset yang digunakan dalam memperoleh laba.

Tujuan pengukuran prestasi suatu pusat investasi, adalah :

1. Menyediakan alat evaluasi proyek investasi masa lalu dan masa yang akan datang, baik secara individual maupun secara keseluruhan.
2. Menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajer divisi dan manajer kantor pusat untuk membuat keputusan investasi yang tepat bagi divisi dan perusahaan secara keseluruhan.
3. Memotivasi manajer divisi agar selalu memonitor aktiva, utang, dan modal divisi yang digunakan sebagai dasar penentuan besarnya investasi.
4. Mengukur kinerja manajer pusat investasi dan mengukur kinerja divisi sebagai suatu entitas ekonomi.
5. Sebagai dasar pemberian insentif pada setiap manajer pusat investasi sesuai dengan kinerja masing-masing. Pengukuran kinerja pusat investasi diperlukan karena suatu divisi yang memperoleh laba tinggi tidak berarti mempunyai kinerja yang baik jika laba tersebut dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Pengukuran kinerja pusat investasi diperlukan karena suatu divisi yang memperoleh laba tinggi tidak berarti mempunyai kinerja yang baik jika laba tersebut dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Berikut contoh pengukuran pusat investasi:

Laba Devisi	Rp 5.000.000	Rp 4.000.000
Investasi	Rp 50.000.000	Rp 25.000.000
Rasio Laba atas Investasi	10%	16%

Dari contoh di atas menunjukkan bahwa laba absolut Divisi A lebih tinggi dibandingkan dengan laba absolut Divisi B. Namun Divisi A menggunakan investasi yang jauh lebih besar dibandingkan dengan Divisi B, sehingga rasio laba atas investasi Divisi A lebih rendah bila dibandingkan dengan Divisi B.

Penentu Elemen Aktiva sebagai Dasar Investasi.

1. Kas Kas dimasukkan sebagai elemen investasi, pedoman penentuan besarnya kas:
 - a. Dalam rangka pengukuran kinerja manajer divisi, kas yang dimasukkan sebagai elemen investasi dibatasi sebesar kas yang terkendali oleh manajer divisi.
 - b. Kas yang dimasukkan sebagai elemen investasi adalah sebesar kas yang diperlukan oleh divisi sebagai kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri.
Masalahnya : a. Biasanya kantor pusat menginginkan pengelolaan kas disentralisasi oleh kantor pusat sehingga saldo kas divisi relatif kecil. b. Divisi cenderung memiliki kas yang relatif kecil, hanya cukup untuk membelanjai keperluan rutin.
2. Piutang
 - a. Piutang yang diperhitungkan sebagai elemen investasi adalah piutang yang dapat dikendalikan divisi.
 - b. Manajer divisi dapat mengendalikan piutang jika, diberi wewenang untuk menentukan syarat penjualan kredit, kebijakan piutang dan penagihan piutang.
 - c. Piutang yang diperhitungkan sebagai elemen investasi adalah sebesar piutang divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri.
 - d. Penentuan piutang dapat didasarkan atas piutang neto, yaitu sebesar piutang bruto dikurangi cadangan kerugian piutang.
 - e. Saldo piutang yang digunakan untuk menentukan investasi dapat didasarkan pada, saldo piutang pada akhir periode atau saldo piutang rata-rata.
3. Persediaan. Persediaan yang diperhitungkan sebagai elemen investasi adalah persediaan yang terkendalikan divisi. Persediaan yang diperhitungkan sebagai elemen investasi adalah sebesar persediaan divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri. Persediaan biasanya dicatat pada jumlah akhir periode. Jika perusahaan menggunakan metode LIFO untuk tujuan akuntansi keuangan, maka persediaan sebaiknya dinilai pada biaya standar atau rata-rata. Jika

persediaan barang dalam proses didanai melalui pembayaran dimuka atau pembayaran cicilan dari konsumen maka pembayaran tersebut akan dikurangi dari jumlah persediaan kotor atau dilaporkan sebagai kewajiban. Pada satu sisi, perusahaan memasukkan seluruh aktiva lancar ke dalam dasar investasi dengan tidak mengeliminasi kewajiban lancar. Metode tersebut tepat jika unit-unit usaha tidak dapat mempengaruhi utang atau kewajiban lancar lainnya. Di lain pihak, seluruh kewajiban lancar dapat dikurangkan dari aktiva lancar. Metode ini menyediakan ukuran yang baik atas modal yang disediakan oleh perusahaan

4. Properti, Pabrik dan Peralatan (Aktiva Tetap). Aktiva tetap dicatat dengan harga perolehan dan didepresiasi sepanjang umur ekonomisnya. Pendekatan ini digunakan untuk mengukur profitabilitas unit usaha yang menggunakan aktiva ini.
5. Asset-asset yang disewagunausahakan. a. Para manajer unit usaha lebih terdorong untuk menyewa daripada memiliki aktiva ketika beban bunga yang terkandung dalam biaya sewa lebih kecil daripada beban modal yang dikenakan pada dasar investasi dari unit usaha. Jika aktiva tetap dibeli, maka besarnya investasi divisi yang bersangkutan akan bertambah. Jika aktiva tetap disewa, maka besarnya investasi divisi yang bersangkutan tidak bertambah.
6. Aktiva tetap menganggur. Beberapa perlakuan aktiva tetap yang menganggur : a) Jika aktiva tetap menganggur dalam suatu divisi tidak dapat digunakan oleh divisi lain, maka tanggung jawab aktiva tersebut tetap berada pada manajer divisi yang bersangkutan dan dimasukkan sebagai elemen investasi divisi yang bersangkutan. b) Jika aktiva tetap yang menganggur dalam suatu divisi dapat digunakan oleh divisi lain, maka tanggung jawab aktiva dapat dipindahkan pada manajer divisi yang memanfaatkannya.

Terdapat dua metode dalam mengukur prestasi Pusat Investasi:

1. Pusat investasi diukur prestasinya dengan menghitung laba yang diperoleh dengan investasinya (*investment base*). Perhitungan ini disebut dengan Return on Investmen atau ROI.

Yaitu Pengukur kinerja pusat investasi dengan menentukan besarnya rasio laba dengan investasinya. Jika ROI yang diharapkan dari suatu divisi besarnya 18% per tahun, maka kinerja divisi dinilai baik jika ROI sesungguhnya tercapai minimal sebesar 18%, jika tidak tercapai maka kinerja divisi dinilai tidak baik.

Rumus ROI: $ROI = \text{Laba Operasi} : \text{Rata-Rata Aktiva Operasi} = (\text{laba operasi} : \text{penjualan}) \times (\text{penjualan} : \text{rata-rata aktiva operasi})$

Atau $ROI = \text{Margin} \times \text{Perputaran}$

2. Pengukuran prestasi dilakukan dengan menghitung Economic Value Added (EVA) yang sering disebut juga sebagai residual income. Merupakan laba yang dihitung dari selisih antara laba bersih dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi. Ukuran kinerja manajer diukur dari kemampuannya untuk menghasilkan rupiah RI/EVA yang sebesar mungkin. Merupakan laba yang dihitung dari selisih antara laba bersih dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi. Ukuran kinerja manajer diukur dari kemampuannya untuk menghasilkan rupiah RI/EVA yang sebesar mungkin
Rumusan EVA : $EVA = \text{Laba bersih} - \text{Beban modal}$
 $\text{Beban modal} = \text{Biaya modal} \times \text{Modal yang digunakan}$
 $EVA = \text{Modal yang digunakan}(\text{ROI} - \text{Biaya Modal})$.

Pengukuran devisi dengan menggunakan Return on Investment (ROI) dan EVA (Economic Value Added) atau Residual Income (RI) tentunya masing-masing mempunyai keunggulan dan kelemahan. Walaupun ROI mempunyai kelemahan tetapi selalu digunakan secara luas oleh organisasi atau perusahaan. Walaupun diketahui bahwa kesalahan konseptual ROI untuk evaluasi kinerja adalah nyata dan menyebabkan timbulnya perilaku disfungsi dari para manajer unit usaha. Tetapi cakupan dari kesalahan tersebut tidak dapat ditentukankarena sedikit jumlah manajer yang mau mengakui adanya kesalahan tersebut da nada yang tidak menyadari bahwa kwsalahan tersebut terjadi.

Pengukuran kinerja dengan Economic Value Added) atau Residual Income (RI) sebenarnya lebih baik dari pengukuran dengan ROI, namun EVA tidak selamanya dapat menyelesaikan permasalahan berkaitan aktiva tetap. Kecuali dengan menggunakan metode penyusutan anuitas tetapi hal ini jarang dilakukan. Dengan mempertimbangkan hal ini, beberapa perusahaan memutuskan untuk mengeluarkan unsur aktiva tetap dari dasar investasi. Perusahaan tersebut membebaskan beban bunga hanya untuk aktiva yang dapat dikendalikan dan mengendalikan aktiva tetap dengan perangkat yang terpisah.

DAFTAR PUSTAKA

- al., C. e. (2012). Broad scope management accounting system and managerial performance: The impact of role ambiguity and functional difference. *African Journal of Business Management*.
- Arsyad, F. d. (2021). Kinerja Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap kinerja Manajer Pada Bisnis Perhotelan di Kota Palembang. *Journal Manajemen, Business, and Accounting*.
- Darvismotea, M. (2019).) Decentralization and Innovative Behavior: The Moderating Role of Supervisor Support. . *International journal of Organizational Leadership*.
- Indonesia, M. (n.d.). *Perbedaan sentralisasi dan desentralisasi*. Retrieved from Humaniora:
<https://mediaindonesia.com/humaniora/556246/pengertian-dan-perbedaan-sentralisasi-dan-desentralisasi>.
- Jose, R. K. (2012). Keunggulan Desentralisasi. *Jurnal Penelitian Fak.Ekonomi Universitas Halueleo Kendari*.
- Lubis, I. A. (2010). *Akuntansi Keperilakuan*. Penerbit Salemba 4.
- Mahardika, R. d. (2021). Analisis aspek keperilakuan dalam penganggaran. *Jurnal akuntansi dan Bisnis*.
- Muladi. (2014). *Akuntansi Biaya*. YKPN Yogyakarta.
- Ray Garrison, E. N. (2000). *Managerial Accounting*. by McGraw-Hill/Irwin.
- Robert N. Anthony, V. G. (2014). *Management Control Systems*. by McGraw-Hill Education.

BAB 5

ASPEK KEPERILAKUAN DARI EVALUASI KINERJA

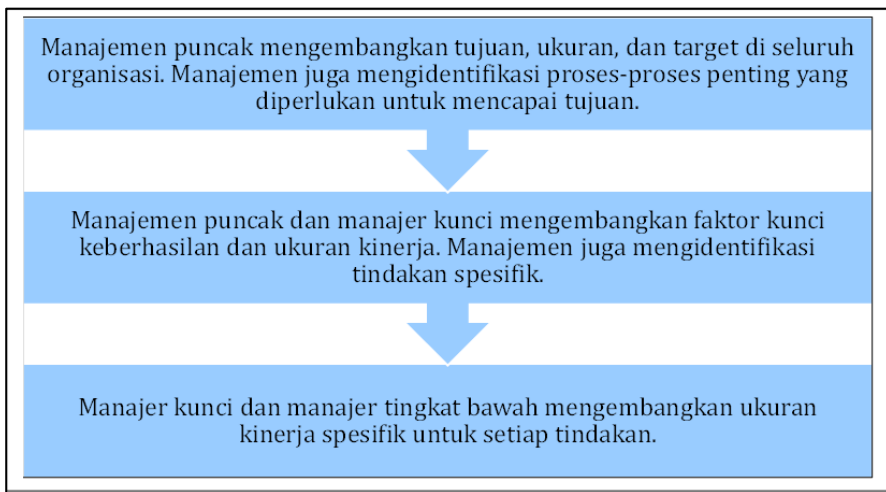
Oleh Victoria K. Priyambodo

5.1 Pendahuluan

Tujuan utama organisasi laba adalah untuk memaksimalkan nilai pemegang saham (atau pemilik), atau nilai perusahaan. Pengendalian hasil yang ideal akan memberi penghargaan (*reward*) kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap nilai perusahaan. Namun, karena pengukuran langsung dari kontribusi oleh karyawan terhadap penciptaan nilai sulit dilakukan, perusahaan harus mencari ukuran proksi untuk menilai tujuan akhir perusahaan dan menggunakan alternatif pengendalian hasil untuk memperkuat perilaku yang diinginkan serta mengurangi konsekuensi yang tidak diinginkan yang mungkin timbul dari mengandalkan proksi tersebut (Merchant dan Van der Stede, 2017). Ukuran kinerja dikaitkan dengan insentif yang memperkuat pencapaian kinerja yang diukur.

Pengukuran kinerja organisasi bergantung pada tujuan dan sasarannya (Horngren *et al.*, 2022). Organisasi harus memilih metrik kinerja yang meningkatkan keselarasan insentif manajer dengan tujuan organisasi. Karena ukuran kinerja menentukan arah dan memotivasi keputusan manajer, setiap ukuran kinerja harus konsisten dengan tujuan organisasi (Horngren *et al.*, 2022). Sebaliknya, manajer yang mencapai ukuran kinerja tinggi mungkin tidak menciptakan nilai bagi perusahaan dan pemiliknya. Sistem evaluasi kinerja yang ideal harus mencakup setidaknya satu ukuran kinerja yang terkait dengan setiap tujuan (Horngren *et al.*, 2022).

Evaluasi kinerja menjadi lebih spesifik saat bergerak ke tingkat organisasi yang lebih rendah (Horngren *et al.*, 2022). Misalnya, manajer tingkat tinggi bekerja dengan bawahan dalam setiap unit bisnis untuk memilih tindakan (atau aktivitas) jangka pendek tertentu yang dapat dilakukan manajer, bersama dengan ukuran kinerja yang dapat diamati. Salah satu pendekatan untuk memilih tindakan dan ukuran ini adalah agar manajer puncak mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan yaitu karakteristik atau atribut yang harus dicapai manajer untuk mengarahkan organisasi ke arah tujuannya (Horngren *et al.*, 2022).



