
BEHAVIORAL ACCOUNTING ASPECTS IN PROFIT PLANNING AND BUDGETING**ASPEK AKUNTANSI PERILAKU PADA PERENCANAAN LABA DAN PENGANGGARAN**Devi Romauli Br Sitanggang¹Naomi Putri Sion Silaban²Pasca Apriyanti³Putri Megawati⁴

Universitas Muhammadiyah Riau, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Indonesia

deviromauli.stg@gmail.com¹ naomiputritionsilaban28@gmail.com²pascaapriyanti5@gmail.com³ putrimegawatihr99@gmail.com⁴

ABSTRACT

The behavioral aspect of the budget relates to the human behavior involved when the budget is prepared and implemented. This study aims to determine the aspects that exist in profit planning and budgeting and also to find out about how it is applied to the theoretical system in behavioral accounting. In conducting this research, the writer uses a descriptive method. Descriptive research is a research method that describes the characteristics of the population or phenomenon being studied. The results of this study are that we are able to understand aspects of behavioral accounting in profit planning and budgeting.

Keywords : Behavioral Aspect, Profit Planning, Budget

ABSTRAK

Aspek perilaku anggaran berkaitan dengan perilaku manusia yang terlibat pada saat anggaran tersebut disusun dan diimplementasikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aspek-aspek yang ada pada perencanaan laba dan penganggaran dan juga untuk mengetahui tentang bagaimana penerapannya terhadap sistem secara teoritis pada akuntansi perilaku. Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode yang deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang menggambarkan karakteristik populasi atau fenomena yang sedang diteliti. Hasil dari penelitian ini yaitu kita mampu memahami aspek-aspek akuntansi perilaku pada perencanaan laba dan penganggaran.

Kata Kunci : Aspek Keperilakuan, Perencanaan Laba, Anggaran

1. Pendahuluan

Aspek perilaku anggaran berkaitan dengan perilaku manusia dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Anggaran tentu saja dapat mempengaruhi perilaku manusia, dengan adanya anggaran mengakibatkan adanya pembatasan tindakan. Anggaran juga memantau dan membandingkan kinerja manajer. Ini juga menyebabkan timbulnya stres karena adanya anggaran, manajer sering menghadapi masalah sebagai berikut: Pembengkakan biaya atau kekurangan anggaran, penyimpangan dari anggaran yang diharapkan, dll. Akibatnya, anggaran dianggap berpotensi mengganggu atau membahayakan karir dalam bekerja.

Keberhasilan anggaran terutama bergantung pada bagaimana anggaran dibuat. Program anggaran yang sukses tentu saja mengharuskan para manajer untuk bertanggung jawab atas manajemen biaya untuk membuat perkiraan anggaran versi mereka sendiri. Pendekatan untuk menyediakan data anggaran ini sangat penting ketika anggaran digunakan untuk mengelola dan mengevaluasi aktivitas manajer. Pendekatan penganggaran yang tampaknya paling efektif adalah anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari para manajer di semua tingkatan.

Pihak manajemen harus menyadari akan satu hal bahwa aspek manusia merupakan faktor penting dalam proses penganggaran. Sangat mudah bagi seorang manajer untuk

memahami mengenai aspek teknis dari program anggaran, akan tetapi tidaklah mudah untuk memasukkan aspek manusia. Manajemen harus mengingat bahwa tujuan penganggaran adalah untuk memotivasi karyawan dan mengkoordinasikan kegiatan mereka. Untuk mendorong individu supaya dapat bertanggungjawab terhadap penyusunan anggaran dan terhadap implementasi anggaran dan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, perusahaan perlu mempertimbangkan aspek etika dan perilaku dalam penganggaran.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Penganggaran

Penganggaran merupakan perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya (Supriyono, 2002). Laba atau keuntungan yang ingin diraih oleh perusahaan tentunya ditentukan pada saat penganggaran. Itu sebabnya penganggaran juga disebut perencanaan laba (profit planning). Setelah aktivitas dalam anggaran diimplementasikan, lalu hasil akan dibandingkan dengan anggarannya sehingga untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan atau tidak. Penyimpangan yang muncul lalu dianalisis lebih lanjut untuk dapat dipergunakan sebagai umpan balik di aktivitas yang akan datang.

