



---

# FOKUS

**JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI**

---

ISSN: 1411-1594

VOLUME 3 NO. 2, November 2001



**UPT PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS  
WIDYATAMA**

Aspek Sikap Dan Kecerdasan Emosional  
Dalam Penganggaran Partisipatif Dan  
Penciptaan Kesenjangan Anggaran  
Islahuzzaman, S.E., M.Si.

Bukti-Bukti Dalam Audit  
Atas Laporan Keuangan  
Supriyanto Ilyas, S.E., M.Si.



Hak Rahasia Dagang Menurut UU. No. 30 Tahun 2000  
Sebagai Jaminan Perlindungan Hukum Bagi Pengusaha  
Nina Nurani, S.H., M.Si.

Pelaksanaan Prinsip Keterbukaan Yang Dilakukan Oleh Emiten  
Dalam Pasar Modal Di Indonesia  
Stevanus Andree Cipto Setiawan, S.H., M.M.

Pasar Modal Sebagai Bagian Usaha Pemulihan  
Perekonomian Indonesia  
Tanti Irawati M., S.E.

---

---

**UNIVERSITAS WIDYATAMA**

---

---

# ASPEK SIKAP DAN KECERDASAN EMOSIONAL DALAM PENGANGGARAN PARTISIPATIP DAN PENCIPTAAN KESENJANGAN ANGGARAN

Islahuzzaman, S.E., M.Si

## ABSTRAK

*Seperti kita ketahui bahwa anggaran merupakan suatu informasi akuntansi yang sangat penting bagi semua bentuk organisasi. Anggaran dapat dikatakan efektif bila dalam penyusunannya didukung oleh partisipasi manajer penyusun dan pengguna anggaran. Partisipasi tersebut akan dipengaruhi oleh berbagai aspek perilaku manusia. Dalam hal ini adalah sikap dan kecerdasan emosional penganggar. Dalam partisipasi penyusunan anggaran, penganggar dapat mempunyai sikap positif maupun negatif. Ekspresi sikap dan kecerdasan emosional tersebut dapat menimbulkan penciptaan kesenjangan anggaran (budgetary slack) atau budgeted padding. Apakah hal ini negatif atau positif, artikel ini menjelaskan secara singkat tentang bagaimana hubungan sikap, kecerdasan emosional dalam penyusunan anggaran partisipatif.*

## 1. PENDAHULUAN

Untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen puncak akan bekerja dengan orang-orang yang berada pada tingkat di bawahnya, termasuk di antaranya tingkatan manajemen yang lebih rendah. Berkaitan dengan hal itu, salah satu fungsi manajerial yang dilaksanakan manajemen untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan adalah fungsi pengendalian, melalui suatu sistem yang disebut sistem pengendalian manajemen. Untuk menjalankan fungsi pengendalian tersebut, manajemen memerlukan suatu alat yang dapat membantunya dalam mengevaluasi kinerja manajer-manajer pada berbagai tingkat pusat pertanggungjawaban yang lebih rendah. Alat tersebut dikenal dengan anggaran.

Dalam literatur manajemen beberapa studi telah mengemukakan bahwa dukungan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Nouri dan Parker, 1998).

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Welsch, et. al, 1996). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target

yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting, agar tetap survive dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997). Fungsi-fungsi dan anggaran selain sebagai alat untuk pengendalian, juga sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi.

Penganggaran dibagi menjadi dua yaitu

- (1) penganggaran partisipatif (*bottom-up*): proses penyusunan anggaran yang mengizinkan manajer lebih bawah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran mereka,
- (2) penganggaran *top-down*: proses penyusunan anggaran yang tidak melibatkan bawahan secara signifikan.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel dan Marconi 1989),

terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor partisipasi, sikap dan emosi penganggar. Pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, timbul negosiasi anggaran. Perkiraan yang bias ini dapat mengurangi efektivitas anggaran di dalam perencanaan dan pengendalian organisasi.

