

D. Arfan Ikhsan., SE., M.Si
Muhammad Ishak., SE., M.Si., Ak., CA
Heny Triastuti., SE., M.Si
Putri Kemala Dewi Lubis., SE., M.Si
M. Firza Alpi., SE., M.Si.

AKUNTANSI KEPERILAKUAN

Multiparadigm Accounting



MADENATERA
Quality & Fairness

AKUNTANSI KEPERILAKUAN

Multiparadigm Accounting

Dr. Arfan Ikhsan., SE., M.Si
Muhammad Ishak., SE., M.Si., Ak CA
Heny Triastuti., SE., M.Si
Putri Kemala Dewi Lubis., SE., M.Si
M. Firza Alpi., SE., M.Si

Editor:
Dr. Muammar Khaddafi., SE., M.Si



MADENATERA
Qualified Publisher

AKUNTANSI
KEPERILAKUAN
Multiparadigm Accounting

AKUNTANSI KEPERILAKUAN
Multiparadigm Accounting

Penulis : Dr. Arfan Ikhsan., SE., M.Si. dkk

Editor : Dr. Muammar Khaddafi., SE., M.Si

Copyright © 2017, Pada Penulis.
Hak Cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata Letak : Dedi Hendrawan
Perancang Sampul : CV. Madenatera

Diterbitkan oleh :

PENERBIT MADENATERA

Jl. Bromo Komplek Bromo Bisnis Center (BBC) No. 43 Medan
Email: arf_79lbs@yahoo.com; madenateranews@gmail.com
Contact person : 081370062009 ; 081263529815

Cetakan Kedua : Juni 2017

ISBN 978-602-61152-1-8

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh bagian buku ini
dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa
izin tertulis dari penerbit atau penulis.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puja dan puji kami panjatkan kehadirat ALLAH SWT yang telah memberikan kami kesehatan maupun keselamatan dibarengi dengan pemberian taufik dan hidayah-Nya kepada para penulis sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Buku ini disusun dengan harapan dapat digunakan oleh khalayak ramai, khususnya bagi para mahasiswa yang sedang mempelajari akuntansi keperilakuan dan utamanya bagi para dosen yang sedang mengampu mata kuliah akuntansi keperilakuan.

Pembahasan tentang akuntansi keperilakuan saat ini, tidak dapat terlepas dari diskusi mengenai ilmu keperilakuan (*behavioral science*) itu sendiri. Dewasa ini, berbagai teori mengenai akuntansi keperilakuan semakin dituntut untuk terus berkembang. Teori-teori akuntansi keperilakuan yang ada saat ini dikembangkan dari penelitian-penelitian empiris atas perilaku manusia di organisasi dan kelihatannya arah riset bidang akuntansi ke depan akan diwarnai aspek perilaku pada akuntansi. Dengan demikian, peranan penelitian dalam pengembangan ilmu sudah tidak diragukan lagi. Kondisi tersebut semakin tercermin dengan ruang lingkup di bidang akuntansi keperilakuan yang sangat luas, yang tidak hanya meliputi bidang akuntansi manajemen, tetapi juga menyangkut penelitian dalam bidang etika, pengauditan, penganggaran, sistem informasi akuntansi, bahkan juga akuntansi keuangan.

Buku ini diharapkan dapat menambah literatur bagi para mahasiswa jurusan akuntansi guna memperluas pengetahuan mahasiswa tentang aspek keperilakuan pada akuntansi disamping menambah wacana-wacana riset para mahasiswa di bidang akuntansi keperilakuan. Selain ditujukan kepada para mahasiswa, buku ini juga ditujukan kepada para praktisi, terutama para pengambil keputusan dan manajer, yang menangani masalah pemberian motivasi kepada karyawan yang terkait dengan lingkungan akuntansi. Buku ini juga dapat dimanfaatkan sebagai literatur pelengkap dan bahan pokok untuk kajian-kajian seperti audit internal, teori keputusan, penganggaran, desain struktur organisasi baik bisnis maupun nonbisnis, komunikasi dan informasi, sumber daya manusia, lingkungan sosial, serta proses-proses perencanaan dan pengendalian. Semua aspek kajian tersebut dihubungkan dengan berbagai masalah keperilakuan manusia baik pada bidang produksi, bidang perencanaan sistem informasi, maupun bidang-bidang lain yang terdapat di unit-unit kerja organisasi seperti masalah pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja masing-masing bidang.

Agar lebih mudah dalam mempelajari isi buku ini. Beberapa catatan penting yang perlu diperhatikan para mahasiswa pengguna buku ini antara lain:

1. Rajinlah mengikuti kuliah dan buatlah catatan-catatan yang diperlukan.
2. Jika mungkin, pelajari kembali pada hari yang sama, materi yang diberikan. Gunakan buku ini sebagai pelengkap catatan Anda.
3. Berpikirlah secara kritis. Tanyakan kepada dosen pengampu Anda apa yang benar-benar belum Anda pahami.
4. Sebelum mempelajari suatu bab, bacalah terlebih dahulu garis besar bab dan pendahuluan bab untuk meraba topik-topik mana yang penting. Gunakan garis besar bab untuk mengatur catatan Anda.
5. Pada ahir setiap bab, Anda akan menjumpai sebuah ringkasan yang berisi fakta dan konsep serta sebuah daftar istilah-istilah penting, keduanya akan membantu Anda belajar sebelum menempuh ujian.
6. Cobalah membuat sebuah tulisan mini tentang akuntansi keperilakuan yang sesuai dengan

apa yang telah Anda pelajari selama ini. Tulisan ini setidaknya bisa selesai sejalan dengan selesainya materi kuliah yang diajarkan dosen pengampu. Selanjutnya diskusikan apakah tulisan Anda benar-benar telah sesuai dengan domain akuntansi keperilakuan secara umum.

Buku ini didesain untuk memperkenalkan mahasiswa tentang akuntansi keperilakuan yang didukung dengan teori-teori terkait dengannya. Buku ini diharapkan menjadi bahan rujukan dalam mempelajari mata kuliah akuntansi keperilakuan. Buku ini terdiri dari tiga belas bab dimana pembahasan setiap bab dalam buku ini disajikan secara jelas, lugas dan mudah untuk dipahami para pembaca. Pembahasan materi dalam setiap bab buku ini diharapkan selesai selama satu semester perkuliahan.

Tiap bab dalam buku ini dimulai dengan menjelaskan garis besar bab, dan diakhiri dengan kesimpulan dan pertanyaan. Konsep dan topik pembahasan memfokuskan perhatian Anda pada elemen-elemen bab yang penting, dan pertanyaan, permasalahan, serta permasalahan kasus yang menguji pengetahuan Anda dan memungkinkan Anda menerapkan materi pelajaran secara kreatif. Disamping itu, pembahasan bab juga dijelaskan dengan menggunakan bahasa yang sederhana sehingga lebih memudahkan bagi para pembaca dalam memahami kandungan isi dari materi seluruh bab dalam buku ini.

Saya juga ingin berterima kasih pada orang-orang lain yang telah memberikan dukungan. Banyak gagasan datang dari para dosen, pengajar dan kolega-kolega saya, yang telah memberikan inspirasi bagi penulis untuk terus berupaya melakukan perbaikan-perbaikan dari edisi sebelumnya. Akhirnya, ucapan terimakasih yang begitu berharga saya ucapkan kepada: *Allah SWT*, yang atas Rahmad dan Hidayahnya telah memberikan kesehatan dan kekuatan bagi penulis untuk menyelesaikan buku ini. *Nabi Muhammad SAW*, yang dengan perjuangan beliau telah mengangkat manusia dari alam kegelapan ke alam yang terang benderang. *Orang Tua kami*, yang selalu mendoakan dan memberi bimbingan bagi penulis untuk harus tetap dalam jalan yang baik. Semoga mereka tetap mendapatkan Rahmad dan Hidayah dari Allah SWT. *Guru-guru kami*, yang tetap menjadi wasilah bagi penulis, dimana dari merekalah penulis mendapatkan segudang ilmu, penulis pandai menulis dan membaca. Semoga mereka semua, baik yang masih hidup maupun yang sudah tiada mendapatkan Rahmad dan Tempat disisi Allah SWT. *Istri*, yang senantiasa memberikan toleransi dan dukungan dalam penyelesaian buku ini. *Tim pakar* dari Penerbit Madenatera yang terdiri dari para editor, karyawan produksi, perancang, spesialis pemasaran dan perwakilan penjualan yang telah membantu penyelesaian dan pendistribusian buku ini hingga sampai kepada para penggunanya.

Penulis menyadari, bahwa setiap hasil karya manusia, meskipun dipersiapkan dengan sebaik apa pun, pasti masih jauh dari sempurna serta banyak mengandung kelemahan dan kesalahan. Semua itu tidak lepas dari kodrat manusia yang mempunyai keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Untuk itu, penulis sangat menghargai kritik dan saran dari seluruh pembaca untuk perbaikan buku ini. Atas segala kesalahan dan kelemahan yang dikandung buku ini, kami terlebih dahulu mohon dimaafkan. Semoga dalam penerbitan berikutnya buku ini dapat terus kami sempurnakan.

Billahi fi sabilillahiq fastabiqul khairat, wassalamu'alaikum wr. wb.

Medan, Juni 2017
Salam Hormat

Penulis

DAFTAR ISI

	halaman
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi	vii
BAB 1 PENGANTAR AKUNTANSI KEPERILAKUAN.....	1
Pendahuluan.....	2
Apa yang Dimaksud dengan Ilmu Akuntansi?	2
Apa yang Dimaksud dengan Ilmu Keperilakuan?	8
Ilmu Keperilakuan dari Berbagai Perspektif	9
Memasuki Akuntansi Keperilakuan.....	14
Mengapa Mempertimbangkan Aspek Keperilakuan pada Akuntansi.....	19
Dimensi Akuntansi Keperilakuan.....	21
Akuntansi Keperilakuan: Perluasan Logis dari Peran Akuntansi Tradisional.....	23
Landasan Teori dan Pendekatan Akuntansi Keperilakuan	24
Lingkup dan Sasaran Hasil dari Akuntansi Keperilakuan	26
Persamaan dan Perbedaan Ilmu Keperilakuan dan Akuntansi Keperilakuan.....	27
Kesimpulan	30
Pertanyaan	30
BAB 2 KONSEP AKUNTANSI DAN HIPOTESIS KEPERILAKUAN	34
Pendahuluan.....	35
Perusahaan: Awal Perdebatan Konsep Keperilakuan.....	35
Munculnya Perbedaan Persepsi.....	37
Dampak Struktur Kepemilikan Terhadap Kinerja Perusahaan	41
Pengaruh dari Teori-Teori Ekonomi Perusahaan.....	43
Beberapa Hipotesis Keperilakuan untuk Konsep yang Berbeda	45
Usaha untuk Merekonsiliasikan Konsep Dasar.....	49
Kesimpulan	53
Pertanyaan	53
BAB 3 KONSEP DAN PERAN PERILAKU ORGANISASIONAL	56
Pendahuluan.....	57
Organisasi dan Manajemen.....	57
Keterlibatan Peran Manajer	57
Mendefinisikan Perilaku Organisasional	61
Peran Perilaku Organisasional	61
Beberapa Hal Penting dalam Perilaku Organisasi.....	62
Perubahan pada Tingkat Individu	69
Perubahan pada Tingkat Kelompok.....	72
Perubahan pada Tingkat Organisasi.....	73
Dasar Motivasional Organisasi.....	74
Tipe Pola Motivasional	76
Pola Motivasional: Konsekuensi dan Syarat	77
Kepuasan Sosial dari Hubungan Kelompok Primer	83
Kesimpulan	84
Pertanyaan	84

BAB 4 AKUNTANSI KEPERILAKUAN DALAM RETROSPEK DAN PROSPEK	87
Pendahuluan.....	88
Pergeseran Konsepsi.....	88
Berpijak Pada Tradisi Ekonomi.....	89
Bidang yang Kompleks, Kaya, dan Terus Bergerak	90
Sudut Pandang dari Luar.....	91
Menggerakkan Agenda Riset ke Depan.....	94
Pasang Surut Aliran Kemajuan.....	98
Kesimpulan	99
Pertanyaan	100
BAB 5 PENGENDALIAN KEUANGAN	103
Pendahuluan.....	104
Dilema Pengendalian.....	104
Pentingnya Manajemen Keuangan.....	107
Tujuan dan Tanggungjawab Manajemen Keuangan.....	108
Peran Manajer Keuangan Dalam Korporasi.....	111
Aspek Perilaku dalam Pengendalian Keuangan.....	112
Aspek Perilaku dalam Pengendalian Keuangan yang Komprhensif.....	113
Aspek Perilaku dalam Pengendalian Keuangan dari Dimensi Faktor-Faktor Kontekstual	116
Aspek Perilaku dalam Perekayasaan Pengendalian Keuangan	117
Aspek Perilaku dalam Pertimbangan-Pertimbangan Rancangan	118
Aspek Perilaku Pengendalian Keuangan dalam Rangka Pemberdayaan Perusahaan	120
Kesimpulan	124
Pertanyaan	124
BAB 6 KERANGKA KONSEPTUAL	128
Pendahuluan.....	129
Dilema Bisnis.....	129
Otonomi Divisional	130
Akuntansi Pertanggungjawaban	132
Sasaran Akuntansi Pertanggungjawaban.....	133
Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban	134
Akuntansi Pertanggungjawaban vs Akuntansi Konvensional.....	134
Jaringan Pertanggungjawaban.....	135
Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	136
Pusat Pendapatan.....	136
Pusat Biaya	137
Pusat Laba	137
Pusat Investasi.....	145
Korelasi dengan Struktur Organisasi.....	153
Menetapkan Pertanggungjawaban.....	155
Perencanaan , Akumulasi Data, dan Pelaporan Berdasarkan Pusat Pertanggungjawaban	156
Asumsi Keperilakuan dan Akuntansi Pertanggungjawaban	157
Kesesuaian antara Jaringan Pertanggungjawaban dan Struktur Organisasi	160
Kapabilitas untuk Mendorong Kerja Sama	161
Masalah-Masalah dalam Akuntansi Pertanggungjawaban.....	161
Kesimpulan	162