2.2 Perencanaan Laba

Menurut Carter dan Usry (2005:4) "Perencanaan laba (profit planning) merupakan pengembangan dari sebuah rencana operasi untuk mencapai cita-cita, harapan dan tujuan perusahaan". Menurut Carter dan Usry (2005:4) : Perencanaan laba yang baik adalah sulit karena adanya kekuatan-kekuatan dari luar atau eksternal yang memberikan pengaruh terhadap bisnis seperti perubahan teknologi, tindakan pesaing, ekonomi, demografi, selera serta pilihan pelanggan, perilaku sosial, dan juga faktor politik. Kekuatan- kekuatan eksternal tersebut berada di luar kendali perusahaan sehingga sulit untuk diprediksi.

Maka dapat disimpulkan perencanaan laba adalah pengembangan dari suatu rencana kerja untuk operasi perusahaan yang dinyatakan dalam suatu perhitungan. Perencanaan laba berguna membantu manajemen dalam pengambilan keputusan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang demi tercapainya tujuan perusahaan.

3. Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode yang deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang menggambarkan karakteristik populasi atau fenomena yang sedang diteliti. Penelitian ini menggambarkan aspek keperilakuan pada perencanaan laba dan penganggaran.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Anggaran

Dalam menjalankan kegiatan usaha manajemen merancang dan menetapkan tujuan dan sasaran yang terkandung dalam visi dan misi perusahaan tersebut. Upaya yang dilakukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yaitu dengan membuat rencana kegiatan operasional dengan menggunakan satuan moneter secara umum tertuang dalam bentuk anggaran. Menurut Nafarin (2004), pengertian anggaran adalah rencana tertulis tentang aktivitas dari suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif atau berupa angka dalam jangka waktu tertentu dan biasanya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi juga dapat dinyatakan dalam satuan barang maupun jasa. Menurut Anthony dan Govindarajan (2011) anggaran merupakan suatu rencana keuangan, umumnya dalam periode satu tahun dan juga merupakan alat-alat yang dipakai untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam sebuah organisasi.

4.2 Pandangan Perilaku Terhadap Proses Penyusunan Anggaran

Aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan tujuan organisasi yang luas kedalam tujuantujuan aktivitas yang khusus. Untuk menyusun rencana yang realistis dan menciptakan anggaran yang praktis, interaksi yang ekstensif diperlukan antara manajer lini dan manajer staf organisasi. Dalam suatu perusahaan, direktur perencanaan memainkan peranan kunci dalam proses manusia dari penyusunan anggaran ini.

Pada tahap implementasi, rencana formal tersebut digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan dan strategi organisasi, serta untuk memotivasi orang secara positif dalam organisasi. Hal ini dicapai dengan menyediakan target kinerja terinci bagi mereka yang bertanggungjawab untuk mengambil tindakan. Agar rencana tersebut berhasil, maka rencana itu harus dikomunikasikan secara efektif. Kesalahpahaman sebaiknya dideteksi dan diselesaikan dengan segera. Hanya setelah itulah rencana formal kemungkinan akan menerima kerjasama penuh dari berbagai kelompok yang ingin di motivasi olehnya.

Setelah anggaran diimplementasikan, itu akan berfungsi sebagai elemen penting dari sistem kontrol. Anggaran berfungsi sebagai dasar untuk mengukur kinerja aktual dan secara khusus untuk manajemen. Untuk menjaga efisiensi operasional, baik kinerja di atas rata-rata dan di bawah rata-rata harus diidentifikasi dan diselidiki.

