

S  
658.212 507  
Bar  
t  
C057637  
2005



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA**

**SKRIPSI**

**TINJAUAN TEORITIS ATAS KONSEP EVALUASI KINERJA  
DALAM PERSPEKTIF AKUNTANSI PERILAKU**

R. 13065  
13349



**DISUSUN OLEH  
Edy Darmawansyah  
01983130081**

**Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-Syarat  
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
2005**

UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA

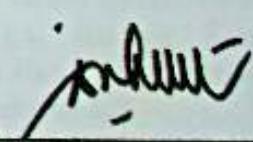
**TANDA PERSETUJUAN DRAFT SKRIPSI**

NAMA : EDY DARMAWANSYAH  
NIM : 01983130081  
JURUSAN : AKUNTANSI  
MATA KULIAH POKOK : TEORI AKUNTANSI  
JUDUL SKRIPSI : TINJAUAN TEORITIS ATAS KONSEP  
EVALUASI KINERJA DALAM PERSPEKTIF  
AKUNTANSI PERILAKU

Panitia Pembimbing Skripsi:

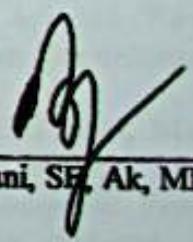
Tanggal: 5 Mei 2008

Ketua,

  
Mukhtaruddin, SE, Ak, MSi

Tanggal: 5 Mei 2008

Anggota,

  
Aspahani, SE, Ak, MM

## **Moto dan Persembahan**

**Moto:** "Kunci dari kehidupan adalah keyakinan yang bersih, amal yang shahih dan tujuan untuk kebaikan bersama. Ketiganya dapat diwujudkan melalui Pikir, Zikir, Syukur dan Sabar".

### **Persembahan :**

- ❖ Teriring doa kepada Achmad Saleh dan Mardiah, yaitu Bapak dan Ibu yang telah melahirkan, memberi nama serta merawat Penulis. Semoga Allah SWT menerima jasa ini sebagai sebuah kebaikan disisi-Nya.
- ❖ Keluarga Penulis, yaitu Ayuk Erna, Erli dan Elvi, serta kakak dan adik lainnya, yaitu Kakak Badar, Hamid, Zulfikar Rizal, Endang dan Bambang, semoga semuanya selalu dalam lindungan Allah SWT. Juga, Amang Adam, Muslih, Salim dan Bang Fikri, terima kasih atas bantuan selama ini.
- ❖ Kawan serumah (Ukeng, Kur, Ham dan Bujang/ Thomi), Ayi dan Novi, terima kasih atas bantuan dan dukungannya.
- ❖ Kawan-kawan CSB (Eja, Mamat dan Andre), PERWALINGKA, PERMATA, ISBA, Warga Kompleks Persada dan Warga Kompleks Sarjana, terutama Pak Edison dan Pak Usman sekeluarga.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas segala rahmat dan karunia-Nya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar serta shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menyampaikan risalah-Nya yang paling mulia, yaitu Islam hingga tetap eksis sekarang. Adapun maksud dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi sebagian syarat-syarat untuk menyelesaikan kurikulum pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Dalam menyelesaikan skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bimbingan, petunjuk dan nasihat dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini, Penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Syamsurijal, AK, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
2. Ibu Dra. Rina Tjandrakirana, Ak, MM selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan Bapak Aspahani, SE, Ak, MM, selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi.
3. Ibu Hj. Dra. Kencana Dewi, Ak, MSc, selaku Pembimbing Akademik.
4. Bapak Mukhtaruddin, SE, Ak, Msi, selaku Pembimbing Skripsi 1.
5. Bapak Aspahani, SE, Ak, MM, selaku Pembimbing Skripsi 2.
6. Ibu Inten Meutia, SE, Ak, MAcc selaku anggota penguji ujian komprehensif yang dengan sabar membantu selama ujian serta memberikan masukan yang sangat berguna bagi penulis.

7. Bapak Drs. Sanurwin Mahidin, Ak, MSc, MA yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi dan membuka pemikiran Penulis tentang Akuntansi Perilaku.
8. Bapak dan Ibu staf pengajar di lingkungan Jurusan Akuntansi UNSRI, terutama Bapak Drs. H. Noviar Marzuki, Ak, MAcc, Ph.D (Cand.), Bapak Drs. Burhanuddin, MAcc, Ak, Bapak Drs. Tertiarto Wahyudi, Ak, MAFIS dan Ibu Ika Ferina Sasti, SE, Ak yang telah memberikan petunjuk dalam pembuatan skripsi dan jasa dalam memberikan ilmunya selama ini.
9. Karyawan/ Karyawati Fakultas Ekonomi, terutama Bapak Fachrudin, SE, Pak Heru, Ayuk Aliyah dan Ayuk Tuti yang telah banyak membantu Penulis selama kuliah.
10. Kawan-kawan di FK UNSRI Angkatan 2000 dan 2001, terutama Sani terima kasih atas pinjaman bukunya serta bantuan selama ini. Juga, Sdr. Trisno yang telah membantu Penulis pada saat diperlukan.
11. Sdr. Yulizar, SP, M.Si (Cand.), terima kasih atas bantuannya. Semoga Allah SWT akan memberikan balasan yang setimpal.