Pertanyaan	162
BAB 7 ASPEK KEPERILAKUAN PADA PERENCANAAN LABA DAN PENGANGGARAN ...	165
Dilema Bisnis	166
Pendahuluan	168
Hubungan Anggaran dengan Akuntansi	169
Pengertian Anggaran	169
Prosedur Penyusunan Anggaran	170
Berbagai Fungsi dari Perencanaan Laba dan Anggaran	170
Pandangan Perilaku terhadap Proses Penyusunan Anggaran	172
Konsekuensi Disfungsional dari Proses Penyusunan Anggaran	173
Relevansi Konsep Ilmu Keperilakuan dalam Lingkungan Perencanaan	176
Stabilitas Lingkungan Organisasi	179
Konsep-konsep Keperilakuan yang Relevan dalam Proses Penyusunan Anggaran	179
Tahap Implementasi	184
Tahap Pengendalian dan Evaluasi Kinerja	186
Kesimpulan	188
Pertanyaan	188
BAB 8 ASPEK KEPERILAKUAN PADA PENGAKUMULASIAN DAN PENGENDALIAN	
BIAYA	191
Dilema Bisnis	192
Pendahuluan	192
Biaya Dengan Fungsi Manajemen	193
Penggolongan Biaya	194
Biaya Relevan untuk Pengambil Keputusan	196
Pentingnya Manajemen Biaya	200
Sistem Biaya Tradisional vs Biaya Standar	200
Perhitungan Biaya Langsung atau Variabel	203
Pengendalian Biaya	205
Pengambilan Keputusan	205
Aspek Keperilakuan dari Langkah Akuntansi Biaya yang Dipilih	207
Partisipasi dalam Penetapan Standar	207
Kesimpulan	212
Pertanyaan	212
BAB 9 ASPEK KEPERILAKUAN PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PARA	
PENGAMBIL KEPUTUSAN	215
Pendahuluan	216
Dilema Bisnis	216
Proses Pengambilan Keputusan	216
Cara Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	220
Asumsi Keperilakuan dalam Pengambilan Keputusan Organisasi	225
Pengambilan Keputusan oleh Pendetang Baru vs oleh Pakar	235
Peran Kepribadian dan Gaya Kognitif dalam Pengambilan Keputusan	236
Kesimpulan	242
Pertanyaan	242

BAB 10 ASPEK KEPERILAKUAN PADA PERSYARATAN PELAPORAN	245
Pengantar.....	246
Syarat-syarat Pelaporan	246
Bagaimana Persyaratan Pelaporan Memengaruhi Perilaku	246
Dampak dari Persyaratan Pelaporan	250
Kesimpulan	254
Pertanyaan	254
BAB 11 ASPEK KEPERILAKUAN PADA PENGANGGARAN MODAL	257
Pendahuluan	258
Penganggaran Modal	258
Pendekatan Umum terhadap Proses Penganggaran Modal	260
Teori Kontijensi dalam Konteks Penganggaran Modal	262
Pertimbangan Proses Penganggaran Modal dalam Penelitian Sebelumnya	263
Aspek Keperilakuan dari Penganggaran Modal	266
Tampilan Rasional	271
Saran-saran Perbaikan	271
Kesimpulan	271
Pertanyaan	271
BAB 12 ASPEK KEPERILAKUAN PADA AUDIT INTERNAL	271
Dilema Bisnis.....	271
Pendahuluan.....	271
Audit Internal	271
Peran Auditor Internal	271
Otoritas Auditor Internal	271
Profesionalisme dalam Peran Auditor Internal dan Otoritas	271
Jenis Peran Auditor Internal.....	271
Memotivasi Pihak yang Diaudit.....	271
Kesimpulan	271
Pertanyaan	271
BAB 13 ASPEK KEPERILAKUAN PADA ETIKA AKUNTAN	271
Pendahuluan.....	271
Kasus Korporasi.....	271
Dilema Etika	271
Penalaran Moral	271
Model Pengambilan Keputusan Etis	271
Riset Perilaku Etis Akuntan	271
Implikasi Bagi Riset Mendatang.....	271
Kesimpulan	271
Pertanyaan	271

DAFTAR PUSTAKA



BAB 1

PENGANTAR AKUNTANSI KEPERILAKUAN

HASIL PEMBELAJARAN

Di akhir bab ini, Anda harus mampu menjelaskan :

1. Apa yang Dimaksud dengan Ilmu Akuntansi?
2. Apa yang Dimaksud dengan Ilmu Keperilakuan?
3. Ilmu Keperilakuan dari Berbagai Perspektif
4. Memasuki Akuntansi Keperilakuan
5. Mengapa Mempertimbangkan Aspek Keperilakuan pada Akuntansi
6. Dimensi Akuntansi Keperilakuan
7. Akuntansi Keperilakuan: Perluasan Logis dari Peran Akuntansi Tradisional
8. Landasan Teori dan Pendekatan Akuntansi Keperilakuan
9. Lingkup dan Sasaran Hasil dari Akuntansi Keperilakuan
10. Persamaan dan Perbedaan Ilmu Keperilakuan dan Akuntansi Keperilakuan
11. Pengaruh Organisasional terhadap Perilaku

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia ilmu pengetahuan yang semakin pesat, meniscayakan semua bidang ilmu untuk membuka diri termasuk pengkajian ilmu akuntansi. Akuntansi telah mengalami metamorfosis yang panjang untuk menjadi bentuknya yang modern seperti sekarang ini. Meskipun tidak ada catatan yang dapat digunakan untuk menunjuk secara langsung kapan akuntansi mulai dipraktikkan, dapat diperkirakan bahwa akuntansi telah digunakan sejak zaman sebelum masehi. Dengan semakin majunya peradaban manusia, tentu saja pencatatan, pengikhtisaran, dan pelaporan telah menjadi bagian dari proses transaksi.

Pada awalnya, "dasar pembukuan" atau "statistik akuntansi" dimanifestasikan sebagai suatu pencatatan dari berbagai barang, kebutuhan praktis, perkembangannya menjadi hubungan erat dengan perkembangan manusia dan masyarakat khususnya kepada penemuan besar umat manusia. Sebuah momen khusus dalam sejarah adalah munculnya perdagangan dengan barang dan, selanjutnya, munculnya mata uang sebagai setara umum, begitu juga dengan muncul dan berkembangnya berbagai bentuk tulisan dan angka.

Akuntansi yang merupakan satu sistem dan prosedur yang menghasilkan laporan keuangan dimaksudkan untuk membantu para pemakai pengambilan keputusan, ternyata mengandung seperangkat *esensi behavioral* dan syarat dengan muatan integrasi dengan berbagai ilmu (teori) sosial lainnya. Bab ini diawali dengan menjelaskan apa yang disebut dengan ilmu akuntansi.

APA YANG DIMAKSUD DENGAN ILMU AKUNTANSI?

Pengertian Akuntansi

Terdapat banyak definisi dan arti akuntansi yang ditulis oleh badan berwenang, para ahli dan peneliti yang merupakan pakar di bidang akuntansi. Salah satu di antaranya, Siegel dan Marconi (1989)¹ mendefinisikan akuntansi sebagai:

"... suatu disiplin jasa yang mampu memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu mengenai masalah keuangan perusahaan guna membantu pemakai internal dan eksternal dalam proses pengambilan keputusan ekonomi."

Sementara, Komite Terminologi AICPA (*The Committee on Terminology of the American Institute of Certified Public Accountants*) mendefinisikan:

"akuntansi sebagai seni pencatatan, penggolongan, dan pengikhtisaran transaksi serta kejadian yang bersifat keuangan dengan cara yang berdaya guna dan dalam bentuk satuan uang, serta interpretasi dari hasil proses tersebut".

Sedangkan *Accounting Principles Board (APB) System Statement No. 4* mendefinisikan akuntansi sebagai berikut:

"Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa. Fungsinya adalah memberikan informasi kuantitatif, terutama yang bersifat keuangan, mengenai suatu entitas ekonomi yang dimaksudkan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi, sebagai dasar dalam memilih di antara beberapa alternatif."

Terlepas dari sesuai tidaknya definisi-definisi di atas (karena masih banyak ditemukan berbagai kelemahan di dalam definisi-definisi tersebut), definisi dari *American Accounting Association (AAA)* menawarkan perspektif yang lebih luas.

AAA mendefinisikan akuntansi sebagai:

"suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, dan pengomunikasian informasi ekonomi yang memungkinkan pertimbangan dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi terkini oleh pemakai informasi."

Dalam definisi APB, akuntansi didefinisikan dengan mengacu pada konsep informasi kuantitatif dimana dinyatakan bahwa "akuntansi adalah aktivitas jasa". Fungsi akuntansi

¹ Siegel, Gary, dan Marcony H. R., 1989. *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.

menurut definisi tersebut adalah menyediakan informasi kuantitatif, terutama yang bersifat keuangan, mengenai entitas ekonomi dimana informasi tersebut diperkirakan bermanfaat dalam proses pengambilan keputusan-keputusan ekonomi, yaitu dalam menentukan pilihan di antara alternatif-alternatif yang ada, baik dalam konteks program kerja maupun dalam tindakan.

Dari beberapa definisi di atas menyiratkan bahwa akuntansi pada dasarnya juga dirancang untuk memenuhi kebutuhan praktis. Artinya, teori akuntansi memiliki hubungan yang bersifat definitif dengan praktik akuntansi. Kalau suatu struktur akuntansi sebagai hasil rekayasa telah diterapkan dalam lingkungan tertentu, maka secara sempit, akuntansi dapat dipandang sebagai suatu proses atau kegiatan yang meliputi proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan, pengklasifikasian, penguraian, penggabungan, pengikhtisaran, dan penyajian data keuangan dasar yang terjadi sebagai akibat dari kegiatan operasi suatu unit organisasi, dengan cara-cara tertentu, untuk menghasilkan informasi yang relevan bagi pihak yang berkepentingan. Pemakai internal dari informasi akuntansi adalah organisasi yang memiliki struktur organisasi, yang memandang laporan akuntansi sebagai landasan dari pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendanaan, investasi, dan kegiatan operasional. Pemakai eksternal meliputi kelompok pemegang saham, kreditor, serikat buruh, analis keuangan, dan badan atau lembaga pemerintah. Dengan demikian, informasi keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan sebagai hasil dari sistem informasi keuangan bertujuan antara lain:

1. Menyediakan informasi laporan keuangan yang dapat dipercaya dan bermanfaat bagi investor serta kreditor sebagai dasar pengambilan keputusan dan pemberian kredit.
2. Menyediakan informasi mengenai posisi keuangan perusahaan dengan menunjukkan sumber-sumber ekonomi (kekayaan) perusahaan serta asal dari kekayaan tersebut.
3. Menyediakan informasi keuangan yang dapat menunjukkan kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba.
4. Menyediakan informasi keuangan yang dapat menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melunasi utang-utangnya.
5. Menyediakan informasi keuangan yang dapat menunjukkan sumber-sumber pendanaan perusahaan.
6. Menyediakan informasi yang dapat membantu para pemakai dalam memperkirakan arus kas masuk ke dalam perusahaan.

Tujuan Akuntansi

Tujuan akuntansi pada umumnya dibagi ke dalam tiga bagian, bagian-bagian tersebut meliputi: (1) informasi untuk pengambilan keputusan, (2) pengguna informasi, dan (3) informasi yang bermanfaat.

1. Informasi untuk Pengambilan Keputusan

Informasi akuntansi merupakan alat yang digunakan oleh pengguna informasi untuk pengambilan keputusan, terutama oleh pelaku bisnis. Dimana informasi akuntansi diharapkan dapat didefinisikan sebagai sistem informasi yang bisa mengukur dan mengkomunikasikan informasi keuangan tentang kegiatan ekonomi. Informasi akuntansi sangat diperlukan oleh pihak manajemen perusahaan dalam merumuskan berbagai keputusan dalam memecahkan segala permasalahan yang dihadapi perusahaan. Informasi akuntansi yang dihasilkan dari suatu laporan keuangan berguna dalam rangka menyusun berbagai proyeksi, misalnya proyeksi kebutuhan uang kas di masa yang akan datang. Dengan menyusun proyeksi tersebut secara tidak langsung akan mengurangi ketidakpastian, antara lain mengenai kebutuhan akan kas.

Informasi akuntansi berhubungan dengan data akuntansi atas transaksi-transaksi keuangan dari suatu unit usaha, baik usaha jasa, dagang maupun manufaktur. Supaya informasi akuntansi dapat dimanfaatkan oleh manajer atau pemilik usaha, maka informasi tersebut

mungkin untuk menentukan model keputusan mana yang sedang digunakan dengan mencari bagaimana pemakai sebenarnya mengambil keputusan dan informasi apa yang mereka inginkan. Akan tetapi, prosedur ini mungkin tidak menuntun pada hasil yang terbaik karena pemakai dibatasi oleh informasi akuntansi yang sekarang tersedia. Demikian pula mereka mungkin tidak menggunakan model terbaik berdasarkan informasi yang disediakan untuk mereka.

Pertanggungjawaban

Laporan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan merupakan salah satu kesulitan lain dalam penetapan-penetapan tujuan yang untuk pelaporan keuangan adalah bahwa pemakai hanyalah satu sisi dari persamaan informasi. Informasi mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku baik pemakai maupun pemasoknya. Oleh karena itu kedua belah pihak harus dipertimbangkan dalam transmisi informasi tersebut. Dengan kata lain, seseorang harus memperhitungkan juga tujuan pemasok selain tujuan penerima. Jika tidak ada yang lain, orang harus mempertimbangkan biaya penyediaan informasi. Yuji Ijiri berusaha menghimpun berbagai pihak yang bersangkutan dalam suatu model pertanggungjawaban yang di dalamnya ia menggambarkan adanya akuntor, akuntree dan akuntan. Ijiri menjelaskan sebagai berikut:²

"Suatu kerangka dasar berdasarkan pertanggungjawaban, tujuan akuntansi adalah untuk menyediakan suatu sistem arus informasi yang adil diantara akuntor dan akuntree... Berdasarkan hubungan pertanggungjawaban yang mendasari, akuntree mempunyai hak tertentu untuk mengetahui, pada saat yang sama kerangka dasar ini mengakui bahwa akuntor juga mempunyai hak untuk melindungi rahasia. Lebih banyak informasi mengenai akuntor tidak selalu lebih baik. Mungkin lebih baik dari sudut pandang akuntree tetapi tidak demikian halnya dari keseluruhan hubungan pertanggungjawaban."