Beberapa peneliti akuntansi menemukan bahwa tingkat penyusunan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk besarnya peran atau partisipasi bawahan di dalam penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajer (Kren, 1992). Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, di mana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Penelitian yang berkaitan dengan senjangan anggaran telah menguji berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kecenderungan para manajer untuk menciptakan senjangan anggaran (contoh: Merchant, 1985 dan Young, 1985). Pendekatan yang digunakan meliputi penggunaan model keagenan (*agency models*) untuk menciptakan senjangan anggaran (Young, 1985), atau dengan menggunakan berbagai faktor kontinjensi (*contingency factors*) sebagai prediktor adanya senjangan anggaran (Govindarajan, 1986). Meskipun berbagai pendekatan tersebut telah banyak membantu memberikan penjelasan mengenai kecenderungan para manajer untuk menciptakan senjangan anggaran, namun

hal tersebut masih menjadi pertanyaan yang belum terjawab.

Penelitian yang dilakukan oleh Merchant (1985), dan Dunk (1993), menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat. Sedangkan hasil penelitian Young (1985) dan Lukka (1988), berbeda dengan penelitian yang dilakukan, Dunk dan Merchant. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan positif, yaitu peningkatan partisipasi semakin meningkatkan senjangan anggaran.

Selain partisipasi dalam penyusunan anggaran, beberapa penelitian mengidentifikasi bahwa senjangan anggaran dapat terjadi disebabkan oleh faktor keterlibatan kerja. (lihat; Cyert & March, 1963).

Kaplan (1989) mengenai akuntansi manajerial yang membagi menjadi dua bagian yaitu: (1) Variabel berperilaku individual dan (2) Isu-isu organisasional. Penemuan Bamber (1993) mengenai variabel yang paling banyak diteliti yaitu variabel psikologis (Sikap, pengalaman, persepsi, kepribadian, dan motivasi) dengan kata lain, semua variabel mempengaruhi perilaku para pengambilan keputusan. Kenyataannya, pembuatan keputusan/penalaran dan emosi/perasaan memiliki titik potong di dalam otak. Ada sekumpulan sistem di otak yang ditujukan untuk proses pemikiran yang berorientasi membuat tujuan yang disebut penalaran, dan untuk menyeleksi respon yang disebut keputusan. (Cooper, 1997:xiii). Di lain pihak Siegel dan Marconi (1989:29), menjelaskan bahwa sikap mempunyai komponen-komponen sebagai berikut: Kognitif, Emosi, dan Perilaku.

Beberapa kontroversi yang sempat muncul dari hasil-hasil penelitian awal di bidang perilaku dan sikap menarik para peneliti lain untuk membahasnya dan melakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian-penelitian terdahulu di bidang ini menunjukkan bahwa tingkat RAPM (*reliance*

on accounting performance measures) yang tinggi dalam penilaian kinerja manajer perusahaan dapat menyebabkan munculnya perilaku-perilaku yang tidak diinginkan (*dysfunctional behavior*) pada kondisi-kondisi tertentu sebagai *moderate variable*. Beberapa *moderate variable* yang mempengaruhi hubungan ini, menurut hasil-hasil penelitian terdahulu, antara lain tidak adanya partisipasi manajer yang dinilai dalam penetapan anggaran (anggaran) (Brownell, 1982). Sedangkan perilaku-perilaku menyimpang (*dysfunctional behavior*) yang mungkin muncul, dapat berupa timbulnya tekanan-tekanan dan ketegangan yang dialami manajer yang dinilai prestasinya, hubungan yang tidak harmonis antara atasan dengan bawahan, dan manipulasi informasi akuntansi pusat pertanggungjawaban (Hopwood, dalam Bambang Hariadi, 1990). Perilaku-perilaku yang demikian tidaklah menguntungkan perusahaan.

Para manajer dapat berperilaku menyimpang (*dysfunctional behavior*) yang disebabkan oleh pengendalian anggaran yang kaku (*rigidity of budgetary control*) terutama untuk mengevaluasi apakah para pekerja mampu mencapai anggaran mereka. Para manajer mungkin mencari cara untuk melindungi diri mereka dari risiko bawaan tidak tercapainya target anggaran dan sigma ini umumnya akan menimbulkan pencapaian yang lebih rendah (Lukka, 1988).

Cara perlindungan yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan peningkatan pencapaian target, misalnya dengan menciptakan *slack* atau dengan memusatkan diri pada masalah-masalah bisnis yang dapat memperbaiki kinerja periode sekarang walaupun kadang-kadang dapat membahayakan efektivitas jangka panjang perusahaan, misalnya menimbulkan orientasi manajerial berjangka pendek.

