

ASPEK PRILAKU DALAM PENGANGGARAN

(Studi literatur pada kasus XIN, INC)

Oleh :

Estu Niana Syamiya

FKIP Universitas Islam Syekh -Yusuf Tangerang

Abstrak

Studi literatur ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana aspek-aspek perilaku yang mempengaruhi dalam penganggaran. Berdasarkan penelitian literatur disimpulkan bahwamanajemen harus selalu menyadari bahwa aspek perilaku manusia dalam penganggaran merupakan faktor kunci yaitu penyusunan anggaran untuk memotivasi karyawan dan mengkoordinasikan aktivitas.

Kata Kunci : Konsep Perilaku, konsep Anggaran

PENDAHULUAN

Persaingan di dunia usaha yang semakin ketat dewasa ini menuntut perusahaan untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Agar dapat menjalankan atau mengoperasikan suatu organisasi yang besar dan kompleks secara efisien maka manajemen akan membutuhkan berbagai informasi yang diperlukan sehubungan dengan aktivitas operasi perusahaan. Pengendalian manajemen merupakan bagian dari satu siklus kejadian yang berkesinambungan. Pengendalian juga adalah aktivitas terakhir setelah pencapaian tingkat yang baru.

Kinerja manajerial dapat diukur berdasarkan pengendalian perilaku yang menunjukkan bagaimana sesuatu harus dilakukan dalam serangkaian kebijakan, aturan, prosedur, standar operasi dan perintah dari atasan serta pengendalian terhadap *output* yang menunjukkan apa

yang harus dicapai dengan memfokuskan pada hasil perilaku tertentu. Atasan akan menilai kinerja bawahan mengacu pada teori atribusinya. Penelitian dalam bidang akuntansi mengenai pemahaman hubungan antarpartisipasi penganggaran dengan kinerja manajer telah banyak dilakukan. Para peneliti akuntansi di Amerika Serikat telah banyak melakukan riset untuk memahami hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer. Dalam riset tersebut partisipasi penganggaran merupakan variabel independen, dan kinerja manajer merupakan variabel dependen.

Penelitian mengenai penyusunan anggaran dan efektivitasnya dalam peningkatan kinerja merupakan topik yang penting, karena anggaran menjadi alat utama pengendalian setiap perusahaan. Selain menjadi alat pengendalian, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk

mengukur sejauhmana *performance* dari setiap manajer. Anggaran juga dapat menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi, anggaran sebagai alat yang dapat digunakan atasan untuk menyelaraskan, mengkoordinasikan dan memotivasi bawahan, dan alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan Hofstede *dalam* Supomo (1998).

Selain hal tersebut di atas, dalam pengertian anggaran yang lebih luas jugaberfungsi sebagai alat untuk mengatur orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, penyusunan anggaran menjadi kompleks karena akan berdampak kepada fungsional atau disfungsional suatu sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya. Untuk menghindari terjadinya disfungsional perilaku anggaran di dalam organisasi, perlu diikutsertakan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunan anggaran. Para bawahan yang ikut dilibatkan di dalam penyusunan anggaran akan mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral serta pengetahuan mengenai usaha yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang telah ditargetkan.

Partisipasi penganggaran merupakan pendekatan manajerial yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasional baik individual maupun kinerja manajerial di dalamnya. Penelitian

mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian bidang akuntansi manajemen yang masih dalam perdebatan karena hasil penelitian mengenai hubungan kedua variabel tersebut tidak konsisten. Penelitian Indriantoro (2000) menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan penganggaran dengan kinerja manajerial. Tetapi, Pinandito (2008) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja. Begitu juga Penelitian Batubara (2008) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam tingkat yang signifikan. Dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa persepsi bawahan (subordinat) mengenai keadilan merupakan pemrediksi yang penting atas sikap dan perilaku, namun demikian pula bahwa hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja seringkali tidak konsisten, dalam arti suatu penelitian menemukan bahwa penelitian keadilan prosedural berkorelasi secara positif dengan kinerja, sedangkan penelitian lain menemukan korelasi negatif Milani *dalam* Arief Wasisto, (2004).

Penelitian ini dilakukan karena mengingat ketidakkonsistenan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini

menguji kembali hubungan antara partisipasi penganggaran dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial pada Inna Dharma Deli Medan. Variabel keadilan prosedural dianggap penting karena mempengaruhi begitu banyak sikap dan perilaku yang berbeda. Peneliti memilih perusahaan Inna Dharma Deli Medan sebagai objek penelitian karena perusahaan ini dinilai sudah lama tidak muncul sebagai perusahaan *go public*, semenjak perusahaan induknya Hotel Indonesia terjual, serta memiliki departemenisasi yang baik dalam pendelegasian tanggung jawab, sehingga memiliki sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik pula. Dimana sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan melahirkan suatu kemudahan dalam menentukan tindakan-tindakan korektif untuk menilai kinerja manajerial Gordon (2007) dalam Batubara (2008).