Gambar 5.1 Menerjemahkan Sasaran dan Sasaran ke dalam Ukuran Kinerja

(Sumber: Horngren *et al.*, 2022)

Merchant dan Van der Stede (2017) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori besar. Dua dari kategori ini mencakup ikhtisar ukuran kinerja keuangan, yang dinyatakan dalam istilah pasar (harga saham) atau istilah akuntansi, dan kategori ketiga mencakup kombinasi dari pengukuran. Kategori pertama dari ukuran kinerja yaitu ukuran pasar (*economic measures of performance*) yaitu, yang mencerminkan perubahan harga saham atau pengembalian (*returns*) pemegang saham. Kategori kedua berisi ukuran akuntansi

(*accounting measures of performance*), yang dapat didefinisikan baik dalam istilah residu (seperti laba bersih setelah pajak, laba operasi, laba residual, atau nilai tambah ekonomi) atau istilah rasio (seperti laba atas investasi/ROI, laba atas ekuitas/ROE, atau pengembalian aktiva bersih/ROA). Kedua kategori tersebut mewakili ukuran kinerja keuangan (berbasis pasar atau berbasis akuntansi) karena keduanya didenominasi dalam mata uang atau dalam rasio angka keuangan. Kategori ketiga terdiri dari kombinasi pengukuran kinerja yang dapat mencakup penggunaan salah satu jenis ukuran ringkasan, atau keduanya, ditambah beberapa ukuran keuangan terpilah (misalnya pendapatan, pengeluaran) dan/atau ukuran non keuangan (misalnya pangsa pasar, kepuasan pelanggan, perputaran karyawan). Masing-masing kategori pengukuran kinerja ini memiliki dampak perilaku sumber daya manusia.

5.2 Aspek Perilaku Pengukuran Kinerja Pasar

Salah satu cara menilai perubahan nilai perusahaan adalah dengan menggunakan ukuran kinerja pasar, yang didasarkan pada perubahan nilai pasar perusahaan atau, jika dividen juga dipertimbangkan, pengembalian (*return*) kepada pemegang saham (Merchant dan Van der Stede, 2017). Nilai yang diciptakan (*return* pemegang saham) dapat diukur secara langsung untuk setiap periode sebagai jumlah dari dividen yang dibayarkan kepada pemegang saham dalam periode pengukuran ditambah (atau dikurangi) perubahan nilai pasar saham. Perusahaan sering menggunakan berbagai rencana kompensasi berbasis saham, seperti opsi saham dan rencana saham terbatas, yang menghubungkan pembayaran insentif dengan harga saham. Dengan cara ini, karyawan yang memenuhi syarat untuk program kompensasi berbasis ekuitas diberi imbalan karena menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham (Merchant dan Van der Stede, 2017).

Pengukuran pasar ini dapat dikatakan tepat (tidak ada atau sedikit kesalahan acak) dan relatif akurat (tidak ada atau sedikit bias sistematis, dengan asumsi lingkungan informasi yang efisien), dan

nilainya biasanya objektif (tidak dapat dimanipulasi oleh manajer yang kinerjanya sedang dievaluasi; atau, setidaknya, hampir tidak dapat dimanipulasi seperti beberapa tindakan lainnya) (Merchant dan Van der Stede, 2017). Ukuran ini dapat dimengerti dan hemat biaya karena tidak memerlukan biaya pengukuran perusahaan.

Namun demikian, evaluasi kinerja berdasarkan pasar ini memiliki keterbatasan. Ukuran pasar hanya tersedia untuk perusahaan publik. Ukuran ini sebagian besar tidak dapat dikendalikan oleh karyawan mana pun kecuali beberapa individu teratas dalam hierarki manajemen (Merchant dan Van der Stede, 2017). Bahkan untuk beberapa individu tersebut, ukuran tersebut dipengaruhi oleh banyak hal yang tidak dapat dikendalikan, membuat pasar mengukur indikator kinerja yang bising (Merchant dan Van der Stede, 2017). Perubahan harga saham pada hari tertentu bisa menyesatkan karena beberapa alasan. Harga saham perusahaan pada setiap titik waktu dapat menjadi panduan yang buruk untuk nilai jangka panjang, dan dengan demikian, meskipun penekanan pada nilai pemegang saham tampaknya sangat kongruen secara konseptual, penggunaan perubahan harga saham jangka pendek sebagai proksi untuk evaluasi kinerja dapat menyebabkan masalah. Salah satu masalah ini adalah, meskipun mengandalkan ukuran pasar harus menyelaraskan insentif manajer dengan nilai jangka panjang perusahaan, mereka tidak selalu akan melakukannya. Lebih buruk lagi, mereka bahkan dapat menciptakan insentif yang merugikan (Merchant dan Van der Stede, 2017).

5.3 Aspek Perilaku Pengukuran Kinerja Akuntansi

Secara tradisional, sebagian besar organisasi mendasarkan evaluasi dan penghargaan manajer pada ukuran keuangan ringkasan berbasis akuntansi (Merchant dan Van der Stede, 2017). Ukuran kinerja berbasis akuntansi mencakup dua bentuk dasar, yaitu (1) ukuran residual (atau ukuran laba akuntansi), seperti laba bersih, laba operasi, laba sebelum bunga, pajak, depresiasi dan amortisasi (EBITDA), atau laba residual; dan (2) ukuran rasio (atau ukuran pengembalian akuntansi), seperti laba atas investasi (ROI),

laba atas ekuitas (ROE), laba atas aset bersih (RONA), atau laba atas modal yang disesuaikan dengan risiko (RAROC) (Merchant dan Van der Stede, 2017).

Pengukuran laba (*measures of income*) sudah tersedia dari sistem pelaporan keuangan di setiap tingkat organisasi di mana perusahaan dapat mengidentifikasi pendapatan dan beban, untuk anak perusahaan, divisi, atau unit bisnis (Merchant dan Van der Stede, 2017). Selain itu, akuntan dapat dengan mudah menyesuaikan ukuran laba untuk mengecualikan faktor-faktor yang dianggap perusahaan berada di luar kendali manajer. Misalnya, laba sebelum bunga dan pajak (EBIT) tidak termasuk pengaruh bunga dan pajak, sedangkan laba sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi (EBITDA) juga tidak termasuk efek depresiasi dan amortisasi.

Namun, ukuran laba dapat menciptakan insentif untuk fokus terlalu sempit pada laba tanpa mempertimbangkan sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan pendapatan (Merchant dan Van der Stede, 2017). Misalnya, seorang manajer sedang mempertimbangkan investasi yang akan menghasilkan laba Rp 1.000.000.000. Jika manajer dievaluasi hanya berdasarkan laba, insentifnya adalah melakukan investasi ini, apakah investasi yang dibutuhkan adalah Rp5.000.000.000 (lima miliar) atau Rp500.000.000.000 (lima ratus miliar). Dengan demikian, evaluasi kinerja berdasarkan ukuran laba dapat mengarahkan manajer untuk fokus hanya pada laba dan mengabaikan investasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan laba tersebut (Merchant dan Van der Stede, 2017).

Demikian pula, ukuran laba dapat memberikan perbandingan kinerja yang menyesatkan (Merchant dan Van der Stede, 2017). Misalkan sebuah perusahaan memiliki dua divisi, A, dengan laba operasi Rp200.000.000, dan B, dengan laba operasi Rp150.000.000. Lebih lanjut misalkan investasi di divisi A adalah Rp 20 miliar sedangkan investasi di divisi B adalah Rp1 miliar. Ukuran laba operasi jelas memberikan perbandingan kinerja kedua divisi yang tidak lengkap. Meskipun divisi A menghasilkan laba operasional yang sedikit lebih tinggi daripada divisi B, divisi A membutuhkan

investasi yang jauh lebih besar. Divisi B menghasilkan laba yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan laba— Rp150.000.000 laba menggunakan Rp 1 miliar investasi adalah kinerja yang jauh lebih baik daripada Rp200.000.000 laba menggunakan investasi Rp 20 miliar.

5.3.1 Analisis *Return on Investment*

Ukuran profitabilitas yang lebih komprehensif yang memperhitungkan investasi yang diperlukan untuk menghasilkan pendapatan adalah hasil pengembalian investasi atau (*Return on Investment/ROI*). ROI dihitung dengan membagi laba operasional terhadap rata-rata aset operasional. ROI memfasilitasi perbandingan kinerja suatu unit dengan segmen lain di dalam perusahaan atau dengan unit serupa di luar perusahaan. Tidak seperti laba saja, ROI memperhitungkan investasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan laba. Selanjutnya, ROI adalah pengembalian per unit investasi dan tidak bergantung pada ukuran segmen yang dibandingkan.

Mowen, Hansen dan Heitger (2018) menjabarkan tiga hasil positif berasal dari penggunaan ROI:

- a. Ini mendorong para manajer untuk berfokus pada hubungan antara penjualan, pengeluaran, dan investasi, seperti halnya seorang manajer pusat investasi.
- b. Ini mendorong manajer untuk fokus pada efisiensi biaya.
- c. Ini mendorong manajer untuk fokus pada efisiensi aset operasi.

Di sisi lain, penekanan berlebihan pada ROI dapat menghasilkan perilaku rabun (*myopia*). Meskipun evaluasi berdasarkan ROI menyebabkan manajer mempertimbangkan pendapatan dan investasi dalam keputusan mereka, hal itu mungkin tidak menyelaraskan insentif bagi manajer dengan tujuan perusahaan. Mowen, Hansen dan Heitger (2018) menjelaskan dua aspek negatif berkaitan dengan ROI.

- a. Fokus sempit pada profitabilitas divisi
- b. Mendorong optimalisasi jangka pendek

Evaluasi kinerja berbasis ROI dapat memberikan insentif yang tidak tepat bagi manajer untuk menolak peluang investasi yang menguntungkan atau menerima peluang investasi yang tidak menguntungkan (Horngren *et al.*, 2022). Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan dengan dua divisi A dan B, dimana saat ini divisi A memiliki ROI sebesar 5% dan divisi B memiliki ROI sebesar 15%. Misalkan target pengembalian investasi adalah 10%, tujuan perusahaan adalah melakukan investasi dengan pengembalian 10% atau lebih dan menolak investasi jika pengembaliannya kurang dari 10%. Jika perusahaan mengevaluasi manajer divisi berdasarkan ROI, insentif mereka tidak akan selaras dengan tujuan perusahaan ini. Misalnya, manajer divisi A memiliki insentif untuk mengadopsi investasi apa pun yang meningkatkan pengembalian divisi A di atas nilai saat ini sebesar 5%, termasuk investasi dengan pengembalian antara 5% dan 10%, di bawah target perusahaan sebesar 10%. Demikian pula, manajer divisi B memiliki insentif untuk menolak investasi apa pun yang menurunkan pengembalian divisi B di bawah nilai saat ini sebesar 15%, termasuk investasi dengan pengembalian antara 10% dan 15%, yang berada di atas target perusahaan sebesar 10%. Bagian berikut menjelaskan bagaimana masalah ini ditangani oleh ukuran kinerja seperti *economic profit* atau *residual income* dan *economic value added*.

5.3.2 Residual Income dan Economic Value Added (EVA)

Economic profit, atau disebut juga *residual income*, didefinisikan sebagai sebagai laba operasi bersih setelah pajak (NOPAT) dikurangi biaya modal (Horngren *et al.*, 2022). Laba operasi bersih setelah pajak (NOPAT) adalah laba sebelum beban bunga tetapi setelah pajak. Biaya modal adalah biaya modal rata-rata tertimbang perusahaan dikalikan dengan rata-rata modal yang diinvestasikan, di mana biaya modal adalah biaya setelah pajak dari kewajiban jangka panjang dan ekuitas pemegang saham yang dibobot dengan ukuran relatifnya. Misalnya, sebuah divisi dengan laba operasi bersih setelah pajak sebesar Rp250.000.000, modal investasi rata-rata untuk tahun tersebut sebesar Rp1.000.000.000, dan biaya modal setelah pajak sebesar 10% memiliki laba ekonomi (*economic profit*) sebesar Rp150.000.000. Laba ekonomi

menunjukkan jumlah laba operasional setelah pajak yang melebihi biaya modal yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Dalam contoh, laba divisi melebihi biaya modal sebesar Rp150.000.000.

Misalkan sebuah perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan pengembalian investasi yang lebih besar daripada biaya modal. Keuntungan ekonomi menyelaraskan insentif untuk manajer individu dengan tujuan perusahaan ini. Investasi yang menghasilkan pengembalian melebihi biaya modal akan memiliki keuntungan ekonomi positif sedangkan investasi yang menghasilkan pengembalian di bawah biaya modal akan memiliki keuntungan ekonomi negatif (Horngren *et al.*, 2022). Oleh karena itu, manajer yang dievaluasi berdasarkan keuntungan ekonomi memiliki insentif untuk melakukan investasi jika, dan hanya jika, pengembaliannya melebihi biaya modal perusahaan (Horngren *et al.*, 2022).

Ada berbagai cara untuk menghitung ukuran keuntungan ekonomi, tergantung pada bagaimana tepatnya perusahaan memilih untuk mendefinisikan istilah yang digunakan (Horngren *et al.*, 2022). Salah satu varian lain adalah nilai tambah ekonomi (EVA). EVA didefinisikan sebagai:

EVA = NOPAT yang disesuaikan - (biaya modal rata-rata tertimbang x modal investasi rata-rata yang disesuaikan)

Ukuran EVA menggabungkan penyesuaian NOPAT dan modal yang diinvestasikan. Penyesuaian ini dirancang untuk mengubah laba operasi setelah pajak menjadi perkiraan yang lebih dekat dari laba tunai dan modal yang diinvestasikan menjadi perkiraan yang lebih dekat dari uang yang diinvestasikan dalam sumber daya ekonomi yang digunakan perusahaan untuk menciptakan nilai (Horngren *et al.*, 2022).

Horngren *et al.* (2022) menyebutkan bahwa perusahaan seperti Coca-Cola dan Quaker Oats mengklaim bahwa penggunaan EVA memotivasi manajer untuk membuat keputusan yang meningkatkan nilai pemegang saham. Karena EVA secara eksplisit

mengakui biaya modal yang dikerahkan, ini membantu manajer di perusahaan ini membuat keputusan alokasi modal yang lebih baik.

ROI dapat memotivasi manajer segmen untuk membuat keputusan investasi yang tidak sesuai dengan kepentingan terbaik perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, ketika perusahaan menggunakan laba ekonomi (atau EVA) sebagai metrik kinerja, manajer memiliki insentif untuk berinvestasi hanya dalam proyek yang menghasilkan lebih dari biaya modal karena hanya proyek tersebut yang meningkatkan laba ekonomi divisi (Horngren *et al.*, 2022).

