

BAB V

ASPEK PENTING DALAM AKUNTANSI KEPERILAKUAN

A. Teori Organisasi Dan Keperilakuan Manajemen

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi bersumber dari dua sumber yaitu individu dan kelompok. Menurut Supartha dan Sintaasih, perilaku organisasi didasarkan pada karakteristik biografi, kemampuan pribadi, kepribadian, dan kemampuan belajar. Ciri biografi dapat berupa gender, umur, status perkawinan, dll (Sobirin, 2014). Miftah Thoba menjelaskan dalam (Purmamasari,2016) bahwa untuk menginterpretasikan sifat manusia seseorang harus paham mengenai perilaku, keperluan, pilihan tindakan, keahlian, tindakan bahagia atau tidak bahagia, serta sikap dan perilaku seseorang.

Perilaku seseorang yang terdapat dalam organisasi disebut dengan perilaku organisasi, dan aspek penelitiannya mencakup dimensi internal dan eksternal organisasi. Penelitian tentang elemen internal perilaku organisasi meliputi motivasi, kinerja, kepemimpinan, karir, sistem penghargaan, pengambilan keputusan, kepuasan, konflik dan tekanan. Sedangkan elemen eksternal adalah ekonomi, sosial, politik, perkembangan teknologi dan aspek lainnya.

2. Karakteristik Perilaku Organisasi

Ketika mengkaji mengenai perilaku organisasi terdapat 3 ciri perilaku organisasi yang dijabarkan sebagai berikut :

a) Perilaku

Untuk menjelaskan perilaku individu dalam organisasi, organisasi harus mampu memahami perilaku setiap orang dalam organisasi.

b) Struktur

Susunan dalam organisasi melibatkan cara kerja dirancang, pengaturan pekerjaan dalam bagan organisasi, dan bagaimana individu memikul intruksi dan pertanggungjawaban yang

diberikan oleh organisasi. Struktur organisasi akan mempengaruhi perilaku setiap orang dalam bekerja.

c) Proses

Proses dalam organisasi terkait dengan interaksi antara individu dan kelompok, juga akan ada interaksi dalam komunikasi, kepemimpinan dan kegiatan pengambilan keputusan. Faktor penting dalam merancang struktur organisasi adalah seberapa efektif kegiatan yang dilakukan.

3. Manfaat Perilaku Organisasi

Pemahaman mengenai perilaku organisasi dianggap penting karena dengan memahami perilaku organisasi, pihak manajemen bisa mengolah individu dan kelompok supaya tercipta kinerja yang baik. Berikut beberapa manfaat perilaku organisasi :

- a) Sebagai pemetaan dalam memahami reaksi dan perilaku anggota didalam organisasi
- b) Dasar dalam melakukan pemahaman dan prediksi kehidupan organisasi
- c) Alat pembantu organisasi dalam meningkatkan hubungan antar individu dan kelompok
- d) Dasar analisa dalam menyelesaikan permasalahan organisasi
- e) Dapat memberi motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya
- f) Menjaga hubungan industri antar pihak manajemen dan karyawan
- g) Sebagai prinsip manajemen dalam meningkatkan keefektifan dan keefisienan kinerja karyawan

4. Tujuan Perilaku Organisasi

Tujuan memahami perilaku organisasi ialah sebagai prediksi, eksplanasi dan pengendalian yang diuraikan sebagai berikut :

a) Prediksi

Tujuan memahami perilaku organisasi ialah memprediksi perilaku setiap orang dalam organisasi di masa depan.

b) Eksplanasi

Tujuan eksplanasi yaitu menginterpretasikan dari berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi.

c) Pengendalian

Tujuan memahami perilaku organisasi untuk mengontrol perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi. Semakin banyak kejadian dan perilaku yang dapat dijelaskan dan dipelajari, maka semakin mudah untuk dilakukan pengendalian dalam organisasi.²¹

5. Keterlibatan Peran Manajer

Seseorang yang mengkoordinasikan aktivitas kerja dengan atau melalui orang lain untuk mencapai target organisasi disebut manajer. Ini mungkin berarti mengkoordinasikan pekerjaan berbentuk tim atau divisi, atau mungkin berarti hanya mengawasi satu orang. Koordinasi tersebut juga dapat mencakup koordinasi kegiatan kerja tim yang terdiri berbagai macam departemen yang berbeda atau mungkin orang-orang dari organisasi yang berbeda, contohnya pegawai sementara atau pegawai yang bekerja untuk pemasok organisasi.

Keterlibatan manajer sangat penting bagi keberhasilan organisasi karena hal tersebut mengarah pada kebutuhan akan koordinasi dan kontrol. Untuk meningkatkan kinerja, manajer memainkan peran yang sangat besar. Melalui komunikasi yang simultan, kinerja dapat terus ditingkatkan. Banyak karyawan yakin dan berharap partisipasi manajer dapat menjadi penggerak dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi (organisasi bisnis, departemen tertentu dll).

6. Fungsi Manajemen

Industrialis Prancis (Henry Fayol) mengatakan bahwa semua manajer menjalankan lima fungsi manajemen, termasuk desain, organisasi, pemesanan, koordinasi, dan kontrol. Pada tahun-tahun perkembangan manajemen berikutnya, fungsi-fungsi tersebut dirangkum menjadi empat fungsi dasar terpenting, mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

²¹ Rahman Tanjung, dkk, *Organisasi Dan Manajemen*, (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2021), hal 72- 77

Fungsi perencanaan meliputi prosedur perumusan target, penetapan strategi untuk mencapai target, serta penyusunan rencana memadukan dan menyelaraskan kegiatan. Fungsi pengorganisasian meliputi proses penetapan tugas yang dikerjakan serta pihak yang mengerjakan, metode mengenai pengelompokan tugas, ukuran pelaporan, dan tingkatan keputusan. Fungsi kepemimpinan ini mencakup kemampuan dan kesiapan seseorang dalam hal melakukan pengaruh, bimbingan, dan memberikan arahan agar seseorang dapat melakukan kinerja yang sesuai. Fungsi pengendalin meliputi pemantauan kinerja dan evaluasi untuk mengetahui apakah operasional berjalan sesuai tujuan.

7. Pengaruh Teori Organisasi Dan Keperilakuan Manajemen

Teori pengorganisasi kontemporer berfokus pada menggambarkan perilaku mereka sebagai dasar untuk memahami motivasi mereka untuk berbagai tindakan. Teori ini percaya bahwa hubungan antar elemen akan berdampak pada target organisasi atau perusahaan pendukung. Lebih khusus, teori organisasi modern berfokus pada perilaku setiap komponen yang memupuk tujuan organisasi, memberikan motivasi, dan menunjukkan karakteristik ketika memecahkan masalah. dikarenakan pada kondisi tertentu, motivasi menduduki peranan yang esensial dalam komitmen untuk mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut perspektif teori ini, tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan ialah hasil dari suatu prosedur yang berpengaruh kepada setiap elemen. Dampak pada masing-masing elemen ini mengarah pada motivasi dan komitmen organisasi.²²

B. Penganggaran Dan Perencanaan

1. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi

Anggaran dan akuntansi memiliki hubungan yang erat, karena akuntansi menyediakan data yang berguna untuk menyajikan perkiraan yang akan dimasukkan dalam anggaran, yang akan

²² Arfan Ikhsan L, *Akuntansi Keperilakuan*, (Jakarta : Salemba empat, 2010), hal 46-

digunakan sebagai pedoman untuk pekerjaan di masa depan. Oleh karena itu, akuntansi sangat berguna dalam penyusunan anggaran.