Akuntansi sebagai Suatu Sistem Informasi

Akuntansi menjadi faktor terdepan yang berperan penting dalam menjalankan ekonomi dan sistem sosial kita. Keputusan-keputusan yang diambil oleh para individu, pemerintah, dan badan usaha lainnya sering kali ditentukan oleh penggunaan informasi akuntansi berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki. Seperti yang telah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya, tujuan utama akuntansi adalah menghasilkan informasi keuangan melalui proses pencatatan, pelaporan, dan interpretasi atas data-data ekonomi yang digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, sistem dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang kompleks dan dibentuk dari berbagai komponen yang saling berkaitan. Secara garis besar, suatu sistem harus memiliki sasaran, input-output, dan lingkungan untuk mencapai target dasar yang telah ditetapkan. Sebagai suatu sistem informasi, akuntansi dijelaskan pada bagian berikut.

Akuntansi adalah Sistem

Manajemen, pengguna, dan personel sistem diperlukan dalam pengembangan sistem. Umumnya, kelompok perancang atau tim proyek pengembangan sistem terdiri atas para pemakai, analis, dan wakil manajemen yang bertugas untuk mengidentifikasi kebutuhan pemakai sistem, mengembangkan spesifikasi teknis, dan mengimplementasikan sistem baru. Masalah-masalah teknis, organisasional, dan manajemen proyek akan muncul pada saat implementasi sistem. Sistem informasi yang baru mungkin juga menciptakan hubungan kerja yang baru di antara para karyawan yang ada, perubahan pekerjaan, bahkan juga perubahan struktur organisasi. Faktor-faktor teknis, perilaku, situasi, dan kepegawaian yang berkaitan perlu dipertimbangkan sebelum proyek dilaksanakan. Kegagalan untuk melakukan hal ter

² Hendriksen dan Van Breda, 2000. Teori Akuntansi. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

adalah bahwa segala perubahan terjadi dengan proses, tidak ada perubahan tanpa melalui proses. Mengelola perubahan organisasi membutuhkan waktu terutama karena menggabungkan kemampuan sumber daya manusia dengan kondisi organisasi yang baru membutuhkan waktu. Lebih dari itu, proses perubahan itu sendiri membutuhkan waktu karena organisasi merupakan sistem yang kompleks dengan berbagai ketergantungan, dengan mengadakan perubahan berarti kolaborasi dan kemitraan antar manajer lini profesional sumber daya manusia (SDM) dan semua karyawan. Idealnya kerja sama ini terjadi selama berlangsungnya semua fase perubahan, dimulai dari pengertian terhadap sifat perubahan organisasi itu sendiri dan terus berlanjut pada perencanaan, pelaksanaan, penilaian kembali dan penyesuaian kembali sumber daya manusia.

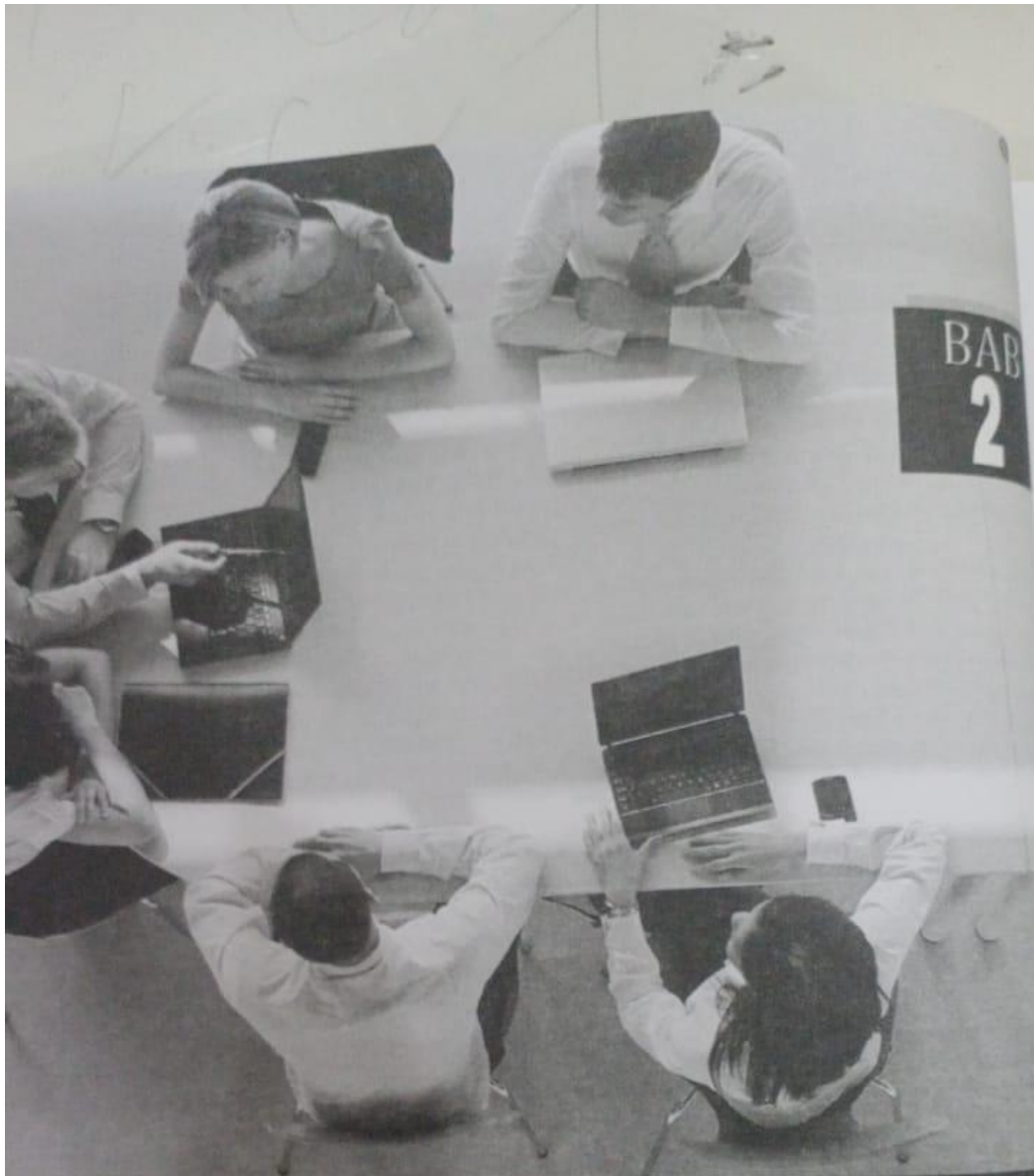
Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Adapun perubahan terencana (*planned change*) merupakan kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan. Tujuan dari perubahan terencana (*planned change*): (1) perubahan itu mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan lingkungan (2) perubahan itu mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Robbins (1996) mengemukakan bahwa yang bertanggung jawab untuk mengelola kegiatan perubahan adalah agen perubahan, dimana agen perubahan tersebut bisa manajer atau bukan manajer, karyawan atau konsultan luar. Sedangkan yang dapat diubah oleh agen perubahan pada hakekatnya dapat dikelompokkan dalam empat kategori: struktur, teknologi, *setting* fisik, dan orang (sikap). Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi dan rancang ulang pekerjaan. Mengubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang di proses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan.

Mengubah *setting* fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, ketrampilan, pengharapan, persepsi dan atau perilaku karyawan. Kekuatan lingkungan (kondisi ekonomi, karakteristik angkatan kerja, kualitas sosial) menyebabkan perubahan organisasi berubah-ubah dari waktu ke waktu dan dari satu bisnis ke bisnis lainnya, namun proses perubahan itu sendiri bersifat konstan. Terdapat tiga contoh perubahan organisasi yang memiliki implikasi utama terhadap pengelolaan sumber daya manusia dan sangat mungkin tetap berlangsung dalam abad 21: (a) perubahan yang terus berlangsung ke arah strategi yang berfokus pada konsumen dan kualitas menyeluruh, (b) restrukturisasi organisasi dan terus berlangsungnya upaya perampingan perusahaan dan pemutusan hubungan kerja, dan (c) inisiatif untuk berespon terhadap tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam.

Pengaruh organisasional terhadap perubahan perilaku berkaitan dengan pengembangan organisasi (*organizational development*). Pengembangan organisasi merupakan suatu kumpulan intervensi perubahan terencana (*planned change*), yang dibangun diatas nilai-nilai humanistic-demokratik, yang berupaya memperbaiki keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Fokus utama teori dan praktek pengembangan organisasi adalah aspek sumber daya manusia organisasi dan aspek sosial organisasi. Pengembangan organisasi hampir selalu berfokus pada nilai (*values*), sikap (*attitudes*), kepemimpinan (*leadership*), iklim organisasi (*organizations climate*) variabel manusia (*people variables*). Pembangunan organisasi mengkonsentrasikan pada perasaan (*feelings*) dan emosi (*emotions*), ide dan konsep, menempatkan pentingnya pertimbangan pada keterlibatan individual dan partisipasi.

Manusia bekerja dengan dibatasi oleh organisasi. Perilakunya dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk ukuran organisasional dan struktur. Gaya kepemimpinan atau filosofi manajemen, otoritas/hubungan pertanggungjawaban, hubungan status, dan norma-norma kelompok juga turut memengaruhi perilaku dan fungsi organisasi.

Orang dalam organisasi saling bertukar jaringan informasi di dalam kantor atau di luar kantor. Informasi tersebut mungkin saja akurat, disimpangkan, atau palsu. Berdasarkan informasi yang diterima dan kemudian diproses oleh seseorang, keputusan-keputusan diambil dan



KONSEP AKUNTANSI DAN HIPOTESIS KEPERILAKUAN

HASIL PEMBELAJARAN

Di akhir bab ini, Anda harus mampu menjelaskan :

- Sifat Postulate Akuntansi
- Perusahaan: Awal Perdebatan Konsep Keperilakuan
- Teori-teori Ekonomi Perusahaan
- Beberapa Hipotesis Keperilakuan untuk Konsep yang Berbeda
- Usaha untuk Merekonsiliasikan Konsep Dasar
- Dampak Struktur Kepemilikan Terhadap Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

Disiplin ilmu akuntansi memiliki banyak cara untuk menggunakan, menyimpulkan, atau membangun suatu teori umum yang didasarkan pada banyak teori sederhana mengenai kejadian-kejadian spesifik yang berkaitan dengan operasi, organisasi, dan sebagainya. Sampai teori umum ini dihasilkan, kita terus beroperasi dengan berbagai teori yang tidak dapat dihubungkan atau disesuaikan terhadap beberapa kerangka kerja akuntansi secara logis. Tidak banyak yang mengetahui bahwa banyak perdebatan tentang teori-teori, praktik, dan prosedur akuntansi yang muncul berasal dari perbedaan dalam asumsi dasar akuntansi. Misalnya seperti perdebatan antara konsep kepemilikan dengan konsep ekuitas.

Pembahasan dalam bab ini adalah sebuah usaha untuk membuka pintu guna menyoroti masalah tersebut dengan harapan agar kita dapat melangkah lebih lanjut menuju suatu teori akuntansi umum. Melalui pengkajian dan penganalisisan apa yang tampaknya menjadi keterlibatan konsep dan sikap akuntansi utama serta perbedaan konsekuensi yang ditimbulkannya, selanjutnya kita akan menganalisis berbagai faktor perilaku yang mendasari dan yang menyebabkan terdapatnya perbedaan persepsi. Faktor-faktor perilaku yang mendasari perbedaan tersebut mengesampingkan usaha untuk memberikan solusi terhadap dilema dan alasan yang tidak dapat direkonsiliasikan dengan bermacam-macam konsep dasar.

PERUSAHAAN: AWAL PERDEBATAN KONSEP KEPERILAKUAN

Pengertian Perusahaan

Perusahaan merupakan badan usaha yang menjalankan kegiatan di bidang perekonomian (keuangan, industri, dan perdagangan), yang dilakukan secara terus menerus atau teratur (*regelmatic*) terang-terangan (*openlijk*), dan dengan tujuan memperoleh keuntungan dan/atau laba. Dalam Pasal 1 huruf (b) UU Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan dijelaskan bahwa perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus dan yang didirikan, bekerja serta berkedudukan dalam wilayah Republik Indonesia, untuk tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba. Pendapat lain mengatakan perusahaan adalah sebuah lembaga atau firma yang dijadikan tempat berkumpulnya berbagai sumberdaya, baik sumberdaya manusia maupun produksi dalam upaya mengusahakan terjadinya kegiatan produksi. Secara umum perusahaan adalah suatu unit kegiatan produksi yang mengolah sumber-sumber ekonomi untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dan agar dapat memuaskan kebutuhan masyarakat.

Sumber-sumber ekonomi atau juga disebut dengan faktor-faktor produksi yang sering dikelola oleh perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam 4 (empat) kriteria atau yang biasa disebut dengan istilah 4 M (*Men, Money, Materials dan Methods*). *Men* atau manusia disini tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan namun juga berperan sebagai konsumen dari produk perusahaan. Peran manusia dalam perusahaan sangat urgen mengingat manusia adalah faktor sumberdaya utama dalam menjalankan roda aktifitas perusahaan. *Money* atau uang adalah modal usaha, yaitu sejumlah uang atau barang yang dibeli dengan uang tersebut untuk membuat produk yang lain. *Materials* atau material merupakan indikator penting dalam rangka memperlancar proses produksi sebab merupakan faktor pendukung dalam proses produksi. *Methods* atau metode merupakan proses pelaksanaan kerja produktif berupa pemberian ide, pengambilan keputusan atau inisiatif yang mengarah pada pengelolaan sumber-sumber ekonomi agar dapat berjalan dengan lebih baik.

Tujuan Perusahaan

Nilai perusahaan merupakan persepsi investor terhadap perusahaan, yang sering dikaitkan dengan harga saham. Harga saham yang tinggi membuat nilai perusahaan juga tinggi. Tujuan

Struktur keagenan dapat diaplikasikan pada tingkat makro seperti kebijakan regulator sampai tingkat mikro seperti fenomena impresi manajemen, menipu dan ekspresi mementingkan diri sendiri. Sering teori keagenan diaplikasikan pada fenomena organisasi seperti: 1) kompensasi, 2) strategi akuisisi dan diversifikasi, 2) hubungan dewan, 3) kepemilikan dan struktur keuangan, 4) integrasi vertikal. Secara keseluruhan, agency teori adalah hubungan struktur agensi dari prinsipal dan agen yang mengikat janji berperilaku kooperatif, tetapi dengan tujuan yang berbeda dan perilaku menghadapi risiko yang berbeda.