Sejumlah perusahaan telah menemukan bahwa EVA membantu mendorong perilaku yang tepat dari divisi mereka dengan cara yang tidak dapat dilakukan dengan penekanan pada laba operasional saja (Mowen, Hansen dan Heitger, 2018). Alasan yang mendasarinya adalah ketergantungan EVA pada biaya modal yang sebenarnya. Di beberapa perusahaan, tanggung jawab untuk keputusan investasi terletak pada manajemen perusahaan. Akibatnya, biaya modal dianggap sebagai biaya perusahaan daripada biaya yang dapat diatribusikan ke divisi tertentu. Jika sebuah divisi membangun persediaan dan investasi, biaya pembiayaan investasi tersebut diteruskan ke laporan laba rugi keseluruhan dan tidak muncul sebagai pengurangan dari pendapatan operasional divisi tersebut seperti yang akan terjadi di bawah analisis EVA. Tanpa analisis EVA, hasilnya adalah membuat investasi tampak bebas bagi divisi, dan, tentu saja, mereka menginginkan lebih (Mowen, Hansen dan Heitger, 2018).

5.4 Masalah terkait Pengukuran Kinerja Berbasis Keuangan

Merchant dan Van der Stede (2017) menjelaskan bahwa kegagalan utama ukuran kinerja akuntansi adalah dalam hal kriteria kesesuaian untuk evaluasi. Ukuran akuntansi tidak mencerminkan perubahan nilai ekonomi dengan baik, terutama dalam jendela pengukuran yang lebih pendek. Ukuran ini juga menunjukkan beberapa masalah pengendalian, meskipun kurang dari ukuran

kinerja berbasis pasar; tetapi masalah ini dapat diatasi dengan menggunakan metode yang sama yang dapat digunakan untuk menyesuaikan ukuran kinerja pasar. Ukuran akuntansi, bagaimanapun, menilai tinggi dalam hal kriteria evaluasi lainnya - ketepatan waktu, akurasi, pemahaman, efektivitas biaya, dan kelayakan.

Tujuan penting dari perusahaan bisnis adalah untuk mengoptimalkan pengembalian pemegang saham. Namun, mengoptimalkan profitabilitas jangka pendek tidak serta merta memastikan pengembalian pemegang saham yang optimal karena nilai pemegang saham mewakili nilai sekarang bersih dari *expected future earnings* (Anthony and Govindarajan, 2007). Pada saat yang sama, kebutuhan akan umpan balik dan pengendalian manajemen yang berkelanjutan mengharuskan perusahaan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja unit bisnis setidaknya sekali dalam setahun. Namun, mengandalkan hanya ukuran finansial tidaklah memadai dan, pada kenyataannya, dapat menjadi disfungsi karena **beberapa alasan** (Anthony and Govindarajan, 2007; Merchant and Van der Stede, 2017). Perilaku disfungsi (**dysfunctional behavior**) mengacu pada karyawan yang dengan sengaja memanipulasi atau memalsukan ukuran kinerja (Atkinson, 2012).

Pertama, hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Hal ini disebut juga dengan 'rabun' atau *myopic*. Semakin banyak tekanan yang diterapkan untuk memenuhi tingkat keuntungan saat ini, semakin besar kemungkinan manajer unit bisnis mengambil tindakan jangka pendek yang mungkin salah dalam jangka panjang (Anthony dan Govindarajan, 2007). Sebagai ilustrasi, manajer dapat memberikan produk berkualitas rendah kepada pelanggan untuk memenuhi target penjualan, dan ini akan berdampak buruk pada niat baik pelanggan dan penjualan di masa depan. Ini adalah kesalahan komisi.

Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan jangka panjang yang berguna untuk mendapatkan keuntungan jangka pendek (Anthony dan Govindarajan, 2007). Misalnya, manajer mungkin tidak melakukan investasi yang menjanjikan keuntungan jangka panjang karena merugikan hasil keuangan jangka pendek. Contoh umum adalah manajer menginvestasikan dana yang tidak memadai dalam penelitian dan pengembangan; investasi R&D harus dibebankan pada tahun terjadinya tetapi manfaatnya hanya muncul di masa depan. Sekali lagi, manajer mungkin tidak mengusulkan investasi berisiko, yaitu investasi yang arus kas masa depannya memiliki banyak ketidakpastian, karena ketidakpastian arus kas mengurangi kemungkinan untuk memenuhi target keuangan jangka pendek (Anthony dan Govindarajan, 2007). Dengan kata lain, manajer dapat mengusulkan investasi “aman” (yang kemungkinan besar akan menghasilkan arus kas masa depan yang memadai) daripada proyek berisiko tinggi yang dapat menghasilkan keuntungan yang tinggi. Ini adalah kesalahan kelalaian.

Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajemen senior (Anthony dan Govindarajan, 2007). Jika manajer unit bisnis dievaluasi berdasarkan anggaran laba mereka, mereka mungkin mencoba untuk menetapkan target laba yang dapat mereka penuhi dengan mudah, yang menyebabkan data perencanaan yang salah untuk seluruh perusahaan karena laba yang dianggarkan mungkin lebih rendah dari jumlah yang sebenarnya dapat dicapai. Selain itu, manajer unit bisnis mungkin enggan untuk mengakui selama tahun tersebut bahwa mereka kemungkinan akan kehilangan anggaran laba sampai terbukti bahwa mereka tidak mungkin mencapainya. Ini menunda tindakan korektif.

Keempat, kontrol keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data (Anthony dan Govindarajan, 2007). Ini dapat terjadi dalam beberapa bentuk. Pada satu tingkat, manajer dapat memilih metode akuntansi yang meminjam dari pendapatan masa depan untuk memenuhi target periode saat ini (misalnya, dengan membuat penyisihan yang tidak memadai untuk

piutang tak tertagih, penyusutan persediaan, dan klaim garansi). Di tingkat lain, manajer dapat memalsukan data yaitu, dengan sengaja memberikan informasi yang tidak akurat (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Singkatnya, mengandalkan ukuran finansial saja tidak cukup untuk memastikan strategi akan berhasil dijalankan (Anthony dan Govindarajan, 2007). Solusinya adalah mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, nonfinansial maupun finansial (Anthony dan Govindarajan, 2007). Mengacu pada ukuran nonfinansial yang mendukung implementasi strategi sebagai faktor kunci keberhasilan atau indikator kinerja utama.

Perpaduan pengukuran finansial dan nonfinansial dibutuhkan di semua tingkatan dalam organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007). Penting bagi eksekutif senior untuk melacak tidak hanya ukuran finansial, yang menunjukkan hasil keputusan masa lalu, tetapi juga ukuran nonfinansial, yang merupakan indikator utama kinerja masa depan (Anthony dan Govindarajan, 2007). Demikian pula, karyawan di tingkat yang lebih rendah perlu memahami dampak keuangan dari keputusan operasi mereka (Anthony dan Govindarajan, 2007).

5.5 Solusi untuk Perilaku *Myopia*

Perilaku 'rabun' (*myopia*) merupakan satu respons umum terhadap tekanan yang timbul dari keyakinan akan kebutuhan untuk menopang keuntungan jangka pendek (Merchant dan Van der Stede, 2017). Respons umum lainnya adalah terlibat dalam *gamesmanship*, seperti dengan mengubah penilaian tentang cadangan (Merchant dan Van der Stede, 2017). *Myopia* dan *gamesmanship* adalah dua bentuk paling umum dari apa yang umumnya disebut sebagai manajemen laba. Merchant dan Van der Stede (2017) menjabarkan solusi untuk mengatasi perilaku *myopia* sebagai berikut.

1. Mengurangi tekanan terhadap keuntungan jangka pendek

Terkadang solusi penghindaran *myopia* terbaik mungkin hanya melonggarkan tekanan untuk menghasilkan keuntungan jangka pendek. Pengurangan tekanan dapat dipengaruhi oleh salah satu dari dua cara dasar. Pembobotan yang ditempatkan pada target laba tahunan (atau triwulanan) dapat dikurangi, bahkan mungkin menjadi nol; sementara indikator kinerja jangka panjang lainnya, seperti pangsa pasar atau terobosan teknis, ditekankan.

Sebagai alternatif, target keuntungan jangka pendek dapat dibuat lebih mudah untuk dicapai. Target laba yang lebih tinggi menciptakan ruang bagi manajer untuk berfokus pada inisiatif jangka panjang. Risiko dalam melakukan hal tersebut yaitu tekanan laba jangka pendek yang berkurang dapat memicu kelambanan, kehilangan konsentrasi pada hasil jangka pendek, tanpa harus menajamkan fokus jangka panjang. Oleh karena itu, ketika melonggarkan tekanan untuk jangka pendek, manajer yang tekanannya dilonggarkan harus dapat dipercaya; jika tidak, tekanan yang diperlukan harus diberikan dengan cara lain, seperti melalui evaluasi kinerja non keuangan yang tepat waktu.

2. Pengendalian investasi dengan tinjauan pra-tindakan

Untuk mengendalikan *myopia* investasi, beberapa perusahaan merasa berguna untuk menggunakan kontrol hasil keuangan untuk memberikan penghargaan pada peningkatan kinerja operasi jangka pendek saja. Biaya investasi jangka panjang "dikeluarkan dari persamaan" dan dianggap di bawah laporan laba rugi yang menjadi tanggung jawab manajer. Oleh karena itu, manajer merasa tidak ada tekanan, atau sedikit godaan, untuk memotong investasi ini guna meningkatkan keuntungan jangka pendek.

Kunci untuk menerapkan pendekatan ini adalah membedakan antara biaya operasi, yang diperlukan untuk menghasilkan pendapatan periode sekarang, dan biaya pengembangan, yang dikeluarkan untuk menghasilkan

pendapatan di masa depan. Jika perbedaan ini dapat dibuat, manajer pusat laba diminta untuk memaksimalkan laba operasi yaitu, mereka diminta untuk fokus pada penjualan dan biaya periode saat ini, yang merupakan indikator kinerja jangka pendek yang baik. Para manajer diminta untuk mengusulkan ide untuk pengembangan investasi yang akan menghasilkan pendapatan dan laba pada periode operasi mendatang. Kualitas ide-ide investasi tersebut dan imbalan dari pengeluaran kemudian dipantau dengan bentuk kontrol lain, seperti tinjauan pra-tindakan atas pengeluaran atau proposal investasi melalui apa yang disebut putaran penganggaran modal, dan dengan memantau kemajuan dan pencapaian terhadap tonggak yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Memperluas horizon pengukuran (menggunakan insentif jangka panjang)

Memperpanjang periode pengukuran merupakan alternatif ketiga untuk meningkatkan kesesuaian ukuran kinerja akuntansi. Semakin panjang periode pengukuran, semakin kongruen ukuran kinerja akuntansi dengan pendapatan ekonomi (perubahan pengembalian pemegang saham). Salah satu cara untuk meningkatkan keselarasan adalah dengan memberikan insentif yang dikaitkan dengan kinerja yang diukur dalam waktu yang lebih lama; yaitu dengan memberikan insentif jangka panjang. Rencana insentif jangka panjang datang dalam berbagai bentuk, tetapi biasanya memberikan ketidakseimbangan baik untuk apresiasi saham atau untuk sentimen target kinerja, seperti laba per saham (EPS) atau laba akuntansi seperti laba atas investasi (ROI) atau laba atas ekuitas (ROE) yang diukur selama periode tiga hingga lima tahun.

4. Mengukur perubahan nilai secara langsung

Solusi keempat yang mungkin untuk mengatasi masalah *myopia* adalah mencoba mengukur pendapatan ekonomi atau penciptaan nilai pemegang saham secara langsung dengan memperkirakan arus kas masa depan dan mendiskontokannya ke nilai saat ini. Pengukuran langsung atas nilai suatu entitas ini dapat dilakukan pada awal dan akhir periode pengukuran.

Selisih antara nilai awal dan akhir merupakan estimasi langsung dari nilai yang tercipta selama periode tersebut, dan dengan demikian merupakan laba ekonomi.

Ketepatan pengukuran dan objektivitas adalah hambatan yang signifikan untuk penggunaan ukuran langsung dari laba ekonomi. Jika imbalan dikaitkan dengan perkiraan arus kas, manajer mungkin tergoda untuk membiaskan perkiraan mereka. Bias ini mungkin dapat dikendalikan dengan membuat perkiraan, atau setidaknya ditinjau, oleh pihak ketiga yang independen, seperti perusahaan konsultan atau auditor. Namun, untuk melakukan pekerjaan mereka, orang-orang luar ini harus diberi akses ke banyak informasi, dan prosesnya pasti akan mahal. Meskipun demikian, jika masalah ini dapat diatasi, estimasi langsung laba ekonomi (perubahan potensi arus kas) dapat diberikan beberapa penggunaan praktis dalam sistem pengendalian hasil, setidaknya dengan frekuensi yang lebih jarang (misalnya setiap tiga tahun daripada setiap tahun).

5. Meningkatkan ukuran akuntansi

Pendekatan kelima untuk mengurangi miopia investasi melibatkan perubahan aturan pengukuran untuk membuat ukuran laba akuntansi menjadi lebih baik; yaitu, lebih kongruen dengan laba ekonomi. Perbaikan ini mengatasi satu atau lebih penyimpangan antara laba akuntansi dan laba ekonomi.

Beberapa peningkatan pengukuran memberikan pencocokan pendapatan dan beban yang lebih baik. Perusahaan dapat memilih masa pakai yang dapat disusutkan untuk aset tetap yang dekat dengan masa manfaat ekonomis aset, tidak pendek secara konservatif, seperti biasanya. Demikian pula, perusahaan dapat mengkapitalisasi semua, atau setidaknya lebih, kategori pengeluaran yang dibuat untuk tujuan menghasilkan arus kas (pendapatan atau penghematan biaya) di periode mendatang (pengeluaran pembangunan). Kapitalisasi investasi, seperti untuk R&D, akuisisi pelanggan, dan pengembangan karyawan, akan memberikan pencocokan pendapatan dan beban yang lebih baik jika arus kas

(pendapatan) masa depan berasal dari investasi ini, sebagaimana seharusnya jika investasi tersebut bagus.

6. Mengukur sekumpulan penggerak nilai

Orientasi ukuran akuntansi jangka pendek, fokus pada masa lalu, berbasis transaksi dapat diseimbangkan dengan berfokus juga pada ukuran kinerja lain yang lebih berorientasi masa depan.

Misalnya, tindakan non keuangan yang dipilih dengan baik dapat memberikan sinyal tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan. Pencapaian di bidang-bidang seperti R&D, pengembangan produk baru, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan sering kali merupakan penggerak nilai dan karenanya, indikator utama kinerja keuangan masa depan. Dengan demikian, melengkapi langkah-langkah akuntansi dengan beberapa kombinasi dari penggerak nilai ini dapat digunakan untuk mengurangi kecenderungan manajer untuk menopang ukuran keuangan jangka pendek dengan mengorbankan kinerja masa depan.