2. Pengertian Anggaran

Penyusunan rencana secara sistematis yang mencakup kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam satuan moneter dan digunakan pada periode mendatang disebut anggaran. Menurut definisi ini, dapat dikatakan bahwa anggaran adalah hasil kerja, terutama tebak-tebakan yang akan dibuat di masa yang akan datang. Anggaran disusun secara sistematis, dan anggaran merupakan proses menghasilkan anggaran dan proses yang berkaitan dengan berjalannya fungsi anggaran.

3. Fungsi Perencanaan Dan Anggaran Laba

Anggaran merupakan rencana pengelolaan untuk melakukan sesuatu yang digambarkan dalam bentuk keuangan. Anggaran memiliki fungsi sebagai berikut :

- a) Hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan yang dimana hal tersebut merupakan hasil mufakat diantara anggota utama organisasi tentang tujuan operasional masa depan
- b) Cetak biru dari tindakan perusahaan yang mencerminkan prioritas manajemen dalam mengalokasikan sumber daya yang ada
- c) media komunikasi internal untuk mempertemukan setiap pusat tanggungjawab dalam organisasi dengan manajemen puncak
- d) Dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer dan ekonomi pusat pertanggungjawaban dengan melakukan perbandingan dan analisis antara anggaran atau standar dengan kondisi realisasinya
- e) Mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaan dan menjadi media manajemen pusat tanggungjawab untuk memungkinkan mengambil tindakan korektif yang sesuai

- f) Dorongan bagi manajer dan karyawan agar terus melakukan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai target perusahaan

4. Perilaku Penyusunan Anggaran

Penganggaran membutuhkan interaksi antar manusia, oleh karena itu, aspek perilaku penganggaran harus dipahami dengan benar agar tidak terjadi masalah dalam penganggaran. Ada tiga tingkatan dalam penyusunan anggaran yang diuraikan sebagai berikut :

- a) Menetapkan Sasaran

Kegiatan perencanaan dimulai dengan bagaimana mengubah tujuan luas organisasi menjadi kegiatan tertentu. Interaksi ekstensif antara organisasi dan manajer karyawan diperlukan didalam pengembangan perencanaan yang pragmatis dan mengembangkan penganggaran yang bisa dicapai. Pengawas dan pemimpin rencana memainkan peran penting dalam banyak aspek perencanaan anggaran. Sebagai karyawan, bertanggung jawab untuk memulai dan mengelola proses anggaran, dan membantu atasan untuk menyelesaikan berbagai tugas dalam rencana anggaran saat dibutuhkan.

- b) Implementasi

Dalam proses pengimplementasian, rencana formal akan dipakai untuk menghubungkan tujuan dan kebijakan organisasi yang digunakan dan untuk memotivasi personel di dalamnya. Hal tersebut dicapai dengan memberi target kinerja yang diharapkan secara rinci. Komunikasi yang efektif harus diprioritaskan sehingga kesalahpahaman dapat diketahui dan segera diselesaikan. Jika semua metode di atas diterapkan dengan benar, berbagai departemen dalam organisasi akan mencapai tingkat kerja sama yang paling tinggi. Konsep perilaku primer yang mendominasi proses pengimplementasian ialah komunikasi, kerjasama dan koordinasi.

c) Kendali Dan Evaluasi Kinerja

Sesudah anggaran diterapkan, fungsi kontrol menjadi sangat penting. Jika kinerjanya baik dan melebihi standar yang ditetapkan, maka dapat menggambarkan keuntungan masa depan yang mungkin diperoleh melalui operasi transfer ilmu dan teknologi yang sama. Namun, jika terdeteksi bahwa kinerja di bawah standar, fungsi kontrol dan evaluasi akan menjadi alarm yang baik untuk menghindari kemungkinan kerugian lebih lanjut. Konsep perilaku yang dapat mempengaruhi tingkat ini adalah stres, motivasi, ambisi, dan kecemasan.

5. Konsekuensi Konsekuensi Disfungsional dari Proses Penyusunan Anggaran

Seperti disebutkan sebelumnya, anggaran sangat erat kaitannya dengan faktor manusia. Selama proses kompilasi, tidak lepas dari konsekuensi berbagai disfungsi, seperti ketidakpercayaan, perlawanan, konflik internal dan efek samping lain yang tidak diinginkan. Anggaran ditetapkan di awal periode. Saat menerapkan anggaran, anggaran dapat diubah asalkan dapat dipertimbangkan. Namun, anggaran masih merupakan sumber permasalahan, yang dapat menyebabkan ketidakpercayaan, permusuhan, dan kinerja yang buruk.

Meskipun anggaran awal disepakati bersama dan digunakan secara luas, kemungkinan besar akan mengalami penolakan oleh sebagian personel organisasi. Latar belakang penolakan tersebut meliputi :

- a) penganggaran menyebabkan perubahan yang mengintimidasi status quo. Bagi manajer, penting untuk mengatasi hambatan dan berhasil memberikan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi
- b) proses penganggaran membutuhkan lebih banyak perhatian dan memakan banyaak biaya serta waktu. Kemungkinan sebagian besar manajer dan pengawas merasa terbebani dengan menyediakan banyak waktu dan perhatian pada

tanggungjawab lainnya. Oleh karena itu, mereka biasanya tidak mau berpartisipasi dalam poses penganggaran ini.

- c) kebanyakan manajer dan pengawas belum liku-liku penganggaran. Mereka bingung atau tidak mau memahami proses perencanaan dan penganggarn untuk memberikan kontribusi yang berarti.

Penganggaran membutuhkan interaksi antara individu di semua tingkat organisasi. Interaksi ini dapat menimbulkan konflik internal. Konflik internal bisa saja disebabkan oleh laporan kinerja yang tidak objektif atau perbandingan kinerja antara satu devisi dengan devisi lainnya. kondisi umum dari konflik internal ialah Tidak dapat tercapainya kerjasama antar pribadi atau kelompok dalam proses penganggaran. Konflik internal menyebabkan kompetisi dan kontroversi di lingkup kerja. Konflik bisa membuat individu memusatkan perhatian pada kebutuhan departemen mereka sendiri daripada kebutuhan seluruh organisasi. Bagi manajer, penting untuk mengurangi konflik internal tersebut dengan mengidentifikasi dan mendiagnosis konflik internal mereka. Dan selanjutnya melakukan tindakan yang bisa menanggulangi konflik internal serta membentuk keharmonisan hubungan kerja yang profitable.