Dalam perusahaan yang pemegang saham yang tersebar akan memiliki masalah keagenan yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan antara manajemen dengan pemilik perusahaan. Untuk menghadapi masalah ini maka akan dibuat suatu sistem kontrol yang agar masalah keagenan yang muncul dapat diminimalisir. Biaya yang muncul dari pembuatan sistem kontrol inilah yang disebut biaya keagenan.

Namun dalam pembuatan dan pelaksanaan sistem kontrol ini akan terdapat biaya yang harus dikeluarkan. Fama dan Jensen (1983) mengungkapkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan terdiri dari empat tahap yaitu (1) *initiating*, yaitu pembuatan proposal untuk penggunaan sumberdaya perusahaan dan pembuatan struktur kontrak, (2) *Ratification*, yaitu proses pemilihan *initiating* yang akan dijalankan. (3) *implementation*, yaitu proses pelaksanaan dari hasil keputusan *ratification*, (4) *Monitoring*, yaitu penilaian terhadap kinerja dari pelaksanaan keputusan dan pemberian imbalan.

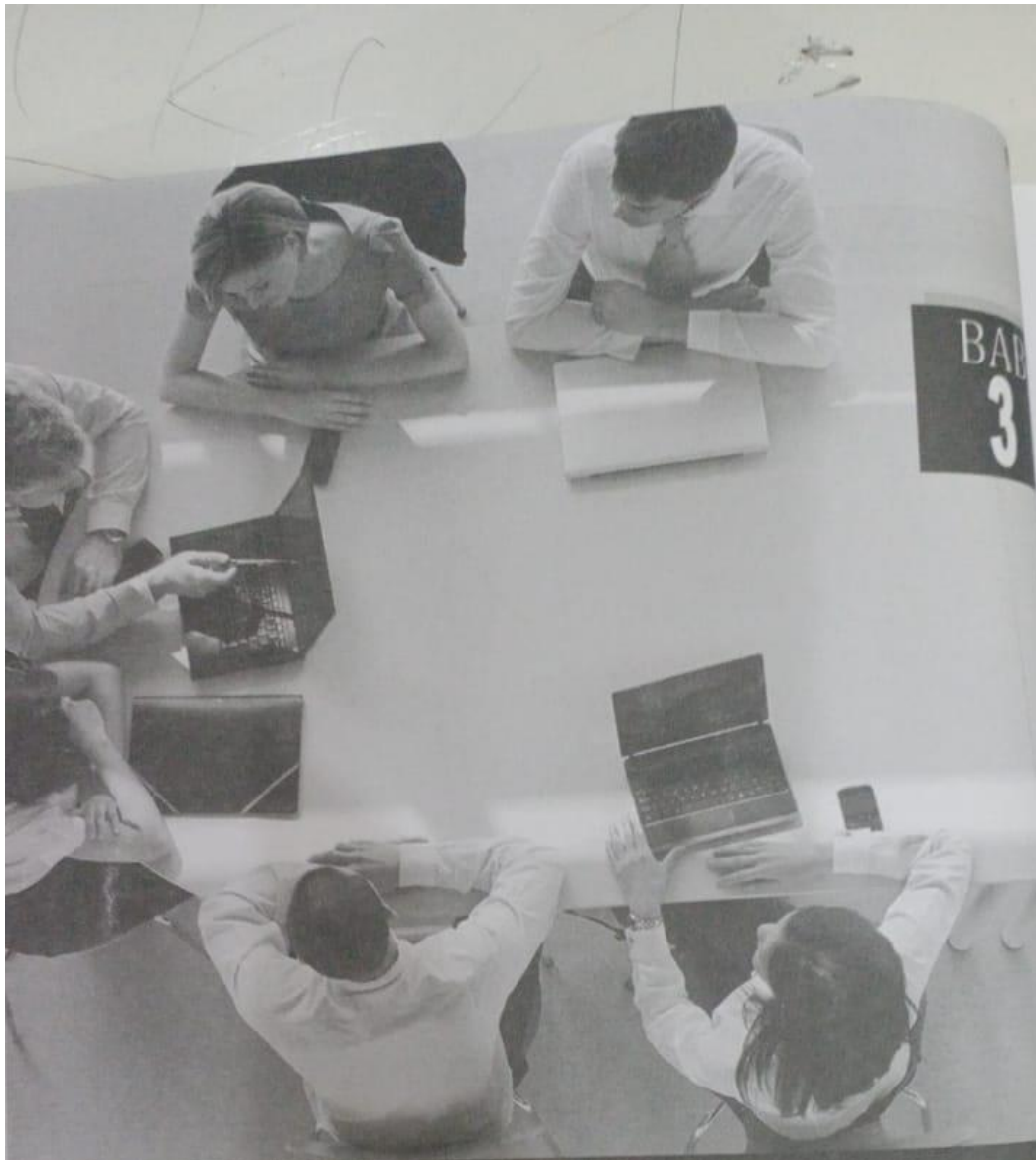
Pelaksanaan dari *initiating* dan *implementation* biasanya dilakukan oleh satu agen maka kedua tahap ini biasanya digabungkan menjadi *decision management*. Sedangkan *decision control* merupakan gabungan dari *ratification* dan *monitoring*. *Decision management* biasanya dialokasikan kepada manajemen dari perusahaan sedangkan *decision control* biasanya dialokasikan kepada pemegang saham.

Dalam pelaksanaannya bisa saja seluruh proses tersebut dialokasikan kepada salah satu agen, sekaligus membuat agen tersebut sebagai residual claimants (pihak yang menerima selisih dari sumberdaya perusahaan yang digunakan dengan hasil yang dihasilkan). Dengan demikian biaya keagenan yang muncul akan dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan. Perusahaan yang tidak memisahkan atau tidak melakukan spesialisasi antara *residual claimants* dengan pembuat keputusan. Oleh karena itu kombinasi antara ukuran dan tingkat pengembalian hasil dari perusahaan yang tidak melakukan spesialisasi akan terletak pada kurva O2A2 pada gambar 2.2.

Jika kita melihat kurva O2A2 pada gambar 2.2. titik (\bar{S}, \bar{R}) menggambarkan titik dimana perusahaan yang dikontrol oleh pemilik dan perusahaan yang dikontrol oleh manajemen memiliki tingkat pengembalian hasil yang sama, namun perusahaan yang dikontrol oleh pemiliknya akan memiliki tingkat efisiensi produksi yang lebih baik karena ukuran perusahaan yang lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan yang dikontrol oleh manajemen atau dengan kata lain memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik.

PENGARUH DARI TEORI-TEORI EKONOMI PERUSAHAAN

Sudah sangat jelas diuraikan bahwa konsep kepemilikan dan konsep entitas perusahaan merupakan bagian dari disiplin ekonomi, tetapi keduanya tidak ditunjukkan dan diberi label secara jelas seperti pada disiplin akuntansi. Bidang ini telah ditutupi oleh ekonom yang memandang perusahaan (*enterprise*) dan wirausahawan (*entrepreneur*) sebagai satu kesatuan atau sebagai sesuatu yang sama. Dengan demikian, pada suatu waktu mereka menyebut keuntungan sebagai pengembalian (*return*) bagi perusahaan, sementara pada saat yang lain menyebut keuntungan sebagai pengembalian (*return*) kepada pemilik perusahaan. Ada sedikit kebulatan suara di antara para ekonom tentang jawaban yang tepat terhadap pertanyaan apakah keuntungan merupakan pengembalian (*return*) terhadap individual atau unit komunitas.



KONSEP DAN PERAN PERILAKU ORGANISASIONAL

HASIL PEMBELAJARAN

Di akhir bab ini, Anda harus mampu menjelaskan :

- Organisasi dan Management
- Keterlibatan Peran Manajer
- Mendefinisikan Perilaku Organisasional
- Peran Perilaku Organisasional
- Beberapa Hal Penting dalam Perilaku Organisasi
- Perubahan pada Tingkat Individu
- Perubahan pada Tingkat Kelompok
- Perubahan pada Tingkat Organisasi
- Dasar Motivasi Organisasi
- Tipe Pola Motivasi
- Pola Motivasi: Konsekuensi dan Syarat
- Kepuasan Sosial dari Hubungan Kelompok Primer

PENDAHULUAN

Perilaku mengacu pada apa yang orang ingin lakukan dalam organisasi, bagaimana mereka dibentuk, dan apa sikap mereka. Karena studi organisasi sering merupakan organisasi bisnis, maka perilaku organisasional secara lambat laun diterapkan pada isu-isu yang ditunjukkan di tempat kerja seperti ketidakhadiran (*absenteeism*), keberpindahan (*turnover*), produktivitas, motivasi, kelompok kerja, motivasi, konflik, kepemimpinan dan kepuasan kerja. Para manajer sering menerapkan pengetahuan yang diperolehnya dari penelitian perilaku organisasional untuk membantu mereka dalam mengelola organisasi agar beroperasi lebih efektif.

Teori dan konsep yang ditemukan dalam perilaku organisasional sebenarnya dicerminkan dari berbagai disiplin ilmu. Misalnya, riset terhadap kinerja dan karakteristik individu umumnya digambarkan dari studi-studi dalam industri dan psikologi organisasi. Riset terhadap kepuasan, emosi, dan proses tim digambarkan dari psikologi sosial. Riset struktur organisasional dan antropologi membantu membentuk studi terhadap budaya organisasi. Dari ilmu ekonomi digunakan untuk memahami motivasi, pembelajaran dan pengambilan keputusan. Terakhir dari ilmu akuntansi dapat digunakan untuk melihat moral hazard (perilaku menyimpang) auditor. Meskipun unsur-unsur, komponen atau sub sistem yang akan dibahas boleh jadi telah banyak dipelajari pada disiplin ilmu yang lain, namun teori perilaku organisasional akan mencoba menjawab, mengapa berbagai unsur atau komponen tadi dapat membentuk karakter, sikap, atau perilaku individu dalam kapasitasnya sebagai anggota suatu organisasi. Oleh karena itu, bobot atau muatan materinya akan diusahakan memiliki sisi empiris yang cukup memadai.

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Organisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan. Manajemen sangat berhubungan erat dengan organisasi sebagai suatu wadah atau tempat manajemen itu untuk berperan aktif. Organisasi tanpa manajemen yang baik akan mengakibatkan rutinitas organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Berdasarkan pada pengertiannya, organisasi dapat dibedakan menjadi 2 macam yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis. Dalam organisasi, ada hubungan yang erat antara manajemen, organisasi dan metode (tata kerja). Secara umum organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih dan yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.

KETERLIBATAN PERAN MANAJER

Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat berarti mengkoordinasikan pekerjaan dari satu kelompok atau departemen, atau dapat berarti menyelia satu orang saja. Pengoordinasian tersebut dapat juga mencakup pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan suatu tim yang terdiri atas orang-orang dari beberapa departemen berbeda atau bahkan orang-orang dari organisasi berbeda, seperti karyawan temporer atau karyawan yang bekerja di pemasok dari organisasi tersebut.

Mengapa keterlibatan peran manajer begitu penting bagi keberhasilan suatu organisasi? Jawabannya terletak pada kebutuhan akan koordinasi dan kendali. Untuk tujuan perbaikan kinerja, peranan yang dimainkan oleh manajer sangatlah besar. Perbaikan kinerja secara terus-menerus dapat dilakukan dengan komunikasi yang harmonis. Banyak karyawan yang percaya dan berharap keterlibatan manajer dapat menjadi pendorong bagi penyelesaian masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi, baik itu organisasi bisnis, departemen (divisi) tertentu dalam sebuah perusahaan, dan sebagainya.

dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

2. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian mencakup proses menentukan tugas yang harus dikerjakan, pihak yang harus mengerjakannya, cara tugas-tugas itu akan dikelompokkan, hierarki pelaporan, dan pada tingkatan apa keputusan harus diambil. Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

4. Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan seseorang untuk memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama. Dalam pengertian ini, seseorang yang ingin diakui sebagai pemimpin harus memiliki kelebihan dalam beberapa fungsi yang dijelaskan di atas, yakni mulai dari memengaruhi, membimbing, sampai pada kemampuan mengelola orang lain. Kalau seseorang tidak dapat menjalankan semua fungsi ini, praktis ia tidak dapat diterima oleh kelompok tersebut sebagai pemimpin yang fungsional.

5. Pengendalian

Fungsi pengendalian menjelaskan bahwa setelah sasaran ditentukan, rencana dirumuskan, pengaturan strukturnya ditetapkan (fungsi organisasi), serta orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan diberikan motivasi, terdapat sejumlah evaluasi untuk mengetahui apakah segala sesuatunya berjalan sesuai rencana. Untuk menjamin agar segala sesuatunya berjalan sebagaimana mestinya, para manajer harus memantau dan mengevaluasi kinerja. Kinerja aktual harus dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Peran Manajemen

Istilah peran manajemen mengacu pada kategori-kategori tertentu dari perilaku manajerial. Peran perilaku manajerial digolongkan menjadi peran antarpribadi, peran informasi, dan peran keputusan. Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok. **Pertama** adalah peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. **Kedua** adalah peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. **Ketiga** adalah peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding. Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.



