

Oleh karena itu aspek-aspek keprilaku juga menjadi sorotan penting dalam implememntasi akuntansi pertanggung jawaban. Masalah-masalah yang terkait dengan keprilaku dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat berdampak serius bagi individu dan organisasi. Perilaku menyimpang dari yang diharapkan, rendahnya motifasi dan tidak layaknya para menejer pusat pertanggungjawaban adalah contoh - contoh dari gagalnya pusat pertanggung jawaban untuk mengakomodasi aspek-aspek keprilaku secara tepat.

#### **4.4 Aspek Keperilaku pada Perencanaan Laba dan Penganggaran**

Pada dasarnya aspek keprilaku dari penganggaran mengacu pada perilaku manusia yang muncul dalam penyusunan anggaran dan perilaku manusia yang didorong ketika manusia mencoba untuk hidup dengan anggaran.

Beberapa fungsi anggaran yaitu:

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan.
2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi.
3. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi yang satu dengan lainnya.
4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap mana hasil operasi aktual yang dapat dibandingkan.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan.
6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

7. Anggaran telah menjadi alat manajemen yang diterima untuk meencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi.

- Pandangan Perilaku terhadap Proses Penyusunan Anggaran

Ada tiga tahapan utama dalam proses penyusunan anggaran yaitu Penetapan tujuan, Implementasi, Pengendalian dan evaluasi kinerja. Untuk menyusun suatu anggaran atau rencana laba, terdapat langkah-langkah tertentu yang harus diambil, yaitu :

1. Manajemen puncak harus memutuskan apa yang menjadi tujuan jangka pendek perusahaan dan strategi mana yang akan digunakan untuk mencapainya.
2. Tujuan harus ditetapkan dan sumber daya dialokasikan.
3. Suatu anggaran atau rencana laba yang komprehensif harus disusun, kemudian disetujui oleh manajemen puncak.
4. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja aktual dengan tujuan yang telah dianggarkan secara periodik.

Konsep-Konsep Keprilakuan Yang Relevan Dalam Proses Penyusunan Anggaran

1. Tahap penetapan tujuan
2. Keselarasan Tujuan
3. Partisipasi
4. Manfaat Partisipasi
5. Batasan dan Permasalahan Partisipasi
6. Tahap implementasi
7. Pengkomunikasian Anggaran
8. Kerja Sama dan Koordinasi
9. Tahap Pengendalian dan evaluasi Kinerja
10. Laporan-laporan Kinerja

### **5.5 Aspek Keperilakuan pada Pengambilan Keputusan dan Para Pengambil Keputusan**

Definisi Pengambilan Keputusan, yaitu kegiatan identifikasi dan diagnosis masalah, penyusunan berbagai alternatif, evaluasi dan pemilihan alternatif pemecahan masalah (George Huber).

Pengambilan keputusan telah disamakan dengan proses berpikir, mengelola, dan memecahan masalah. Dalam pengaturan organisasi, pengambilan keputusan biasanya didefinisikan sebagai proses memilih dari antara program alternatif tindakan yang mempengaruhi masa depan.

#### **1. Pengenalan dan pendefinisian suatu masalah atau suatu peluang.**

Langkah ini merupakan respon terhadap suatu masalah, ancaman yang dirasakan, atau kesempatan dibayangkan. Untuk mengenali dan mendefinisikan masalah dan peluang, pembuat keputusan membutuhkan informasi lingkungan, keuangan, dan operasi.

#### **2. Pencarian atas tindakan alternatif.**

Ketika definisi dari masalah atau peluang selesai, pencarian untuk program alternatif tindakan dan kuantifikasi konsekuensi mereka dimulai. Pada langkah ini, sebagai alternatif praktis sebanyak mungkin diidentifikasi dan dievaluasi. Pencarian sering dimulai dengan melihat masalah serupa yang terjadi di masa lalu dan tindakan yang dipilih pada saat itu. Jika saja dipilih tindakan bekerja dengan baik, mungkin akan diulangi. Jika tidak, pencarian alternatif tambahan akan diperpanjang.

#### **3. Pemilihan alternatif yang optimal dan memuaskan.**

Langkah yang paling penting dalam proses pengambilan keputusan adalah memilih salah satu alternatif. Meskipun langkah ini mungkin memunculkan pilihan rasional, pilihan terakhir sering didasarkan pada pertimbangan politik dan psikologis daripada fakta ekonomi.