4.3 Berbagai Fungsi dari Perencanaan Laba dan Anggaran

Ada beberapa fungsi anggaran, yaitu :

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antara anggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan konsensus organisasi tentang tujuan operasional masa depan.
2. Anggaran adalah rencana tindakan perusahaan yang mencerminkan prioritas manajemen dalam mengalokasikan sumber daya organisasi. Anggaran menunjukkan bagaimana berbagai subunit organisasi bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Anggaran bertindak sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan berbagai departemen atau area organisasi satu sama lain dan dengan manajemen puncak. Aliran informasi dari departemen ke departemen membantu untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi kegiatan seluruh organisasi.
4. Dengan menetapkan tujuan dengan kriteria kinerja yang terukur, anggaran menjadi tolak ukur untuk membandingkan hasil operasional yang sebenarnya.
5. Anggaran bertindak sebagai alat kontrol yang memungkinkan manajemen untuk menemukan area kekuatan atau kelemahan dalam perusahaan.
6. Anggaran bertujuan untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak sesuai dengan tujuan organisasi, sejalan dengan operasi yang efektif dan efisien.

4.4 Konsekuensi Disfungsional dari Proses Penyusunan Anggaran

4.4.1 Rasa Tidak Percaya

Anggaran adalah seperangkat tujuan tertentu. Anggaran dapat disesuaikan dengan kejadian tak terduga, tetapi memberi kesan tidak fleksibel. Anggaran merupakan sumber tekanan yang dapat menimbulkan ketidakpercayaan, permusuhan, dan kinerja yang buruk.

Alasan dari rasa tidak percaya ini didasarkan pada keyakinan penyelia :

1. Anggaran cenderung terlalu menyederhanakan atau mendistorsi situasi "nyata" dan tidak memperhitungkan fluktuasi faktor eksternal.
2. Anggaran tidak cukup mencerminkan variabel kualitatif seperti keterampilan kerja, kualitas bahan baku dan efisiensi mesin.
3. Anggaran hanya memastikan manajer sudah tahu.

4. Anggaran sering digunakan untuk memanipulasi manajer agar indikator kinerja yang dilaporkan mencurigakan
5. Laporan anggaran menekankan hasil, bukan alasan.
6. Anggaran mengganggu gaya kepemimpinan penyelia
7. Anggaran cenderung untuk menekan pada kegagalan.

4.4.2 Resistensi

Anggaran digunakan secara luas dan manfaatnya sangat didukung, tetapi banyak peserta dalam organisasi masih menentanginya. Salah satu alasan utama untuk ini adalah bahwa rumah tangga memberi isyarat, membuat perubahan dan mengancam status quo. Mengatasi resistensi terhadap perubahan ini dan berhasil menerapkan inovasi yang meningkatkan kinerja organisasi merupakan tantangan bagi manajemen. Alasan-alasan tersebut merupakan wujud nyata dari penolakan mereka terhadap anggaran. Alasan lain untuk hambatan anggaran adalah bahwa proses anggaran membutuhkan banyak waktu dan perhatian. Mereka sering takut mengakuinya dan tidak mau belajar cukup banyak tentang proses perencanaan dan penganggaran untuk memberikan kontribusi yang berarti. Lagi pula, banyak manajer dan supervisor tidak memahami kerumitan penganggaran. Ada banyak alasan untuk resistensi ini. "Mengapa Anda perlu membuat anggaran?" "Saya baik-baik saja." "Mengapa Anda merencanakan ketika Anda tidak dapat memprediksi masa depan dengan pasti?" Alasan-alasan ini adalah ekspresi konkret dari penolakannya terhadap anggaran.

4.4.3 Konflik Internal

Anggaran membutuhkan interaksi antara orang-orang di berbagai tingkat organisasi. Konflik internal dapat terjadi sebagai akibat dari interaksi ini atau sebagai akibat dari laporan kinerja yang membandingkan satu departemen dengan departemen lainnya. Tanda umum konflik adalah ketidakmampuan untuk mencapai kolaborasi antarpribadi dan kelompok selama penganggaran. Konflik internal menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan tidak bersahabat. Konflik dapat menyebabkan karyawan hanya berfokus pada kebutuhan departemen mereka, bukan kebutuhan seluruh organisasi. Situasi ini membuat lebih sulit, jika bukan tidak mungkin, untuk mencapai keselarasan target. Anda kemudian dapat mengambil langkah untuk menghilangkan konflik internal dan memulihkan hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