Terdapat 5 (lima) departemen di perusahaan tersebut, masing-masing departemen menyusun anggarannya setiap bulan dan menentukan sasaran-sasaran yang harus dicapai. Setiap anggaran yang telah disusun oleh masing-masing departemen akan digabung menjadi rekapitulasi untuk dikirim ke manajer level atas. Apakah dengan mengikutsertakan masing-masing lini manajer akan meningkatkan performa

ataupun kinerja manajer Inna Dharma Deli Medan?. Karyawan yang diikutsertakan dalam penyusunan anggaran memiliki kesempatan untuk mengajukan ide-ide pribadinya yang diharapkan tidak bertentangan dengan keselarasan tujuan (*good congruence*). Selain karyawan merasa dihargai, merekapun akan merasa diperlakukan adil dalam bekerja yang pada gilirannya diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial. Inna Dharma Deli Medan ini dipilih untuk memberikan kontribusi ilmiah yang cukup membantu dan juga diduga adanya praktek partisipasi penganggaran dalam Inna Dharma Deli Medan ini yang dilakukan oleh pimpinan baik dari level atas, level menengah, maupun level bawah. Oleh karena pentingnya penganggaran, maka harus diperhatikan dari aspek prilakunya, dalam makalah ini akan membahas mengenai “Aspek-aspek dalam penganggaran”.

Konsep Perilaku

Perilaku manusia merupakan hasil daripada segala macam pengalaman serta interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap dan tindakan. Dengan kata lain, perilaku merupakan respon/reaksi seorang individu terhadap stimulus yang berasal dari luar maupun dari dalam dirinya. Respon ini dapat bersifat pasif (tanpa tindakan : berpikir, berpendapat, bersikap)

maupun aktif (melakukan tindakan). Sesuai dengan batasan ini, perilaku kesehatan dapat di rumuskan sebagai bentuk pengalaman dan interaksi individu dengan lingkungannya, khususnya yang menyangkut pengetahuan dan sikap tentang kesehatan. Perilaku aktif dapat dilihat, sedangkan perilaku pasif tidak tampak, seperti pengetahuan, persepsi, atau motivasi. Beberapa ahli membedakan bentuk-bentuk perilaku ke dalam tiga domain yaitu pengetahuan, sikap, dan tindakan atau sering kita dengar dengan istilah *knowledge, attitude, practice* (Sarwono, 2004).

Dari sudut biologis, perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme yang bersangkutan, yang dapat diamati secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku manusia adalah suatu aktivitas manusia itu sendiri (Notoadmodjo, 2003).

Ensiklopedi Amerika, perilaku di artikan sebagai suatu aksi-reaksi organisme terhadap lingkungannya. Perilaku baru terjadi apabila ada sesuatu yang diperlukan untuk menimbulkan reaksi, yakni yang disebut rangsangan. Berarti rangsangan tertentu akan menghasilkan reaksi atau perilaku tertentu (Notoadmodjo, 2003). Kwick (1974), sebagaimana dikutip oleh Notoatmodjo (2003), perilaku adalah tindakan atau perilaku suatu organisme

yang dapat di amati dan bahkan dapat di pelajari. Umum, perilaku manusia pada hakekatnya adalah proses interaksi individu dengan lingkungannya sebagai manifestasi hayati bahwa dia adalah mahluk hidup (Kusmiyati dan Desminiarti,1991). Menurut penulis yang disebut perilaku manusia adalah aktivitas yang timbul karena adanya stimulus dan respons serta dapat diamati secara langsung maupun tidak langsung.

Perilaku manusia terbentuk karena adanya kebutuhan. Menurut Abraham Harold Maslow, manusia memiliki lima kebutuhan dasar, yakni :

1. Kebutuhan fisiologis/biologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan mencintai dan dicintai
4. Kebutuhan harga diri
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Perilaku dapat diberi batasan sebagai suatu tanggapan individu terhadap rangsangan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu tersebut. Secara garis besar bentuk perilaku ada dua macam, yaitu :

1. Perilaku Pasif (respons internal)
Perilaku yang sifatnya masih tertutup, terjadi dalam diri individu dan tidak dapat diamati secara langsung. Perilaku ini sebatas sikap belum ada tindakan yang nyata.
2. Perilaku Aktif (respons eksternal)

Perilaku yang sifatnya terbuka, perilaku aktif adalah perilaku yang dapat diamati langsung, berupa tindakan yang nyata.

Konsep Anggaran

Anggaran (Budget) adalah rencana kuantitatif aktivitas usaha sebuah organisasi (pemasaran, produksi dan keuangan) ; anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan.

Adapun pengertian dari penganggaran adalah penciptaan suatu rencana kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan. Penganggaran memainkan peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Anggaran juga untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi.

Manfaat Penganggaran

Dengan penyusunan anggaran usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan

ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Di mana, bagaimana, mengapa, kapan, adalah pertanyaan-pertanyaan yang selalu mereka kembangkan dalam kegiatan sehari-hari. Apabila pada suatu kesempatan hal ini ditanyakan kepada seorang General Manager yang sukses, maka sering didapatkan jawaban bahwa ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang pada umumnya didasarkan pada jawaban atas pertanyaan-pertanyaan diatas. Dalam perusahaan-perusahaan manufaktur (pabrik) kegiatan akan dilakukan dengan lebih efisien dan tingkat keuntungan akan lebih besar apabila management memperhatikan rencana untuk aktivitas-aktivitasnya di masa depan. Karena itu Heckerts dan Wilson mengatakan bahwa manfaat utama daripada business budgeting adalah dapat ditentukannya kegiatan-kegiatan yang paling profitable yang akan dilakukan.

Sedangkan manfaat lain adalah membantu manajer dalam mengelola perusahaan. Manajer harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih/menseleksi langganan, menentukan tingkat harga, metode-metode

produksi, metode-metode distribusi, termin penjualan.

Budgeting mempunyai manfaat yang pada dasarnya sama, yakni dalam hal perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Dalam bidang perencanaan

- Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Budget bermanfaat untuk membantu manajer meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain, sebelum merencanakan kegiatan, manajer mengadakan penelitian dan pengamatan-pengamatan terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencana-rencana akan menguntungkan semua kegiatan. Terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan financial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, sales promotion, pengembangan produk, ekspansi dan lain-lain.
- Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Budget yang disusun untuk waktu panjang, akan sangat membantu dalam mengerahkan secara tepat tenaga-tenaga kepala bagian,

salesman, kepala cabang dan semua tenaga operasional.

- Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan
- Menentukan tujuan-tujuan perusahaan. Manajemen yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis (dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang akan berhasil. Penentuan tujuan ini dibatasi oleh beberapa faktor. Budget dapat membantu manajemen dalam memilih : mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.
- Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia. Seorang majikan yang baik tidak akan pernah mengabaikan atau tidak mempedulikan kesejahteraan pegawainya. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik akan mengakibatkan dapat dihindarkannya kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Tanpa rencana tentang kebutuhan tenaga kerja, mengakibatkan terpaksa diberhentikannya sebagian buruh yang berlebihan. Bila terus menerus berlangsung hal ini akan mengakibatkan tidak stabilnya tingkat employment
- Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. Dengan disusunnya perencanaan yang

terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan. Pemakaian alat-alat fisik yang efektif dan ekonomis akan membantu/menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

Dalam bidang koordinasi

- Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan. Dalam beberapa situasi mungkin faktor hubungan manusia dengan perusahaan ini adalah yang terpenting. Seringkali terjadi kasus di mana manajer tidak tahu apa yang akan dilakukannya di tahun-tahun mendatang. Akibatnya kadang-kadang manajer frustrasi dan merasa makin lama semakin tidak mampu mengatasinya. Penyusunan rencana yang terperinci (berupa budget) membantu manajer mengatasi masalah itu, sehingga ia kembali merasa adanya hubungan antara kemampuannya dengan perusahaan yang dipimpinya.
- Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha. Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan tampak bahwa trend keuntungan yang didapat oleh perusahaan tergantung juga kepada keadaan dunia usaha pada umumnya.

Karena itu dengan disusunnya budget, dapat dinilai apakah rencana tersebut sesuai dengan keadaan dunia usaha yang akan dihadapi.

- Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan. Sebelum membelanjakan uangnya, perusahaan harus mempelajari terlebih dahulu saluran-saluran mana yang paling menguntungkan atau yang paling sesuai dengan program perusahaan. Sebagian dana digunakan untuk peralatan dan persediaan barang, sedangkan bagian yang lain dipergunakan untuk promosi dan biaya penjualan lain. Kedua bagian tersebut harus seimbang. Tanpa perencanaan yang baik mungkin saja terjadi persediaan barang terlalu jauh di atas kemampuan penjualan atau produksi.
- Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi. Setelah rencana yang baik disusun dan kemudian dijalankan. Kelemahan-kelemahan dapat dilihat untuk kemudian diperbaiki.

Dalam bidang pengawasan

- Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran. Tujuan utama dari perencanaan adalah memilih kegiatan yang paling

menguntungkan. Kegiatan tersebut tidak hanya direncanakan saja, tetapi di dalam peleksanaannya harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang direncanakan. Beberapa kegiatan dan pengeluaran sangat perlu diawasi. Misalnya : kegiatan promosi penjualan, kadang-kadang mengeluarkan terlalu banyak biaya tanpa menghasilkan kenaikan penjualan yang sepadan. Atau kegiatan produksi yang terlalu jauh menyimpang dari rencana sehingga harga pokok per unit produk demikian tinggi.

Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan budget. Kontrol terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan

Tahap penyusunan anggaran

Ada tiga tahapan besar dalam proses penyusunan anggaran :

1. *Goal Setting Stage* / Tahap Penetapan Tujuan

Aktivitas perencanaan dimulai dengan penterjemahan tujuan utama organisasi ke dalam aktivitas spesifik dari sasaran-sasaran. *Controller* dan direktur perencanaan bertanggungjawab untuk memprakarsai dan mengatur proses penyusunan anggaran dan untuk

membantu individu-individu dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Ketika merumuskan tujuan organisasi dan menterjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran operasional harus pula dipertimbangkan kongruensi antara keinginan karyawan dengan kebutuhan manajer agar tujuan dan sasaran dapat dicapai. Konsep-konsep perilaku utama yang dapat mempengaruhi fase penetapan sasaran pada proses perencanaan adalah **partisipasi**, **congruence**, dan **komitmen**.

2. *Implementation Stage* / Tahap Implementasi

Pada tahap implementasi rencana formal digunakan untuk mengkomunikasikan objectives dan strategi-strategi organisasi dan untuk memotivasi secara positif orang-orang yang ada di dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui penetapan tujuan-tujuan secara rinci kepada mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Agar rencana dapat terlaksana, rencana tersebut harus dikomunikasikan secara efektif, terjadinya kesalahpahaman harus dapat dideteksi dan dicarikan pemecahan masalahnya. Hanya dengan rencana formal yang disukai yang dapat menimbulkan kerjasama yang menyeluruh dari berbagai kelompok

yang dapat menimbulkan motivasi. Konsep-konsep perilaku yang utama yang mempengaruhi fase implementasi adalah **komunikasi, kerjasama dan koordinasi.**

3. *Control and Performance Evaluation* **Stage / Tahap Pengendalian dan Penilaian Kinerja**

Anggaran yang diimplementasikan akan berfungsi sebagai unsur kunci dalam system pengendalian. Anggaran tersebut akan menjadi tolok ukur bagi kinerja aktual dan akan menjadi dasar penilaian bagi *Management by Exception*. Hal itu menunjukkan bahwa *management by exception* jangan hanya melihat penyimpangan/selisih yang tidak menguntungkan saja melainkan juga penyimpangan yang menguntungkan.