**BAB
4**

**AKUNTANSI KEPERILAKUAN DALAM
RETROSPEK DAN PROSPEK**

HASIL PEMBELAJARAN

Di akhir bab ini, Anda harus mampu menjelaskan :

- Pergeseran Konsepsi
- Berpijak Pada Tradisi Ekonomi
- Bidang yang Kompleks, Kaya, dan Terus Bergerak
- Sudut Pandang dari Luar
- Menggerakkan Agenda Riset ke Depan
- Pasang Surut Aliran Kemajuan

tansi. Seperti yang dijelaskan Caplan (1971)²⁹ dalam pandangan pribadinya mengenai pengembangan akuntansi keperilakuan, kritisme dan riset eksternal tentang pendidikan bisnis di Amerika memberikan dasar bagi mayoritas restrukturisasi pengharapan dan kehidupan intelektual sekolah bisnis. Daripada semata-mata menyampaikan praktik sekarang dan kebijakan-kebijakan konvensional yang berhubungan dengannya, Pierson, Gordon, dan Howell melaporkan pendidikan bisnis perlu dipahami secara empiris lebih ilmiah, dalam proses yang ditarik dari perspektif ilmu pengetahuan sosial dan keperilakuan yang lebih luas. Riset akuntansi sangat dipengaruhi oleh perkembangan ini, mungkin secara tidak langsung pada awalnya. Walaupun terdapat kemungkinan untuk merekrut peneliti akuntansi baru pada saat itu, akuntansi keperilakuan pada dasarnya merupakan dialog baru antara akademisi akuntansi dengan kolega mereka dari psikologi, ekonomi, keuangan, analisis kuantitatif, dan sebagainya. Didasarkan pada perbedaan lingkungan ini, orang-orang mulai dapat menggunakan informasi yang diperoleh terhadap studi nonakuntansi yang lama, seperti investigasi Argyris, Dalton, Roy dan White dari *Chicago School of Sociology*, serta Simon dan koleganya yang berfokus pada akuntansi, tetapi relatif tidak dihargai oleh komunitas akademisi akuntansi. Hal yang terpenting adalah perubahan kehidupan intelektual pada sekolah bisnis di Amerika memberikan dasar terhadap pendekatan yang lebih serius terhadap riset doctoral. Dengan cara ini, mahasiswa berhubungan dengan tradisi riset dan intelektual dari ilmu pengetahuan sosial yang sifatnya berdasarkan ekonomi dan keperilakuan.

Seungguhnya, sejumlah pengembangan awal yang penting telah tercatat dalam makalah tinjauan (*review paper*) pada konteks program doctoral di Berkeley, *Carnegie Tech*, *Chicago*, *Onto State Stafford*, dan sebagainya. Didasarkan pada bentuk tersebut, asal-usul dari tradisi riset keperilakuan dan ekonomi baru dalam akuntansi adalah sangat serupa. Tidak ada yang diwakili oleh sebuah pendekatan utama (*mainstream*), keduanya dipandang dengan banyak kecurigaan. Perlu diingat bahwa satu tulisan ekonomi yang paling signifikan ditolak oleh *The Accounting Review* karena hanya untuk dipublikasikan pada *Journal of Accounting Research*, sebuah jurnal yang mempunyai asal-usul yang sama dari perubahan institusional. Dari asal-usul yang berhubungan ini, tradisi keperilakuan dan ekonomi terpisah, walaupun tidak secara penuh. Ada waktu di mana kepentingan yang saling melengkapi muncul dalam beberapa area. Alasan terhadap sifat dan bentuk perbedaan tidak diselidiki secara sistematis dan seluruh penelaahan selanjutnya dari literatur riset keperilakuan tidak membahas ini. Barangkali, sejumlah faktor terlibat didalamnya.

BERPIJAK PADA TRADISI EKONOMI

Tradisi ekonomi baru awalnya membangun beberapa institusi, sebagian karena kebutuhan terhadap konfigurasi intelektual untuk pasar modal efisien yang didasarkan pada riset yang masih relatif jarang. Institusi itu sendiri bergengsi, menempati posisi sentral, dan berpengaruh dalam komunitas akademis akuntansi. Lagipula, tradisi riset yang sangat terfokus menjadi semakin rentan terhadap rasionalitas ekonomi. Disiplin ilmu dengan kebijakan ketat, baik pada inovasi intelektual maupun batasannya, cepat menghasilkan pengujian statistik dan riset kompleks. Badan riset baru juga memberikan sebuah surga bermanfaat bagi pertumbuhan sejumlah akademisi akuntansi yang mempunyai orientasi kuantitatif. Perspektif tersebut juga muncul dalam akuntansi ketika mode rasionalitas ekonomi dan teorisasi menjadi semakin signifikan dalam pengelolaan sosial dan institusional. Sebaliknya, seperti yang ditunjukkan oleh tinjauan tulisan itu sendiri, riset keperilakuan muncul dalam bermacam-macam institusi. Dengan demikian, riset keperilakuan menjadi subjek yang penuh keragaman pengaruh intelektual. Sebagai akibatnya, munculah tradisi riset yang lebih heterogen. Lagipula, banyak institusi

²⁹ Caplan, Edwin H., 1971. "Management Accounting and Behavioral Science," Reading, Mass: Addison-wesley.

PENDAHULUAN

Bab ini berangkat dari penelaahan Hopwood tentang akuntansi dalam bingkai retrospektif dan prospek. Babasan ini menggambarkan empat literatur akuntansi keperilakuan, kemana bahasan menekankan pada faktor-faktor dalam literatur akuntansi keperilakuan, kemampuan manusia dalam melakukan pembahasan juga mencatat masalah yang muncul ketika saat ini perspektif digunakan untuk mengemas perspektif dan pendekatan lainnya. Dari titik ini, peneliti akuntansi keperilakuan mendatang diharapkan mampu menyampaikan pendirian intelektual yang lebih matang. Untuk itu, bab ini mencoba mengelaborasi tentang beberapa cara dalam mencapainya.

Akuntansi telah diakui sebagai sebuah fenomena yang membentuk dan berfungsi sebagai konsekuensi interdependen dari konteks dimana akuntansi beroperasi. Dari perspektif ekonomi, peranan dan fungsi akuntansi sekarang berdampak penting pada organisasi pemerintahan dan operasi pasar keuangan. Dengan cara yang sama, dari perspektif keperilakuan dan organisasi, akuntansi sekarang diakui sebagai praktik yang konsekuensinya dimediasi oleh konteks sosial dan manusia di mana akuntansi beroperasi dan cara akuntansi bersinggungan dengan fenomena sosial dan organisasional lainnya.

Pencapaian perspektif tersebut merupakan hal yang relatif baru. Walaupun sebelumnya ada pakar yang menyampaikan pendirian tersebut, tetapi dari perspektif keterlibatan akuntansi dalam menggeser bentuk kontrol sosial, atau berdasarkan pada kesadaran kemungkinan perhitungan akuntansi terhadap gangguan dan proses gangguan terhadap pengambilan keputusan ekonomi, walaupun dalam masyarakat akademis mayoritas pandangan ini lebih otonom dan secara teknis sepertinya netral, peranan tersebut semata-mata menjelaskan apa yang terlihat. Didasarkan pada pengertian tersebut, bagi keperilakuan dan organisasional penggunaan analisis sosial semata akan kurang memadai. Walaupun perspektif ekonomi sesungguhnya menarik bagi para pakar awal, peranan mereka adalah meningkatkan rasionalitas teknis yang mendasari akuntansi agar lebih memadai dalam mencerminkan praktik. Dengan cara ini, konsepsi yang diambil dari teorisasi ekonomi meliputi pendanaan, pengukuran perusahaan, pengukuran kinerja divisional. Namun, semua itu tidak memberikan dasar terhadap pemahaman normatif ataupun deskriptif.

PERGESERAN KONSEPSI

Munculnya ketertarikan terhadap ekonomi dan keperilakuan serta fungsi akuntansi organisasional membutuhkan sebuah pergeseran radikal dalam konsepsi yang merupakan tugas dari riset akuntansi. Daripada menggunakan akuntansi untuk akuntansi semata, pengembangan perspektif tersebut membutuhkan sebuah pandangan yang lebih problematis tentang masalah akuntansi. Orang-orang mulai khawatir dengan fungsi akuntansi yang berhubungan dengan ketentuan kompetitif dari sumber-sumber informasi lainnya yang berkaitan dengan kinerja ekonomi perusahaan. Mereka menyampaikan pertanyaan-pertanyaan tentang informasi akuntansi yang benar-benar digunakan dan terkadang sepertinya menghasilkan konsekuensi yang tidak diinginkan dan tidak terduga. Daripada mencerminkan penerimaan status quo terhadap akuntansi atau kebijakan konvensional yang berhubungan dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut, riset akuntansi keperilakuan memberikan dasar bagi perilaku modern dan analisis akuntansi ekonomi dengan mulai mencerminkannya secara lebih analitis dan terkadang mengkhawatirkan.

Sebaliknya, pandangan bahwa akuntansi hanyalah alat untuk memperbaiki rasionalitas akuntansi teknis seperti yang dipahami selama ini, muncul dari semakin meningkatnya kerelaan untuk memahaminya dalam konteks organisasional secara luas pada *setting* ekonomi dan manajerial. Dorongan untuk reorientasi tersebut berasal dari luar komunitas akademis akuntansi.

kemunculan studi akuntansi keperilakuan yang perlu dipandang dalam konteks kemunculan ketertarikan organisasional terhadap ilmu pengetahuan sosial dan keperilakuan.

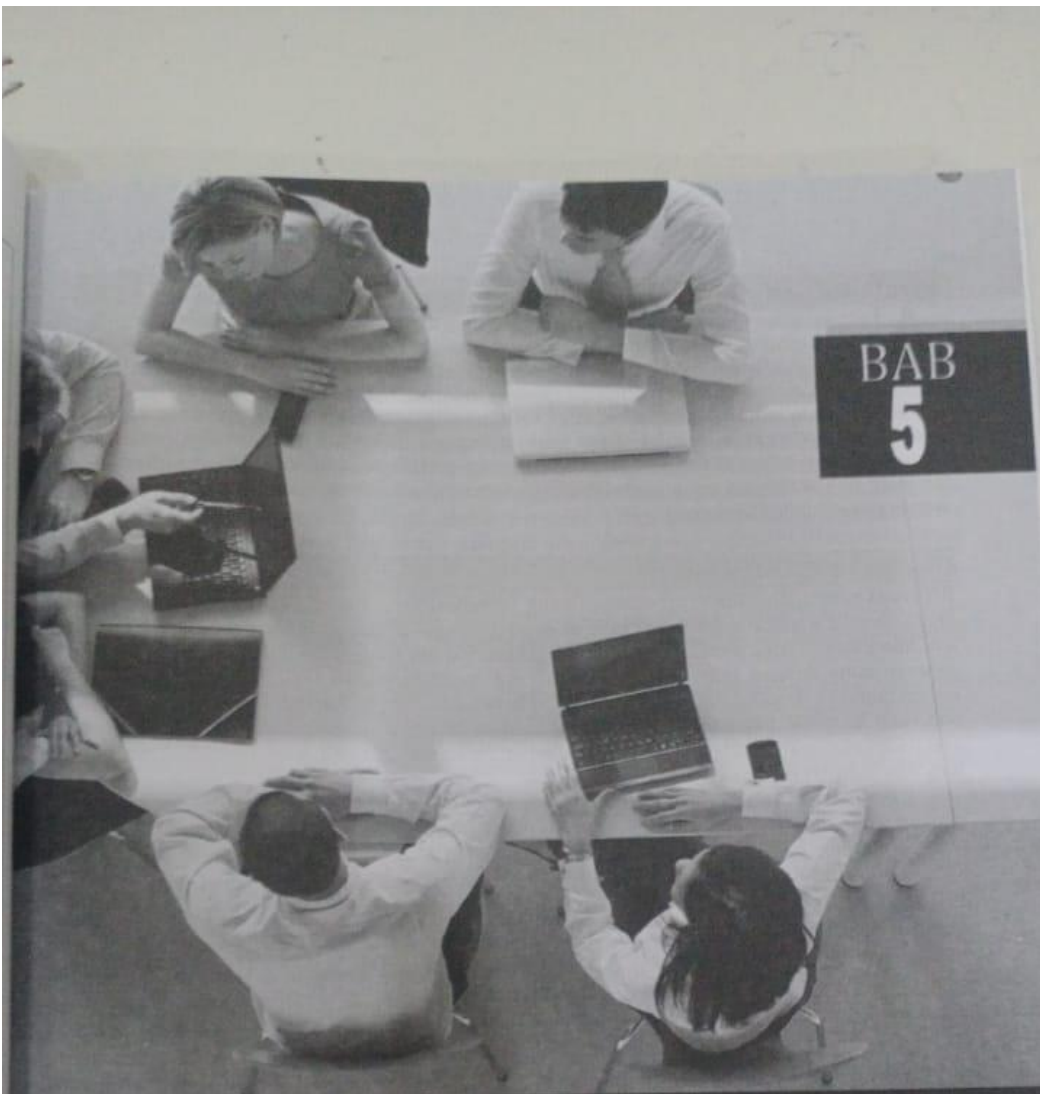
Kita kembali pada analisis kondisi (*state of the art*) saat ini. Caplan menawarkan sebuah pandangan yang lebih berhati-hati dibandingkan dengan pandangan Burgstahler dan Sundem walaupun ia merupakan orang dalam (*insider*) di bidang akuntansi keperilakuan. Menurut Caplan, akuntan keperilakuan memberikan penekanan yang adil terhadap pemahaman sempit, dikendalikan metode, dan cepat melakukan studi yang sebagian tampaknya dihasilkan oleh budaya akademis Amerika. Seperti yang Hopwood katakan, mereka cenderung memahami bagian dari area tersebut. Padahal, kita bahkan perlu berhati-hati untuk memberikan lebih banyak penekanan pada studi massal. Seperti disampaikan oleh Burgstahler dan Sundem serta ditinjau oleh Lord, kemajuan dalam satu bidang lebih sering ditentukan oleh sejumlah kecil studi inovatif. Sama seperti lainnya, area akuntansi keperilakuan cenderung mencerminkan pembelajaran, proses kumulatif riset, dan interdependensi sehat dengan disiplin ilmu lain dalam ilmu pengetahuan manusia.

Terlihat bahwa studi ini banyak menampilkan hal yang ideal terhadap bermacam-macam studi yang lebih terfokus dan kurang inovatif. Dengan memandang cara ini, tidak perlu ada konflik antara tinjauan substantif dan kumulatif yang disampaikan oleh Burgstahler dan Sundem, serta frustrasi yang disampaikan oleh Caplan dan periset lainnya. Mereka telah menunjukkan pencapaian riil dari bidang tersebut, sementara yang lainnya masih mencerminkan persentase besar dari studi yang dilakukan. Bahkan, seperti yang disampaikan secara benar oleh Caplan, para peneliti tidak perlu menonjolkan kepuasan diri. Riset akuntansi keperilakuan membutuhkan perbaikan dan dapat diperbaiki.

Pemetaan rute riset organisasi dan keperilakuan mendarang dalam akuntansi lebih sulit dan merupakan tugas yang berisiko. Riset tersebut dapat mencerminkan preferensi pribadi dengan mudah daripada kemungkinan perkembangan substantif dalam bidang tersebut. Caplan menawarkan pandangan yang lebih berhati-hati tentang masa depan karena ia menyadari kelanjutan dari kekurangan relatif dalam kemampuan individual melakukan riset keperilakuan yang berkualitas tinggi. Dengan cara yang sama, akuntansi keperilakuan menekankan pada kebutuhan untuk memperbaiki orientasi metodologis dan memberikan daftar perbaikan spesifik yang dibutuhkan dalam proses tersebut.