4.4.4 Efek Samping Lain yang Tidak Diinginkan

Anggaran dapat memiliki konsekuensi lain yang tidak diinginkan. Salah satunya adalah pembentukan kelompok informal kecil yang bekerja melawan tujuan rumah tangga. Kelompok karyawan ini biasanya dibentuk untuk melawan konflik internal dan tekanan anggaran. Tujuan Anda adalah untuk meredakan ketegangan. Namun, tujuan mereka dapat tidak konsisten dengan tujuan organisasi, dan efek yang tidak diinginkan dari kegiatan mereka juga dapat tidak konsisten dengan tujuan yang dimaksudkan sebelumnya untuk meredakan ketegangan. Anggaran sering dianggap sebagai leverage manajemen. Orang-orang merasakan tekanan ketika manajemen puncak berusaha meningkatkan efisiensi dengan mendapatkan lebih banyak output dari tingkat input yang ada (lebih rendah). Stres yang berlebihan dapat dikaitkan dengan frustrasi yang disebabkan oleh stres, gangguan emosional, dan penyakit fisik. Efek samping lain yang tidak diinginkan yang dapat terjadi adalah terlalu menekankan kinerja departemen dan terlalu menekankan kinerja seluruh organisasi. Anggaran juga dapat menghambat inisiatif dan inovasi individu yang hemat biaya, karena metode bisnis yang ada yang diketahui berhasil lebih disukai daripada metode yang tidak terbukti berhasil. Oleh karena itu, individu seringkali tidak berani berinovasi. Agar anggaran berhasil, karyawan harus menyadari bahwa anggaran berfungsi sebagai alat positif untuk kelancaran organisasi. Pelajari cara melihat anggaran Anda sebagai alat untuk membuat penyesuaian dan standar kinerja yang bertujuan untuk memberi manfaat bagi semua orang di organisasi Anda, daripada melihatnya sebagai cara yang buruk untuk membuat karyawan Anda bekerja.

4.5 Relevansi Konsep Ilmu Keperilakuan dalam Lingkungan Perencanaan

4.5.1 Dampak dari Lingkungan Perencanaan

Sebelum kita dapat membahas secara bermakna konsep perilaku yang mempengaruhi proses perencanaan atau penganggaran, kita perlu memperkenalkan faktor-faktor yang dapat menyebabkan perubahan dalam lingkungan perencanaan. Kadangkala disebut sebagai budaya di mana manajemen puncak merangkul ide-ide baru, proses, alat, rasa identitas dengan organisasi, dan tingkat kohesi antara tenaga kerja untuk menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja dan budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan oleh karena itu proses perencanaan.

4.5.2 Ukuran dan Struktur Organisasi

Ukuran dan struktur organisasi mempengaruhi pola perilaku dan interaksi manusia pada setiap tahap pengambilan keputusan, dampak, pengendalian, dan evaluasi proses perencanaan. Pengukuran organisasi dapat dianggap sebagai jumlah karyawan, nilai dolar dari pabrik fisik, volume penjualan, jumlah cabang, atau pengukuran kuantitatif lainnya yang membedakan suatu organisasi. Sebaliknya, perusahaan besar perlu mengembangkan birokrasi yang kompleks untuk menangani pengelolaan berbagai fungsi organisasi. Hak istimewa didelegasikan dan disebarkan dari atas. Pekerjaan dan tugas perlu dikoordinasikan secara lebih erat dan dikelola secara formal oleh jajaran atasan/bawahan, karena kebutuhan dibagi menjadi area yang kurang bertanggung jawab. Ukuran dan kompleksitas beberapa organisasi menimbulkan masalah perencanaan, implementasi, dan pengendalian utama. Ukuran organisasi mengganggu proses penganggaran dengan cara lain.