Penyimpangan-penyimpangan yang menguntungkan dan kinerja yang melebihi standar akan mengindikasikan bahwa masa yang akan datang menghasilkan keuntungan melalui pengetahuan dan teknologi pada operasi yang serupa. Sementara penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan dan kinerja di bawah standar harus segera memicu perbaikan kegiatan dalam rangka menghindari timbulnya biaya atau kerugian. Beberapa konsekuensi perilaku

yang mungkin timbul yaitu tekanan, motivasi, aspirasi dan kekhawatiran.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian dengan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki". (Sugiono, 2008)

Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah termasuk data sekunder yang adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, misalnya mencari melalui dokumen. Data ini diperoleh dengan menggunakan studi literatur yang dilakukan terhadap banyak buku dan diperoleh berdasarkan catatan – catatan yang berhubungan dengan penelitian, selain itu peneliti mempergunakan data yang diperoleh dari internet. (Sugiono, 2005).

Metode Analisis Data

Untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah maka digunakan analisis data sekunder (Martono,2011)

PEMBAHASAN

STUDI KASUS

Review Analisis Dari Modal Proyek Proses Seleksi XIN, INC

Ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi perilaku proses seleksi proyek di Xin, Inc. Umumnya, Direksi (dengan beberapa pengecualian) tidak mengambil peran yang cukup aktif dalam proses pembuatan proyek dan seleksi. Faktor-faktor perilaku tertentu sekarang akan dipertimbangkan dan rekomendasi untuk memperbaiki keadaan sangat disarankan.

Faktor Masalah A

Faktor pertama menyangkut reaksi pasif dewan untuk kesempatan yang hilang. Jika Ketua Chelsea hanya membawa proyek dengan tingkat pengembalian tinggi (25 persen atau lebih tinggi) ke papan, peluang yang menjanjikan hanya kembali 22 persen tidak dianggap. Proyek-proyek ini tidak dibawa ke papan dan bahkan tidak diusulkan untuk ketua oleh divisi. Ketua harus memiliki sejarah tidak mendukung proyek-proyek kecuali mereka memiliki tingkat yang dijanjikan sangat tinggi pengembalian. Namun, proyek dengan lebih

rendah dari 25 persen laba berpotensi meningkatkan profitabilitas keseluruhan XIN karena tingkat dicapai saat pengembalian rendah. Perusahaan ini tidak mencapai pertumbuhan dan peningkatan profitabilitas karena masalah ini.

Rekomendasi A

Dewan harus mengambil peran yang lebih aktif dalam mempertanyakan ketua pada proyek-proyek dihindari karena mereka jatuh di bawah 25 persen laba yang diperlukan jelas ketua. Jika pertumbuhan dan profitabilitas yang penting bagi dewan, maka mereka harus membujuk ketua untuk mencari lebih banyak kesempatan.

Faktor Masalah B

XIN, Inc memiliki omset personil yang umum bagi sebagian besar organisasi. Namun, perusahaan tidak muncul untuk menghubungkan hubungan antara turnover dan keberhasilan proyek. Hal ini ditunjukkan dalam kesepakatan Jacobsen disebut oleh Direktur John Searight dan respon dari ketua. Proyek ini diduga berhasil karena pesaing mempekerjakan setengah dari staf teknik. Selanjutnya, beberapa orang baik yang hilang berusaha untuk membuat pekerjaan proyek.

Rekomendasi B

Bagian dari proses pertimbangan proyek oleh dewan harus secara eksplisit menyangkut korespondensi antara manusia dan keberhasilan proyek. Mereka harus meminta analisis sensitivitas kembali diproyeksikan untuk berbagai skenario omset personil.

Faktor Masalah C

Ada inkonsistensi antara cara bahwa proyek-proyek yang dipilih (kembali diproyeksikan untuk dia proyek) dan cara manajer divisi dievaluasi (pengembalian divisi). Karena proyek digabung menjadi divisi, ada kehilangan identitas, Kecuali untuk proyek Jacobsen dimaksud dalam kasus ini, akuntabilitas proyek tampaknya hilang untuk sebagian besar proyek.

Rekomendasi C

Dewan harus bersikeras pada program pasca ulasan implementasi. Ini adalah perangkat yang sangat berguna untuk menghubungkan janji-janji oleh pengusul dengan kinerja aktual mereka pada proyek-proyek.

Faktor Masalah D

Persetujuan proyek oleh dewan tampaknya ritual. Dewan memberkati atau "stempel karet" proposal dengan menerima laporan dari ketua. Hanya direktur Lischwitz dan Searight tampaknya

memiliki setiap pemesanan serius tentang proses; Lischwitz mempertanyakan tingkat pengembalian keseluruhan dan Searight mengekspresikan kekhawatiran tentang sifat tanpa risiko nyata dari proposal dan kenyataan bahwa proyek menghilang ke divisi dan terlupakan. Ketua secara pribadi mengasosiasikan dirinya dengan proyek-proyek dengan pernyataan bahwa "... saya hanya membawa proposal terbaik mutlak untuk Anda untuk dipertimbangkan."

Setelah pernyataan seperti itu, dewan akan ragu untuk bersikap kritis terhadap proyek karena takut bersikap kritis penghakiman ketua. Serius menekuni ihwal proyek, apalagi suara negatif di atasnya, akan mirip dengan mengatakan kepada chelsey: "penilaian Anda tentang apa yang terbaik bagi perusahaan adalah tidak cukup baik." Hal ini juga mungkin tampak tidak loyal kepada perusahaan. Akhirnya, dewan saat ini sedang mempertimbangkan usulan terutama atas dasar tarif mereka pengembalian tanpa lebih dalam.