Burgstahler dan Sundem menunjukkan tren metodologis dan substantif meskipun tidak terlalu evaluatif terhadap yang lain. Sepanjang pengembangan metodologis diperhatikan, mereka menyoroti pertumbuhan signifikansi dan kemungkinan pengembangan mendarang pada sistem ahli. Sama seperti Burgstahler dan Sundem, eksperimental ekonomi didasarkan pada riset. Kedua rangkaian perkembangan tersebut benar-benar sudah muncul, seperti area substantif yang ditekankan oleh Burgstahler dan Sundem, yaitu riset yang dilakukan dalam 'aliran sosiologi organisasional'. Walaupun Hopwood tidak se yakin Burgstahler dan Sundem bahwa pola perkembangan tersebut kemungkinan berhasil membagi riset akuntansi keperilakuan ke dalam aliran rasional dan subjektif karena pola tersebut cenderung memprioritaskan konsepsi rasionalitas khusus, Hopwood tidak setuju jika dikatakan bahwa terdapat kemungkinan yang sama besarnya bahwa hasil pengembangan tersebut akan berbeda karena tradisi riset yang berbeda.

Sifat dari tekanan tersebut kemungkinan besar dipengaruhi sebagian oleh besarnya peneliti keperilakuan dan organisasional bergerak untuk lebih membahas masalah praktis. Setidaknya, Hopwood berpikir bahwa sudah saatnya melakukan riset dalam area yang mencoba untuk menangkap masalah yang berkaitan dengan pemahaman praktik teknis akuntansi sebagaimana halnya dengan konteks manusia dan organisasional. Riset yang ada sekarang memberikan dasar yang memadai untuk melakukan hal ini. Melalui studi terhadap faktor-faktor yang direplikasi untuk memunculkan rezim teknis akuntansi berbeda, usaha untuk mendapatkan pemahaman lebih kaya tentang fungsi akuntansi sosioteknis atau perbaikan



**BAB
5**

PENGENDALIAN KEUANGAN

HASIL PEMBELAJARAN

Di akhir bab ini, Anda harus mampu menjelaskan :

- Dilema Pengendalian
- Pentingnya Manajemen Keuangan
- Fungsi Keuangan
- Definisi Pengendalian Keuangan
- Pengendalian Terpadu
- Faktor-faktor Kontekstual
- Pertimbangan-pertimbangan Rancangan
- Pengendalian dalam Era Pemberdayaan

pusat pertanggungjawaban mereka. Tujuan subunit ini harusnya selaras dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dengan menggambarkan pertanggungjawaban, akuntansi pertanggungjawaban menyediakan kerangka kerja yang ideal untuk memformulasikan tujuan dan untuk pengendalian diri dan mendorong kesadaran mereka terhadap pertanggungjawaban atas aktivitas-aktivitas yang diberikan pada mereka.

Untuk memperoleh motivasi dan komunikasi yang optimal baik dari manajemen berdasarkan tujuan dan sistem akuntansi pertanggungjawaban, kondisi-kondisi lingkungan tertentu yang menguntungkan harus ada atau dipandang ada. Kondisi-kondisi tersebut antara lain meliputi:

1. Dalam menetapkan tujuan pusat pertanggungjawaban, manajemen puncak harus menyediakan arahan secara keseluruhan dengan cara menspesifikasikan tujuan dan cita-cita perusahaan secara keseluruhan.
2. Dalam formulasi bersama dari tujuan kinerja dan rencana tindakan terinci, manajemen puncak dan manajer pusat pertanggungjawaban harus memaksimalkan keselarasan antara kebutuhan pribadi dan aspirasi karier dari kelompok kerja serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Motivasi akan meningkat jika orang-orang percaya bahwa pencapaian tujuan perusahaan akan secara simultan memenuhi kebutuhan pribadi mereka.
4. Jika orang-orang memandang tujuan organisasi sesuai dengan tujuan mereka, maka mereka akan menginternalisasi tujuan perusahaan dan keselarasan tujuan dicapai.

Manajer pusat pertanggungjawaban adalah penting dalam proses ini. Hubungan pribadi mereka dengan bawahannya memiliki pengaruh terhadap apakah tujuan perusahaan akan diterima atau ditolak. Mereka akan berhasil dengan baik dengan cara mendidik anggota-anggota yang berpengaruh dari berbagai kelompok kerja mereka mengenai bagaimana operasi mereka masuk ke dalam kerangka tujuan organisasional secara keseluruhan. Manajer juga dapat meningkatkan kerja sama dengan mengundang anggota staf untuk berpartisipasi dalam formulasi target biaya dan pendapatan yang realistis, yang akan dipresentasikan ke tingkat eselon yang lebih tinggi sebagai anggaran pusat pertanggungjawaban tersebut.

Setelah meninjau anggaran pusat pertanggungjawaban, mungkin menjadi jelas bagi manajer yang mengawasi pada tingkat selanjutnya di hierarki organisasi bahwa manajer pusat pertanggungjawaban tertentu sebaiknya tidak memberikan semua yang dirasa dibutuhkan oleh bawahannya. Dalam kasus ini, alasan tersebut sebaiknya dijelaskan dengan saksama dan saran karyawan sebaiknya dicari dan dipertimbangkan ketika membuat pengurangan.

Ketika mengevaluasi kinerja aktual dengan mengetahui tujuan kinerja yang diformulasikan bersama, manajer pusat pertanggungjawaban pada semua tingkatan harus menahan diri dari penggunaan hasil kinerja sebagai cara untuk mencari kambing hitam.

Laporan pertanggungjawaban tidak dimaksudkan untuk mencari kambing hitam atau dengan cara yang menghukum. Laporan tersebut adalah alat untuk menelusuri deviasi yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan dalam pencapaian biaya dan pendapatan ke individu yang berada pada posisi terbaik untuk menjelaskan alasan yang menyebabkannya dan untuk menginisiasi tindakan perbaikan yang berarti. Pendekatan ini menekankan bahwa manajer pusat pertanggungjawaban hanya dianggap bertanggung jawab atas pos-pos pendapatan dan beban yang dapat mereka ubah.

Hasil kinerja periodik sebaiknya tidak menjadi satu-satunya dasar untuk memberikan penghargaan atau sanksi dengan segera. Untuk meningkatkan motivasi, penghargaan, dan sanksi sebaiknya didasarkan pada konsistensi dalam kinerja dan kualitas dari tindakan perbaikan yang diambil oleh orang yang bertanggung jawab. Manajer harus mengetahui bahwa mereka tidak akan dihukum untuk kekurangan yang sifatnya tidak sering. Mereka sebaiknya

kan kekuatan revolusi digital untuk menciptakan terobosan produk dan layanan yang akan membawa konsumen dan bisnis di luar imajinasi mereka.

Pada tahun 2014 dengan keberhasilan bisnis elektroniknya, Samsung diakui oleh dunia sebagai pemimpin industri dalam bidang teknologi dan kini menempati peringkat 10 merek teratas di dunia. Diantara keberhasilannya pada tahun 2014 sebagai berikut: Samsung Electronics mulai memproduksi massal DRAM seluler LPDDR4 8 Gigabit pertamanya, Peringkat Samsung naik ke nomor 7 pada laporan 'Best Global Brands 2014' Interbrand, Samsung menyumbangkan 3.000 ponsel pintar untuk mendukung perlawanan terhadap Ebola, Samsung Electronics mengumumkan ekspansi seri *Galaxy Note* dengan *Galaxy Note 4* dan *Galaxy Note Edge* baru, BMW Group dan Samsung SDI memperluas kemitraan mereka dengan Penandatanganan MOU untuk pengiriman sel baterai lebih lanjut, Samsung SDI menyelesaikan merger dengan *Cheil Industries*, Samsung Electronics mengumumkan pengoperasian fasilitas memori di Xi'an Tiongkok, Samsung *Electronics* membuka Samsung Innovation Museum (SIM) di kantor pusatnya di Suwon, Korea, Samsung Electronics mengumumkan peluncuran komersial perangkat *Galaxy S5* dan *Samsung Gear* di 125 negara.

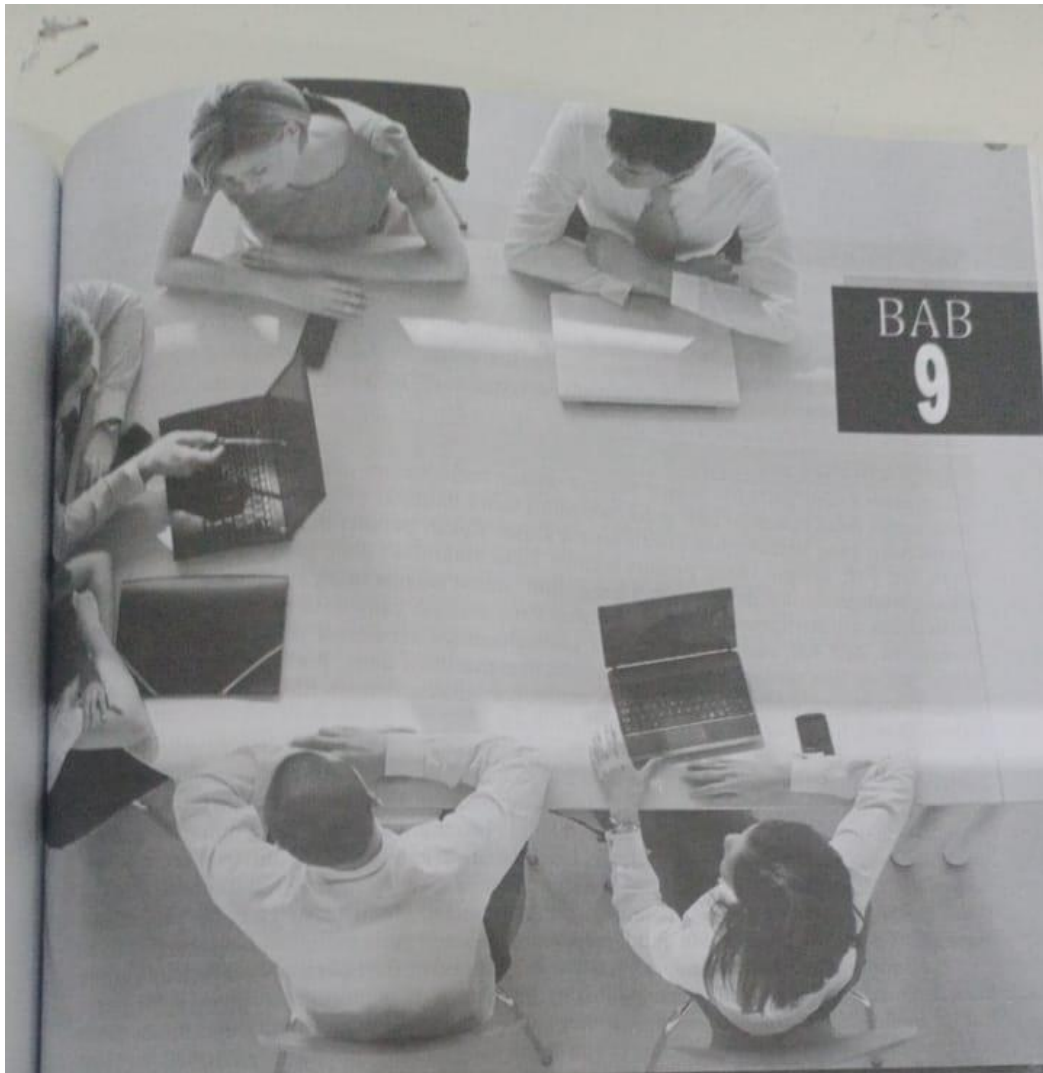
Apa yang menyebabkan Samsung begitu cepat berkembang? Bagaimana keputusan Samsung ini diambil? Seperti apa pengelolaan keuangan Samsung? Dari beberapa pertanyaan tersebut, kita akan melihat banyak sekali hubungan antara keuangan, pemasaran, manajemen, dan akuntansi. Karena keuangan berkaitan dengan pengambilan keputusan, hal itu menjadi penting, tidak peduli apapun jurusan Anda. Apalagi, alat-alat, teknik-teknik dan pemahaman yang akan Anda dapatkan dari keuangan tidak hanya membantu Anda dalam karir usaha, tetapi juga akan membantu dalam mengambil keputusan investasi pribadi yang tepat di masa depan.

Manajer keuangan Samsung harus dapat menerjemahkan tujuan strategi kedalam tujuan jangka pendek. Mereka dituntut fleksibilitasnya dalam menangkap dan mengantisipasi perubahan dimasa datang untuk secara dini melakukan penyesuaian dan mengambil keputusan secara cepat dan akurat. Manajer keuangan Samsung harus mampu mengambil ketiga keputusan secara efektif dan efisien. Efektif dalam keputusan investasi akan tercermin dalam pencapaian tingkat keuntungan yang optimal. Efisien dalam pembiayaan investasi akan tercermin dalam perolehan dana dengan biaya minimum. Sedangkan kebijakan deviden yang optimal akan tercermin dalam peningkatan kemakmuran pemilik perusahaan Samsung. Ketiga keputusan tersebut secara simultan akan turut menyumbang pencapaian tujuan perusahaan dan peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional.

FUNGSI MANAJEMEN KEUANGAN

Sebagai pemilik perusahaan, Anda selalu dihadapkan pada masalah keuangan. Sebagai contoh: Anda ingin membeli bahan baku atau membeli mesin-mesin untuk mengolah bahan baku tersebut, Anda akan selalu berhubungan dengan keuangan. Disamping itu Anda juga menghadapi masalah keuangan lain, seperti dari mana sumber dana akan diperoleh, misalnya untuk membeli bahan baku dan membeli mesin-mesin akan didanai oleh pinjaman atau modal Anda sendiri. Masalah-masalah itu semua adalah masalah keuangan yang sering muncul dalam kegiatan usaha dan perlu juga diatur sedemikian rupa sehingga tidak terjadi hambatan dalam operasional sehari-hari. Masalah pengaturan bagaimana penggunaan dana dan bagaimana memperoleh sumber dana sering disebut Manajemen Keuangan.