Banyak sistem kombinasi telah dikembangkan dan dipublikasikan dalam beberapa tahun terakhir, seperti *Performance Prisms* dan *Balanced Scorecard*. Secara khusus, ini mengusulkan kombinasi tindakan jangka pendek dan indikator utama yang dibingkai ke dalam empat perspektif berikut: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Internal, dan Perspektif Inovasi dan Pembelajaran.

5.6 Aspek Perilaku Pengukuran Kinerja Kombinasi

Gagasan inti di balik sistem pengukuran kinerja kombinasi adalah bahwa jika organisasi melacak rangkaian indikator utama yang tepat dan memberi mereka bobot kepentingan yang tepat, maka keuntungan pasti akan mengikuti (Merchant dan Van der Stede, 2017). Beberapa studi mendokumentasikan bahwa kinerja non keuangan dan keuangan meningkat setelah penerapan pengukuran kinerja dan sistem insentif yang mencakup ukuran

kinerja non keuangan (Merchant dan Van der Stede, 2017). Tetapi untuk membuat rangkaian pendorong nilai menjadi efektif, manajer harus mempertimbangkan dengan hati-hati indikator utama mana yang akan digunakan dan bagaimana indikator yang dipilih harus diberi bobot, secara individual dan total.

Intinya, pendekatan pengukuran kombinasi termasuk indikator utama kinerja masa depan, atau pendorong nilai, harus mencerminkan dampak ekonomi pada nilai pemegang saham atas pencapaian dan kegagalan manajemen tertentu lebih cepat daripada ukuran akuntansi (Merchant dan Van der Stede, 2017). Oleh karena itu, meminta pertanggungjawaban manajer untuk beberapa kombinasi indikator utama menggeser keseimbangan insentif ke arah kepentingan jangka panjang karena memaksa manajer saat ini untuk melakukan pertukaran antara keuntungan jangka pendek dan pendorong keuntungan masa depan. Dengan demikian, keseimbangan kepentingan jangka pendek dan jangka panjang ini dapat dilihat sebagai upaya untuk membuat indikator kinerja lebih tepat waktu. Ini diinginkan karena ukuran kinerja keuangan umumnya dianggap sebagai indikator kinerja yang tertinggal. Tujuannya adalah untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dalam sistem kontrol umpan maju, yang berusaha mengingatkan manajer tentang potensi masalah sebelum terurai dalam kinerja keuangan yang buruk.

Namun demikian, karena sistem pengukuran kinerja kombinasi ada dalam begitu banyak variasi, dengan sejumlah besar kemungkinan tindakan yang dapat dimasukkan, mereka mungkin sulit untuk divalidasi dalam hal keefektifannya (Merchant dan Van der Stede, 2017). Beberapa perusahaan secara tidak kritis menerapkan kerangka kerja tanpa banyak pertimbangan, apakah kerangka kerja tersebut sesuai dengan situasi spesifik di mana mereka digunakan. Perusahaan lain fokus pada tindakan yang salah. Sebagai contoh, manajer sebuah perusahaan makanan cepat saji berpikir bahwa perputaran karyawan merupakan indikator kinerja utama, tetapi analisis selanjutnya mengungkapkan bahwa yang menjelaskan profitabilitas restoran yang berbeda adalah, khususnya, perputaran penyelia, bukan karyawan garis depan.

Bahkan ketika konsep pengukuran yang benar diidentifikasi, keputusan harus dibuat tentang bagaimana mengukur konsep tersebut. Misalnya, dalam lingkungan ritel, haruskah kepuasan pelanggan diukur dengan survei pelanggan, dengan peringkat dari pembeli misterius, atau dalam ukuran retensi pelanggan? Pertanyaan lain yang sulit dijawab adalah berapa banyak ukuran yang diperlukan untuk mendefinisikan kinerja sepenuhnya, atau setidaknya cukup lengkap.

5.7 Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah contoh sistem pengukuran kinerja kombinasi. Menurut pendukung pendekatan ini, unit bisnis harus diberi tujuan dan kemudian diukur dari empat perspektif berikut: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Inovasi dan Pembelajaran (Anthony and Govindarajan, 2007). *Balanced scorecard* mendorong keseimbangan di antara langkah-langkah strategis yang berbeda dalam upaya mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong karyawan untuk bertindak demi kepentingan terbaik organisasi (Anthony and Govindarajan, 2007). Ini adalah alat yang membantu fokus perusahaan, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik tentang strategi.

Balanced Scorecard bukan sekadar kumpulan ukuran kinerja penting (Mowen, Hansen dan Heitger, 2018). Ukuran kinerja diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan perusahaan (Mowen, Hansen dan Heitger, 2018). Setiap ukuran pada *Balanced Scorecard* membahas aspek strategi perusahaan. Dalam membuat *balanced scorecard*, para eksekutif harus memilih campuran pengukuran yang (1) mencerminkan secara akurat faktor-faktor penting yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan; (2) menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individu dengan cara sebab-akibat, menunjukkan bagaimana ukuran-ukuran non keuangan mempengaruhi hasil keuangan jangka panjang; dan (3) memberikan

pandangan luas tentang status perusahaan saat ini (Anthony and Govindarajan, 2007).

Mengembangkan peta strategi dan *Balanced Scorecard* hanyalah awal dari perjalanan menuju peningkatan kinerja (Atkinson, 2012). Para eksekutif harus mengomunikasikan strategi tersebut kepada semua karyawan karena merekalah yang harus menerapkan strategi tersebut. Orang tidak dapat membantu menerapkan strategi yang tidak mereka sadari atau tidak mengerti. Setelah semua karyawan memahami strategi unit operasi, divisi, dan korporasi mereka, para manajer meminta mereka untuk mengembangkan tujuan pribadi berdasarkan prioritas yang lebih luas. Sebagian besar organisasi mengaitkan kompensasi insentif dengan *Balanced Scorecard*, biasanya setelah mengelola dengan kartu skor selama satu tahun (Atkinson, 2012).

Hambatan Penggunaan *Balanced Scorecard* yang Efektif

Tidak semua perusahaan berhasil mengembangkan dan menerapkan *Balanced Scorecard*. Beberapa faktor dapat menimbulkan masalah saat mengembangkan pengukuran kinerja dan sistem manajemen di sekitar *Balanced Scorecard*. Beberapa perusahaan menggunakan terlalu sedikit ukuran, hanya satu atau dua ukuran per perspektif, dalam kartu skor mereka. Kartu skor dengan ukuran yang terlalu sedikit tidak cukup menggambarkan strategi perusahaan dan tidak mewakili keseimbangan antara hasil yang diinginkan dan pendorong kinerja dari hasil tersebut (Atkinson, 2012). Sebaliknya, beberapa perusahaan memasukkan terlalu banyak ukuran, menggabungkan lebih dari 100 ukuran, sehingga perhatian manajer begitu tersebar sehingga mereka kurang memperhatikan beberapa ukuran yang dapat memberikan dampak terbesar (Atkinson, 2012).

Hambatan lainnya, misalnya, terkait perusahaan yang tidak memulai proses pengukuran kinerja dengan jelas menggambarkan strategi mereka dan membangun peta strategi mereka (Atkinson, 2012). Metrik pengukuran mendorong dan mengevaluasi peningkatan berkelanjutan tetapi tidak terkait dengan strategi pembeda perusahaan. Dengan demikian, kartu skor semacam itu menghasilkan peningkatan bertahap tetapi tidak menyelaraskan

perusahaan dengan keberhasilan pelaksanaan strateginya (Atkinson, 2012).

Ancaman terbesar adalah proses organisasi yang buruk dalam mengembangkan dan menerapkan kartu skor (Atkinson, 2012). Membangun dan menyematkan sistem pengukuran dan manajemen baru ke dalam organisasi merupakan hal yang kompleks dan rentan terhadap setidaknya empat perangkap (Atkinson, 2012):

1. Manajemen senior tidak berkomitmen
2. Tanggung jawab kartu skor tidak disaring
3. Solusinya didesain berlebihan, atau kartu skor diperlakukan sebagai peristiwa satu kali
4. *Balanced Scorecard* diperlakukan sebagai sistem atau proyek konsultasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.Newton. and Govindarajan, Vijay. (2007) *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Atkinson, A.A. (2012) *Management Accounting: Information for Decision-making and Strategy Execution*. Pearson.
- Horngren, C.T. *et al.* (2022) *Introduction to Management Accounting*. 7th edn. Pearson.
- Merchant, K.A. and Van der Stede, W.A. (2017) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4th edn. Pearson Education. Available at: www.pearson.com/uk.
- Mowen, M.M., Hansen, D. and Heitger, D.L. (2018) *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision Making*. 7th edn. Cengage Learning.

BAB 6

ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PELAPORAN KEUANGAN

Oleh Yerisma Welly

6.1 Pendahuluan

Pelaporan keuangan merupakan proses penting dalam menyajikan informasi keuangan suatu entitas kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Namun, pelaporan keuangan tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis dan substansi informasi keuangan semata. Aspek keperilakuan juga memiliki peran yang krusial dalam memastikan integritas, kualitas, dan keandalan informasi keuangan yang disajikan.

Pelaporan keuangan yang akurat dan dapat diandalkan adalah dasar penting dalam menyediakan informasi yang relevan bagi para pengguna laporan keuangan. Namun, aspek keperilakuan juga memainkan peran krusial dalam memastikan integritas dan kualitas informasi keuangan yang disajikan (Jones, 2010). Integritas melibatkan komitmen untuk bertindak jujur, adil, dan objektif dalam menyajikan informasi keuangan. Auditor dan profesional akuntansi lainnya diharapkan untuk mempertahankan integritas dalam setiap langkah mereka, sehingga dapat dipercaya dalam menyediakan informasi yang benar dan akurat kepada pihak yang berkepentingan.

Selain integritas, aspek keperilakuan dalam pelaporan keuangan melibatkan perilaku dan sikap individu yang terlibat dalam proses pelaporan, seperti manajemen perusahaan, akuntan, auditor, dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam penyusunan dan pengawasan pelaporan keuangan. Etika, integritas, transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme menjadi aspek kunci yang harus

diperhatikan dalam konteks ini. Profesional akuntansi harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang memadai dalam bidang akuntansi dan pelaporan keuangan. Mereka juga harus mematuhi standar profesional yang berlaku, seperti Kode Etik Profesi Akuntan Publik, yang mengatur perilaku dan praktik yang diharapkan dari para profesional akuntansi. Kualitas pelaporan keuangan tidak hanya tergantung pada kualitas teknis informasi keuangan, tetapi juga pada perilaku dan integritas para pelapor (Schipper, 2003).

Aspek keperilakuan dalam pelaporan keuangan juga mencakup tanggung jawab sosial. Profesional akuntansi harus memahami dampak sosial dan ekonomi dari informasi keuangan yang disajikan. Mereka harus bertanggung jawab dalam memastikan bahwa informasi tersebut relevan, transparan, dan dapat dipahami oleh pihak yang berkepentingan, serta mematuhi ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku. Pentingnya aspek keperilakuan dalam pelaporan keuangan tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan dan regulasi, tetapi juga dalam membangun kepercayaan dan reputasi baik bagi entitas. Praktik yang baik dalam aspek keperilakuan dapat memperkuat integritas laporan keuangan, meminimalkan risiko penyelewengan, dan meningkatkan kepercayaan dari pihak-pihak yang berkepentingan (AICPA, 2020).

6.2 Etika dalam Pelaporan Keuangan

Etika dalam pelaporan keuangan merupakan aspek penting yang melibatkan prinsip-prinsip moral dan integritas dalam menyusun dan menyajikan informasi keuangan. Para pelapor keuangan harus menjunjung tinggi nilai-nilai etika profesionalisme, seperti objektivitas, kejujuran, dan transparansi, dalam rangka memastikan keandalan laporan keuangan. Etika dalam pelaporan keuangan juga melibatkan identifikasi dan pengelolaan konflik kepentingan yang mungkin timbul antara para pelapor, manajemen perusahaan, dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses pelaporan. Praktik etika yang kuat dalam pelaporan keuangan memberikan dasar yang kokoh bagi kepercayaan para pengguna

laporan keuangan terhadap informasi yang disajikan (Rittenberg et al., 2020).

6.2.1 Prinsip-prinsip Etika dalam Akuntansi

Integritas. Prinsip integritas dalam akuntansi mengacu pada kewajiban untuk bertindak dengan jujur, kejujuran, dan kebenaran dalam menyusun dan melaporkan informasi keuangan. Akuntan diharapkan untuk menjaga integritas pribadi dan profesional mereka serta mempertahankan standar moral yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka (AICPA, 2018).

Objektivitas. Prinsip objektivitas menuntut akuntan untuk menjaga independensi mental dan menghindari konflik kepentingan yang dapat memengaruhi penilaian dan keputusan mereka. Akuntan harus mengambil keputusan berdasarkan fakta dan analisis yang obyektif tanpa dipengaruhi oleh pengaruh pribadi atau eksternal (IFAC, 2020).

Kompetensi profesional. Prinsip kompetensi profesional menekankan perlunya akuntan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik. Akuntan harus terus meningkatkan pengetahuan mereka melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan agar dapat menghadapi tantangan yang kompleks dalam lingkungan akuntansi yang terus berkembang (IFAC, 2020).

Kerahasiaan. Prinsip kerahasiaan mengharuskan akuntan untuk menjaga kerahasiaan informasi keuangan yang mereka peroleh selama menjalankan tugas mereka. Mereka harus melindungi data sensitif dan menjaga kepercayaan dari klien atau organisasi yang mereka layani (AICPA, 2018).

Tanggung jawab sosial. Prinsip tanggung jawab sosial menggarisbawahi pentingnya kontribusi akuntan dalam kepentingan masyarakat secara luas. Mereka diharapkan mempertimbangkan implikasi etis dari keputusan bisnis dan berupaya mempromosikan kesejahteraan umum melalui praktik akuntansi yang bertanggung jawab (IFAC, 2020).

6.2.2 Etika Profesionalisme dalam Pelaporan Keuangan

Etika profesionalisme dalam pelaporan keuangan mengacu pada kewajiban para profesional akuntansi untuk menyusun, mengelola, dan melaporkan informasi keuangan secara obyektif, jujur, dan transparan. Etika ini melibatkan sikap profesional yang mencakup integritas, kompetensi, independensi, dan tanggung jawab sosial (AICPA, 2018; IFAC, 2020).

Para profesional akuntansi diharapkan menjunjung tinggi integritas dalam menyusun laporan keuangan, dengan menghindari manipulasi atau penyajian informasi yang menyesatkan (AICPA, 2018). Mereka juga diharapkan menjaga kompetensi profesional mereka dan terus meningkatkan pengetahuan serta keterampilan mereka dalam menghadapi perubahan standar akuntansi (IFAC, 2020).