Rekomendasi D

Dewan harus lebih agresif dalam mempertanyakan usulan sementara pada saat yang sama membiarkan ketua tahu bahwa dia baik-baik saja. Dewan tampaknya sangat pasif, kecuali untuk Searight, dan bisa menggunakan beberapa kepribadian lebih ditentukan. Dengan

demikian, beberapa penambahan dewan akan sesuai.

Faktor Masalah E

Ketua tampaknya menghindari risiko karena proyek dibawa ke dewan yang disebut sebagai "menjinakkan" oleh Searight dan hanya proyek-proyek yang sangat menarik disajikan. Untuk tumbuh dan menjadi lebih menguntungkan, perusahaan harus mencari proyek-proyek dengan potensi, dan bersedia untuk mengambil beberapa risiko dalam melakukannya.

Rekomendasi E

Perusahaan harus mengikat kepentingan pribadi ketua lebih dekat dengan kepentingan pemilik. Paket kompensasi penghargaan ketua untuk pendapatan saat ini saja dan tidak untuk manfaat masa depan bagi perusahaan. Pendekatan kompensasi harus diperiksa dengan hati-hati untuk menghargai ketua upaya yang mungkin tidak muncul dalam pertumbuhan atau pendapatan perbaikan selama bertahun-tahun. Hal ini dapat dicapai dengan pemberian saham keuntungan masa depan (atau peningkatan laba) sebagai kompensasi atas kinerja saat ini

PENJELASAN KASUS

Aspek berperilaku dalam penganggaran

Aspek berperilaku dari penganggaran mengacu pada perilaku manusia yang muncul dalam proses penyusunan anggaran pada perilaku manusia yang didorong ketika manusia mencoba untuk hidup dengan anggaran. Hal tersebut mengacu pada kegelisahan (*job insecurity*) karena mengetahui bahwa batas pengeluaran tidak akan dinaikkan tahun ini atau dengan kata lain anggaran mengandung unsur ketetapan, ketakan untuk mengatakan kepada staf anda bahwa tidak akan ada kenaikan bonus tahun ini, dan rasa curiga yang bisa berkembang ketika kepala departemen lain menerima kenaikan anggaran terbesar secara spektakuler pada tahun-tahun belakangan ini. Hal lain yang terjadi adalah tiba-tiba ada pengeluaran yang krusial dan urgen, tetapi tidak ada dalam mata anggaran, maka itu akan membuat kesulitan bagi pelaksanaan anggaran. Alasan Manajer melakukan Kesenjangan Anggaran atau *Budgetary Slack* sebagai berikut :

1. Pencapaian Target. Tuntutan kerja yang mengharuskan karyawan mencapai target membuat karyawan ingin terlihat kinerja mereka terlihat baik sehingga kinerja mereka terlihat baik.

2. Kesenjangan anggaran biasanya digunakan untuk mengantisipasi ketidakpastian prediksi masa depan.

Konsekuensi Penyimpangan pada Proses Penyusunan Anggaran

1. *Distrust*

Anggaran adalah sumber dari tekanan yang dapat menciptakan kecurigaan/ketidakpercayaan, permusuhan, dan menyebabkan penurunan kinerja. Penelitian yang ada menunjukkan bahwa sejumlah kecurigaan terjadi pada proses penyusunan anggaran di tingkat supervisor. Alasan timbulnya kecurigaan/ketidakpercayaan ini didasarkan pada kepercayaan para supervisor bahwa :

1. Anggaran cenderung terlalu menyederhanakan atau mengubah situasi “sebenarnya” dan gagal memberikan keberagaman faktor eksternal.
2. Anggaran tidak cukup menggambarkan variabel-variabel kualitatif seperti tenaga kerja, kualitas bahan, dan efisiensi mesin.
3. Anggaran menggambarkan secara sederhana apa yang telah diketahui supervisor.
4. Anggaran secara teratur digunakan untuk menggerakkan supervisor

sehingga ukuran-ukuran kinerja dapat diperkirakan.

5. Anggaran melaporkan penekanan pada hasil bukan pada sebab.
6. Anggaran mengganggu gaya kepemimpinan para supervisor.
7. Anggaran cenderung memberi tekanan pada kegagalan.

2. *Resistance*

Walaupun anggaran digunakan secara luas dan sangat mendukung, namun tetap ditolak oleh banyak anggota organisasi. Alasan penolakan ini antara lain:

- a. Anggaran membawa perubahan, dengan demikian mengancam *status quo*.
- b. Proses anggaran membutuhkan sejumlah besar perhatian dan menyita banyak waktu.
- c. Banyak manajer dan supervisor tidak paham mengenai seluk beluk penyusunan anggaran.

3. *Internal Conflict*

Konflik internal dapat berkembang sebagai hasil dari interaksi-interaksi ini, atau sebagai hasil dari laporan kinerja yang diperbandingkan antara satu departemen dengan departemen lainnya. Gejala/tanda yang paling umum dari adanya konflik adalah ketidakmampuan untuk mencapai kerjasama antarindividu dan antarkelompok selama proses penyusunan budget.

Internal konflik menciptakan persaingan dan permusuhan dalam

lingkungan kerja. Konflik dapat menyebabkan orang untuk terfokus khusus pada kebutuhan departemennya sendiri dari pada kebutuhan organisasi secara menyeluruh. Situasi ini membuat *congruence* menjadi lebih sulit, atau bisa jadi tidak mungkin, untuk dicapai.