Anggaran mungkin memiliki efek tak terduga lainnya. Contohnya ialah munculnya kelompok kecil informal yang bertujuan untuk mencegah pencapaian tujuan anggaran. Kelompok informal ini awalnya dibentuk sebagai tanggapan atas konflik internal dan tekanan anggaran. Ini tentu saja bertentangan dengan tujuan organisasi. Akibatnya, kegiatan mereka bertentangan dengan tujuan semula yaitu mengurangi konflik internal tersebut. Bagi manajer, penilaian yang cermat diperlukan untuk membuat efek samping yang diharapkan sangat penting. Agar anggaran dapat berfungsi dengan baik, karyawan harus memahami manfaat anggaran dan menggunakannya sebagai alat yang positif agar kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar. Anggaran sebaiknya dianggap sebagai alat untuk memotivasi karyawan agar menerima anggaran, sebagai alat untuk membangun konsistensi antara tujuan pribadi dan organisasi, dan

sebagai standar kinerja yang menguntungkan semua anggota organisasi.²³

C. Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

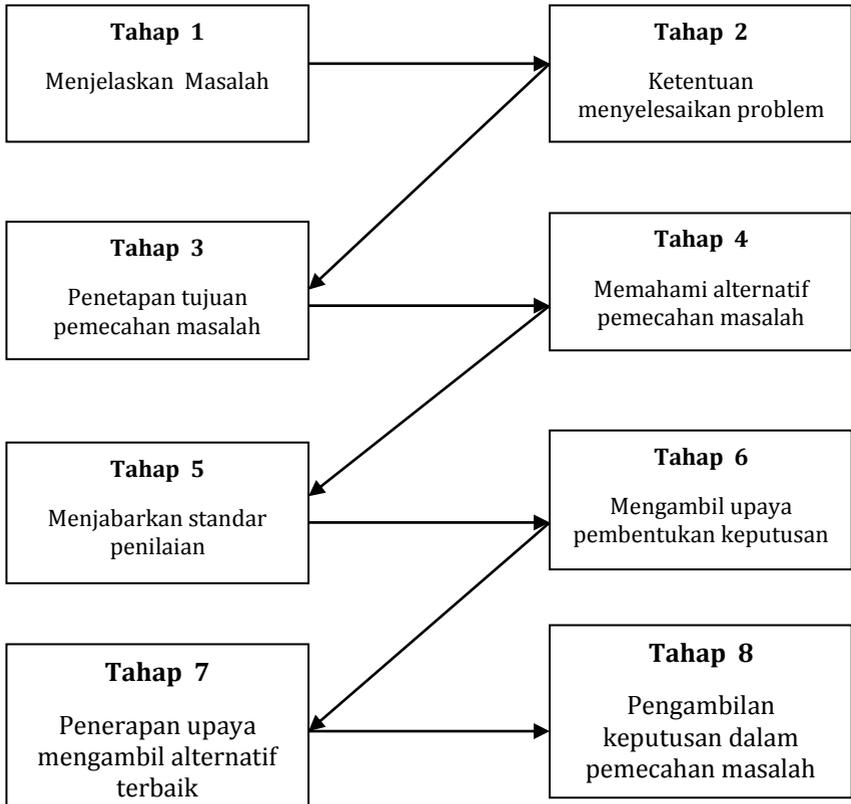
Proses evaluasi untuk membuat pilihan disebut (*Decision Making*) pengambilan keputusan. Keputusan itu sendiri diangkat setelah melakukan prediksi dan penilaian alternatif. Sebelum menyatakan pilihan, pengambil keputusan harus melalui beberapa tahapan. Pengambilan keputusan ialah sebuah prosedur yang menggabungkan rasionalitas dan perbandingan, yang prosedurnya tidak dapat diekspresikan sepenuhnya. Saat melakukan proses pengambilan keputusan, kita akan selalu menghadapi risiko yang mempengaruhi proses penilaian itu sendiri. Proses merupakan tahapan atau rangkaian pekerjaan yang dilalui untuk memperoleh keputusan yang akurat, cepat dan lengkap. Pada saat yang sama, penilaian adalah aspek kognitif dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, memahami proses pengambilan keputusan dari masalah yang kompleks sangat penting untuk mengambil keputusan yang bijak dan menghadapi risiko dengan bijak.

Keputusan pada dasarnya ialah memilih dari berbagai opsi implementasi alternatif. Untuk mendapatkan opsi terbaik, perlu melakukan evaluasi terhadap berbagai alternatif dan mengikuti langkah-langkah yang telah diambil untuk melaksanakan keputusan tersebut. Namun, prosedur pengambilan keputusan terkadang menghadapi permasalahan yang bertautan dalam berbagai kondisi dan situasi, seperti contohnya keidakjelasan lingkungan yang tinggi, rasionalitas yang terbatas dan adanya strategi heuristik. Berbagai konteks dalam proses pengambilan keputusan pada akhirnya dapat mengarah pada munculnya suatu putusan.

²³ Supriyono, *Akuntansi Keperilakuan*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2016), hal 86-90

2. Tahap - Tahap Pengambilan Keputusan

Menurut Baker (2002), ia menyatakan beberapa tahapan - tahapan dalam proses pengambilan keputusan yang ideal sebagai berikut :



Adapun menurut sketsa tahapan - tahapan tahapan diatas terdapat 8 tahapan yang diuraikan sebagai berikut :

Tahap 1 : Menjelaskan masalah

Tahap ini merupakan tahap primer dan harus dilaksanakan secara tepat. Terkadang bagi pihak yang melakukan pendefinisian masalah sering melakukan kesalahan dalam hal menjelaskan

masalah dalam bentuk pengajuan penyelesaian, pengambil keputusan juga sering melakukan kesalahan besar seperti menelaah masalah dengan bentuk mengenal gejala - gejala bukan berdasar penyebab masalah yang vital.

Tahap 2 : Ketentuan menyelesaikan problem

Tahap ini melakukan penentuan kriteria untuk menyelesaikan permasalahan yang primer. Selain itu, dalam tahap ini juga dilakukan cara untuk mengurangi gejala akibat timbulnya permasalahan. Tahap ini memerlukan daftar penyelesaian sebagai bahan menentukan alternatif

Tahap 3 : Penetapan tujuan pemecahan masalah

Tahap ini bertujuan dalam pemecahan masalah yang digunakan untuk mengidentifikasi sasaran masalah dengan jelas yang digunakan sebagai pedoman membuat keputusan dalam mengurutkan kepentingannya. Tahap ini mengharapkan pembuat keputusan agar melakukan pertimbangan lebih dari satu tujuan supaya memperoleh suatu perbandingan

Tahap 4 : Memahami alternatif pemecah masalah

Tahap ini melakukan pemahaman terhadap kriteria yang signifikan dan memungkinkan sebagai pertimbangan untuk memecahkan permasalahan. Memahami alternatif dapat melalui penggalan informasi yang signifikan agar dapat dijabarkan sebagai alat penyelesaian masalah.