Selain itu, prinsip independensi merupakan aspek penting dalam etika profesionalisme dalam pelaporan keuangan. Para profesional akuntansi harus menjaga independensi mental dan menghindari konflik kepentingan yang dapat memengaruhi penilaian dan keputusan mereka dalam menyusun laporan keuangan (IFAC, 2020).

Terakhir, tanggung jawab sosial juga menjadi bagian integral dalam etika profesionalisme dalam pelaporan keuangan. Para profesional akuntansi diharapkan mempertimbangkan implikasi etis dari keputusan bisnis dan berkontribusi pada kepentingan umum melalui praktik akuntansi yang bertanggung jawab (AICPA, 2018).

6.2.3 Konflik Kepentingan dan Etika dalam Pelaporan Keuangan

Konflik kepentingan dalam pelaporan keuangan merujuk pada situasi di mana terdapat benturan atau pertentangan antara kepentingan individu atau pihak-pihak terkait yang dapat mempengaruhi objektivitas dan keandalan informasi keuangan yang disajikan. Etika dalam pelaporan keuangan memainkan peran penting dalam mengidentifikasi, mengelola, dan meminimalkan

dampak konflik kepentingan dalam rangka memastikan integritas dan kualitas laporan keuangan.

Para profesional akuntansi harus mempertimbangkan aspek-etika dalam menghadapi konflik kepentingan tersebut, dengan menjaga independensi, objektivitas, dan transparansi dalam menyusun laporan keuangan (Arens et al., 2020). Hal ini mencakup mengungkapkan secara jelas dan jujur adanya konflik kepentingan yang dapat mempengaruhi keandalan laporan keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (IASB, 2018).

Penanganan yang tepat terhadap konflik kepentingan dan penerapan etika yang kuat dalam pelaporan keuangan dapat memperkuat kepercayaan pihak-pihak yang menggunakan informasi keuangan dalam pengambilan keputusan (Babakus et al., 2021). Dengan demikian, integritas dan kualitas laporan keuangan akan terjaga, mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam praktik akuntansi.

6.3 Peran Manajemen dalam Pelaporan Keuangan

Peran manajemen dalam pelaporan keuangan sangat penting dalam memastikan keandalan dan kualitas informasi keuangan yang disajikan. Manajemen bertanggung jawab untuk menyusun laporan keuangan yang akurat, relevan, dan dapat dipercaya sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Mereka harus memastikan bahwa transaksi keuangan dicatat dengan benar, kebijakan akuntansi yang diterapkan sesuai, serta pengendalian internal yang memadai telah dilaksanakan (Kieso et al., 2020). Selain itu, manajemen juga memiliki peran dalam memastikan pengungkapan informasi yang cukup dan relevan dalam laporan keuangan agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat membuat keputusan yang baik (IASB, 2018).

Peran manajemen dalam pelaporan keuangan meliputi pemantauan dan pengawasan terhadap proses pelaporan, pengelolaan risiko keuangan, serta komunikasi yang jelas dan transparan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (IFAC, 2016). Dalam hal ini, manajemen harus memastikan adanya kepatuhan

terhadap prinsip-prinsip etika dan standar akuntansi, serta menjaga integritas dan objektivitas dalam penyusunan laporan keuangan.

6.3.1 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Keperilakuan dalam Pelaporan Keuangan

Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap berperilaku dalam pelaporan keuangan. Kepemimpinan yang kuat dan berintegritas dapat membentuk lingkungan kerja yang etis dan mendukung kejujuran dalam pelaporan keuangan. Pemimpin yang mempromosikan nilai-nilai etika dan menunjukkan teladan yang baik mendorong karyawan untuk bertindak dengan integritas dan bertanggung jawab dalam menyusun laporan keuangan (Trevino et al., 2014).

Selain itu, budaya organisasi yang menekankan transparansi, kejujuran, dan akuntabilitas memberikan landasan yang kuat untuk berperilaku yang baik dalam pelaporan keuangan. Ketika budaya organisasi memprioritaskan integritas dan menolak praktik-praktik tidak etis, karyawan akan merasa terdorong untuk menyampaikan informasi keuangan yang akurat dan jujur (Cohen et al., 2019).

Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dalam berperilaku dalam pelaporan keuangan penting untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang disajikan mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan dapat dipercaya oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

6.3.2 Praktik-praktik Manajemen yang Berdampak pada Kualitas Pelaporan Keuangan

Praktik-praktik manajemen yang baik memiliki peran krusial dalam mempengaruhi kualitas pelaporan keuangan suatu entitas. Salah satu praktik yang berdampak signifikan adalah implementasi pengendalian internal yang efektif. Pengendalian internal yang kuat membantu mengurangi risiko kesalahan dan kecurangan dalam penyusunan laporan keuangan (COSO, 2013). Hal ini meliputi pembagian tugas yang jelas, pemisahan tanggung jawab, serta

pemantauan yang terus-menerus terhadap proses pelaporan keuangan.

Praktik manajemen yang fokus pada transparansi dan pengungkapan informasi yang lengkap juga berkontribusi pada kualitas pelaporan keuangan. Manajemen harus memastikan bahwa laporan keuangan menyajikan informasi yang relevan, akurat, dan memadai agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat memahami kondisi keuangan dan melakukan pengambilan keputusan yang tepat (IASB, 2018). Praktik ini melibatkan pengungkapan kebijakan akuntansi yang signifikan, estimasi yang relevan, serta risiko dan ketidakpastian yang mempengaruhi entitas.

Selain itu, penerapan teknologi informasi yang baik juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pelaporan keuangan. Dengan menggunakan sistem informasi yang andal dan terintegrasi, manajemen dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan keamanan proses pelaporan keuangan (Arens et al., 2020). Praktik manajemen ini membantu mengurangi risiko kesalahan manusia, memperbaiki pengolahan data, dan memberikan keunggulan dalam analisis informasi keuangan.

6.4 Peran Auditor dalam Memastikan Keperilakuan yang Baik

Peran auditor sangat penting dalam memastikan berperilakuan yang baik dalam pelaporan keuangan suatu entitas. Auditor bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan independen terhadap laporan keuangan dan proses pelaporannya guna memberikan keyakinan yang wajar terkait dengan keandalan dan integritas informasi keuangan yang disajikan (IFAC, 2018). Dalam melakukan tugasnya, auditor harus menjunjung tinggi prinsip independensi, integritas, objektivitas, dan etika profesi.

Auditor memiliki peran penting dalam mengidentifikasi risiko penyelewengan, kecurangan, atau pelanggaran etika dalam pelaporan keuangan. Mereka melakukan analisis mendalam terhadap transaksi dan proses bisnis entitas untuk mengidentifikasi

indikasi kecurangan atau kesalahan material. Jika ditemukan adanya indikasi pelanggaran, auditor memiliki tanggung jawab untuk melaporkan temuan tersebut kepada manajemen entitas atau pihak yang berwenang.

Selain itu, auditor juga bertugas untuk memberikan rekomendasi dan saran kepada manajemen entitas dalam rangka meningkatkan berperilaku yang baik dalam pelaporan keuangan. Rekomendasi tersebut dapat berupa perbaikan dalam pengendalian internal, peningkatan kebijakan akuntansi, atau penerapan praktik terbaik dalam pengelolaan informasi keuangan.

6.4.1 Etika dan Profesionalisme dalam Audit Laporan Keuangan

Etika dan profesionalisme memiliki peran yang sangat penting dalam melakukan audit laporan keuangan. Auditor memiliki tanggung jawab untuk menjunjung tinggi standar etika profesi dalam menjalankan tugas mereka dengan integritas, objektivitas, dan independensi (IFAC, 2018). Etika dalam audit melibatkan pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip moral yang mencakup kejujuran, akuntabilitas, dan tanggung jawab dalam menyajikan informasi keuangan yang akurat dan andal.

Profesionalisme dalam audit melibatkan sikap dan perilaku yang mencerminkan standar yang tinggi, kualitas kerja yang baik, dan kepatuhan terhadap peraturan dan pedoman yang berlaku (AICPA, 2020). Auditor diharapkan untuk memiliki kompetensi teknis yang memadai, menjaga kerahasiaan informasi yang mereka akses, serta tetap independen dalam pemikiran dan pendekatan mereka.

Auditor juga harus mematuhi kode etik profesi yang relevan, seperti Kode Etik Profesi Akuntan Publik (KAP), yang dikeluarkan oleh organisasi profesi seperti International Federation of Accountants (IFAC) atau American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Kode etik ini mengatur aspek-aspek seperti independensi, kerahasiaan, integritas, dan perilaku yang diharapkan dari auditor dalam menjalankan tugas mereka.

6.4.2 Tanggung Jawab Auditor dalam Mendeteksi Praktik Kecurangan dalam Pelaporan Keuangan

Tanggung jawab auditor meliputi deteksi praktik kecurangan dalam pelaporan keuangan suatu entitas. Auditor memiliki peran penting dalam mengidentifikasi indikasi atau bukti adanya kecurangan yang dilakukan dengan sengaja atau kelalaian dalam penyusunan laporan keuangan (IAASB, 2020). Tanggung jawab ini mencakup melakukan pemeriksaan dan penilaian yang seksama terhadap dokumen dan informasi yang relevan, serta melakukan analisis mendalam terhadap transaksi dan kejadian yang mencurigakan.

Auditor harus mengaplikasikan pendekatan yang berbasis risiko dalam pengauditan, yang melibatkan identifikasi risiko penyelewengan dan kecurangan yang dapat mempengaruhi laporan keuangan. Auditor juga diharapkan untuk menjalankan prosedur pengujian yang memadai untuk mendapatkan bukti yang memadai terkait dengan kecurangan atau indikasi kecurangan (AICPA, 2020). Jika ditemukan adanya kecurangan atau indikasi kecurangan, auditor harus melaporkan temuan tersebut kepada manajemen entitas atau pihak yang berwenang.

6.4.3 Peran Auditor Independen dalam Memastikan Integritas Pelaporan Keuangan

Peran auditor independen sangat penting dalam memastikan integritas pelaporan keuangan suatu entitas. Auditor independen adalah pihak yang bekerja secara objektif dan tidak memihak, tidak terikat oleh kepentingan yang bertentangan, dan memiliki kewajiban untuk melaporkan temuan mereka secara independen (IAASB, 2020). Peran mereka meliputi penilaian terhadap keandalan, keabsahan, dan kebenaran informasi keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan.

Auditor independen bertugas untuk melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap transaksi keuangan, catatan akuntansi, dan sistem kontrol internal entitas. Mereka menggunakan metode dan prosedur yang profesional untuk mengumpulkan bukti yang cukup

dan memadai yang mendukung kesahihan dan keandalan informasi keuangan (AICPA, 2020). Auditor juga memiliki kewajiban untuk mengidentifikasi risiko penyelewengan atau kecurangan yang dapat mempengaruhi integritas laporan keuangan.

Dalam melaksanakan tugas mereka, auditor independen mengacu pada standar audit yang berlaku, seperti International Standards on Auditing (ISA) yang dikeluarkan oleh International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Standar ini memberikan panduan mengenai metode, prosedur, dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh auditor dalam menjalankan pengujian dan pemeriksaan laporan keuangan. Peran auditor independen dalam memastikan integritas pelaporan keuangan memiliki tujuan utama untuk memberikan keyakinan kepada pihak-pihak yang berkepentingan bahwa informasi keuangan yang disajikan adalah akurat, andal, dan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku. Dengan demikian, auditor independen berkontribusi dalam membangun kepercayaan dan menjaga integritas pasar keuangan.

6.5 Rangkuman

Aspek berperilaku dalam pelaporan keuangan memiliki peran yang krusial dalam memastikan integritas, kualitas, dan keandalan informasi keuangan yang disajikan. Etika dan profesionalisme menjadi landasan penting dalam menjaga integritas laporan keuangan, di mana profesional akuntansi diharapkan untuk bertindak dengan jujur, adil, obyektif, dan mematuhi standar etika yang berlaku. Tanggung jawab sosial juga menjadi bagian yang tak terpisahkan, di mana profesional akuntansi harus memahami dampak sosial dan ekonomi dari informasi keuangan yang disajikan serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Selain itu, auditor independen memiliki peran yang penting dalam memastikan integritas pelaporan keuangan melalui pengujian yang seksama dan obyektif serta dengan mengacu pada standar audit yang berlaku.

Praktik-praktik manajemen, kepemimpinan, dan budaya organisasi juga memberikan pengaruh signifikan terhadap berperilaku dalam pelaporan keuangan. Manajemen perlu menerapkan praktik yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Kepemimpinan yang kuat dan komitmen yang tinggi terhadap integritas serta budaya organisasi yang mendorong etika profesional dapat menciptakan lingkungan yang mendukung penyusunan laporan keuangan yang berkualitas. Dalam hal ini, manajemen perlu menjaga tata kelola yang baik dan memberikan teladan yang baik dalam praktik bisnis dan keputusan finansial yang diambil.

DAFTAR PUSTAKA

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). 2018. Code of Professional Conduct. Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.aicpa.org/interestareas/professionalethics/resources/codeofprofessionalconduct.html>
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). 2020. Code of Professional Conduct. Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.aicpa.org/content/dam/aicpa/research/standards/codeofconduct/downloadabledocuments/2020-code.pdf>
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). 2020. Statements on Auditing Standards (SAS). Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.aicpa.org/research/standards/auditattest/sas.html>
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Spletstoesser-Hogeterp, I. 2020. Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach. Pearson.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. 2021. Marketing Strategies for Firm Growth. Routledge.
- Cohen, J., Pant, L. W., & Sharp, D. J. 2019. Corporate Culture and Ethical Leadership. In Ethical Leadership in Organizations (pp. 65-85). Springer.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2013. Internal Control - Integrated Framework. Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-integrated-framework-executive-summary.pdf>
- International Accounting Standards Board (IASB). 2018. International Financial Reporting Standards (IFRS) Framework. Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.ifrs.org/-/media/project/conceptual-framework/exposure-drafts/mar-2018/discussion-paperdp/iasb-ed-dp-march-2018.pdf>

- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). 2018. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.iaasb.org/system/files/publications/files/IAASB-Handbook-2018.pdf>
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). 2020. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.iaasb.org/system/files/publications/files/IAASB-Handbook-2020.pdf>
- International Federation of Accountants (IFAC). 2016. International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations. Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/good-governance/discussion/international-good-practice-guidance-evaluating-and>
- International Federation of Accountants (IFAC). 2018. International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) Handbook. Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.ethicsboard.org/system/files/publications/files/IESBA-Handbook-2018-Vol-1.pdf>
- International Federation of Accountants (IFAC). 2020. Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants. Diakses pada 22 Juni 2023. Link: <https://www.ifac.org/publications-resources/handbook-code-ethics-professional-accountants>
- Jones, M. J. 2010. A behavioral perspective on financial reporting and decision making. *Journal of Accounting Research*, 48(2), 293-353.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. 2020. *Intermediate Accounting* (17th ed.). John Wiley & Sons.
- Rittenberg, L. E., Johnstone, K. M., & Gramling, A. A. 2020. *Auditing: A Business Risk Approach*. Cengage Learning.

- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. 2014. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 56(1), 32-57.
- Schipper, K. 2003. Principles-based accounting standards. *Accounting Horizons*, 17(1), 61-72.

BAB 7

DIMENSI KEPERILAKUAN DALAM PELAPORAN PAJAK

Oleh Asnidar

7.1 Pendahuluan

Aspek perilaku dalam akuntansi mengkaji hubungan antar perilaku manusia dan sistem akuntansi yang ada seperti pelaporan keuangan, perpajakan, manajerial dan sosial. Proses akuntansi mengimplikasikan ringkasan dari kejadian ekonomi akibat dari perilaku manusia dan pengukuran akuntansi juga mempengaruhi perilaku. Perilaku akuntansi sebagai subdisiplin dari akuntansi yang melibatkan beberapa aspek keperilakuan manusia yang berkaitan dengan proses dalam pengambilan sebuah keputusan ekonomi (Lubis, 2017)

Perpajakan memiliki peran yang sangat penting bagi masyarakat pada umumnya dan pemerintah pada khususnya dalam mengelola pendapatan negara. Penerimaan yang berasal dari pajak merupakan sumbangsih terbesar bagi pendapatan negara yang digunakan untuk menjalankan program pembangunan yang telah dirancang oleh pemerintah. Sri Mulyani Indrawati selaku Menteri Keuangan memaparkan realisasi penerimaan negara dalam APBN, terealisasi Rp 2.626,4 triliun dari terget berdasarkan peraturan presiden Nomor 98 Tahun 2022 sebesar Rp 2.266,2 triliun. Realisasi ini tumbuh 30,6% sejalan dengan pemulihan ekonomi yang semakin kuat dan terjaga serta dorongan harga komoditas yang relatif masih tinggi. Penerimaan pajak berhasil mencapai Rp 1.717,8 triliun, tumbuh 34,3% melampaui pertumbuhan pajak tahun 2021 sebesar 19,3%. Hal ini berarti kinerja pajak membaik ditunjukkan oleh

realisasi yang melebihi target selama dua tahun berturut-turut (2023).

Kepatuhan wajib pajak menjadi perhatian sistem administrasi perpajakan baik di negara maju maupun di negara berkembang. Dengan diberlakukannya *self assessment system*, kepatuhan pajak menjadi lebih penting untuk menghitung kewajiban pajak mereka serta membutuhkan pengetahuan pajak. Namun, meskipun sistem *self assessment system* memberikan kepercayaan secara penuh kepada wajib pajak untuk menghitung sendiri pajak terutang, masalah ketidakpatuhan tetap terjadi. Akibatnya bagi banyak negara termasuk Indonesia, kepatuhan pajak selalu menjadi tantangan utama.

7.2 Pelaporan Pajak

Elemen utama sistem perpajakan di Indonesia selain pembayaran pajak adalah pelaporan pajak. Pelaporan pajak dilakukan secara berkalah oleh wajib pajak pribadi dan badan dengan pendekatan penghasilan yang diterima setiap periode. Pelaporan pajak memiliki tujuan utama sebagai bentuk pengawasan yang akuntabel. Laporan pajak atau dikenal dengan Surat pemberitahuan (SPT) terdiri dari SPT masa dan SPT Tahunan yang digunakan oleh wajib pajak untuk melaporkan pajaknya sesuai dengan ketentuan undang-undang perpajakan.

Aturan pelaporan pajak tertuang dalam Undang-undang Nomor 28 tentang syarat dan ketentuan umum terkait tata cara perpajakan (2007). Surat pemberitahuan menjadi sarana bagi wajib pajak yang memiliki NPWP untuk melaporkan dan menghitung jumlah pajak yang terutang setiap tahunnya. Fasilitas perpajakan yang semakin mudah dan canggih, tidak lagi menjadi alasan wajib pajak enggan membayar pajak. Selain itu keterbukaan dan niat menjadi kunci utama wajib pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakan dengan baik.

7.3 Dilema Bisnis dalam Perpajakan

Praktek perpajakan pada dasarnya memiliki dampak terhadap berperilaku manusia. Penerapan *self assessment system* di Indonesia memberikan kewenangan kepada wajib pajak untuk melapor, menghitung dan menyetor sendiri pajak terutang sesuai dengan aturan perpajakan yang berlaku. Wajib pajak dituntut untuk memahami Undang-undang perpajakan, menjunjung nilai kejujuran dan memahami pentingnya pajak untuk pembangunan. Menurut Prof. Dr. Rochmat Soemitro, S.H. Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak mendapat umpan balik yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum (Mardiasmo, 2016). Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pajak merupakan suatu bentuk kewajiban yang harus dipenuhi wajib pajak, baik orang pribadi maupun badan.

Dalam perpajakan memiliki dua kepentingan yang berbeda antara wajib pajak, baik wajib pajak orang pribadi maupun badan dan pemerintah. Di satu sisi wajib pajak berusaha agar pajak yang dibayar sedikit sedangkan pemerintah mengharapkan penerimaan dari sektor pajak dimaksimalkan. Bagi pemerintah pajak merupakan sumber pemasukan utama untuk membiayai pengeluaran negara, baik itu pengeluaran rutin dan pengeluaran pembangunan sedangkan bagi wajib pajak merupakan beban yang mengurangi penghasilan mereka. Karena adanya perbedaan kepentingan sehingga wajib pajak terkadang mengurangi pembayaran pajaknya dengan cara legal (*tax avoidance*) maupun ilegal (*tax evasion*).

Tax avoidance adalah penggunaan metode legal untuk mengurangi penghasilan kena pajak atau pajak terutang. Mengklaim pengurangan pajak yang diizinkan dan kredit pajak adalah taktik yang umum dilakukan. Sedangkan *Tax Evasion* adalah bentuk penipuan pajak yang melibatkan penggunaan metode ilegal untuk menyembunyikan pendapatan atau informasi dari otoritas pajak untuk menghindari pembayaran pajak. Tetapi praktek penggelapan pajak seperti diatas sering ketahuan, maka modus penggelapan pajak sekarang berubah. Perusahaan biasanya melaporkan pajaknya relatif kecil, sehingga akan ada pemeriksaan oleh aparat (Hutami,

2010). Mereka yang ketahuan melakukan penggelapan pajak umumnya akan dikenai denda dan tuntutan pidana.

7.4 Hukum Pajak Mempengaruhi Perilaku

Hukum pajak merupakan suatu peraturan bersifat umum yang mengatur hubungan negara sebagai pemungut pajak dengan badan atau orang pribadi sebagai pembayar pajak. Hukum pajak mempunyai peran penting dalam pembangunan suatu negara karena dengan adanya peraturan tersebut dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak, hukum memiliki fungsi erat hubungannya dengan perkembangan masyarakat diantaranya adalah fungsi hukum sebagai *a tool of social engineering*.

Jika masyarakat memahami hukum pajak adalah suatu pedoman yang harus di taati maka secara tidak langsung dapat meningkatkan kesadaran masyarakat dalam memenuhi hak dan kewajiban perpajakannya. Undang-undang perpajakan mempengaruhi perilaku manusia karena berisi pedoman untuk memotivasi wajib pajak dalam membayar kewajiban dalam jumlah dan waktu yang tepat sehingga hukum pajak dapat mencapai tujuan ekonomi dan sosial. Ada 3 kesulitan yang ditimbulkan akibat ketentuan yang dirancang untuk mencapai tujuan ekonomi dan sosial (Supriyono, 2016).

1. Ketentuan menciptakan sistem pajak yang jauh lebih kompleks
2. Manfaat pajak yang sering digunakan atau dirasakan oleh wajib pajak kaya yang menyebabkan wajib pajak lain membayar bagian yang tidak proporsional dari beban pajak
3. Keputusan investasi sering dibuat atas dasar pertimbangan pajak daripada atas dasar ekonomi fundamental.

Faktor yang mempengaruhi perilaku patuh wajib pajak dapat dibagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. kepatuhan dalam membayar pajak secara positif dipengaruhi oleh faktor internal. Kesadaran dalam melaksanakan kewajiban sebagai wajib pajak yang mengharap agar penyerapan anggaran dari sektor pajak maksimal. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan

pemetaan aspek ekonomi, pembangunan, penataan, restrukturisasi, atau mendukung perbaikan di berbagai sektor. Faktor eksternal adalah pelayanan prima yang diberikan oleh petugas pajak menjadi faktor pendukung bagi masyarakat sebagai wajib pajak untuk tidak khawatir atau takut dalam melaporkan pajak. Kejelasan informasi mengenai peraturan dan ketentuan perpajakan disampaikan dengan pendekatan-pendekatan tertentu misalnya sosialisasi kepada masyarakat dalam bentuk iklan masih menjadi salah satu bentuk yang ideal dalam penyampaian informasi perpajakan yang informatif.

7.5 Teori Atkinson Tentang Kekuatan Motivasi

John William Atkinson (1923-2003) adalah seorang psikolog Amerika dan pelopor dalam studi ilmiah tentang motivasi, kinerja, dan perilaku pada manusia. Secara khusus, mempelajari motivasi berprestasi dan memperkenalkan elemen kognitif dalam analisis perilaku yang berpusat pada tujuan. Kognitivisme adalah ilmu psikologi yang mempelajari semua proses dan elemen yang memengaruhi pengetahuan seseorang, dan secara tidak langsung perilaku seseorang. Elemen kognitif ini berhubungan dengan hal-hal yang nyata pada pengalaman sehari-hari di lingkungan sekitar dan terdapat dalam dunia psikologi seseorang. Teori Atkinson mengusulkan bahwa pencapaian tujuan adalah hasil dari perkalian tiga komponen yaitu motif, ekspektasi dan insentif.

Tujuan dari teori ini adalah untuk menjelaskan mengapa individu tertentu lebih termotivasi untuk berprestasi daripada yang lain. Teori ini didasarkan pada dua prinsip psikologis: motif seseorang untuk mencapai kesuksesan dan motif seseorang untuk menghindari kegagalan. Teori ini digambarkan sebagai model pendekatan karena seorang individu akan termotivasi (a) untuk mengambil bagian (pendekatan) atau (b) untuk menarik diri dari suatu situasi (menghindari). Jika motivasi intrinsik seseorang untuk mengambil bagian lebih kuat daripada rasa takutnya akan kegagalan, maka ia akan terlibat dalam suatu aktivitas. Namun, jika rasa takut akan kegagalan lebih kuat daripada motivasi intrinsik

mereka untuk mengambil bagian, mereka akan menghindari atau menarik diri dari aktivitas tersebut.

Teori ini dapat dikatakan sebagai pendekatan yang berpusat pada sifat karena motivasi berprestasi merupakan sifat kepribadian (cara berperilaku yang relatif konsisten). Namun, sifat kepribadian ini mungkin bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi motivasi. Faktor penting lainnya adalah peran yang dimainkan oleh situasi dalam hal 'kemungkinan keberhasilan' dan 'insentif untuk keberhasilan'. Seseorang yang memiliki motivasi intrinsik yang rendah dapat termotivasi untuk menjadi sukses jika kemungkinan keberhasilannya tinggi dan imbalan yang ditawarkan untuk sukses sangat besar. Teori ini mampu menjelaskan mengapa individu yang 'berprestasi tinggi' memilih aktivitas yang sulit atau menantang. Teori ini juga menjelaskan bahwa 'orang yang berprestasi rendah' akan memilih tugas yang lebih mudah karena kecil kemungkinannya untuk gagal dan karena itu biasanya terjamin keberhasilannya. Orang yang berprestasi rendah akan menghindari aktivitas berisiko tinggi seperti ini dan mungkin akan puas membiarkan segala sesuatunya berjalan apa adanya.

7.5.1 Motif

Motif adalah watak atau sifat yang relatif stabil yang mendorong seseorang untuk berusaha keras agar berhasil menyelesaikan suatu tugas dan merasa bangga akan hal itu, atau setidaknya menghindari kegagalan. Motif dalam formula kekuatan mengacu pada kebutuhan individu untuk berprestasi. Atkinson membagi dua jenis individu yaitu individu yang membutuhkan prestasi dari pada kegagalan dan individu yang takut gagal dari pada membutuhkan prestasi.

Pada situasi tertentu individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi berusaha mencari risiko sedang, tetapi individu dengan motif tinggi berusaha menghindari kegagalan. Kebutuhan berprestasi dapat mempengaruhi kekuatan motivasi dan mempengaruhi keputusan pajak. Pada kenyataannya banyak pertanyaan perpajakan belum mendapat jawaban yang pasti sehingga muncul pro dan kontra. Individu yang membuat keputusan

pajak dapat memilih alternatif disebabkan karena motif yang berbeda.

7.5.2 Ekspektasi

Pengharapan dalam formula kekuatan motivasi secara sederhana mengacu pada kemungkinan keberhasilan, semakin besar peluang keberhasilan maka semakin besar kekuatan motivasi. Undang-Undang perpajakan dapat mempengaruhi perilaku manusia, agar Undang-Undang tersebut efektif perlu memasukkan faktor kekuatan motivasi yang tinggi untuk wajib pajak. Jika wajib pajak merasa bahwa peraturan perpajakan tidak dilaksanakan dengan baik, kekuatan motivasi peraturan tersebut rendah. Akibatnya peraturan perpajakan tersebut kemungkinan gagal untuk mencapai tujuan sosial dan ekonomi.

Dalam beberapa kasus perpajakan, ketetapan pajak digunakan sebagai dasar untuk pelaporan keuangan. Perusahaan dapat membuat kebijakan untuk mengurangi pajak terutang, kebijakan tersebut dapat menguntungkan perusahaan ketika dilakukan secara legal. Akan tetapi ketetapan pajak berisiko apabila dilakukan secara ilegal untuk mengurangi kewajibannya. Salah satu faktor penyebab tidak banyaknya wajib pajak, karena merasa sistem perpajakan tidak adil

7.5.3 Insentif

Insentif adalah nilai yang di berikan ketika seseorang mencapai tujuan. Nilai insentif bisa positif dan negatif, hal ini memengaruhi nilai insentif seseorang dan kompleksitas tugas. Oleh karena itu, semakin kompleks suatu tugas atau tujuan, maka semakin sedikit nilai insentif yang diberikan. Secara umum, jika hasil suatu kegiatan merupakan sumber kepuasan, maka nilai insentifnya positif. Sebaliknya, jika hasilnya adalah hukuman atau hanya memiliki efek negatif, maka nilainya akan negatif.