Semoga amal kebaikan yang telah diberikan kepada Penulis akan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari ALLAH SWT dan Penulis berharap agar skripsi ini dapat berguna bagi kita semua.

Indralaya, Juni 2005

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan Skripsi .....	ii
Halaman Motto dan Persembahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi

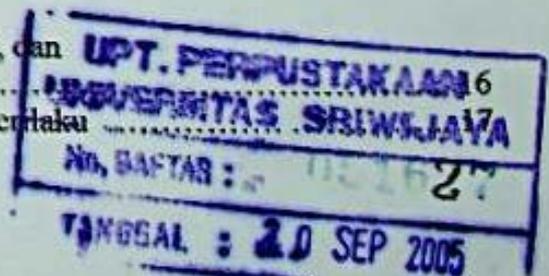
### Bab I Pendahuluan

1.1 Latar Belakang .....	01
1.2 Perumusan masalah .....	09
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	09
1.4 Kerangka Pemikiran .....	10
1.5 Metodologi Penelitian	
1.5.1 Ruang lingkup penelitian .....	12
1.5.2 Metode pengumpulan data .....	12
1.5.3 Teknik analisis .....	13
1.5.4 Sistematika pembahasan .....	13

### Bab II Perspektif Pada Perilaku Manusia, Aspek Psikologi Sosial, Dan Akuntansi Sumber Daya Manusia.

#### II.1 Perspektif pada perilaku manusia

II.1.1 Konsep Psikologi, Sosiologi, dan Psikologi Sosial .....	
II.1.2 Organisasi mempengaruhi perilaku .....	



II.1.3 Teori peran .....	18
II.1.4 Struktur sosial .....	20
II.1.5 Budaya .....	21
II.1.6 Perilaku manajerial dan perilaku pekerja .....	25
<b>II.2 Aspek Psikologi Sosial</b>	
II.2.1 Sikap atau tingkah laku ( <i>attitude</i> ) .....	29
II.2.2 Motivasi .....	37
II.2.3 Persepsi .....	42
II.2.4 Pembelajaran .....	45
II.2.5 Kepribadian .....	46
II.3 Aspek Akuntansi Sumber Daya Manusia .....	48

### **Bab III Konsep Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Akuntansi Perilaku**

III.1 Definisi, Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja .....	56
<b>III.2 Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Akuntansi Perilaku</b>	
III.2.1 Tahap Pendahuluan	
III.2.1.1 Mendefinisikan segmen dan aktivitas yang akan dikontrol .....	60
III.2.1.2 Merancang kriteria .....	62
III.2.1.3 Mengukur kinerja aktual	
3.1 Kinerja sebagai hasil atau prestasi	
3.1.1. Kinerja Individu .....	70
3.1.2. Perolehan tujuan operasi .....	71
3.3.3. Pengembalian investasi .....	73
3.2 Kinerja sebagai sikap dan perilaku dalam proses penilaian .....	85
III.2.2 Tahap Evaluasi	
III.2.2.1 Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja standar .....	101
III.2.2.2 Analisis varians .....	105
III.2.2.3 Aksi koreksi .....	118

**Bab IV Kesimpulan Dan Saran**

IV.1 Kesimpulan .....	124
IV.2 Saran .....	132

**Daftar Pustaka**

**Lampiran**

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1	Pengembangan Sistem SDM	53
Tabel 2	Contoh Kriteria KRA untuk fungsi manajerial, fungsi pelaksana dan fungsi staf	62
Tabel 3	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM	54
Tabel 4	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	55
Tabel 5	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	56
Tabel 6	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	57
Tabel 7	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	58
Tabel 8	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	59
Tabel 9	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	60
Tabel 10	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	61
Tabel 11	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	62
Tabel 12	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	63
Tabel 13	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	64
Tabel 14	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	65
Tabel 15	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	66
Tabel 16	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	67
Tabel 17	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	68
Tabel 18	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	69
Tabel 19	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	70
Tabel 20	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	71
Tabel 21	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	72
Tabel 22	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	73
Tabel 23	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	74
Tabel 24	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	75
Tabel 25	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	76
Tabel 26	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	77
Tabel 27	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	78
Tabel 28	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	79
Tabel 29	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	80
Tabel 30	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	81
Tabel 31	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	82
Tabel 32	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	83
Tabel 33	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	84
Tabel 34	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	85
Tabel 35	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	86
Tabel 36	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	87
Tabel 37	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	88
Tabel 38	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	89
Tabel 39	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	90
Tabel 40	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	91
Tabel 41	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	92
Tabel 42	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	93
Tabel 43	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	94
Tabel 44	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	95
Tabel 45	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	96
Tabel 46	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	97
Tabel 47	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	98
Tabel 48	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	99
Tabel 49	Diagram Alir Proses Pengembangan Sistem SDM (lanjutan)	100

## DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1	Hipotesa tentang hubungan antara perilaku pemilih dengan kebijakan pajak	03
Gambar 2	Proses motivasi	38
Gambar 3	Hirarkis kebutuhan dan tingkat pemenuhannya pada orang dewasa	40
Gambar 4	Tipe penegakan dan konsekuensinya serta pengaruh atas target perilaku dalam <i>operant conditioning</i>	46
Gambar 5	Hubungan antara variabel kausal, variabel <i>intervenning</i> dan variabel hasil akhir	50
Gambar 6	Model pengukuran individu dalam organisasi formal	55
Gambar 7	<i>The Theory of Reasoned Action</i>	91
Gambar 8	<i>A Biopsychosocial Model of Evaluation</i>	96
Gambar 9	Model perilaku terkait dengan kecenderungan genetik	97
Gambar 10	Hubungan antara sikap dan perilaku dalam proses penilaian kinerja dengan tingkat kepuasan kerja	100
Gambar 11	Desain faktorial interaksi antara variabel motivasi dengan variabel kontrol	112
Gambar 12	Prosedur evaluasi kinerja	123
Gambar 13	Kerangka berpikir evaluasi kinerja dalam perspektif Akuntansi Perilaku	131

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A            Elemen perilaku dalam penilaian kinerja individu
- Lampiran B            Elemen sikap dan perilaku dalam proses penilaian kinerja
- Lampiran C            Ilustrasi anova satu arah, anova faktorial dan anova korelasi  
dalam kasus bisnis.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

A 1984 profile of New York Governor Mario M. Cuomo described behind the scene activities preceding the governor first budget meeting. Taxes had to be raised to reduce nearly \$300 million excess of spending over revenue. Cuomo had promised voters that he would not raise any of the big three taxes: Individual income, corporate or sales tax. The governor advisers presented about 40 revenue options but privately urged Cuomo to raise the sales tax. Mr. Cuomo later explained to a visitor that his advisers were budgeteers; "they do not understand psychology". While an increase in one or more of the big three taxes would be simpler to collect, it would retard the image of stability that Cuomo wanted to create and tarnish Cuomo credibility with his constituency.

Ilustrasi di atas adalah sebuah contoh permasalahan atau kasus yang termasuk dalam wilayah bahasan Akuntansi Perilaku. Secara teoritis, permasalahan ini dapat dianalisa dalam beberapa pendekatan teoritis atau paradigma akuntansi, yaitu:

##### a. Paradigma klasik

Paradigma klasik menekankan pada masalah pertanggungjawaban. Untuk itu ia sangat memperhatikan praktek akuntansi yang berlaku dan sifat manajemen terhadap praktek tersebut. Terkait kasus diatas, permasalahannya adalah menentukan teknik atau praktek akuntansi yang digunakan untuk menyusun dan menilai pelaksanaan anggaran. Dalam teorinya, ada dua paradigma yang bisa dipakai, yaitu paradigma induktif dan paradigma deduktif. Paradigma induktif menerapkan praktek akuntansi secara historis atau konvensional (*historical cost of accounting*), sedangkan paradigma

deduktif menerapkan praktek akuntansi berdasarkan penilaian tunggal, yaitu berdasarkan harga berlaku (*current cost accounting*).

b. Paradigma model atau kegunaan keputusan

Ada tiga fokus perhatian dalam paradigma ini, yaitu :

1. Bagaimana informasi akuntansi berguna dalam membuat model pengambilan keputusan
2. Perilaku pasar terhadap informasi akuntansi
3. Respon individu pemakai terhadap informasi akuntansi.

Supaya informasi akuntansi berguna dalam membuat model keputusan, teori akuntansi harus menggunakan konsep "*current cash equivalent*", sehingga informasi yang dihasilkan bisa dilaporkan dalam berbagai macam bentuk untuk berbagai macam tujuan (*different report for different purposes*). Dalam kasus ini, ada beberapa model yang bisa digunakan, yaitu *Linear Programming* dan *Capital Budgeting*. Sebagai contoh, program linear dapat digunakan untuk merancang komposisi dan menghitung anggaran pendapatan yang dijelaskan seperti dibawah ini

$$Y_d = a + b_1X_1 + \dots + b_nX_n$$

Dimana;

$Y_d$  = Pendapatan yang siap dibelanjakan (*disposal income*)