Untuk mengakhiri rantai/lingkaran kemelut ini, manajemen harus mengidentifikasi dan mendiagnosa penyebabnya. Selanjutnya dilakukan kegiatan - kegiatan yang dapat mengurangi/menghilangkan konflik internal serta membangun keharmonisan dan hubungan kerja yang produktif.

4. *Other Unwanted Side Effects*

Anggaran dapat menghasilkan efek-efek samping lainnya yang tidak diharapkan. Salah satunya adalah terbentuknya kelompok-kelompok (informal) kecil yang menggagalkan pencapaian sasaran-sasaran anggaran. Kelompok karyawan ini kadang-kadang melemparkan tanggung jawab pada departemen lain, mempertanyakan validitas data anggaran, dan mempengaruhi dengan cara-cara yang tidak baik/perlu.

Anggaran umumnya dianggap sebagai alat manajer untuk menekan. Orang akan merasa ditekan ketika top manajemen mencoba meningkatkan efisiensi melalui pemberlakuan output yang optimal dari input yang minimal. Sebenarnya tekanan

diperlukan, tetapi tekanan yang berlebihan dapat mengakibatkan frustrasi, kemarahan, dan penyakit-penyakit fisik yang diakibatkan oleh stress. Dalam kaitannya dengan penyakit fisik akibat stress dalam pekerjaan berikut diberikan ilustrasinya.

Anggaran juga dapat menekan inisiatif individu dan inovasi-inovasi karena lebih memilih menggunakan metode-metode usaha dengan kemungkinan keberhasilan yang telah diketahui dari pada metode-metode baru dengan kesempatan sukses belum pasti. Sehingga, individu-individu dalam organisasi umumnya kehilangan semangat inovasi. Daripada memandang anggaran sebagai suatu alat keji yang menekan karyawan, lebih baik belajar untuk menerima anggaran sebagai alat untuk membangun kesesuaian sasaran dan sebagai standar kinerja yang memberikan keuntungan bagi seluruh anggota organisasi.

Jenis dan Pentingnya Faktor Keperilakuan pada Penganggaran Modal

Faktor berperilaku setelah pemilihan teknik memerlukan identifikasi proyek yang potensial, ramalan (estimasi) arus kas untuk masing-masing proyek, penggunaan teknik analisis, pemilihan keputusan dan implementasi (proses yang nampaknya mudah).

Dalam indentifikasi dan spesifikasi proyek yang potensial memerlukan kreatifitas dan kemampuan mengubah pemikiran (ide) menjadi sebuah proyek praktis. Pemilihan keputusan haruslah benar-benar objektif. Ketidakpastian yang tidak bisa dipisahkan dalam menjelaskan proyek (seperti memperkirakan waktu dari arus kas atau nilai residu (nilai sisa) sebuah barang) menghambat aplikasi pemilihan teknik yang objektif. Karena hasil dari analisis teknis harus diinterpretasikan dengan hati-hati, dimana kemampuan untuk mempertimbangkan dan memutuskan adalah faktor yang penting.

Contoh lain dari faktor keperilakuan adalah kesuksesan atau kegagalan sebelumnya tergantung pada kinerja anggota yang melaksanakan proyek. Akibatnya, akan tidak bijak untuk mengevaluasi dan mengimplementasi proyek tanpa memasukkan konten keperilakuan dalam proses. Deskripsi faktor keperilakuan yang lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. Masalah Dalam Mengidentifikasi

Proyek yang Potensial

Seseorang yang terlibat dalam proses penganggaran harus memiliki kemampuan yang kreatif dalam mencari dan mengamati susunan proyek modal yang potensial untuk organisasi. Setelah

diidentifikasi, mereka harus merinci secukupnya atau mendefinisikan sehingga dapat dilakukan proses-proses pertimbangan. Tidak kalah pentingnya penjelasan variabel keputusan, dimana pengambilan keputusan berdasarkan adopsi proyek tidak seharusnya digunakan.

2. Memprediksi Masalah yang

Disebabkan Perilaku Manusia

Ketika input untuk model keputusan matematis dapat mudah dimengerti, ketidakpastian yang mendasarinya harus dikenali. Harus disadari bahwa beberapa input (seperti waktu dan besaran arus kas) tergantung pada kemampuan untuk memprediksi perilaku yang ditugaskan pada implementasi proyek. Perhitungan yang halus dan perbandingan individu dan grup aktivitas yang lebih dari lima hingga dua puluh tahun merupakan pekerjaan yang berbahaya. Contohnya ketika keputusan anggaran diperkirakan dapat memprediksi manajemen proyek individu tertentu, orang tersebut mungkin saja meninggalkan organisasi atau di transfer dan digantikan dengan orang yang berbeda, sehingga dapat berdampak pada akurasi estimasi data.

Dan juga secara umum diketahui bahwa seseorang belajar dari waktu ke waktu karena mereka mengerjakan prosedur tertentu. Sehingga perubahan kesuksesan dari proyek waktu yang lama

harus dimasukkan ke dalam akun pada prediksi data keputusan dengan mempertimbangkan kemajuan kinerja dari anggota yang terlibat dalam proyek, sering disebut “kurva pembelajaran”. Kurva ini berbeda untuk situasi yang berbeda, jadi penting kepada anggota yang terlibat dalam penganggaran modal untuk mengestimasi kurva pembelajaran dari anggota yang terlibat dalam proyek. Pergantian anggota yang potensial juga harus dipertimbangkan saat pembentukan akurasi perkiraan dengan biaya yang berhubungan dengan proyek.