4.5.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi lingkungan perencanaan organisasi. Teori X McGregor menggambarkan gaya kepemimpinan yang otoriter dan dikontrol ketat, di mana efisiensi dan kebutuhan manajemen menentukan pendekatan manajemen untuk berurusan dengan bawahan. Oleh karena itu, dalam gaya kepemimpinan otoriter, anggaran dipandang sebagai alat manajemen bisnis untuk memastikan bahwa karyawan memenuhi harapan manajemen. Gaya kepemimpinan otoriter pada manajemen puncak. Gaya kepemimpinan otoriter membuat lebih mudah untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan, terutama ketika tanggung jawab tugas tidak jelas. Teori Y McGregor dan gaya kepemimpinan demokratis Likert mendorong keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam penetapan tujuan dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis memberikan keleluasaan dalam proses penganggaran, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam membentuk arah organisasi, mengungkapkan gagasan tentang cara kerja perusahaan, dan memanfaatkan bakat mereka secara efektif.

4.5.4 Stabilitas Lingkungan Organisasi

Faktor lainnya yang memengaruhi lingkungan perencanaan adalah lingkungan eksternal. Lingkungan yang stabil mengenakan resiko yang terbatas dan memungkinkan proses penetapan tujuan menjadi demokratis dan partisipatif. Perubahan yang dramatis dalam tingkat bunga, fluktuasi nilai tukar mata asing, dan semakin meningkatnya persaingan dari luar negeri adalah beberapa kasus diantaranya.

4.6 Konsep-konsep Keperilakuan yang Relevan dalam Proses Penyusunan Anggaran

4.6.1 Tahap Penetapan Tujuan

Selama fase penetapan tujuan, penting untuk diingat bahwa orang-orang di organisasi Anda bertanggung jawab atas penetapan tujuan dan penetapan tujuan. Oleh karena itu, fase penetapan tujuan dari sebuah rencana melibatkan kesalahan perilaku. Tujuan dianggap kesepakatan yang kompleks dan mungkin mencerminkan tujuan pribadi yang bertentangan dengan kebutuhan individu dari anggota dominan organisasi.

4.6.2 Keselarasan Tujuan

Masalah utama yang dijumpai dalam tahap penetapan tujuan adalah mencapai suatu tingkat keselarasan tujuan atau kompatibilitas yang mungkin diantara tujuantujuan organisasi,

sub unitnya , dan anggotaanggotanya yang berpartisipasi. Jika tujuan organisasi dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi atau untuk memenuhi kebutuhan pribadi, maka tujuan organisasi akan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tindakan yang diinginkan.

4.6.3 Partisipasi

Partisipasi pada proses penyusunan aturan disebut sebagai sebagian akbar orang menjadi obat mujarab buat memenuhi kebutuhan akan harga diri & ekspresi berdasarkan para anggota organisasi. Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan beserta sang 2 bagian atau lebih pihak dimana keputusan tadi akan mempunyai pengaruh masa depan terhadap mereka yg membuatnya. Dengan istilah lain, pekerja & manajer taraf bawah mempunyai bunyi pada proses manajemen. Ketika diterapkan pada perencanaan, partisipasi mengacu dalam keterlibatan manajer taraf menengah & bawah pada pengambilan keputusan yg menunjuk dalam penentuan tujuan operasional & penetapan target kinerja. Namun, Becker & Green menemukan bahwa waktu hal tadi diterapkan pada situasi yg salah, partisipasi bisa menurunkan motivasi & bisnis karyawan buat mencapai tujuan organisasi. Banyak studi tentang pengambilan keputusan secara partisipatif nir menyetujui suatu format tertentu yg diinginkan buat partisipasi karyawan yg akan bekerja pada seluruh organisasi. Terdapat nisbi sedikit diskusi atau konvensi tentang kedalaman, lingkup, atau bobot partisipasi. Yaitu, nir terdapat pandangan yg seragam tentang siapa yg usahakan berpartisipasi , jenis keputusan dimana mereka usahakan berpartisipasi , atau taraf kekuasaan partisipan pada keputusan akhir. Banyak berdasarkan perusahaan ini mendorong baik manajer taraf bawah juga karyawan buat menaruh donasi pada proses perencanaan. Salah satu sebab merupakan bahwa orang bereaksi secara tidak sama terhadap kemungkinan buat berperan pada memutuskan baku kinerja mereka sendiri. Karyawan yg otoriter &/atau sangat bergantung bisa merasa terancam sang kemungkinan buat sebagai bagian berdasarkan proses pengambilan keputusan. Dengan adanya partisipasi dalam anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial dalam memberikan kinerja yang lebih baik.