$a$  = Konstanta

$b$  = *Slope* atau koefisien variabel

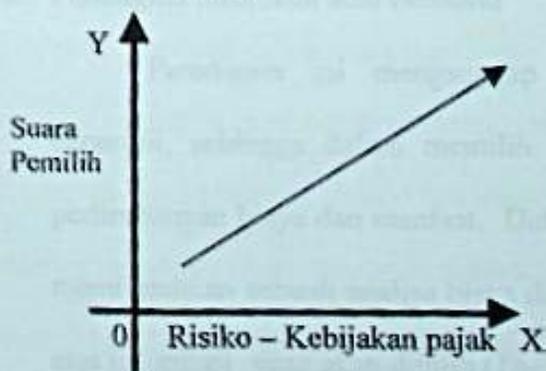
$X_1$  = Pendapatan dari pajak PPh individu

$X_2$  = Pendapatan dari pajak badan atau korporasi

$X_3$  = Pendapatan dari pajak penjualan

$X_n$  = Pendapatan dari penghasilan lainnya

Perilaku pasar terhadap informasi akuntansi harus dijadikan pegangan dalam penilaian isi informasi akuntansi dan prosedur yang dipakai dalam menghasilkan informasi tersebut. Dalam kasus ini, "pasarnya" adalah para pemilih, jadi informasi yang dihasilkan sangat mempengaruhi pilihan para pemilih dalam pemilu. Menyikapi kasus diatas, dalam akuntansi ada sebuah hipotesa yang dikenal sebagai "*efficiency market hypothesis*" (EMH). EMH menjelaskan bahwa besarnya pendapatan ditentukan oleh risikonya atau "semakin besar risiko yang diambil, maka semakin besar hasil yang diperoleh" (*high risk, high gain*). Hipotesa ini juga bisa dipakai dalam menerangkan perilaku pemilih terhadap kebijakan calon gubernur. Asumsinya adalah semakin besar risiko yang diambil dari kebijakan pajak, maka semakin besar pula peluang sang gubernur untuk memenangkan suara pemilih (kebijakan populis).



Gambar 1 : Hipotesa tentang hubungan antara perilaku pemilih dengan kebijakan pajak.

Respon individu pemakai (*individual user*) terhadap informasi akuntansi menjelaskan tentang hubungan antara pemakai informasi, relevansi informasi pada pengambilan keputusan dan pengaruh informasi akuntansi terhadap keputusan. Disini ada asumsi bahwa pemakaian informasi akuntansi didorong oleh perilaku manusia. Dalam kasus diatas, Mr. Cuomo sebagai individu pemakai membutuhkan informasi yang relevan dan handal untuk menghasilkan keputusan yang objektif dan tepat sasaran dalam rangka memenangkan suara pemilihnya. Perilaku Mr. Cuomo merupakan fokus utama dalam bahasan ini. Untuk mengukur perilaku tersebut, dibutuhkan sebuah teori yang bisa menjangkaunya, yaitu teori Akuntansi Perilaku. Dalam prakteknya, teori ini mensinergikan ilmu akuntansi dengan ilmu psikologi sosial yang mana ilmu psikologi sosial hanya digunakan sebagai suatu pendekatan untuk mengukur perilaku manusia yang berhubungan dengan informasi akuntansi.

#### c. Paradigma informasi atau ekonomi

Paradigma ini menganggap informasi sebagai suatu komoditas ekonomi, sehingga dalam memilih suatu informasi harus diukur dengan pertimbangan biaya dan manfaat. Dalam tinjauan paradigma ini, kasus diatas membutuhkan sebuah analisa biaya dan manfaat dalam melakukan penilaian atas informasi yang akan dipilih (*The information appraisal system*). Ada dua

teori yang bisa diterapkan, yaitu teori keputusan struktural dan teori pilihan ekonomi.

Dari ketiga paradigma, paradigma kedua merupakan domain atau wilayah asal teori Akuntansi Perilaku. Jadi, teori Akuntansi Perilaku pada dasarnya adalah suatu perangkat konsep yang dikembangkan dari basis perluasan logis peran akuntansi, yaitu mengukur perilaku manusia melalui penalaran psikologis untuk meningkatkan kualitas informasi akuntansi, sehingga bisa menciptakan keputusan yang strategis, terutama berkaitan dengan rencana pengembangan SDM.

Terlepas dari permasalahan diatas, akuntansi pada mulanya hanya dianggap sebagai alat untuk mencatat dan memproses transaksi (fenomena bisnis) yang bersifat keuangan serta melaporkannya (AICPA, 1944). Namun, sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mana faktor manusia menggantikan mesin sebagai basis keberhasilan usaha (Drucker, 1998), peran akuntansi ini dirasakan tidak relevan lagi. Ini dikarenakan manusia adalah asset perusahaan yang sulit diukur dalam rasio keuangan, tetapi keberadaannya sangat kritis dalam menentukan kelangsungan hidup usaha.