Manajemen keuangan dapat diartikan sebagai manajemen dana baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi ataupun pembelanjaan secara efisien. Manajemen keuangan berkepentingan dengan bagaimana cara menciptakan dan menjaga nilai ekonomis atau kekayaan. Demikianlah kita akan berhadapan dengan keputusan keuangan seperti ketika memperkenalkan produk baru, kapan melakukan pinjaman dari bank, kapan



**BAB
9**

**ASPEK KEPERILAKUAN PADA PENGAMBILAN
KEPUTUSAN DAN PARA PENGAMBIL
KEPUTUSAN**

HASIL PEMBELAJARAN

Di akhir bab ini, Anda harus mampu menjelaskan :

- Pendahuluan
- Dilema Bisnis
- Proses Pengambilan Keputusan
- Cara Pengambilan Keputusan dalam Organisasi
- Asumsi Keperilakuan dalam Pengambilan Keputusan Organisasi
- Pengambilan Keputusan oleh Pemandang Baru vs oleh Pakar
- Peran Kepribadian dan Gaya Kognitif dalam Pengambilan Keputusan
- Peran Informasi Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan terjadi sebagai suatu reaksi dari suatu masalah. Terdapat penyimpangan antara harapan dan kenyataan yang menuntut pertimbangan alternatif. Semua keputusan menuntut penafsiran dan evaluasi terhadap informasi. Lazimnya data diterima dari berbagai sumber dan data itu perlu disaring, diproses, dan ditafsirkan. Data yang manakah, misalnya, yang paling relevan dengan keputusan dan data mana yang tidak? Pandangan-pandangan keputusan akan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini.

DILEMA BISNIS

Manajemen senior pada PT. Semen Madina sedang menghadapi masalah. Apakah perusahaan seharusnya tidak mengejar laba guna mengikuti suara hatinya? PT. Semen Madina merupakan perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial. Rekan pendiri dan pimpinan perusahaan, Tuan Arif F.N., dengan rekan pendiri lainnya Tuan Mahmud Lubis, yang memiliki 43 persen saham, lebih menyukai pertumbuhan yang lebih lambat selama tidak akan merusak hubungan perusahaan dengan karyawan atau komunitas Panyabungan yang kecil di mana perusahaan itu beroperasi. Arif F.N. mengatakan bahwa perusahaannya sebaiknya tidak mengejar peluang bisnis kecuali jika terdapat tujuan lain selain menghasilkan uang. Presiden dan CEO perusahaan, Tuan Miswaruddin Nasution, pada umumnya sepakat dengan filosofi ini tetapi pribadi bahwa filosofi ini dapat menghambat pertumbuhan.

Orang-orang Sumatera yang sadar akan kualitas semen semakin meninggalkan produk perusahaan. Akibatnya penjualan dan laba PT. Semen Madina di Sumatera semakin menurun. Sementara itu, terdapat banyak orang di Jawa yang menggunakan semen dalam jumlah besar.

Pada tahun 2008, PT Semen Madina menjual produknya senilai Rp. 3 miliar di sana. Namun bila seorang distributor terkenal dari Jawa menawarkan untuk mendistribusikan produk Semen Madina di Jawa, Arief F. N. biasanya akan menolaknya. Mengapa? Karena pemasok Jawa tidak memiliki reputasi sebagai pendukung tujuan sosial. Menurut Arief F. N., satu-satunya alasan dari pemasok Jawa adalah untuk mengambil peluang guna menghasilkan uang.

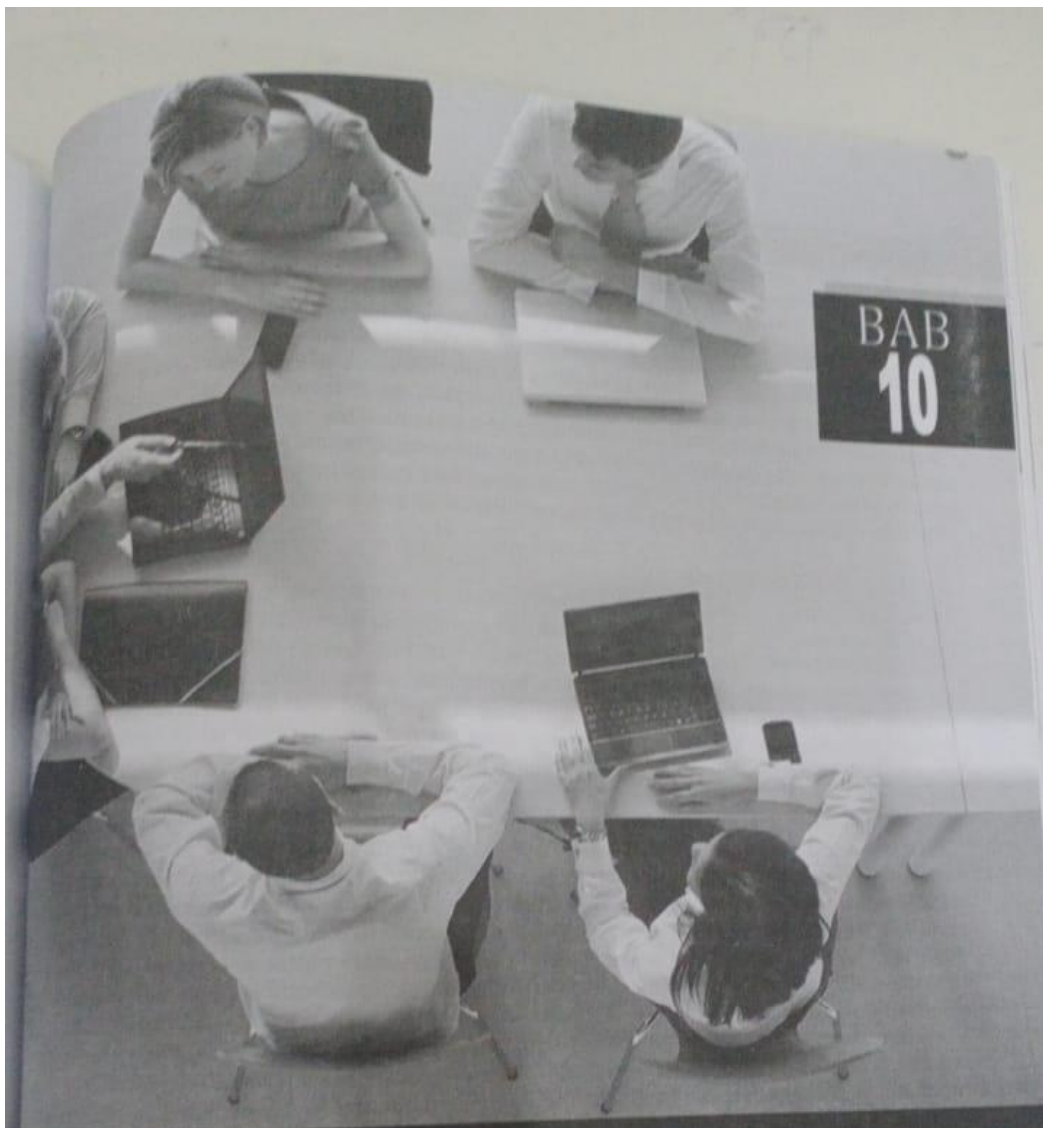
Nasution dan eksekutif puncak lainnya yang direkrut dari perusahaan ternama seperti Kilat Indonesia yakin bahwa Semen Madina harus memperluas mereknya secara lebih agresif. Hal ini menciptakan konflik dengan Arif dan banyak karyawan yang mengidentifikasi bahwa landasan perusahaan adalah tanggung jawab sosial yang sudah lama diterapkan.

Visi Arif adalah kapitalisme yang dipandu oleh nilai, di mana tingkat pengembalian kepada pelanggan, karyawan, dan komunitas itu sama pentingnya dengan laba yang diperoleh. Misalnya saja, Semen Madina mengalokasikan 87 persen dari laba sebelum dipotong pajak untuk kepentingan sosial. Dia juga menggunakan pengaruh kekuasaannya untuk mendukung nilai-nilainya. Misalnya, dia membeli susu dan krim dari pertanian keluarga Panyabungan, sekalipun hal itu berarti bahwa ia harus membayar lebih tinggi dari harga pasar. Dilema terbaru yang dihadapi Semen Madina adalah saat perusahaan berencana masuk ke pasar Malaysia. Arif F.N. berusaha untuk membatalkan rencana ini kecuali kalau iktan perusahaan mengambil sikap terhadap kebijakan pemerintah Malaysia yang melakukan diskriminasi terhadap TKI. Hal ini menimbulkan pertentangan antara Nasution dan Arif. Dan sesudah banyak perdebatan, rencana ini akhirnya gagal. Menurut Anda, kriteria keputusan etis seperti apakah yang sebaiknya digunakan oleh Semen Madina dalam menyikapi masalah ini?

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan telah disamakan dengan proses memikirkan, mengelola, dan memecahkan masalah. Oleh karena itu, terdapat beberapa definisi, yang masing-masing digunakan untuk tujuan tertentu. Dalam organisasi, pengambilan keputusan biasanya didefinisikan sebagai



**BAB
10**

**ASPEK KEPERILAKUAN PADA
PERSYARATAN PELAPORAN**

HASIL PEMBELAJARAN

Di akhir bab ini, Anda harus mampu menjelaskan :

- Syarat-syarat Pelaporan
- Bagaimana Persyaratan Pelaporan Memengaruhi Perilaku
- Dampak dari Persyaratan Pelaporan
- Penilaian Dampak terhadap Pengirim Informasi

atau proses memilih di antara berbagai alternatif tindakan yang berdampak pada masa depan. Seperti banyak aktivitas sosial lainnya, proses pengambilan keputusan dapat dijabarkan dalam langkah-langkah yang berurutan, yaitu:

1. Pengenalan dan pendefinisian atas suatu masalah atau suatu peluang.
Langkah ini dapat berupa suatu respons terhadap suatu kejadian yang problematis, suatu ancaman, atau suatu peluang.

Untuk mengenali dan mendefinisikan masalah atau peluang, para pengambil keputusan memerlukan informasi mengenai lingkungan, keuangan, dan operasi. Informasi mengenai kondisi lingkungan eksternal mungkin mengungkapkan adanya peluang produk atau pasar baru atau malahan ancaman terhadap status quo. Informasi keuangan atau operasional dapat memperingatkan manajemen terhadap masalah yang memerlukan tindakan segera. Pendidikan, pengalaman, watak, karakter, dan faktor-faktor keperilakuan lainnya dari para pengambil keputusan dapat menentukan apakah masalah tersebut akan dianggap penting, menjanjikan peluang, atau menginisiasikan proses pengambilan keputusan. Beberapa manajer lebih menyukai status quo dan hanya bereaksi terhadap kejadian utama yang tidak diantisipasi. Lainnya terdorong bahkan oleh diskrepansi minor dan tidak akan berhenti sampai solusi yang memuaskan ditemukan dan diterapkan.

Sekali suatu masalah atau peluang telah ditentukan sebagai pokok perhatian, maka masalah tersebut harus didefinisikan dengan hati-hati. Pada situasi yang kompleks, aktivitas ini sebaiknya dilakukan oleh sebuah tim yang anggota-anggotanya mempunyai latar belakang pendidikan dan keahlian yang berbeda. Pendekatan ini membantu untuk keterbatasan yang ada dalam persepsi seseorang mengenai suatu masalah. Sebagai contoh, dalam menjelaskan suatu masalah, manajer pemasaran dapat menganggap masalah tersebut disebabkan oleh penjualan atau faktor-faktor lain yang terkait dengan penjualan. Akuntan dapat menyalahkan biaya yang berlebihan atau lemahnya pengendalian. Sementara itu, orang produksi menyalahkan cacat dalam bahan baku, waktu produksi yang begitu singkat, atau defisiensi organisasi.

2. Pencarian atas tindakan alternatif dan kuantifikasi atas konsekuensinya.

Ketika definisi atas suatu masalah atau peluang telah selesai, pencarian tindakan alternatif dan kuantifikasi atas konsekuensinya dimulai. Dalam tahap ini, sebanyak mungkin alternatif yang praktis diidentifikasi dan dievaluasi. Pencarian tersebut sering kali dimulai dengan melihat masalah serupa yang terjadi di masa lalu dan tindakan yang dipilih pada waktu itu. Jika tindakan yang dipilih berhasil, maka kemungkinan tindakan tersebut akan diulangi. Jika tidak, pencarian akan alternatif tambahan akan diperluas.

Fitur-fitur yang dapat dikuantifikasikan akan berupa estimasi keuangan atas biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif. Estimasi ini akan disaring dan diperiksa kembali jika alternatif tersebut dianggap mungkin dan layak memperoleh perhatian lebih lanjut. Kuantifikasi nonkeuangan akan diterjemahkan ke dalam pendapatan dan beban jika mungkin. Tidak semua fitur dari suatu alternatif dapat dikuantifikasi. Dalam kasus ini, manfaat dan pengorbanan yang relevan dibuat daftarnya.

Alternatif-alternatif tersebut akan dievaluasi dalam hal kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi tertentu yang ditetapkan sebelumnya. Tujuan atau kriteria keputusan bervariasi dari satu kondisi ke kondisi lainnya. Pada situasi di mana konsekuensi dapat langsung dikuantifikasi dan diprediksi dengan kepastian yang memadai, maka kriteria keputusan seperti tingkat pengembalian internal atau tingkat target laba minimum dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan seleksi. Jika konsekuensi dari suatu alternatif adalah tidak pasti, maka kompromi dan penilaian dapat menggantikan kriteria keputusan yang kuantitatif.

PENDAHULUAN

Dunia saat ini penuh dengan persyaratan untuk melaporkan informasi kepada orang lain tentang siapa atau apa kita ini, bagaimana kita menjalankan hidup kita, bagaimana kita mengerjakan pekerjaan kita, bagaimana keadaan dari orang dan benda untuk mana kita bertanggung jawab, dan seterusnya. Hal-hal ini pada umumnya disebut sebagai "persyaratan pelaporan", meskipun beberapa di antaranya mungkin tidak dapat dipaksakan. Kebanyakan riset akuntansi keperilakuan mengenai dampak informasi telah memfokuskan pada bagaimana penerima menggunakan informasi yang dilaporkan guna membuat penilaian dan/atau keputusan. Bab ini membahas mengenai sisi lain dari mata uang—yaitu, dampak persyaratan pelaporan terhadap perilaku dari mereka yang diharuskan untuk melaporkan informasi tersebut. Istilah "pelapor" dan "pengirim" akan digunakan secara bergantian dan mengacu pada individu, organisasi, atau kelompok lain yang diharuskan untuk melaporkan informasi.