4.6.4 Manfaat Partisipasi

Salah satu manfaat dari partisipasi yang sukses adalah peserta menjadi emosional serta pekerjaan mereka sendiri. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan menginspirasi inisiatif yang lebih besar di semua tingkat manajemen. Tujuan organisasi yang membantu individu-individu ini menentukan dianggap sebagai tujuan yang konsisten dengan tujuan individu. Ini karena mereka yang terlibat dalam penetapan tujuan tahu bahwa tujuan itu rasional dan dapat dicapai.

4.6.5 Batasan dan Permasalahan Partisipasi

Kekuatan ini dapat digunakan dengan cara yang memiliki konsekuensi disfungsi pada jaringan. Slack adalah perbedaan antara sumber daya yang benar-benar dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dan sejumlah besar sumber daya yang ditugaskan untuk tugas tersebut. Namun, buffering time yang berlebihan jelas berdampak negatif bagi kepentingan organisasi. Ruang ekstra membuat batas pengeluaran, kuota produksi, dan standar kinerja menjadi tidak berarti. Manajemen dapat mengatasi masalah ketersediaan berlebih dengan menetapkan prosedur yang efektif untuk tinjauan menyeluruh selama proses penganggaran. Jika terlalu mudah untuk mencapai tujuan anggaran karena penyangga atau faktor lain yang dihasilkan dari partisipasi dalam proses penganggaran, manfaat motivasinya minimal atau tidak ada. Pada dasarnya, jika anggaran Anda terlalu ketat atau terlalu longgar, atau jika Anda memiliki terlalu banyak atau tidak memiliki ruang sama sekali, dapat menimbulkan reaksi perilaku yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan Anda.

4.7 Tahap Implementasi

Setelah tujuan organisasi ditetapkan, direktur perencanaan mengonsolidasikannya kedalam anggaran formal yang komprehensif. Anggaran tersebut kemudian di implementasikan melalui komunikasi karyawan kunci dalam organisasi. Untuk membuat

anggaran bekerja, semua karyawan harus belajar untuk melihatnya sebagai wahana positif untuk tindakan organisasi dan sebagai perbaikan dan bukan sebagai beban atau senjata manajemen.

4.7.1 Pengkomunikasian Anggaran

Hal ini dapat dicapai dengan mengkomunikasikan sasaran operasional yang disetujui kepada orang-orang di tingkat organisasi yang lebih rendah. Banyak masalah komunikasi yang kompleks dapat berkembang dalam tugas menjual ini karena pesan tersebut harus dipahami oleh orang yang memiliki latar belakang dan pelatihan yang beragam serta yang bekerja ditingkat organisasi yang berbeda. Untuk menghilangkan beberapa dari masalah potensial, kontroler harus menerjemahkan sasaran organisasi secara keseluruhan kedalam sasaran yang dapat dipahami bagi setiap sub unit organisasi. Yaitu, direktur perencanaan sebaiknya menjelaskan dasar-dasar dari proses penyusunan anggaran yang menghasilkan jumlah anggaran akhir.

4.7.2 Kerjasama dan Koordinasi

, hal ini berarti menggabungkan bakat dan kekuatan dari setiap partisipan organisasi dan membuatnya berjuang untuk mencapai tujuan yang sama. Untuk melaksanakan ini, pelaksana harus berhasil mengkomunikasikan bahwa bagaimana pekerjaan setiap orang memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Lebih dari itu direktur perencanaan sebaiknya mengidentifikasi departemen mana yang bertanggungjawab untuk aspek tertentu dan pekerjaan yang harus dilakukan, dimana individu-individu dalam departemen tersebut bertanggungjawab, dan kemana mereka dapat meminta tujuan.