3. Masalah Manajer Jangka Pendek dan Pengukuran Kinerja Jangka Pendek

Aspek berperilaku lain pada prosedur pemilihan proyek adalah metoda review kinerja yang tidak konsisten dengan metoda pemilihan proyek. Penilaian kinerja dan kompensasi cenderung pada ruang lingkup yang kecil, biasanya tahunan, triwulan atau bulanan. Sehingga berfokus pada manajemen tingkat bawah dan manajemen level menengah, yang biasanya berkinerja jangka pendek, sering diukur dengan tingkat pengembalian akuntansi. Proyek yang kinerjanya tidak dimulai dari periode yang berbeda akan menarik sedikit manajer tingkat yang lebih rendah. Manajemen tingkat atas harus menyadari bias alami yang disebabkan review proses kinerja. Jarang terdapat kesesuaian antara

manajer dan proyek, dimana manajer individu akan mengambil alih proyek dari pendahulunya dan mulai dengan cara mereka yang berbeda. Jika pergantian manager yang cukup cepat, maka tidak satu pun manajer dapat dipertanggungjawabkan atas kesuksesan atau kegagalan proyek tertentu.

Modal akan terbuang jika manajer yang baru secara berkala menghentikan proyek dari manajer sebelumnya dan memulai proyek baru. Manajemen tingkat atas harus mempertimbangkan perputaran dalam pemilihan prosedur dan harus mengevaluasi pada tingkat mana masalah terjadi dan bagaimana hal tersebut akan berdampak pada proposal tertentu.

4. Masalah yang disebabkan Identifikasi Diri Sendiri dengan Proyek

Pada beberapa kasus, manajer mungkin akan bertahan pada posisinya tanpa dipromosikan atau ditransfer. Hal ini menyebabkan kesulitan jika manajer mengidentifikasi diri dengan proyek-proyek yang dipikirkan dan dimulai. Sejak proyek yang diidentifikasi dengan seseorang atau divisi tertentu, orang tersebut cenderung melibatkan dirinya sendiri dengan proyek terdahulu yang dia pilih dan akan berusaha membuat proyek menjadi sukses atau terlihat sukses setelah proyek didanai. Manajemen tingkat atas

harus mewaspadai proses yang membuat proyek gagal terlihat baik. Hal ini harus diketahui sebelum manajer meninggalkan perusahaan atau secara fungsional menghindari pengakuan proyek dengan pengusulan penghentian kerja.

5. Pembentukan Anggota dan Proyek

Modal

Dalam proses pemilihan proyek, manajemen tingkat atas harus mempertimbangkan apakah pengusulan proyek bagus untuk pengembangan pengusul kali ini. Proyek mungkin terlalu besar untuk seseorang atau sebuah divisi untuk diserap tanpa mendorong manajer keluar jangkauannya. Lain halnya, manajemen tingkat atas mungkin mendorong suatu divisi untuk terlibat pada suatu proyek yang secara ekonomis tidak menarik, namun menawarkan keuntungan pelatihan anggota untuk potensi masa depan yang tidak dapat dikuantifikasikan. Contohnya, sebuah proyek menyediakan peningkatan kemampuan anggota baik dalam fase pemilihan dan implementasi dalam penganggaran modal.

6. Masalah Dalam Mengidentifikasi

Proyek yang Potensial

Seseorang yang terlibat dalam proses penganggaran harus memiliki kemampuan yang kreatif dalam mencari

dan mengamati susunan proyek modal yang potensial untuk organisasi. Setelah diidentifikasi, mereka harus merinci secukupnya atau mendefinisikan sehingga dapat dilakukan proses-proses pertimbangan. Tidak kalah pentingnya penjelasan variabel keputusan, dimana pengambilan keputusan berdasarkan adopsi proyek tidak seharusnya digunakan.

7. Memprediksi Masalah yang

Disebabkan Perilaku Manusia

Ketika input untuk model keputusan matematis dapat mudah dimengerti, ketidakpastian yang mendasarinya harus dikenali. Harus disadari bahwa beberapa input (seperti waktu dan besaran arus kas) tergantung pada kemampuan untuk memprediksi perilaku yang ditugaskan pada implementasi proyek.

Perhitungan yang halus dan perbandingan individu dan grup aktivitas yang lebih dari lima hingga dua puluh tahun merupakan pekerjaan yang berbahaya. Contohnya ketika keputusan anggaran diperkirakan dapat memprediksi manajemen proyek individu tertentu, orang tersebut mungkin saja meninggalkan organisasi atau di transfer dan digantikan dengan orang yang berbeda, sehingga dapat berdampak pada akurasi estimasi data.

Dan juga secara umum diketahui bahwa seseorang belajar dari waktu ke

waktu karena mereka mengerjakan prosedur tertentu. Sehingga perubahan kesuksesan dari proyek waktu yang lama harus dimasukkan ke dalam akun pada prediksi data keputusan dengan mempertimbangkan kemajuan kinerja dari anggota yang terlibat dalam proyek, sering disebut “kurva pembelajaran”. Kurva ini berbeda untuk situasi yang berbeda, jadi penting kepada anggota yang terlibat dalam penganggaran modal untuk mengestimasi kurva pembelajaran dari anggota yang terlibat dalam proyek. Pergantian anggota yang potensial juga harus dipertimbangkan saat pembentukan akurasi perkiraan dengan biaya yang berhubungan dengan proyek.