Tahap 5 : Menjabarkan standar penilaian

Tahap ini dimaksudkan supaya pembuat keputusan dapat menangkap nilai relatif masing-masing kriteria. Tahap ini memerlukan pengukuran dalam bentuk moneter supaya bobot dari alternative dapat diidentifikasi. Selain itu, tahap ini memerlukan pertimbangan dari kelemahan dan kelebihan alternatif.

Tahap 6 : Mengambil upaya pembentukan keputusan

Tahap ini memungkinkan beberapa cara yang bisa dilakukan dalam membuat keputusan. Adapun penghambat dalam tahap ini ialah jumlah waktu pencarian yang yang tidak sesuai.

Tahap 7 : Penerapan upaya mengambil alternatif terbaik

Tahap ini melakukan penerapan cara untuk memilih kriteria yang tepat. Tahap ini mengharuskan pengambil keputusan untuk melakukan pertimbangan yang bisa diterima, penerapannya mudah dan tidak hanya berdasarkan *Cost Effective* supaya bisa menghasilkan tujuan yang telah ditentukan.

Tahap 8 : Pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah

Pada tahap ini pengambil keputusan menetapkan opsi yang dianggap sempurna untuk diambil. Keputusan yang dianggap sempurna ini digunakan dalam menanggapi sasaran yang ditentukan sesuai dengan prosedur yang dilakukan sebelumnya.

3. Masalah Dalam Pembuatan Keputusan

Individu atau kelompok orang yang berperan penting dalam pengambilan keputusan dari berbagai pilihan yang tersedia bisa disebut pengambil keputusan. Dalam prosedur pengambilan keputusan, individu atau kelompok seringkali menghadapi berbagai masalah yang sangat rumit. Beberapa faktor yang akan menentukan kualitas baik atau buruk. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari sumber internal atau eksternal. Faktor internal yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan berasal dari pembuat keputusan itu sendiri. Faktor internal dapat mencakup karakteristik pribadi, seperti karakteristik dan tipe pribadi, pengalaman, pengetahuan, dan keahlian. Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi pabrikan dari luar. Putuskan, seperti faktor lingkungan tempat tinggal individu.

Menurut Kreitner dan Kenicki (2004), masalah dan kendala yang membatasi pengambilan keputusan rasional adalah terikat rasionalitas, yaitu gagasan para pengambil keputusan yang terbatas dengan berbagai kendala ketika mengambil keputusan. Sedangkan, menurut Simon yang bersumber dari Hogarth (1994) bahwa

keputusan dibuat di bawah batasan-batasan buatan saat memproses informasi. Hambatan tersebut antara lain karakteristik setiap orang atau lingkungan yang dapat mereduksi pengambilan keputusan yang rasional, seperti keterbatasan pemikiran manusia, kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan, jumlah dan ketepatan waktu informasi yang diperoleh, serta tingkat kepentingan masalah atau solusi. Persyaratan tekanan atau waktu. Karena batasan ini, ini dapat menyebabkan situasi berikut ini :

- a) Proses informasi yang eksplisit, sehingga pengambil keputusan hanya menekankan informasi yang dapat diolah saja dan bukan informasi yang ideal.
- b) Sifat pemrosesan menunjukkan bahwa pengambil keputusan tidak dapat memproses informasi pada saat yang bersamaan, dan pemrosesan informasi dilakukan secara berurutan.
- c) Membangkitkan heuristik.
- d) Terjadinya opsi penyelesaian dengan standar rendah sampai mencapai kepuasan bukan berdasar standar yang optimal.

Secara mendasar problem yang dihadapi dalam membuat keputusan ialah sebagai berikut :

- a) Pengalaman yang belum memadai bagi pengambil keputusan,
- b) Tidak cukupnya informasi yang signifikan.
- c) Rasionalitas pengambil keputusan yang terbatas.

4. Kekuatan Dan Kelemahan Individu Sebagai Pengambil Keputusan

sebagai insan yang materil, manusia punya kemampuan berpikir, memilih, dan belajar. Namun, disamping kemampuan tersebut rasionalitas manusia sangat spesifik, hal tersebut dikarenakan mereka hampir tidak pernah sepenuhnya terinformasi dan hanya dapat mengolah informasi yang ada dengan bersambung. Batas pengambilan keputusan rasional individu bervariasi dengan faktor-faktor berikut:

- a) Lingkup pengetahuan yang tersedia, terkait dengan sesuai kemungkinan metode alternative dan konsekuensinya

- b) Gaya kognitif individu yang mencangkup keterampilan berfikir kritis dan analitis, ketergantungan terhadap orang lain, serta ketrampilan asosiasi
- c) Susunan nilai individu yang berubah
- d) Gaya setiap individu yang lebih condong kearah memuaskan daripada pengoptimalan

Oleh karena itu, perilaku konsisten individu dalam posisi pengambilan keputusan termasuk menemukan solusi yang masuk akal di antara alternatif penting ketika konsekuensi tindakan tidak pasti. Supaya problem dengan jenjang kerumitan apapun berhasil maka, permasalahannya harus diselesaikan dengan strategis. Adapun cara pencarian, aturan pengambilan keputusan, dan penyimpanan informasi harus diatur dengan teliti supaya strategi tersebut dapat mengatasi kekurangan kapasitas penyelesaian masalah pengambil keputusan.

5. Pengambilan Keputusan Oleh Pendetang Baru Vs Pakar

Prosedur untuk membuat keputusan lebih lanjut dipengaruhi oleh tingkat pengalaman sebelumnya dari individu yang terlibat dalam keputusan tersebut. Bouwman (1984) mengemukakan banyak disimilaritas dalam penggunaan strategi dan metode serta data spesifik yang diterapkan oleh para ahli dan pendatang ketika menyusun keputusan berdasarkan informasi akuntansi atau informasi lainnya. Para pendatang baru menghimpun data tanpa pandang bulu, menunggu untuk melihat apa yang terjadi. Pada saat yang sama, para ahli menghimpun data dengan cara yang berbeda untuk observasi lanjutan. Untuk menggambarkan perbedaan penggunaan data, maka data diklasifikasikan menjadi tiga bagian sebagai berikut :

a) Pengujian informasi

Ativitas ini digunakan melakukan analisis informasi dan menentukan mana yang dianggap berpengaruh terhadap keputusan yang dipilih. Dalam hal ini baik pendatang maupun pakar menggunakan metode yang sama seperti menghitung rasio dan membentuk tren. Tetapi dalam hal ini terdapat perbedaan

yaitu para pakar lebih banyak menggunakan data tahunan dan lebih memakai perasaan mereka dalam memberikan kerangka kerja untuk mengolah data yang bagus

b) Integritas pengamatan dan temuan

Aktivitas ini melakukan integrasi yang melibatkan gabungan dari pengamatan interaksi sebab akibat maupun fungsi dari perusahaan. Dalam aspek ini perbedaan antara pendatang dan pakar ialah para pendatang menghubungkan proses pemeriksaan dan penemuan lalu menguraikan secara masing-masing. Sedangkan para pakar lebih fokus pada hal yang potensial terhadap pemeriksaan dan penemuan sebagai metode untuk menemukan problem dari suatu gejala.