SYARAT-SYARAT PELAPORAN

Intisari dari proses akuntansi adalah komunikasi atas informasi yang memiliki implikasi keuangan atau manajemen. Karena pengumpulan dan pelaporan informasi menggunakan sumber daya, biasanya hal tersebut tidak dilakukan secara sukarela kecuali pelapor yakin bahwa hal ini akan memengaruhi si penerima untuk berperilaku sebagaimana yang diinginkan oleh pelapor. Iklan adalah satu contoh informasi yang "dilaporkan" oleh kebanyakan perusahaan dengan sukarela untuk memengaruhi orang yang menerima informasi iklan tersebut agar membeli produk-produknya. Kebanyakan informasi akuntansi dikomunikasikan hanya karena seseorang yang memiliki posisi kekuasaan, biasanya orang yang menerima informasi, mengharuskan si pengirim untuk melaporkannya.

Informasi yang dilaporkan adalah bagian yang penting dari proses pengelolaan dan pengendalian organisasi. Tanpa informasi, manajer, kreditor, dan pemilik tidak dapat mengatakan apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana atau apakah tindakan korektif diperlukan. Meskipun alternatif seperti pengamatan langsung dan audit mendadak kadang kala digunakan, informasi yang dilaporkan adalah cara paling umum untuk memperoleh informasi yang digunakan untuk pengendalian. Adalah penting untuk memahami dampak dari persyaratan pelaporan karena kelaziman dan biayanya.

Persyaratan pelaporan dikenakan dan dipaksakan oleh beraneka ragam orang dan organisasi dengan cara yang beraneka rupa. Dalam organisasi, manajer biasanya memiliki hak untuk mengharuskan bawahannya melaporkan aspek mana pun dari kinerja pekerjaan mereka. Apakah mereka dapat memaksakan persyaratan semacam itu dengan efektif adalah kurang jelas dan bergantung pada sejumlah faktor organisasional, dan mungkin pribadi. Perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh publik diharuskan untuk melaporkan secara ekstensif kepada BAPEPAM dan publik umum mengenai status keuangan dan operasinya. Berbagai badan pemerintah pusat maupun daerah juga mengharuskan organisasi dan individu untuk melaporkan beragam masalah keuangan dan nonkeuangan, dengan berbagai sanksi yang dikenakan untuk ketidakpatuhan. Setiap orang yang terlibat dalam perancangan atau penggunaan sistem informasi perlu memahami dampak yang mungkin dari persyaratan pelaporan terhadap pengirim informasi, serta bagaimana memprediksikan dan mengidentifikasi dampak semacam itu.

BAGAIMANA PERSYARATAN PELAPORAN MEMENGARUHI PERILAKU

Gagasan bahwa persyaratan pelaporan memengaruhi perilaku pelapor bukanlah sesuatu yang baru ataupun unik bagi manajemen dan akuntansi. Para psikolog sangat menyadari bahwa orang dapat merespons terhadap "tuntutan" dari situasi eksperimental dengan berperilaku secara berbeda dengan apa yang akan mereka lakukan dalam situasi lain. Sementara psikolog

eksperimental mencoba untuk menghindari hal ini karena orientasi dari riset mereka, manajer dan badan regulasi secara aktif mencoba untuk memberikan tuntutan kepada orang lain guna membuat mereka berperilaku dengan cara tertentu. Manajer dan badan regulasi menggunakan persyaratan pelaporan baik untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja.

Diakui bahwa pengirim mungkin saja dengan sengaja melaporkan informasi palsu—yaitu mereka bisa saja berbohong. Informasi yang tidak akurat juga dapat dilaporkan dengan sembrono karena sistem informasi yang tidak memadai. Guna memastikan keandalan dari informasi yang dilaporkan adalah fungsi penting dari audit laporan keuangan oleh akuntan publik independen yang bersertifikasi, dari audit internal oleh staf yang hanya bertanggung jawab kepada manajemen puncak, untuk mengecek para bawahan di tempat oleh atasan, dan “kunjungan lapangan” oleh para penyandang dana dari badan layanan sosial. Suatu mekanisme untuk memastikan integritas informasi yang dilaporkan adalah bagian yang penting dari desain atas persyaratan pelaporan mana pun.

Persyaratan pelaporan dapat memengaruhi perilaku pelapor dalam beberapa cara. Selain itu, pengukuran yang digunakan dalam organisasi, seperti audit dan pengamatan langsung, juga memiliki banyak dampak yang sama terhadap persyaratan pelaporan, selain dampak spesifiknya sendiri.

Antisipasi Penggunaan Informasi

Ketika persyaratan pelaporan dikenakan, adalah umum bagi si pengirim untuk paling tidak berpikir, jika tidak bertanya, “Mengapa mereka menginginkan informasi ini? Bagaimana mereka akan menggunakannya?.” Si pengirim ingin mengetahui apakah si penerima akan mengambil suatu tindakan yang berkaitan dengan, atau memiliki pendapat mengenai si pengirim karena informasi yang dilaporkan tersebut. Karena si penerima menggunakan informasi yang dilaporkan sebagai suatu dasar untuk evaluasi kinerja dan penilaian lainnya, pertimbangan si pengirim mengenai penggunaan yang mungkin sangat berdasar.

Pengirim menggunakan persyaratan pelaporan itu sendiri, bersama-sama dengan informasi lainnya, untuk mengantisipasi bagaimana penerima akan bereaksi terhadap informasi yang dilaporkan. Karena orang pada umumnya bereaksi dengan cara-cara yang mereka yakin akan mengarah pada hasil yang mereka inginkan, pengirim informasi tersebut mencoba untuk menyimpulkan bagaimana penerima informasi akan menggunakan dan bereaksi terhadap informasi yang disediakan. Jika pengirim mengantisipasi adanya suatu reaksi yang tidak menyenangkan terhadap informasi mengenai perilaku mereka sekarang, mereka mungkin akan memodifikasi perilaku mereka sedemikian rupa sehingga informasi yang dilaporkan akan menimbulkan reaksi yang lebih diinginkan.

Persyaratan pelaporan kemungkinan besar akan memengaruhi perilaku pengirim ketika informasi yang dilaporkan merupakan deskripsi mengenai perilaku pengirim atau sesuatu yang dipengaruhi oleh si pengirim atau sesuatu untuk mana si pengirim bertanggung jawab. Bagaimana informasi yang dilaporkan berkaitan dengan perilaku pengirim adalah penting. Semakin informasi yang dilaporkan mencerminkan sesuatu yang dapat dikendalikan oleh si pengirim, semakin besar kemungkinan bahwa perilaku pengirim akan mengarah pada perubahan yang diinginkan dalam informasi yang dilaporkan.

Dalam konteks manajemen, pengirim sering kali dianggap bertanggung jawab untuk mengendalikan hal-hal yang juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor lain yang tidak dapat dikendalikan oleh si pengirim. Misalnya saja, perekonomian dapat secara signifikan mempengaruhi penjualan suatu divisi dan tentu saja tidak dapat dikendalikan oleh manajer divisi. Meskipun prinsip dari akuntansi manajemen adalah untuk membuat manajer bertanggung jawab hanya untuk hal-hal untuk mana mereka memiliki wewenang dan kemampuan untuk

DAFTAR PUSTAKA

- Alvin Zander, 1979. "The Psychology of Group Process," *Annual Review of Psychology*, M.R. Rosenweig dan Lyman W. Porter, eds. (Palo Alto, Cal: Annual Reviews), hal. 436.
- American Accounting Association (AAA), 1956. Committee on Cost Concepts and Standards, "Tentative Statements on Cost Concepts Underlying Reports for Management Purposes," *The Accounting Review*, Vol. 31, No. 2, April.
- Argyris, C., 1952. "The Impact of Budgets on People," New York: The Controllershship Foundation.
- Barefield, R., 1972. "The Effect of Aggregation on Decision Making Success: A Laboratory Study," *Journal of Accounting Research*, Musim Gugur: hal. 229-242.
- Benbasat, I., dan A. S. Dexter, 1982. "Individual Differences in The Use of Decision Support Aids," *Journal of Accounting Research*, Musim Semi, hal. 1-11.
- Benston, G., 1963. "The Role of The Firm's Accounting System for Motivation," *The Accounting Review*, bulan April, hal. 347-354.
- Belkoui, Riahi Ahmed. 2006. *Teori Akuntansi*. Jilid ke-1. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Beau dan Yamoore, 1985. " Mesuring Dental Student: Ethical Sensitivity," *Journal of Dental Education*, Maret 1985, 225-235.
- Binberg, G. Jacob, dan Jeffrey F. Shields, 1989. "Three Decades of Behavioral Accounting Research: A Search for Order," *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 1, hal. 23-74.
- Brealey, R., and Myers, S., 1991. *Principles of Corporate Finance*, McGraw Hill, New York.
- Bower, J. 1970. "Managing TheResource Allocation Process," Divisi Riset, Graduate School of Business Research, Harvard University.
- Caplan, Edwin H., 1971. "Management Accounting and Behavioral Science," Reading, Mass: Addison-wesley.
- Chris Argyris , 1952. "The Impact of Budgets on People," New York: The Controllershship Foundation.
- Churchill, N. dan W. Cooper, 1965. "A Field Study of Audit Internaling," *The Accounting Review*, bulan Oktober, hal. 767-781.
- Cooper dan M. Sherer, 1984. "The Value of Corporate Accounting Reports: Arguments for A Political Economy of Accounting," *Accounting, Organization and Society* 9 (3/4): 207-232.
- Cybert dan March, 1963. "A Behavioral Theory of The Firm," hal. 119-29.
- Financial Accounting Standards Board, 1978. "Economic Consequences of Financial Accounting Standards," (makalah pilihan).
- Flamholtz E. G. dan A. Tsui, 1980. "Toward An Integrative Theory of Organizational Control," *Pacific Basin Economic Study Center*, makalah berseri No. 14.
- Group, Taylor and Trancis, 2010, *Intuition In Judgement and Decision Making*, Taylor & Francis e-Library: new York
- Harahap, Sofyan Syafri, (2011). *Teori Akuntansi Edisi Revisi*, Penerbit Rajawali Pers. Jakarta.
- Hendriksen dan Van Breda, 2000. *Teori Akuntansi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hendriksen, E.S, 1982. *Accounting Theory*, 4th ed. Illionis: Richard D. Irwin.
- Henry Fayol, 1914. *Industrial and General Administration*, Paris: Dirrad.
- Hofstede, Braam, Denise D.O., dan Geert S., 1990. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly* 35, hal. 286-516.
- Hofstede, Gerret, 1980. "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, Musim Panas.

- Hofstede 1991. "Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Its Important for Survival," Harper Collin Business, London.
- Hopwood, Anthony G. 1976. "Accounting and Human Behavior," United Kingdom: Accountancy Agec Books, 1973 dan Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Jensen M. C. and Meckling W. H., 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. P. 305-360
- J.R. Campbell, et al., 1970. "Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness," (New York: McGraw-Hill).
- Klein, Gary, 2003, *The Power of Intuition*, Doubleday: New York
- Libby. 1975. "Accounting Ratios and Prediction of Failure: Some Behavioral Evidence," *Journal of Accounting Research*, Musim Semi, hal. 150-161.
- Maryanto, Pengambilan Keputusan Rasional vs Intuitif. [www. Google.com](http://www.Google.com)
- Magee, R. dan J. Dickhould, 1978. "Effects of Compensation Plans on Heuristic in Cost Variance Investigation," *Journal of Accounting Research*, Musim Gugur, hal. 292-314.
- Mas'ud, Fuad. 2002, "40 Mito Manajemen Sumberdaya Manusia", Universitas Diponegoro.
- Max Weber, 1949, "The Methodological of the social sciences" (translated and edited by Edward A. Shield and Henry A. Finch), New York: The Free Press.
- Merchant, K. A., 1985. "Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study." *Accounting, Organization, and Society*, Vol. 10 (1), hal. 67-85.
- Mock, T., 1969. "Comparative Values of Information Structures," *Journal of Accounting Research*, Suplemen, hal. 124-159.
- _____, 1973. "The Value of Budget Information," *The Accounting Review*, bulan Juli, hal. 520-534.
- Otley, David. T. 1980. *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. Accounting Organization and Society*. Vol. 5. 413-428
- Otley, D.T., 1978. "Budget Use and Managerial Performance," *Journal of Accounting Research*, hal. 122-149.
- Robins, Stephens, 1996. *Perilaku Organisasi*, edisi kedelapan, jilid 1.
- Robbins, Stephen P, dan Judge, Timothy A., 2009, *Organizational Bihavior*, Pearson Education, Inc: New Jersey.
- Russel D. Clark, III, 1971. "Group -Induce Shift Toward Risk: A Critical Appraisal," *Psychology Bulletin*, hal. 251-70.
- Siegel, Gary, dan Marcony H. R., 1989. *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Schiff, Michael dan A.Y. Lewin, 1974. "Behavioral Aspects of Accounting," (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall) hal. 10-12.
- Steadry, 1960. "Budgets Control and Cost Behavior," Prentice-Hall. Englewood Cliffs N.J.
- Shaub, M, 1989. "An Empirical Examination of The Determinants of Auditors Ethical Sensitivity," *Unpublished Ph.D. dissertation*, Texas Tech University.
- Victor H. Vroom dan Philip Yetton. 1973, "Leadership and Decision Making," (Pitts-burgh: University of Pittsburgh Press).
- Volker, 1984. "Counseling Experience Moral Judgement: Awareness of Consequences and Moral Sensitivity in Counseling Practice," *Department of Psychology*, University of Minnesota.
- Walgito, Bimo. 2003. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset Carnall, Colin A. 2003. *Managing Change in Organizations*, 4th Ed. Prentice Hall International.
- Weber, Max. 1949, "The Methodological of the social sciences" (translated and edited by Edward A. Shield and Henry A. Finch), New York: The Free Press.
- Weston, J. Fred dan Thomas E. Copeland, 1992. *Manajemen Keuangan*. Edisi Kesembilan Jilid 1. Jakarta. Penerbit Binarupa Aksara.