Undang-undang pajak terbatas pada pengaturan nilai insentif ekstrinsik yang memberikan penawaran untuk meningkatkan kekuatan motivasi wajib pajak. Insentif berupa pengurangan pajak, penundaan pembayaran pajak, dan penghargaan atas kepatuhan

wajib pajak. Nilai insentif juga dapat berupa hukuman seperti denda, bunga dan pidana. Sebagian wajib pajak takut akan hukuman sehingga dapat meningkatkan kekuatan motivasi untuk membayar pajak dengan tepat waktu meskipun dengan keadaan terpaksa.

7.6 Intervensi Perilaku Untuk Meningkatkan Kepatuhan

Intervensi Perilaku pajak dapat meningkatkan kepatuhan secara menyeluruh. Namun, para pembuat kebijakan harus menyadari efek limpahan dari intervensi mereka. Suatu wilayah menginginkan setiap orang membayar seluruh pajak mereka, mulai dari pajak bumi dan bangunan, pajak pertambahan nilai dan pajak penghasilan. Sementara itu, penelitian menunjukkan bahwa individu akan mencoba untuk menjaga agar pengeluaran mereka secara keseluruhan untuk pajak tetap konstan. Jadi, jika mereka melaporkan penjualan yang lebih besar setelah ada dorongan dari pemerintah untuk melakukannya, mereka mungkin juga akan melaporkan pengeluaran yang lebih besar.

Kuncinya adalah memastikan bahwa para pembuat kebijakan memahami bahwa intervensi harus ditujukan untuk kepatuhan di berbagai pajak dan menargetkan seluruh pajak yang harus dibayar seseorang. Lagi pula, tidak ada gunanya melakukan intervensi yang membuat terobosan dalam pembayaran pajak hanya untuk kehilangan jumlah pendapatan yang sama di pajak lainnya. Hal yang juga penting adalah memastikan bahwa peraturan yang disampaikan dapat membuat seseorang memahami bahwa penegakan hukum, hukuman, dan deteksi itu nyata dan bahwa jenis peraturan tertentu dapat disampaikan dengan lebih baik di berbagai jenis pajak dibandingkan jenis pajak lainnya.

Dengan adanya intervensi dari Direktorat Jenderal Pajak berupa sosialisasi, dapat memberikan pengetahuan kepada wajib pajak mengenai regulasi perpajakan yang telah ditetapkan dan akan berdampak terhadap kepatuhan wajib pajak. Program sosialisasi tentang pajak dalam berbagai bentuk, seperti yang bersifat edukatif, informatif dan iklan layanan masyarakat yang menghibur untuk

menghindari kesan formal sehingga lebih dapat diterima oleh semua lapisan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Hutami, Sri. 2010. "*Tax Planning (Tax Avoidance Dan Tax Evasion)* Dilihat Dari Teori Etika." *Politeknosains IX* Nomor 2 (September): 57. <https://issuu.com/politama/docs/tax-planning-tax-avoidance-dan-tax-evasion--diliha>.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2023. "Menkeu : Kinerja Penerimaan Negara Luar Biasa Dua Tahun Berturut-Turut." www.kemenkeu.go.id.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2017. *Akuntansi Keperilakuan; Akuntansi Multiparadigma*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. 2016. *Perpajakan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Republik Indonesia. 2007. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007 Tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum Dan Tata Cara Perpajakan."
- Supriyono, R.A. 2016. *Akuntansi Keperilakuan*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

BAB 8

AKUNTANSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN AKUNTANSI SOSIAL

Oleh Nengsi Sudirman

8.1 Akuntansi Sumber Daya Manusia

Akuntansi sumber daya manusia didefinisikan oleh Komite Akuntansi Sumber Daya Manusia (AAA) sebagai proses identifikasi dan pengukuran data sumber daya manusia serta penyebaran informasi kepada pihak yang berkepentingan (Belkaoui, 1995). Namun, menurut Flamholtz (Tunggal, 1995), "akuntansi sumber daya manusia berarti akuntansi untuk orang sebagai sumber daya organisasi" (akuntansi sumber daya manusia berarti akuntansi untuk orang sebagai sumber daya organisasi). Artinya, akuntansi sumber daya manusia adalah cabang akuntansi yang mengukur sumber daya manusia sebagai bagian dari sumber daya organisasi.

(Lako Andreas, 1995) menawarkan perspektif alternatif tentang akuntansi sumber daya manusia, yang menyatakan bahwa itu adalah sebuah proses untuk menemukan, mengukur, dan menyampaikan data tersebut kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Selain itu, (Brummet, 1995) menyatakan bahwa akuntansi sumber daya manusia mencakup hal-hal seperti mengidentifikasi sumber daya manusia sebagai aset, menentukan biaya yang diinvestasikan dan hubungannya dengan biaya hasil pakai, mengestimasi, dan memberikan ketelitian ekonomi tentang nilai sumber daya manusia organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi, maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi sumber daya manusia merupakan bidang akuntansi yang berpusat pada manusia sebagai sumber daya organisasi. dengan demikian untuk mengetahui apakah nilai sumber

daya manusia perusahaan telah meningkat atau menurun, nilai sumber daya manusia harus diukur dan dilaporkan. (Sugiri, 1994) menjelaskan bahwa adapun tujuan dari akuntansi sumber daya manusia yaitu;

1. Menjadikan informasi lebih relevan untuk pengambilan keputusan.
2. Meningkatkan kualitas pilihan ekonomi pemakai laporan keuangan.
3. Meningkatkan mutu data akuntansi.

Flamholtz dalam (Tunggal, 1995) menjelaskan mengenai kegunaan penerapan Human Resource Accounting yaitu;

1. Memberikan alat untuk mengukur biaya dan nilai manusia bagi organisasi untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Memberikan kerangka kerja untuk membantu manajer menggunakan sumber daya manusia dengan lebih baik.
3. Manajer memotivasi untuk mengakui dampak dari keputusan bisnis tentang sumber daya manusia .
4. Memberi pengguna informasi yang diperlukan untuk memperoleh, mengembangkan, menempatkan, mengubah, menggunakan, mengevaluasi, dan menghargai sumber daya manusia.

Menurut (Flamholtz, 1971) menjelaskan fungsi dari akuntansi sumber daya manusia berdasarkan pada para pemakainya.

1. **Bagi masyarakat;** Akuntansi sumber daya manusia dapat membantu mengawasi likuiditas dan deplesi ekonomi, memberikan informasi berharga, dan memberi karyawan kesempatan untuk bertanggung jawab secara sosial.
2. **Bagi manajemen;** Flamholtz mendefinisikan akuntansi sumber daya manusia sebagai alat manajemen dengan tiga fungsi utama: informasi, paradigma, dan katalisator. Selain itu, akuntansi sumber daya manusia memberikan informasi manajerial tentang harga dan nilai seseorang terhadap organisasi, dan jenis informasi yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

3. **Bagi Investor;** Akuntansi sumber daya manusia membantu investor mengetahui aset manusia organisasi. Studi penelitian menunjukkan bahwa ketika investor melihat informasi sumber daya manusia, mereka berpikir berbeda tentang pilihan investasi mereka (Tunggal, 1995).

Hariyanto (2014) menjelaskan terdapat 2 (dua) hal yang perlu diperhatikan dalam akuntansi sumber daya manusia, yaitu:

1. Bagian dari biaya SDM yang terkait dengan pendapatan dalam satu periode akuntansi (dimasukkan dalam laporan laba/rugi)
2. Sumber daya manusia dianggap sebagai aktiva atau aset yang perlu dimasukkan ke dalam Neraca.

Dalam laporan keuangan, akuntansi sumber daya manusia disajikan pada sisi aset pada pos investasi sumber daya manusia sebagai nilai total investasi sumber daya manusia. Amortisasi sumber daya manusia dimasukkan ke dalam Laporan Laba/Rugi perusahaan sebagai pengurangan biaya operasional perusahaan yang diakui sebesar jumlah biaya untuk pengembangan sumber daya manusia dibagi taksiran umur ekonomis (Hariyanto, 2014)

Selain itu, (Hariyanto, 2014) menyatakan bahwa ada dua perspektif yang berbeda tentang cara mengukur sumber daya manusia. Yang pertama adalah berdasarkan biaya, yang dikenal sebagai "berdasarkan biaya", dan yang kedua adalah berdasarkan nilai.

1. Pengukuran sumber daya manusia berdasarkan biaya (*cost based*)

Akuntansi sumber daya manusia juga melibatkan menghitung nilai ekonomi sumber daya manusia bagi suatu organisasi. Konsep biaya dalam akuntansi sumber daya manusia juga melibatkan menghitung biaya yang telah dikeluarkan baik untuk memperoleh dan melatih sumber daya manusia maupun untuk menggantikan mereka.

Pengukuran nilai akuntansi sumber daya manusia dengan menggunakan konsep biaya dapat digolongkan menjadi dua (2) bagian yaitu;

- a. **Metode Biaya Historis**, menghitung dan mengkapitalisasi semua biaya yang terkait dengan penerimaan dan pengembangan sumber daya manusia, kemudian mengamortisasi biaya tersebut selama umur manfaat yang diharapkan dari aset.

Kelebihan metode biaya adalah perlakuan perhitungan untuk menghitung nilai sumber daya manusia yang konsisten dengan metode akuntansi konvensional. Ini memungkinkan untuk menghitung biaya yang sebenarnya termasuk dalam usaha untuk mendapatkan karyawan, dan metode biaya sejarah praktis dan dapat diuji kebenarannya.

Salah satu kekurangan dari metode biaya adalah:

- (a) Biaya untuk merekrut dan melatih karyawan tidak konsisten dari waktu ke waktu, bahkan terkadang sangat jauh. Ini membuatnya sulit untuk melakukan penyesuaian amortisasi (atau pembebanan); (b) untuk menentukan umur ekonomis sumber daya manusia karena keahlian setiap orang berubah setiap tahun; (c) untuk membuat prediksi umur ekonomi karena pergantian karyawan tidak dapat diprediksi; dan (d) nilai sumber daya manusia tidak dapat diperbandingkan (tidak mempunyai daya banding) karena biaya penerimaan dan pengembangan. Ini lebih karena kecerdasan dan waktu pengukuran setiap orang berbeda.
- b. **Metode Biaya Pengganti**, metode ini memberikan gambaran tentang cara mengalokasikan biaya pengganti sumber daya manusia yang sudah ada di perusahaan. Biaya ini akan mencakup semua biaya untuk penerimaan, pelatihan, penempatan, dan pengembangan karyawan baru untuk mencapai tingkat keterampilan yang diperlukan. Ini juga mencakup biaya kompensasi seperti biaya pensiun dan menunggu karyawan baru.

Namun, nilai pengganti biasanya digunakan untuk menghitung nilai persediaan barang dagangan yang diperoleh dan stok bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi; biaya penggantian idealnya diukur dengan nilai pasar yang tersedia untuk aset serupa (yang sejenis). Namun, sangat sulit untuk menghitung nilai pasar sumber daya manusia, terutama karena perbedaan kualitas sumber daya manusia antara satu sumber daya manusia dengan yang lainnya tidak jelas.

2. Pengukuran sumber daya manusia berdasarkan nilai (value based)

Memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi dalam meningkatkan nilainya berarti bahwa sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan di masa depan. Konsep ini mendukung gagasan bahwa sumber daya manusia harus dinilai berdasarkan nilai.

Terdapat beberapa metode yang bisa digunakan untuk menghitung nilai SDM berdasarkan konsep nilai, yaitu;

a. Metode stochastic rewards

Flamholtz (1971) menciptakan metode ini dan menjelaskan bahwa teori ekonomi nilai adalah dasar dari pemikiran ekonomi tentang nilai proses kemungkinan. Menurut teori ini, sesuatu itu bernilai hanya jika memiliki kemampuan untuk memberikan manfaat atau kegunaan di masa mendatang. Dengan adanya proses kemungkinan yang telah dijelaskan, organisasi dapat mencapai nilai sumber daya manusia yang diharapkan. Jadi, nilai jiwa pegawai yang diharapkan perusahaan dapatkan selama masa kerja yang diproyeksikan adalah hasil akhir dari menggunakan model ini.

b. Metode Pengukuran Kompensasi

Motode ini didasarkan pada teori konsep ekonomi sumber daya manusia, yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah sumber arus pendapatan dan nilainya, yaitu besar nilai sekarangnya yang didiskon dengan tingkat tertentu bagi pemilik sumber daya tersebut.

8.2 Akuntansi Sosial

(R.H. Gray, 1987) mengatakan akuntansi sosial adalah proses menyampaikan dampak sosial dan lingkungan dari tindakan ekonomi perusahaan untuk kepentingan kelompok tertentu dalam masyarakat dan masyarakat secara keseluruhan. Ini juga dikenal sebagai akuntansi sosial dan lingkungan, pelaporan sosial perusahaan, pelaporan tanggung jawab sosial perusahaan, pelaporan non-keuangan, atau akuntansi keberlanjutan. Menurut D. Crowther (2000) akuntansi sosial dapat didefinisikan sebagai akuntansi sosial dan lingkungan.

Akibatnya, akuntansi sosial biasanya digunakan dalam konteks bisnis, atau tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Semua organisasi, lembaga swadaya masyarakat, lembaga amal, dan lembaga pemerintah dapat terlibat dalam akuntansi sosial.

Ramanathan (1976) dalam (Suadi, 1988; Hendriksen, 1994) menjelaskan mengenai tujuan dari akuntansi sosial yaitu;

1. Membantu menentukan apakah prioritas sosial yang diberikan secara luas pada satu pihak dan aspirasi individu pada pihak lain sesuai dengan pendekatan dan praktik bisnis yang secara langsung mempengaruhi relatifitas sumber daya dan status individu.
2. Mengidentifikasi dan mengukur kontribusi sosial neto suatu perusahaan, yang mencakup biaya dan manfaat sosial yang diinternalisasikan ke perusahaan serta faktor eksternalitas yang berdampak pada berbagai segmen sosial.

3. Informasi tentang tujuan, kebijakan, program, strategi, dan kontribusi perusahaan terhadap tujuan sosial harus diberikan secara optimal kepada semua kelompok sosial.