4.8 Tahap Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Hal ini dapat dicapai dengan mengkomunikasikan tujuan operasional yang disepakati kepada orang-orang di tingkat bawah organisasi. Peran penjualan ini dapat menimbulkan banyak masalah komunikasi yang kompleks, karena pesan perlu dipahami oleh orang-orang yang bekerja di berbagai latar belakang, latar belakang pendidikan, dan tingkat organisasi yang berbeda. Untuk menghilangkan beberapa masalah potensial, pengontrol perlu menerjemahkan tujuan seluruh organisasi ke dalam tujuan yang dapat dipahami dari setiap subunit organisasi. Singkatnya, perencana perlu menjelaskan dasar-dasar proses penganggaran yang mengarah pada jumlah anggaran akhir.

4.9 Laporan-laporan Kinerja

Untuk mengelola biaya dan menjaga karyawan tetap termotivasi untuk mencapai tujuan mereka, laporan kinerja harus dibuat dan didistribusikan setidaknya sebulan sekali. Publikasi laporan kinerja yang tepat waktu berdampak positif terhadap semangat kerja karyawan. Umpan balik kinerja reguler memprovokasi perasaan subjektif keberhasilan atau kegagalan. Laporan kinerja juga dapat mendorong karyawan untuk merasakan tekanan, ketakutan, kecemburuan, kemarahan, keputusasaan, penyesalan, dan kegembiraan.

5. Penutup

Aspek perilaku penganggaran mengacu pada perilaku manusia yang terjadi selama proses penganggaran dan perilaku manusia yang terjadi ketika orang mencoba untuk hidup sesuai anggaran. Anggaran sering dilihat sebagai penghalang birokrasi atau ancaman bagi kemajuan karir. Struktur organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, toleransi yang dapat diterima, dan tingkat tekanan anggaran adalah beberapa faktor yang mempengaruhi jawaban. Tidak ada jawaban jelas yang berlaku untuk semua organisasi, tetapi ada beberapa aturan umum yang berlaku. Partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan terbukti memberikan dampak psikologis yang positif bagi tenaga kerja, meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerja.

Daftar Pustaka

- Afriyanti, Donna (2018) *Analisi Biaya-Volume-Laba Sebagai Alat Perencanaan Laba Jangka Pendek Pada PT Anugerah Dolomit Lestari Palembang*. Other thesis, Politeknik Negeri Sriwijaya.
- Anthony, N. Robert dan Govindarajan, Vijay. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid 2. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Alexandri, Benny.M, Nenden Kostini, dan Surtikanti. (2011). *Dasar-Dasar Akuntansi: Teori, Soal, dan Latihan*. Bandung: Penerbit Widya Padjajaran
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. 2014. *Manajemen, Kepemimpinan dan Kerja sama dalam Dunia yang Kompetitif*, Edisi 10, Alih Bahasa : Ratno Purnomo dan Willy Abdillah, (2014), Salemba Empat, Jakarta.
- Carter.K William. 2009. *Akuntansi Biaya*. Buku 1. Edisi Keempat Belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Carter, W. K. 2009. *Akuntansi Biaya : Cost Accounting*, Buku 2, Edisi 14. Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2008. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat
- Kaharti, E. (2019). *Evaluasi Prosedur Penyusunan Anggaran dan Penetapan Anggaran*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 08, No. 02.
- Kuswandi. 2005. *Meningkatkan Laba Melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan Dengan Akuntansi Biaya*. Jakarta: PT Elex Media Kompputindo.
- Mulyadi, 2010. *Sistemakuntansi*, Edisi ke-3, Cetakan ke-5, Penerbit Salemba Empat , Jakarta.
- Nafarin,M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta:Salemba Empat
- Pratiwi, W., Kartika, A. A. (2019). *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi, Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Wahana*, Volume 22, No. 1.
- Rangkuti, Freddy. ((2009). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta : PT. GramediaPustakaUtama
- Subramanyam, K. R dan John J. Wild (2010). *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi 10.Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyono. 2002. *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen*. Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta
- Tampubolon, Manahan. 2005. *Manajemen Keuangan (Finance Management)*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Bogor.