8. *Masalah Manajer Jangka Pendek dan Pengukuran Kinerja Jangka Pendek*

Aspek keperilaku lain pada prosedur pemilihan proyek adalah metoda review kinerja yang tidak konsisten dengan metoda pemilihan proyek. Penilaian kinerja dan kompensasi cenderung pada ruang lingkup yang kecil, biasanya tahunan, triwulan atau bulanan. Sehingga berfokus pada manajemen tingkat bawah dan manajemen level menengah, yang biasanya berkinerja jangka pendek, sering diukur dengan tingkat pengembalian akuntansi. Proyek yang kinerjanya tidak dimulai dari periode yang berbeda akan menarik sedikit

manajer tingkat yang lebih rendah. Manajemen tingkat atas harus menyadari bias alami yang disebabkan review proses kinerja.

Jarang terdapat kesesuaian antara manajer dan proyek, dimana manajer individu akan mengambil alih proyek dari pendahulunya dan mulai dengan cara mereka yang berbeda. Jika pergantian manager yang cukup cepat, maka tidak satu pun manajer dapat dipertanggungjawaban atas kesuksesan atau kegagalan proyek tertentu.

Modal akan terbuang jika manajer yang baru secara berkala menghentikan proyek dari manajer sebelumnya dan memulai proyek baru. Manajemen tingkat atas harus mempertimbangkan perputaran dalam pemilihan prosedur dan harus mengevaluasi pada tingkat mana masalah terjadi dan bagaimana hal tersebut akan berdampak pada proposal tertentu.

9. *Masalah yang disebabkan Identifikasi Diri Sendiri dengan Proyek*

Pada beberapa kasus, manajer mungkin akan bertahan pada posisinya tanpa dipromosikan atau ditransfer. Hal ini menyebabkan kesulitan jika manajer mengidentifikasi diri dengan proyek-proyek yang dipikirkan dan dimulai. Sejak proyek yang diidentifikasi dengan seseorang atau divisi tertentu, orang

tersebut cenderung melibatkan dirinya sendiri dengan proyek terdahulu yang dia pilih dan akan berusaha membuat proyek menjadi sukses atau terlihat sukses setelah proyek didanai.

Manajemen tingkat atas harus mewaspadai proses yang membuat proyek gagal terlihat baik. Hal ini harus diketahui sebelum manajer meninggalkan perusahaan atau secara fungsional menghindari pengakuan proyek dengan pengusulan penghentian kerja.

10. Pembentukan Anggota dan Proyek

Modal

Dalam proses pemilihan proyek, manajemen tingkat atas harus mempertimbangkan apakah pengusulan proyek bagus untuk pengembangan pengusul kali ini. Proyek mungkin terlalu besar untuk seseorang atau sebuah divisi untuk diserap tanpa mendorong manajer keluar jangkauannya.

Lain halnya, manajemen tingkat atas mungkin mendorong suatu divisi untuk terlibat pada suatu proyek yang secara ekonomis tidak menarik, namun menawarkan keuntungan pelatihan anggota untuk potensi masa depan yang tidak dapat dikuantifikasikan. Contohnya, sebuah proyek menyediakan peningkatan kemampuan anggota baik dalam fase

pemilihan dan implementasi dalam penganggaran modal.

Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan-penjelasan dalam bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa apa yang dapat dilakukan untuk mengurangi pengaruh yang merugikan dari faktor-faktor keperilakuan manusia terhadap proses penyusunan anggaran modal yaitu bahwa mereka terlibat dalam penyusunan anggaran modal menyadari faktor-faktor keperilakuan yang melekat pada proses tersebut. dimana mungkin, faktor-faktor ini sebaiknya tidak diperbolehkan untuk mengaburkan data keputusan yang relevan dan yang bersifat lebih rasional. Sementara adalah tidak mungkin untuk tidak sama sekali menghilangkan faktor-faktor manusia, suatu pendekatan yang berhasil akan menekankan pada kesadaran akan faktor-faktor tersebut dan usaha-usaha untuk mengendalikan dampaknya yang disfungsional.

Manajemen harus selalu menyadari bahwa dimensi manusia dalam penganggaran merupakan faktor kunci. Mudah bagi manajer untuk menguasai aspek teknis dari program anggaran, tetapi tidak mudah dalam memasukkan aspek manusia. Manajemen harus ingat bahwa maksud penyusunan anggaran adalah untuk memotivasi

karyawan dan mengkoordinasikan aktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin Johan (2007), "Pengaruh Karakteristik Gaya Penyusunan Anggaran terhadap Efisiensi Biaya", *Kajian Bisnis dan Manajemen*, Vol.9, No.1

Darlis, Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Anggaran partisipatif dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*

Fahrianta, Riswan Yudhi dan Imam Ghozali. 2002. Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi sebagai Intervening. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*.

Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen konsep dan perekayasaan*, STIE YKPN., Yogyakarta.

Miftah Thoha, 1983, *Perilaku Organisasi konsep dasar dan aplikasi*, Rajawali., Jakarta.

Siegel, Ramanauskas and Marcony, 1989, *Behavioral Accounting*, South Western Publishing Co., Cincinnati Ohio.

Supriyono, 1999, *Akuntansi Manajemen: Konsep dasar akuntansi manajemen dan proses perencanaan*, BPFE., Yogyakarta.

Hasil Penelitian Internasional dan Nasional

Kren, Leslie, 2000, *The Role Of Accounting Information In Organizational Control: The State Of The Art*, From [:http://www.uwm.ac/~lkren/control.pdf](http://www.uwm.ac/~lkren/control.pdf), retrieved at 19 Oktober 2004.

Eko Hariyanto, dan Margani Pinasti, 2002, *Pengaruh Keikutsertaan Manajer dalam Penyusunan Budget terhadap*

perilaku Manajer yang Kinerjanya dinilai dengan Informasi Akuntansi, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang September 2002.