Namun, Hendriksen (1994) menyatakan bahwa akuntansi sosial digunakan untuk memberikan informasi yang memungkinkan untuk mengukur dampak tindakan perusahaan terhadap masyarakat.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tujuan akuntansi sosial adalah untuk memberi orang pemahaman tentang bagaimana akuntansi sosial berfungsi sebagai pelaku bisnis dalam menangani masalah sosial yang dihadapi perusahaan, sehingga komponen biaya sosial yang dikeluarkan pada masyarakat dapat membantu bisnis berjalan dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

Menurut Ansry Zulfikar (1987) dalam Achmad (1989) beberapa metode pengukuran dapat digunakan untuk mengukur akuntansi sosial, seperti

1. Teknik survey; Metode survei termasuk pengumpulan data dari kelompok masyarakat mengenai pengukuran aktivitas sosial perusahaan.
2. Evaluasi penilai independen; memberikan pihak luar wewenang untuk menilai aktivitas sosial perusahaan
3. Penilaian pengganti; Anda dapat menggunakan nilai pengganti untuk menentukan nilai sesuatu jika nilainya tidak dapat ditentukan secara langsung.
4. Putusan pengadilan; dengan keputusan yang memiliki dasar hukum
5. Biaya pencegahan dan perbaikan; biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperbaiki lingkungan sosialnya.

Sedangkan menurut Harahap (1993) menjelaskan beberapa metode dalam pengukuran akuntansi sosial, yaitu;

1. Menggunakan daftar kuesioner.
2. Menggunakan reaksi pasar dalam menentukan harga.
3. Menggunakan penilaian dengan menghitung opportunity cost approach.

4. Menggunakan hubungan antara kerugian massal dengan permintaan untuk barang perorangan dalam menghitung kerugian masyarakat.

Menurut Estes (1976) yang dikutip oleh (Achmad, 1989) menjelaskan praktik pelaporan akuntansi sosial yaitu;

1. Praktik sederhana; laporan terdiri dari penjelasan akuntansi sosial tanpa data kuantitatif, baik dalam satuan uang maupun satuan lainnya.
2. Praktik lebih maju; Praktik lebih maju, laporan mengandung data kuantitatif dan penjelasan akuntansi sosial.
3. Praktik paling canggih: laporan disusun dalam format kualitatif dan perusahaan juga menyusun laporan dalam bentuk neraca.

Secara teoritis, akuntansi sosial memerlukan perusahaan untuk mempertimbangkan lingkungan sosialnya, yang terdiri dari masyarakat, konsumen, pekerja, pemerintah, dan pihak lain. Lingkungan sosial ini dapat membantu operasi perusahaan karena pembagian tanggung jawab mereka. Dimulai dengan aktivitas sosial yang dilakukan oleh suatu pelaku bisnis, akuntansi sosial diproses sesuai dengan prinsip, metode, dan konsep akuntansi, dan kemudian disampaikan kepada pihak yang berkepentingan. Informasi ini menentukan kebijakan lingkungan sosial dan aktivitas sosial.

Namun, ketika masalah akuntansi sosial dikaitkan dengan prinsip-prinsip dasar manajemen perusahaan yang baik, mereka menjadi masalah yang signifikan dalam manajemen perusahaan, terutama dalam hal prinsip pertanggungjawaban. Prinsip dasar tata kelola perusahaan, atau pengelolaan yang baik, menurut Satyo (2001) mengharuskan perusahaan untuk melaporkan kepada pemegang saham, calon investor, kreditur, dan pemerintah serta stakeholder lainnya, seperti masyarakat umum, konsumen, serikat pekerja, dan karyawan perusahaan secara individu.

Murni (2001) menyatakan bahwa perusahaan harus memenuhi tujuan mereka dengan memaksimalkan kesejahteraan dan keuntungan. Tanggung jawab sosial ini akan berdampak pada

masyarakat dan lingkungan tanpa mengabaikan tujuan ekonomi perusahaan.

8.3 Penerapan akuntansi sosial di Indonesia

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) (1998) pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No.1 (revisi 1998) dalam paragraf 9, perusahaan dapat menyajikan laporan tambahan seperti laporan lingkungan hidup dan laporan nilai tambah. Ini terutama berlaku untuk industri yang memiliki tanggung jawab lingkungan yang signifikan dan bagi industri yang menganggap bahwa karyawan mereka memainkan peran penting dalam laporan tersebut.

Dengan kata lain, PSAK menyatakan bahwa perusahaan di Indonesia dapat melaporkan kegiatan sosial kepada pihak luar dalam bentuk laporan nilai tambah. Ini menunjukkan bahwa profesi akuntan di Indonesia mengawasi pelaporan tanggung jawab sosial perusahaan.

Utomo (2000) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pengungkapan sosial perusahaan di Indonesia relatif masih rendah dan diduga perusahaan memanfaatkan laporan tahunan sebagai media komunikasi antara perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya. Sementara dalam penelitian Henny dan Murtanto (2001) mengemukakan bahwa tingkat pengungkapan sosial di Indonesia relatif rendah dengan nilai 42,32%. Selain itu, (Surbakti dan Wijayanti (2022) menyatakan bahwa tingkat pengungkapan pertanggungjawaban sosial perusahaan dapat menjadi semakin lebih baik ketika perusahaan memiliki aset dan tingkat leverage yang lebih besar, namun justru menunjukkan tingkat pengungkapan pertanggungjawaban sosial yang semakin rendah ketika perusahaan memiliki pertumbuhan penjualan yang semakin tinggi.

Meskipun demikian, undang-undang atau peraturan pemerintah yang bertujuan untuk mendorong perusahaan untuk melakukan hal-hal tertentu untuk menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan telah mendorong penerapan pertanggung

jawaban sosial. Selain itu, reaksi masyarakat semakin kritis terhadap lingkungan. Oleh karena itu, tim penyusun standar (IAI), para akuntan, dan peneliti harus bekerja sama dengan baik untuk mengembangkan dan melakukan penelitian dalam bidang akuntansi yang mengutamakan pertanggungjawaban sosial dan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, S. (1989) 'Akuntansi Sosial: Peranannya Dalam Mengukur Tanggung Jawab Social Perusahaan, Suatu Tinjauan Analitis.', *Majalah Akuntansi*, 10.
- Belkaoui (1995) *Akuntansi Sumber Daya Manusia*. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Brummet, R.L. (1995) *Human Resource Accounting: Modern Accounting*. Bandung, Indonesia: Alih Bahasa Tim penerjemah CV. Alfa Beta.
- D. Crowther. (2000) *Social and Environmental Accounting* . London: Financial Times Prentice Hall.
- Flamholtz, E. (1971) 'A model for human resource valuation: A stochastic process with service rewards', *The Accounting Review*, 46(2), pp. 253–267.
- Harahap, S., S. (1993) *Teori Akuntansi*. Edisi Satu. Jakarta, Indonesia: Rajawali Press.
- Hariyanto, A. (2014) 'Penerapan akuntansi sumber daya manusia dalam laporan keuangan', *Dharma Ekonomi*, 20(37).
- Hendriksen, E., S. (1994) *Accounting Theory*. Third Edition. USA: Mc.Hill.
- Henny & Murtanto (2001) 'Analisis Pengungkapan Sosial pada Laporan Tahunan. Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi.', *Universitas Trisakti, Jakarta* [Preprint].
- Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) (1998) *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Lako Andreas (1995) *Akuntansi Sumber Daya Manusia: Pengakuan dan Pelaporan Sumber Daya Manusia Sebagai Asset Organisasi*. Yogyakarta, Indonesia: UPP – AMP YKPN.

- Murni (2001) 'Akuntansi Sosial: Suatu Tinjauan Mengenai Pengakuan, Pengukuran dan Pelaporan Externalities dalam Laporan Keuangan.', *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 2(1), pp. 27–44.
- R.H. Gray, D.L.O.& K.T.Maunders. (1987) *Corporate Social Reporting: Accounting and accountability*. . Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Satyo (2001) *Pengungkapan Sosial Dalam Laporan Tahunan*. . Edisi-17. Jakarta, Indonesia: Media Akuntansi. IAI Jakarta.
- Suadi, A. (1988) 'Akuntansi Sosial: Implikasi dan Kemungkinan Pengembangan di Indonesia.', *Majalah Akuntansi*, 11.
- Sugiri, S., & N.I. (1994) 'Dapatkah SDM di Neraca-kan?', *Gadjah Mada University Business Review*, 3(6), p. 125.
- Surbakti, M.A., & W.N.A. (2022) 'Firm Performance, Firm Size, Leverage, and Growth on the Level of Corporate Social Responsibility Disclosure in Non Financial Companies. ', *E-Jurnal Akuntansi*, 32(7), pp. 1714–1727.
- Tunggal, A.W. (1995) *Akuntansi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Utomo, M. (2000) 'Praktik Pengungkapan Sosial pada Laporan Tahunan Perusahaan di Indonesia, Laporan Penelitian', *Simposium Nasional Akuntansi III* [Preprint].

BIODATA MULIYATI



Dr. Ir. Mulyati, M.M.

Penulis Lahir di Pinrang Sulawesi Selatan, 31 Mei 1970. Menyelesaikan program Doktorat di Fakultas Ekonomi di Universitas Persada Indoneisa YAI Jakarta, tahun 2014, konsentrasi Manajemen Pemasaran. Sebelumnya telah menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi, program Magister Manajemen, Universitas Mpu Tantular, tahun 2019 dengan Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Penulis menyelesaikan program Strata 1 di Universitas Negeri Hasanuddin Ujung Pandang, tahun 1995. Penulis telah memiliki sertifikat Uji Kompetensi dari BNSP dan berbagai sertifikat kompetensi lainnya. Kegiatan penulis saat ini aktif mengajar dan tridharma Perguruan Tinggi. Artikel ilmiah yang telah penulis terbitkan di antaranya: *Indonesia Health Care Service a Medical Transportation Approach*. 944-951_IJPR 1302165. ISSN 0975 – 2366; *The Effect of Service Operation Engineering and Green Marketing on Consumer Buying Interesr. Uncertain Supply Chain Management; Individualism and collectivism culture to audit judgement, The Effects of Service Operation Engineering and Green Marketing on Consumer Buying Interest; Pola Hidup Sehat masyarakat di Era Revolusi Industri 4.0., dan lain-lain*. Penulis telah menulis buku bersama dengan team. Penulis juga aktif m pengelakukan pengabdian kepada Masyarakat. Dan beberapa buku/chapter book dan artikel penelitian lain dan PKM telah diterbitkan.

Email: muliyati.ibik57@gmail.com

BIODATA PENULIS



Sri Rahayu Syah, S.E., Ak., M.Ak.

Dosen Program Studi Akuntansi Keuangan Publik
Politeknik Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi
Indonesia Makassar

Penulis lahir di Ujung Pandang, 01 April 1990. Jenjang Pendidikan S1 Akuntansi lulus tahun 2012 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Pendidikan Ujung Pandang. Pendidikan Profesi Akuntansi (PPAk) lulus tahun 2013 di Universitas Hasanuddin. Pendidikan S2 Akuntansi lulus tahun 2015 di Universitas Muslim Indonesia. Memperoleh sertifikat pendidik dan dinyatakan sebagai dosen profesional pada bidang ilmu akuntansi oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Pada tahun 2020. Memperoleh sertifikat kompetensi bagian pembukuan pada bidang pekerjaan manajemen keuangan dari BNSP pada tahun 2020 dan sertifikat kompetensi pada bidang teknisi akuntansi dengan kualifikasi/kompetensi teknisi akuntansi madya dari BNSP pada tahun 2021. Saat ini menjadi dosen akuntansi pada Program Studi D4 (Sarjana Terapan) Akuntansi Keuangan Publik di Politeknik Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia Makassar.

BIODATA PENULIS



Tri Hanani, S.E., M.Sc.

Dosen Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

Penulis lahir di Bantul tanggal 05 Juni 1994. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Program Studi Ilmu Akuntansi. Penulis menekuni bidang akuntansi keuangan, perbankan, akuntansi syariah, audit dan akuntansi keperilakuan.

BIODATA PENULIS



Victoria Kusumaningtyas Priyambodo, S.E., M.Sc.

Dosen Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

Penulis lahir di Yogyakarta tanggal 23 Agustus 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada dan melanjutkan S2 pada Program Studi Magister Sains Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada. Penulis menekuni bidang akuntansi manajemen, akuntansi biaya, dan akuntansi sektor publik.

BIODATA PENULIS



Yerisma Welly, S.E., M.Ak.

Dosen Program Studi Akuntansi
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematang Siantar. Menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung pada tahun 2019 dan melanjutkan ke jenjang Magister Jurusan Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Manajemen di Universitas Negeri Medan, lulus pada tahun 2021. Ketertarikan Penulis pada bidang-bidang akuntansi terutama akuntansi manajemen, akuntansi keperilakuan, akuntansi keuangan, perpajakan, manajemen keuangan, tata kelola perusahaan dan akuntansi pertanggungjawaban sosial. Semasa menempuh pendidikan, penulis aktif sebagai peneliti junior. Penulis adalah akademisi “green enthusiast”, yaitu memiliki ketertarikan terhadap keberlanjutan lingkungan dalam konteks akuntansi dan industri. Penulis mengabdikan diri sebagai Akademisi dengan aktif mengajar, melakukan penelitian dan pengabdian serta aktif menulis buku.

BIODATA PENULIS



Asnidar, S.E., M.Ak.

Dosen Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Sulawesi Barat

Penulis lahir di Bone tanggal 23 September 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Sulawesi Barat. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Jurusan Akuntansi di Universitas Muslim Indonesia. Penulis menekuni bidang akuntansi perpajakan, akuntansi keperilakuan dan akuntansi syariah.

BIODATA PENULIS



Nengsi Sudirman, S.E.,M.Ak
Dosen Program Studi Kewirausahaan
Universitas Mega Buana Palopo

Nengsi Sudirman lahir di Rappang, Sulawesi Selatan, pada tanggal 15 Agustus 1995. Ia menyelesaikan studi dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada prodi manajemen di Universitas Muslim Indonesia (UMI) pada tanggal 20 Maret 2017. Selanjutnya pada tanggal 09 Februari 2021 ia menyelesaikan studi program Magister Akuntansi di Universitas Hasanuddin.

Setelah lulus studi program Magister, penulis kemudian berkarir sebagai dosen pada Program Studi Kewirausahaan di Universitas Mega Buana Palopo. Dengan keahliannya di bidang manajemen dan akuntansi, ia berdedikasi untuk berkontribusi dalam mengembangkan kemampuan manajemen/akuntansi pada program studi kewirausahaan pada mahasiswa-mahasiswi di universitas tersebut. Sebagai seorang dosen, penulis berupaya memberikan pengajaran yang berkualitas pada peserta didik.