Kelemahan dari peran akuntansi ini direvisi melalui pengembangan teori dan riset akuntansi secara radikal struktural yang menekankan pada kaitan antara akuntansi, ekonomi dan dominasi politik (Belkaoui, 1987). Dengan kata lain, akuntansi tidak hanya berkaitan dengan siklus akuntansi, alat atau bahasa bisnis dan refleksi dari pandangan dunia realistik saja (standar akuntansi), tetapi juga berhubungan dengan konflik struktural, krisis dan kontradiksi lainnya yang

ditimbulkan oleh akuntansi (*Smoothing, Biasing, Gaming, Focusing, Window dressing* dan aksi ilegal lainnya). Jadi, akuntansi masa kini tidak hanya berkepentingan dengan masalah pencatatan saja, tetapi juga dengan seluruh aktivitas yang meliputi **perencanaan dan pemecahan masalah, pengawasan dan pengarah perhatian, penilaian, review dan pemeriksaan.**

Kepentingan akuntansi diatas, menjelaskan bahwa akuntansi bukanlah "tujuan akhir", tetapi ia merupakan suatu sistem informasi yang mengukur, memproses dan mengkaitkan informasi akuntansi mengenai suatu entitas yang dapat diidentifikasi. Teori Akuntansi Perilaku dapat dikatakan mewakili peran akuntansi sebagai suatu sistem informasi karena wilayah kajiannya mencakup perencanaan dan pengembangan sistem akuntansi, pembelajaran terhadap perilaku manusia serta penilaian dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan perilaku manusia dalam organisasi.

Konsep Akuntansi Perilaku mempunyai keunggulan komparatif, yaitu menghasilkan laporan atau produk akhir yang lebih kompleks dan lengkap. Pada konsep akuntansi tradisional, produk akhirnya adalah laporan keuangan yang dihasilkan dari sebuah prosedural akuntansi yang cukup rumit atau sering dikenal sebagai "siklus akuntansi". Fokus kajian dalam siklus akuntansi adalah proses pengungkapan, penilaian dan penyajian atas aktivitas-aktivitas yang bersifat "keuangan" mulai dari jurnal sampai dengan laporan keuangan. Dalam prakteknya, laporan keuangan cenderung ditujukan untuk kepentingan eksternal (*stake holders*), sedangkan untuk kepentingan internal (*stock holder*), pihak manajemen membuat

laporan secara terpisah yang dihasilkan dari evaluasi atas kinerja perusahaan. Fenomena tersebut menyebabkan terjadinya pemisahan bidang kajian akuntansi, yaitu Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen. Pemisahan inilah yang menimbulkan konflik struktural, kasus dan kontradiksi dalam praktek akuntansi. Tambahan, evaluasi kinerja dalam konsep akuntansi tradisional menekankan kepada pencapaian tujuan secara individual atau dengan kata lain keberhasilan perusahaan merupakan "prestasi" dari pihak manajemen, sehingga untuk mendapatkan dan mempertahankan prestasi tersebut, pihak manajemen sering "mengurangi" kepentingan pekerja (*Agency theory*).

Akuntansi Perilaku berangkat dari perluasan atas peran tradisional akuntansi memiliki produk akhir yang lebih komprehensif, artinya laporan yang dihasilkan tidak hanya berkaitan dengan kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Fokus kajian dalam Akuntansi Perilaku adalah pada perilaku atau aktivitas manusia yang menciptakan hasil. Dengan kata lain, pengungkapan, penilaian dan penyajian terhadap aktivitas-aktivitas usaha tidak hanya berkaitan dengan aspek kuantitatif (moneter), tetapi juga aspek kualitatif (non moneter).

Pengungkapan, penilaian dan penyajian terhadap aktivitas-aktivitas usaha dilakukan melalui sebuah proses, yaitu evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja dalam perspektif Akuntansi Perilaku merupakan suatu usaha untuk melakukan modifikasi atas laporan kinerja. Evaluasi kinerja tidak hanya mengukur dan melaporkan tujuan atau hasil yang telah dicapai saja (aspek kuantitatif), tetapi juga sikap dan perilaku yang terlibat di dalamnya, baik secara individu, kelompok maupun perusahaan secara

keseluruhan (aspek kualitatif). Fenomena ini membantah asumsi dari evaluasi kinerja dalam konsep akuntansi tradisional, yaitu keberhasilan usaha bukan hanya prestasi pihak manajemen, tetapi merupakan prestasi semua pihak secara keseluruhan. Jadi, konsep evaluasi kinerja dalam perspektif Akuntansi Perilaku pada dasarnya bukan usaha yang bertujuan untuk merubah laporan kinerja, tetapi sebagai suatu terobosan dalam memodifikasi laporan kinerja atau dengan kata lain memberikan "suplemen" atas laporan kinerja. Usaha ini mengacu pada paradigma model keputusan, yaitu *"different report for different purpose"*.