c) Pertimbangan

Aktivitas ini digunakan dalam merumuskan hipotesis dan memberikan prntunjuk dalam menyusun keputusan final lalu merangkum hasilnya. Dalam hal ini yang membedakan pedatang dan pakar ialah para pendatang lebih menggunakan tehnik yang dihasilkan melalui jalan pintas tanpa urutan lgis ketika melakukan analisis. Sedangkan para ahli melakukan pertimbangan dengan melihat kejadian masa lampau untuk mencari solusi²⁴

D. Pengendalian Internal

1. Pengertian Pengendalian Ineternal

Menurut komite American Insitute of Accountants (AIA) tahun 1949, pengendalian internal ialah rancangan organisasi dan semua metode penyalarsan dan pengukuran yang digunakan oleh perusahaan untuk melindungi asetnya, memeriksa ketepatan serta keandalan data akuntansi, mengembangkan kesesuaian kegiatan, dan menunjang kelayolitan terhadap strategi manajemen. Dalam hal ini, secara umum diterima bahwa "Sistem" pengendalian

²⁴ Arfan Ikhsan L, *Akuntansi Keperilakuan*, (Jakarta : Salemba empat, 2010), hal 269-288

internal lebih luas dari pengendalian internal, dan pengendalian internal secara langsung berkaitan dengan fungsi departemen akuntansi dan keuangan. Sistem tersebut meliputi pengendalian anggaran, biaya standar, laporan operasi reguler, analisis dan rilis statistik, program pelatihan yang dirancang bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dan auditor internal untuk memberikan kepastian kepada manajemen bahwa prosedurnya memadai.

Pada tahun 1958 Institut Akuntan Publik Amerika (AICPA) mengelompokkan arti pengendalian internal yang diuraikan sebagai berikut:

- a) Pengendalian akuntansi : perencanaan organisasi, tehknik dan proses yang berkaitan dengan pengamanan aset dan ketepatan catatan keuangan.
- b) Pengendalian administratif : perancangan organisasi, tehknik serta proses yang terkait dengan keefisienan kegiatan, ketaatan terhadap kebijakan manajer dan berhubungan dengan catatan keuangan.

Pada tahun 1958, definisi pengendalian internal direvisi dan diklasifikasikan untuk membatasi ruang lingkup auditor pada pengendalian akuntansi. Namun, setelah direvisi pada tahun 1958, keandalan aset dan catatan keuangan yang dijamin masih dapat diinterpretasikan secara luas, yang pada gilirannya memungkinkan auditor untuk menguji sebagian atau seluruh prosedur pengambilan keputusan manajemen. Maka dari itu, komite AICPA mengeluarkan penjelasan pada tahun 1972, membatasi auditor untuk memastikan bahwa aset dilindungi dari kerugian yang disebabkan oleh kesalahan yang tidak disengaja atau disengaja dalam memproses transaksi dan memproses aset terkait serta Keandalan laporan keuangan yang digunakan bagi pihak luar.

Federasi Akuntan Internasional (IFAC) didirikan pada tahun 1981, mengemukakan sistem pengendalian internal ialah semua sistem perencanaan organisasi, koordinasi, keuangan, dll, termasuk manajemen entitas untuk membantu mencapai tujuan manajemen dan memastikan manajemen yang tertib dan efektif. Bisnis meliputi

kepatuhan terhadap kebijakan manajemen, keamanan aset, pencegahan atau pendeteksian penipuan dan kesalahan, keakuratan dan kelengkapan catatan akuntansi, dan penyiapan informasi keuangan yang akurat secara tepat waktu.

2. Komponen Pengendalian Internal

Adapun komponen yang terkandung dalam pengendalian internal yaitu:

- a) Lingkungan pengendalian : mencakup bagaimana perilaku, tindakan dan kesadaran dewan koisaris, manajer, direksi, dan pegawai dan hal - hal yang mencangkup faktor yang brpengaruh terhadap lingkungan internal. Dalam hal ini diwujudkan melalui pembagian wewenang serta cara-cara yang dipakai dalam perencanaan dan mengawasi kinerja.
- b) Penilaian resiko : mencangkup cara dalam menilai dan menganalisis resiko serta menanggulangi resiko tersebut.
- c) Aktivitas pengendalian : mencakup aktivitas pengendalian yang terdiri dari ketentuan dan proses yang digunakan untuk memastikan bahwa arahan pihak manajer serta proses penanggulangan dari risiko pencapaian tujuan fisik perusahaan telah dilaksanakan.
- d) Komunikasi dan informasi : dalam hal ini digunakan data berupa sistem informasi dan komunikasi yang dipakai pegawai dalam melaksanakan, mengolah, dan melakukan pengendalian kegiatannya.
- e) pemantauan : dalam hal ini dilakukan pengawasan secara terus menerus dan melakukan perbaikan guna memastikan bahwa kelima komponen pengendalian internal dapat mempengaruhi prinsip dari setiap komponen dan dapat berfungsi dengan baik.

3. Tujuan Pengendalian Internal

Pengendalian internal dirancang dan diterapkan berguna untuk mencapai tujuan dan memcapai sasaran yang ditetapkan dalam suatu organisasi. Pengendalian internal mencangkup ketetapan dan proses yang biasa disebut pengendalian dan secara

bersamaan menciptakan suatu pengendalian internal integritas. Secara umum tujuan pengendalian internal dapat diuraikan secara berikut :

- a) Memenuhi ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.
- b) menyediakan informasi keuangan dan manajemen yang dapat diandalkan.
- c) kesesuaian dan efektivitas dari kegiatan operasional usaha.
- d) mengembangkan keefektifan budaya risiko pada organisasi secara ekstensif.

4. Tipe Pengendalian Internal

Beberapa cara pengklasifikasian pengendalian, salah satunya ialah klasifikasi pengendalian sesuai tujuan organisasi. Maksudnya pengendalian tersebut digunakan dalam organisasi sebagai cara untuk menemukan dan menanggulangi perilaku yang tidak diinginkan. Adapun klasifikasi tersebut diuraikan sebagai berikut :

- a) Pengendalian pencegahan
Pengendalian yang dilaksanakan sebagai langkah pencegahan apabila terjadi penyelewengan. Apabila pengendalian ini sangat berhasil, maka pengendalian ini akan sangat mendominasi karena tarifnya yang lumayan kecil dan sangat berguna bagi pengurangan perilaku menyeleweng.
- b) Pengendalian pendeteksian
Pengendalian yang dilaksanakan setelah adanya penyelewengan. Pengendalian ini bisa berhasil apabila tepat waktu dilaksanakan dan menghasilkan cara untuk menghentikan serta mengevaluasi dampak dari tindakan penyelewengan.