#### **4. Penerapan dan tindak lanjut.**

Keberhasilan atau kegagalan dari pilihan akhir tergantung pada efisiensi dari pelaksanaannya. Pelaksanaan hanya akan berhasil jika individu-individu yang memiliki kontrol atas sumber daya organisasi yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan (misalnya, uang, orang, dan informasi) benar-benar berkomitmen untuk membuatnya bekerja.

- **Kekuatan dan Kelemahan Individu sebagai Kengambilan Keputusan**

Manusia merupakan makhluk yang rasional karena memilih kepastian untuk berpikir, memilih, dan belajar. Tetapi rasionalitas manusia adalah sangat terbatas karena mereka hampir tidak pernah memperoleh informasi yang penuh dan hanya mampu memproses informasi yang tersedia secara berurutan. Perilaku rasional dari individu dalam situasi pengambilan keputusan oleh karena itu terdiri dari atas pencarian diantara alternatif-alternatif yang terbatas akan suatu solusi yang masuk akal dalam kondisi dimana konsekuensi dari tindakan tidaklah pasti.

- **Peran Kepribadian dan Gaya Kognitif dalam Pengambilan Keputusan**

Kepribadian mengacu pada sikap atau keyakinan individu, sementara gaya kognitif mengacu pada cara atau metode dengan mana seseorang menerima, menyimpan, memproses, serta meneruskan informasi. Memiliki gaya kognitif yang berbeda dan menggunakan metode yang sama sekali berbeda ketika menerima, menyimpan, dan memproses informasi. Dalam situasi pengambilan keputusan, kepribadian dan gaya kognitif saling berintraksi dan mempengaruhi (menambah atau mengurangi) dampak dari informasi akuntansi.

- **Peran Informasi Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan**

Secara defenisi, keputusan manajemen mempengaruhi kejadian atau tindakan masa depan. Sedangkan informasi akuntansi memfokuskan pada peristiwa-peristiwa dimasa lalu tidak dngan sendirinya dapat mengubah kejadian

atau dampaknya kecuali jika hal itu dilakukan melalui proses pengambilan keputusan dengan kejadian masa depan beserta konsekuensinya ditentukan.

Karena pengambilan keputusan dan informasi mengenai hasil kinerja akuntansi fokus pada periode waktu yang berbeda, maka keduanya hanya dihubungkan oleh fakta bahwa proses pengambilan keputusan menggunakan data akuntansi tertentu yang dimodifikasi selain informasi nonkeuangan.

- **Data Akuntansi sebagai Stimuli dalam Pengenalan Masalah**

Akuntansi dapat berfungsi sebagai stimuli dalam pengenalan masalah melalui pelaporan deviasi kinerja aktual dari sasaran standar anggaran atau melalui informasi kepada manajer bahwa mereka gagal untuk mencapai target output atau laba yang ditentukan sebelumnya.

Ketika informasi akuntansi digunakan sebagai alat pengenalan masalah, maka informasi tersebut juga digunakan sebagai dasar untuk menentukan konsekuensi yang dapat dikuantifikasi atas tindakan alternatif yang perlu dipertimbangkan lebih lanjut.

- **Dampak Data Akuntansi dalam Pilihan Keputusan**

Informasi akuntansi memainkan peran yang lebih penting dalam keputusan jangka pendek dibandingkan dalam keputusan yang melibatkan konsekuensi jangka panjang, karena informasi akuntansi hanya mencerminkan biaya dan pendapatan yang berkaitan dengan operasi sekarang.

Dan kelihatannya para pengambil keputusan lebih memilih informasi eksternal jika informasi tersebut langsung tersedia dan tidak begitu mahal dibandingkan dengan data akuntansi yang dikembangkan secara internal.

- **Hipotesis Keperilakuan dari Dampak Data Akuntansi**

Para pengambil keputusan memandang akuntansi sebagai “ukuran yang tidak sempurna” dengan kemungkinan besar bahwa nilai yang sesungguhnya akan

berbeda dengan nilai yang dilaporkan, karena kesalahan dan inakurasi dalam proses pengukuran dan pelaporan tidak dapat dihindari.

Informasi akuntansi menjadi tujuan ketika penghargaan atau sanksi dikaitkan dengan hasilnya. Misalnya, jika seorang manajer berharap untuk dipromosikan jika ia dapat mengurangi biaya, maka manajer tersebut akan melihat informasi akuntansi sebagai dasar untuk menentukan apakah ia telah berhasil atau tidak.