Dalam prakteknya, konsep evaluasi kinerja dalam perspektif akuntansi perilaku memadukan pendekatan keuangan dan pendekatan psikologi dalam melaksanakan proses pengukuran dan evaluasi. Pendekatan keuangan digunakan untuk mengukur data dan variabel akuntansi yang bersifat keuangan, sedangkan pendekatan psikologi digunakan untuk mengukur data dan variabel non keuangan, terutama perilaku manusia yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan usaha.

Berdasarkan uraian diatas, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang konsep evaluasi kinerja dalam perspektif Akuntansi Perilaku. Penekanan diarahkan pada penjelasan terhadap proses evaluasi kinerja, yaitu mendefinisikan segmen dan aktivitas yang akan dikontrol, merancang kriteria kinerja, mengukur kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan kinerja standar, analisis terhadap penyimpangan kinerja, dan aksi koreksi. Untuk itu, Penulis memilih judul :  
**" Tinjauan Teoritis Atas Konsep Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Akuntansi Perilaku"**

## **I.2 Perumusan Masalah**

Evaluasi kinerja merupakan komponen yang sangat penting dalam proses bisnis. Disamping sebagai wadah untuk mengukur kinerja pada masa lalu, juga akan menghasilkan informasi yang berguna untuk keputusan selanjutnya. Evaluasi kinerja yang didasarkan pada perspektif Akuntansi Perilaku menempatkan dimensi objektivitas dan relevansi pada satu wadah. Dimensi objektivitas merupakan prinsip dasar atau standar ukuran dalam pengukuran kinerja, sedangkan dimensi relevansi adalah tujuan kualitatif atas laporan yang dihasilkan dari pengukuran kinerja. Dalam mewujudkan keinginan tersebut, timbul suatu pemikiran untuk menjelaskan bagaimana proses evaluasi kinerja dalam perspektif Akuntansi Perilaku.

## **I.3 Tujuan dan Manfaat penelitian**

### **I.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan Penulis melakukan penelitian adalah untuk mengetahui proses evaluasi kinerja dalam perspektif Akuntansi Perilaku, yaitu tahap pendahuluan; mendefinisikan segmen dan aktifitas yang akan dikontrol, merancang kriteria kinerja, dan mengukur kinerja aktual. Serta tahap evaluasi; yaitu membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang ditetapkan, analisis varians dan aksi koreksi.

### **I.3.2 Manfaat Penelitian**

1. Sebagai masukan dan informasi bagi dunia bisnis mengenai konsep evaluasi kinerja dalam perspektif Akuntansi Perilaku.

2. Memberikan pemahaman kepada penulis mengenai Akuntansi Perilaku dan penerapannya dalam praktek bisnis.
3. Sebagai referensi bagi mahasiswa dan peneliti lain yang membahas permasalahan serupa.

#### **I.4 Kerangka Pemikiran**

Pada abad ke-21, sumber daya manusia adalah faktor utama penentu keberhasilan setiap usaha. Sumber daya manusia yang berpendidikan, terampil, professional, berprestasi tinggi, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi adalah asset yang paling berharga bagi setiap organisasi atau perusahaan. Untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia tersebut, perusahaan harus memberikan motivasi, yaitu sebuah penghargaan yang layak. Keberhasilan motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam menjaga efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Keberhasilan motivasi diukur dan dinilai melalui sebuah proses pengukuran, yaitu evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja adalah penentuan periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagiannya, serta personelnnya dalam mencapai tujuan, standar dan kriteria yang ditetapkan. Tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah memotivasi pekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan menyesuaikan dengan perilaku standar untuk menghasilkan aksi atau hasil yang diinginkan. Selain itu, evaluasi kinerja juga bertujuan untuk mencegah perilaku yang tidak berfungsi dan menegakkan hasrat dan fungsi perilaku melalui umpan balik secara periodik dari hasil kinerja.

Evaluasi kinerja dalam perspektif Akuntansi Perilaku adalah proses evaluasi yang memadukan pendekatan keuangan dan penalaran psikologi dalam pengukuran dan penilaiannya. Pendekatan keuangan digunakan untuk mengukur variabel akuntansi yang bersifat keuangan, sedangkan penalaran psikologis digunakan untuk "mengestimasi" (*subjective appraisal*) variabel non keuangan. Variabel non keuangan adalah karakter kepribadian, sikap dan perilaku yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Variabel ini diukur pada setiap lini, baik individu, kelompok, maupun perusahaan secara keseluruhan.