Tipe lain dari klasifikasi pengendalian yaitu dengan mengaitkan maksud dari pengendalian yang diciptakan untuk menggapai tujuan pengendalian tertentu dan dibagi menjadi dua bentuk yaitu :

- a) Pengendalian primer
pengendalian yang penerapannya digunakan dalam sektor proses transaksi dan pengelolaan aset yang bisa terjadi penyelewengan.
- b) Pengendalian sekunder
pengendalian yang penerapannya dimaksudkan untuk menciptakan lingkungan yang sesuai sehingga lingkungan pengendalian dapat mendukung operasional.

Kedua klasifikasi pengendalian tersebut digambarkan dalam matriks 2 x 2 yang diuraikan sebagai berikut :

MANFAAT

Pencegahan

Pendeteksi

SPESIFIKASI

Spesifik

1. Spesifik pencegahan	2. Spesifik Pendeteksian
3. Umum Pencegahan	4. Umum Pendeteksian

Umum

Sel 1 : Spesifik Pencegahan

- a) membatasi akses : dilaksanakan dalam memasuki lingkup aset dan pencatatan penting yang disimpan
- b) Memisahkan tugas : dilaksanakan dalam memenuhi tugas penting
- c) pengujian : biasanya dilakukan pemeriksaan pencatatan sebelum individu mengakses

Sel 2 : Spesifik Pendeteksian

- a) Merekonsiliasi pencatatan dan fisik : penyesuaian ini dilakukan terhadap harta berwujud seperti persediaan dan aset tetap berwujud. Kita bisa mengambil contoh jumlah persediaan periode disesuaikan dengan pencatatan persediaan untuk mendeteksi problem pencurian persediaan dan permasalahan pencatatan yang tak terdeteksi.

- b) Penomoran tercetak sebelumnya : penomoran tercetak ini bersifat spesifik untuk dokumen berharga seperti cek, order pembelian, faktur penjualan yang berguna bagi pihak manajemen dalam mendeteksi apakah dokumen tersebut tidak ada yang hilang.
- c) Merekonsiliasi antar departemen : dijadikan media untuk mendeteksi kemungkinan adanya dokumen yang hilang, seperti pencatatan faktur penjualan yang dibuat departemen dibanding pencatatan akuntansi.

Sel 3 : Umum Pencegahan

- a) Kebijakan perekrutan dan training secara efektif : kebijakan ini diterapkan dalam rangka memastikan kompetensi karyawan dan melihat integritas karyawan agar dapat mengurangi penyelewengan
- b) perencanaan organisasi yang efektif : perencanaan dibuat sebagai dasar penentuan tanggungjawab dari setiap individu apakah sudah sesuai.
- c) Kode etik : kode etik sangat penting dalam mencapai tujuan yang etis dan mencegah timbulnya konflik.

Sel 4 : Umum Pendeteksian

- a) Pengawasan melekat : pengawasan yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya supaya dapat dilakukan pendeteksian problem secara tepat waktu.
- b) Penggunaan staf audit internal :menyelidiki potensi permasalahan dan mendeteksinya
- c) Penelitian dengan cermat : dilakukan dengan melakukan perbandingan anggaran dengan realisasinya dan digunakan sebagai acuan identifikasi masalah.

5. Masalah Dalam Pengendalian Internal

Manfaat penerapan Pengendalian Internal ialah dapat mencegah sekaligus mengurangi perilaku menyeleweng dan dengan pengendalian internal dapat mengurangi risiko biaya yang tidak

diinginkan. Selain manfaat tersebut, pengendalian internal juga menghadapi beberapa masalah yang dikelompokkan secara berikut:

a) Motivasi

Masalah dalam aspek motivasi bisa timbul karena adanya ketidakselarasan antara motivasi individu dengan organisasi. Contohnya pencurian oleh karyawan, penyabotasean, adanya individu yang bermotivasi mengikuti keinginan organisasi tetapi tidak dapat menjalankan secara sempurna.

b) Kemampuan

Contoh permasalahan dalam aspek ini ialah adanya pembagian tugas yang rumit sehingga mengakibatkan seorang individu lupa dan kebingungan atas perincian dari informasi yang penting.

c) Pengetahuan

Contoh permasalahan dalam aspek ini ialah kendala seorang individu yang diberi tugas tetapi dalam melakukan hal tersebut tidak memiliki pengetahuan yang memadai sehingga menghambat operasional.²⁵

E. Pelaporan Keuangan

1. Pengertian Pelaporan Keuangan

Laporan keuangan adalah sekumpulan laporan keuangan dan informasi lain yang digunakan untuk melaporkan status keuangan suatu badan usaha. Laporan keuangan merupakan kesimpulan dari mekanisme akuntansi dan dapat dipergunakan untuk koneksi antara data dan kegiatan keuangan perusahaan dengan pihak yang berkepentingan dengan data atau operasional perusahaan.

2. Syarat – Syarat Pelaporan

Pada masa ini, segala sesuatu perlu memberitahu orang lain siapa kita atau apa kita, bagaimana kita hidup, bagaimana kita bekerja, kondisi sosial dan apa tanggung jawab kita. Sebagian besar

²⁵Supriyono, *Akuntansi Keperilakuan*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2016), hal 86-90

penelitian akuntansi perilaku tentang akibat informasi berfokus pada tindakan penerima memakai informasi yang disajikan untuk menciptakan penilaian dan keputusan. kata "informan" dan "pengirim" dipakai secara bergantian untuk merujuk kepada pribadi, organisasi, atau kelompok lain yang diperlukan untuk mengutarakan informasi.

Informasi yang dilaporkan ialah unit primer dari proses manajemen dan kendali organisasi. tidak adanya informasi, manajer, kreditor, dan pemilik tidak bisa mengetahui apakah segala sesuatunya berlangsung dengan semestinya. Meskipun metode alternatif seperti observasi dan audit terkadang dipakai, informasi pelaporan ialah metode yang paling umum untuk mendapat informasi pengendalian. Hal tersebut untuk mengidentifikasi efek syarat pelaporan terhadap prevalensi dan biayanya.

Berbagai orang dan organisasi memaksakan dan menegakkan persyaratan pelaporan dengan berbagai cara. Dalam sebuah organisasi, manajer biasanya mempunyai hak untuk meminta bawahan untuk melaporkan segala aspek kinerja mereka. Hal yang mereka laporkan apakah mereka dapat secara selektif menegakkan persyaratan ini masih belum jelas dan bergantung pada banyak faktor organisasi, dan mungkin mengharuskan badan usaha swasta milik publik untuk secara menyeluruh untuk melaporkan status keuangan dan operasional mereka kepada Bapepam dan publik. suatu organisasi dan individu dituntut oleh lembaga pemerintah dan daerah untuk menyajikan berbagai masalah keuangan dan non keuangan, serta memberikan berbagai hukuman terhadap pelanggaran. Setiap orang yang merancang atau menggunakan sistem ini harus mengidentifikasi kemungkinan dampak syarat pelaporan terhadap pengirim informasi serta meramalkan dan mengetahui dampak ini.

3. Pengaruh Persyaratan Pelaporan Pada Perilaku

Manajer dan badan regulasi memerlukan syarat pelaporan untuk menuntut orang lain guna membuatnya bertindak sesuai prosedur penyajian informasi untuk mengevaluasi kinerja maupun perilaku. Dengan adanya hal tersebut memunculkan tanggapan

bahwa adanya kemungkinan pengirim informasi melakukan pelaporan informasi yang palsu. Informasi yang tidak tepat dapat memunculkan laporan sistem informasi yang tidak sesuai. Syaran pelaporan mempengaruhi tindakan pelapor dengan berbagai metode pengukuran yang diterapkan oleh organisasi juga mempunyai dampak terhadap persyaratan pelaporan. Saat memahami dampak persyaratan pelaporan terhadap perilaku, hal-hal berikut perlu dilakukan:

a) Mengantisipasi penggunaan informasi

Pengirim memakai permintaan laporan dan informasi lain untuk memprediksi respons penerima terhadap informasi yang dilaporkan, karena diyakini bahwa seseorang yang merespons dengan cara tertentu akan mengarah pada hasil yang diharapkan. Dengan reaksi si penerima, pengirim akan menyimpulkan penggunaan dan reaksi penerima terhadap informasi yang tersedia.

Informasi yang dilaporkan pengirim sangatlah penting kaitanya dengan perilaku. Karena semakin banyak informasi yang dilaporkan menyiratkan tentang apa yang dapat dikontrol pengirim, semakin besar peluang perilaku pengirim akan diubah, dan pengirim percaya bahwa perubahan tersebut akan menghasilkan perubahan yang diperlukan.

b) Pengaruh perhatian

Syarat pelaporan bisa menjadi sebab pengirim merubah tindakanya yang mungkin dikarenakan informasi tersebut mempunyai metode untuk mengalihkan perhatian ke area yang terkait dengan perubahan perilaku. Pengaruh arahan perhatian ini dianggap lebih tidak stabil dari yang diharapkan. Dalam beberapa kasus, efek ini dapat mempengaruhi perilaku. Pengaruh yang berorientasi pada perhatian dapat dikatakan sebagai pengaruh arsip daripada pengaruh informasi yang dilaporkan, karena pengaruh tersebut berasal dari kepentingan pengirim dan tidak bergantung pada informasi yang dilaporkan oleh siapa pun.

4. Dampak Syarat Pelaporan

Syarat pelaporan bisa memberi pengaruh pada kajian akuntansi tertentu, adapun bidang akuntansi tersebut diuraikan sebagai berikut ini :

a) Akuntansi Keuangan

Badan pengatur keuangan dan akuntansi Securities and Exchange Commission (SEC), termasuk Financial Accounting Standards Board (FASB), dan Financial Executive Research Foundation (FERF), telah mempertimbangkan potensi efek syarat pelaporan pada perilaku perusahaan. FASB dan FERF baru-baru ini mulai memotivasi dan menunjang investigasi efek tersebut dan secara eksplisit memasukkannya ke dalam prosedur penetapan standar. Berbagai dasar akuntansi akan dipergunakan sesudah terlebih dahulu memperdebatkan dampaknya. Beberapa masalah kontroversial dalam menyatakan standar akuntansi ialah contoh bagaimana standar akuntansi mempengaruhi perilaku.

Contohnya antara lain: “Bagaimana cara mengatasi kerugian akibat depresiasi nilai tukar rupiah terhadap dollar AS?” Dan “bagaimana mengatasi overvalue pembayaran kontrak hutang valas”. Setelah proses debat dari berbagai kalangan (pemerintah, praktisi bisnis, akademisi), lahirlah nomor ISAK (Interpretation of Financial Accounting Standards). Orang yang menafsirkan PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan) No. 4 Pasal 10 tentang transaksi mata uang asing. Dalam penjelasan ini, ditunjukkan bahwa organisasi perusahaan dapat mengkapitalisasi kerugian yang timbul karena tingkat inflasi yang sangat tinggi (di atas 133) dan transaksi bisnis yang melibatkan dolar AS. Prinsip akuntansi kontroversial lainnya mencakup perlakuan terhadap tarif penelitian dan pengembangan dan syarat pelaporan akuntansi inflasi yang perlu disesuaikan dalam laporan keuangan.

b) Akuntansi Perpajakan

Meskipun akuntansi perpajakan relatif belum berkembang, namun sangat sensitif terhadap persyaratan pelaporan, bahkan ada sebagian orang yang berpendapat bahwa syarat pelaporan pajak yang kompleks dan sulit bagi wajib pajak biasa, sehingga dianggap melanggar hak konstitusional. Untuk memungkinkan wajib pajak mematuhi undang-undang perpajakan, persyaratan pelaporan juga telah diberlakukan pada karyawan. Wajib pajak jarang mencoba menghindari pajak karena orang lain akan melaporkan informasi pajaknya ke departemen pajak. Selain itu, karena adanya sanksi yang dijatuhkan oleh biro pajak terhadap semua kecurangan, kemungkinan terjadinya kecurangan sangat kecil.

c) Akuntansi Sosial

Sedikit diketahui tentang dampak akuntansi sosial pada pengirim informasi. Skala akuntansi sosial masyarakat masih relatif kecil, dan sebagian besar penelitiannya terkait dengan dampak terhadap penerima informasi laporan. Karena akuntansi sosial eksternal masih bersifat sukarela, meskipun masih berdampak pada pelaporan sukarela, itu tidak berdampak pada persyaratan pelaporan. Karena akuntansi sosial ialah area fokus yang relatif baru dan sering kali bertentangan dengan standar kinerja yang lebih matang, persyaratan pelaporan harus dikombinasikan dengan etika dan sanksi yang sangat jelas untuk pelanggaran. Polusi dan keamanan produk terpisah Masalah sensitif di bidang akuntansi sosial

d) Akuntansi manajemen

Manajemen organisasi bisa menerapkan persyaratan pelaporan internal sesuai kebutuhan. Posisi yang dilaporkan termasuk keuangan, operasi, sosial atau posisi umum. Data atau informasi akuntansi manajemen jarang dirilis pada pihak eksternal organisasi. Karena perbedaan dan keunikan masing-masing sistem organisasi, sulit pula untuk menggeneralisasi. Penelitian menunjukkan bahwa terkadang persyaratan pelaporan berdampak signifikan pada perilaku pelapor, dan terkadang tidak.