Secara teoritis, kinerja dievaluasi dalam sebuah rumusan yang dikenal sebagai "key results area" (KRA). KRA merupakan abstraksi dari tujuan, standar dan kriteria organisasi. KRA bisa dirancang dengan berbagai cara, yaitu indeks tunggal, indeks ganda dan indeks komposisi. Dalam perspektif Akuntansi Perilaku, KRA diformulasi berdasarkan indeks komposisi yang tergambar dalam tiga elemen dasar kinerja, yaitu kinerja individu, perolehan tujuan operasional dan pengembalian investasi.

Evaluasi kinerja menghasilkan informasi yang strategis terhadap kebijakan perusahaan. Laporan kinerja tidak hanya memperlihatkan kinerja keuangan pada masa lalu, tetapi juga kinerja non keuangan lainnya, terutama informasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Informasi dalam pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan penyusunan sistem penghargaan dan kebijakan peningkatan kualitas SDM seperti pendidikan lanjutan, promosi, mutasi dan pelatihan.

## **I.5 Metodologi Penelitian**

Agar penelitian skripsi ini lebih terarah dan dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan, maka perlu adanya suatu acuan yang dapat mengarah pada tujuan yang ingin dicapai. Adapun acuan tersebut terdiri dari :

### **I.5.1 Ruang Lingkup Penelitian**

Evaluasi kinerja merupakan suatu aktivitas yang cukup rumit dan kompleks, karena melibatkan individu baik secara perorangan, kelompok/ segmen ataupun secara keseluruhan. Kerumitan ini akan berdampak pada hasil pengukuran yang tidak konsisten atau bias (prasangka). Menyadari kelemahan tersebut, agar pembahasan yang dilakukan tidak menyimpang dari permasalahan yang ada dan mencapai tujuan yang diharapkan, maka perlu dibatasi ruang lingkup penelitian sekitar penggunaan data keuangan dan non keuangan yang berkaitan dengan prosedur evaluasi kinerja.

### **I.5.2 Metode Pengumpulan Data**

Sesuai dengan judulnya, pengumpulan data dilakukan melalui pendekatan analisis objektif dengan menggunakan studi pustaka (*library research*). Literatur yang relevan akan digunakan untuk membahas masalah-masalah yang telah diidentifikasi. Sumber literatur yang diteliti meliputi buku-buku, jurnal, buletin dan sumber lain yang berhubungan dengan konsep evaluasi kinerja serta Akuntansi Perilaku. Mengingat Akuntansi Perilaku merupakan disiplin ilmu yang masih baru di Indonesia dan masih bersifat "*further research*", maka buku atau literatur lain yang berbahasa Inggris akan lebih dimanfaatkan dengan cara penerjemahan langsung serta bantuan komputer yaitu program *Trans Tool* versi 6.0 dan 9.0, serta program *Linguist*.

### 1.5.3 Teknik Analisis

Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kualitatif, yakni dengan memusatkan perhatian pada masalah yang ada, kemudian menjelaskannya satu persatu. Penjelasan lebih bersifat kualitatif, artinya dalam pembahasan masalah, penalaran dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Dari hasil penalaran ini, akan ditarik suatu kesimpulan yang tidak menyimpang dari tujuan penulisan skripsi.

Penulis juga menggunakan cara berpikir deduktif dalam penganalisaan, yaitu cara berpikir yang dimulai dari pengetahuan yang bersifat umum untuk menilai suatu kejadian khusus.

### 1.5.4 Sistematika Pembahasan

Agar skripsi ini bisa dipahami oleh pembaca sesuai dan sejalan dengan pemikiran penulis tentang apa yang diinginkan, maka penulis menyajikan materi skripsi dengan rincian seperti dibawah ini.

Uraian dibagi menjadi 4 (empat) bab yang mana tiap bab diperinci lagi dalam sub bab dengan tema masalah yang akan diuraikan, sehingga diharapkan akan ada keterkaitan antara satu sama lain. Dan pada akhirnya, dapat ditarik suatu kesimpulan logis dari uraian yang akan menjadi dasar dari pemecahan masalah yang disampaikan pada bagian bab penutup sub bab saran-saran.

Sistematika selengkapnya adalah sebagai berikut :

## **BAB I      PENDAHULUAN**

Dalam bab pendahuluan, penulis akan menguraikan latar belakang penulisan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pemikiran serta metodologi penelitian dari penulisan itu sendiri meliputi ruang lingkup penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis yang digunakan serta sistematika pembahasan

## **BAB II      PERSPEKTIF PADA PERILAKU MANUSIA, ASPEK PSIKOLOGI SOSIAL SERTA AKUNTANSI SUMBER DAYA MANUSIA**

Bab ini berisikan teori-teori yang akan digunakan dalam membahas permasalahan yang telah penulis rumuskan dalam bab sebelumnya. Teori tersebut meliputi penjelasan mengenai perspektif pada perilaku manusia, yaitu konsep psikologi, sosiologi dan psikologi sosial, organisasi mempengaruhi perilaku (*organization behavior*), teori peran, struktur sosial, budaya organisasi serta perilaku manajerial dan perilaku pekerja. Aspek psikologi sosial (*behavioral aspects*) yang relevan dengan Akuntansi Perilaku seperti "cara"/ sikap dan perubahannya, motivasi, persepsi, pembelajaran dan kepribadian. Serta Akuntansi Sumber Daya Manusia, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pengukuran dan pengembangan SDM, terutama aspek non moneter.

### **BAB III KONSEP EVALUASI KINERJA DALAM PERSPEKTIF AKUNTANSI PERILAKU**

Bab ini akan membahas tentang konsep evaluasi kinerja dalam perspektif Akuntansi Perilaku, yang mana penekanannya adalah pada modifikasi atas laporan dari evaluasi kinerja. Pembahasan akan diawali dengan uraian mengenai definisi, tujuan dan manfaat evaluasi kinerja. Selanjutnya, uraian tentang prosedur evaluasi kinerja, yaitu tahap pendahuluan (*preliminary steps*) dan tahap evaluasi (*evaluation steps*). Tahap pendahuluan meliputi; langkah mendefinisikan segmen atau aktivitas yang dikontrol, merancang kriteria kinerja, dan mengukur kinerja aktual, yaitu kinerja sebagai hasil atau prestasi dari kegiatan operasional dan kinerja sebagai sikap (*respon*) serta perilaku dalam proses penilaian kinerja. Tahap evaluasi meliputi; langkah membandingkan kriteria dengan kinerja aktual, analisis varians dan aksi koreksi.

### **BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bab yang memberikan kesimpulan dan saran atas pembahasan yang ada pada bab sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. "Anggaran Perusahaan". Buku I Edisi ketiga. BPFE Yogyakarta. Oktober 1998
- "Bagaimana Menciptakan SDM yang Kompeten: Pengetahuan, Skill dan Integritas" Kolom Saefudin Hasan. Majalah Manajemen dan Bank Edisi Juli-Agustus 1999
- "Bagaimana Meningkatkan ROI terhadap SDM". Kolom Utomo S. Nurtanio. Swanet. [www.hotbot.com](http://www.hotbot.com)
- "Behavioral Accounting and Performance Evaluation". [www.google.com](http://www.google.com)
- "Behavioral Element: Skilled Craft". [www.google.com](http://www.google.com)
- "Balance Scorecard: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan". [www.Google.com](http://www.Google.com)
- "Corporate Governance di Indonesia: Pengamatan terhadap Sektor Korporat dan Keuangan". Kolom Suad Husnan. [www.google.com](http://www.google.com)
- Furqon. "Statistik Terapan untuk Penelitian". Alfabeta. Bandung. 1999
- Harahap, Sofyan Syafri. "Teori Akuntansi". Raja Grafindo Persada. Jakarta. 1993
- Kerlinger, Fred. "Asas-asas Penelitian Perilaku". Edisi ketiga. Gajahmada University Press. Yogyakarta. Maret 2002.
- Materi kuliah Ilmu Perilaku. Unit Ekosistem Fakultas Kedokteran Universitas Sriwijaya. 1996
- Mulyadi dan Kanaka Puradiredja. "Auditing". Buku kesatu edisi kelima. Penerbit Salemba. Jakarta. 1998
- Needles, Beverly. "Prinsip-prinsip Akuntansi". Edisi kedua jilid I (edisi terjemahan). Penerbit Erlangga. Jakarta. 1986
- "Penerapan Value Based Management dalam Rangka Mencapai Tujuan Perusahaan" Kolom Zaki baridwan. [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

- "Pengujian *Model Turnover Pasewark dan Strauser*: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntan Publik". Suwandi dan Nur Indriantono. [www.google.com](http://www.google.com)
- "Penilaian Kinerja". Kolom Erwin Miftah. Pemeriksaan No. 82 Oktober-November 2001. [www.audit BPKP. go.id](http://www.audit BPKP. go.id)
- "Penilaian Kinerja dan Imbalan: Suatu Alternatif Keluar dari Krisis". Kolom Isnain Rahmanto. [www.google.com](http://www.google.com)
- "*Reinforcement Theory*". [www.google.com](http://www.google.com)
- Ridwan. "Metode dan Teknik Menyusun Tesis". Penerbit Alfabeta. Bandung, 2004
- Riyanto, Bambang. "Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan". Edisi ketiga. BPFE UGM. Yogyakarta. 1996
- Ruki, Achmad. "Sistem Manajemen Kinerja". Cetakan Pertama. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Mei 2001
- Siegel-Ramanauskas-Marconi. "*Behavioral Accounting*". *South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio*. 1989
- Tunggal, Amien Wijaya. "Akuntansi Sumber Daya Manusia". Cetakan Pertama. Rineka Cipta. Jakarta. Agustus 1995