Mempertimbangkan keragaman faktor, sulit untuk memprediksi kapan dan apa dampaknya.

5. Penilaian Dampak Pada Pengirim

Ada banyak teknik untuk mengukur dampak persyaratan pelaporan pada pengirim informasi, yaitu pengambilan keputusan deduktif, yang memerlukan pertimbangan cermat tentang bagaimana persyaratan pelaporan akan berinteraksi dengan faktor motivasi lain untuk pembentukan tindakan manajer. Metode ini harus selalu dipakai sebelum menerapkan syarat pelaporan. cara lain ialah dengan menanyakan pelapor tentang perilakunya. cara formal untuk melakukan hal tersebut ialah melakukan survei, yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan sempit dan kemungkinan jawaban yang jelas, atau kombinasi keduanya. Penyelidikan dapat langsung menanyakan apakah persyaratan pelaporan ini bisa membuat anda mengubah tindakan anda? Penyelidikan dapat dilakukan secara langsung, melalui telepon, atau melalui kuesioner pos. yang dapat menyelidiki pandangan mereka tentang perilaku dan reaksi mereka terhadap persyaratan pelaporan. Metode ini hanya memberikan apa yang diinginkan, dan tanggapan ini tidak selalu menyiratkan perilakunya secara akurat.

Metode dalam menentukan apakah persyaratan pelaporan merubah perilaku pelaporan ialah dengan memahami perilaku dengan atau tanpa persyaratan pelaporan. langkah terbaik ialah melakukan eksperimen terkontrol, dengan satu-satunya hal yang dapat diubah adalah persyaratan pelaporan. Ada banyak cara dalam pengukuran perilaku dalam kondisi alamiah. Misalnya, saat kita memiliki akses langsung ke pelapor dan beberapa komponen terkait yang dapat dikontrol atau dimanipulasi, kita dapat menggunakan penelitian lapangan semi eksperimental. Di beberapa lingkungan akuntansi keuangan, tidak ada kontrol yang terlihat, sehingga data apa pun yang ada tentang perilaku pengirim harus digunakan. Ini disebut analisis *post hoc* dari data sekunder.²⁶

²⁶ Supriyono, *Akuntansi Keperilakuan*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2016), hal 210-215

F. Contoh Kasus

Pada Mei 2015, Toshiba berkata bahwa perusahaan sedang mengusut skandal akuntansi internal dan harus merevisi perhitungan labanya selama lima tahun terakhir, yang mengejutkan dunia. Setelah diteliti secara mendalam, ternyata sejak meletusnya krisis global tahun 2008, Toshiba telah bekerja keras untuk mencapai sasaran laba bisnisnya. konfrontasi juga melanda bisnis Toshiba, sehingga mendorong perusahaan ini berbohong melalui penyelewengan akuntansi sebesar US \$ 1,22 miliar Tindakan ini merupakan upaya multi pihak untuk menghasilkan keuntungan yang tidak sama dengan kenyataan.

Skandal tersebut dimulai dari rintisan pemerintahan Perdana Menteri Abe, yang menuntut perusahaan di Jepang untuk meningkatkan transparansi guna memikat lebih banyak pendanaan asing. Atas rekomendasi pemerintah, Toshiba mempekerjakan tim akuntan dan pengacara independen untuk mengusut permasalahan transparansi perusahaan. Laporan setebal 300 halaman yang dikeluarkan oleh kelompok independen tersebut menyatakan bahwa tiga direktur telah meningkatkan laba operasional perusahaan senilai 51,8 miliar yen (15,85 triliun rupiah) sejak 2008, yang sungguh mengejutkan. Tim yang diketuai oleh mantan jaksa tinggi di Jepang, berkata bahwa eksekutif perusahaan telah menekankan bahwa unit bisnis perusahaan, dari komputer pribadi hingga unit semikonduktor dan reaktor nuklir, harus mencapai target laba yang realistis. Manajemen biasanya mempublikasikan tantangan target utama ini sebelum akhir kuartal/tahun fiskal. Hal ini mendorong kepala departemen bisnis untuk memecat catatan akuntansinya. Laporan tersebut juga menyatakan bahwa penyalahgunaan prosedur akuntansi masih merupakan kebijakan resmi manajemen dan tidak ada yang dapat menolaknya, yang sejalan dengan budaya perusahaan Toshiba. Sejak masalah akuntansi terungkap pada awal April, harga saham Toshiba telah turun sekitar 20%. Nilai pasar perusahaan merugi sekitar 1,67 triliun yen (RP 74 triliun). Badan pengawasan pasar modal Jepang dapat mengenakan denda atas penyimpangan akuntansi Toshiba dalam waktu dekat.

Penemuan kasus ini bermula dari audit pihak ketiga yang melaksanakan penyelidikan internal terhadap keuangan perusahaan. Sesuai dengan informasi tersebut, manajemen perusahaan telah memberlakukan tujuan keuntungan yang tidak logis, ketika target tersebut tidak bisa dicapai, pimpinan departemen harus menipu dengan memalsukan data laporan keuangan. Budaya perusahaan ini membutuhkan kepatuhan kepada atasan, yang menjadi variabel penting yang mengarah pada pelaksanaan pemalsuan laporan keuangan. Selain itu, hasil investigasi membuktikan adanya permasalahan internal sehingga perusahaan gagal menangkali tanda-tanda kerusakan perusahaan.²⁷

Analisis kasus :

Untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dan mempercantik laporan keuangannya, Toshiba melakukan segala cara yang menurut penyelidik menyeleweng dengan prinsip akuntansi berterima umum. Selain itu, budaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan Toshiba memberikan gambaran bahwa tidak sehatnya perilaku organisasi di perusahaan tersebut. Bahkan bagian akuntansi, keuangan dan audit internal tidak berfungsi. Hal ini dikarenakan oknum yang terlibat dalam kasus tersebut merupakan staff senior yang sudah paham betul mengenai seluk beluk perusahaan. Kebijakan yang diterapkan oleh CEO Toshiba juga tidak logis, dikarenakan CEO perusahaan Toshiba memasang pencapaian target tidak realistis sehingga membuat karyawan kebingungan. Budaya organisasi yang tidak sehat dan harus patuh terhadap atasan mengakibatkan bawahan tidak dapat mengoreksi kebijakan atasan yang tidak realistis. Sehingga dengan segala cara bawahan melakukan segala hal untuk mencapai target walau dengan cara yang menyimpang. Dalam kasus ini perlu adanya pengendalian diri oleh setiap individu dalam perusahaan. Mengembangkan tanggungjawab sosial, meningkatkan religiusitas diri.

²⁷Yoga Sukmana, "Bos Toshiba Dilaporkan Terlibat Skandal Penyimpangan Akuntansi", <https://amp.kompas.com/money/read/2015/07/21161317026/Bos.Toshiba.Dilaporkan.Terlibat.Skandal.Penyimpangan.Akuntansi>, diakses pada 03 Juni 2021 pukul 10.05