Sejumlah faktor kontinjensi yang sudah diteliti terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran antara lain: (1) faktor atribut psikologi individu yang meliputi: *locus of control* (Govindarajan 1988), gaya kepemimpinan (Brownell 1982), motivasi (Mia, 1989); (2) faktor kontekstual organisasi meliputi: kesulitan tugas (Lau dan Tan 1998), budaya organisasi (Brownell 1982), ketidakpastian tugas (Brownell dan Hirst

1986), sistem akuntansi (Penno 1990), ketidakpastian lingkungan (Kren, 1992).

Bukti empiris berkenaan dengan konsekuensi penyimpangan pola pengendalian anggaran yang kaku belum begitu jelas. Berlawanan dengan Otley (1978) yang mereplikasi penelitian Hopwood dengan menggunakan sampel perusahaan-perusahaan yang ada di Inggris, menemukan bahwa pengendalian anggaran yang kaku tidak meningkatkan ketegangan (*tension*) yang berhubungan dengan anggaran dan hanya menemukan bukti yang mendukung terjadinya penyimpangan perilaku, misalnya menentukan target anggaran yang mudah dan memandang pekerjaan hanya untuk jangka pendek. Otley (1978) bahkan menemukan bahwa penekanan yang tinggi dalam memenuhi anggaran akan mengarah pada anggaran yang lebih tepat, misalnya akurasi anggaran yang lebih tinggi.

Dari berbagai variabel kontinjensi yang sudah pernah diteliti di Indonesia (34 variabel), *locus of control* paling sedikit menerima perhatian dari peneliti. Pengaruh langsung dan tidak langsung *locus of control* terhadap anggaran partisipatif pernah diteliti, akan tetapi kedua penelitian itu belum mengkaitkan emosional dan sikap, terhadap kinerja.

Ketidakkonsistenan penelitian tersebut menurut Govindarajan (1986) memungkinkan dilakukan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) untuk mengevaluasi berbagai faktor atribut psikologis yang dapat mempengaruhi efektivitas penyusunan anggaran terhadap partisipasi anggaran.

Berbagai penelitian otak menjelaskan bagaimana peningkatan kualitas hidup dan kemampuan manusia dapat digalakkan. Cara cetak biru genetik yang dibawa sejak lahir berinteraksi dan dipengaruhi oleh lingkungannya, termasuk lingkungan kerja akan menentukan perilaku manusia, ekspresi maupun kemampuannya.

Peningkatan SDM banyak terkait dengan cara seseorang memperlakukan sesamanya, mitra, dll. Untuk itu diperlukan kesempatan mengaktualisasikan potensi, suasana yang demokratis dan fleksibel. Belahan otak kanan akan berfungsi baik,

apabila hal tersebut di atas terpenuhi bagi seseorang di lingkungan ia berada.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa di dalam masyarakat maupun di berbagai jenis pekerjaan ataupun di sekolah *Emotional Intelligence* lebih berperan daripada segi intelektual semata, terutama yang terkait dengan belahan otak kanan.

Pengalaman dalam berbagai situasi yang bermula dari "*a state of being moved*" (yaitu yang disebut emosi) menjadi pengalaman yang mendalam (*peak experience*) yang meningkatkan fungsi-fungsi mental tinggi, dan yang pada gilirannya menghasilkan produktivitas dan kreativitas tinggi dalam berbagai kegiatan maupun dalam pekerjaan tertentu.

Apabila hasil penelitian yang mutakhir ini diterapkan secara baik, maka dalam bidang bisnis, terjadi perubahan yang radikal, dalam arti bahwa akan terjadi peningkatan mental (atau eskalasi) dari kemampuan berfikir dan pada gilirannya akan meningkatkan kualitas dan produktivitas yang lebih tinggi.

Di tempat kerja suasana seperti ini harus bisa juga diwujudkan, artinya meskipun berbagai jabatan apalagi yang sifatnya struktural cenderung menjadikan hubungan antara teman sejawat bercirikan pendekatan *top-down*, dari kepemimpinan masa kini dalam era reformasi ini, apalagi dari fihak atasan seharusnya ada *a global consciousness* dalam upaya meningkatkan SDM yang berkualitas, menghadapi persaingan global. Jelas *democratic leadership* merupakan *conditio sine qua non* dalam mengelola organisasi internal menghadapi berbagai peluang dan ancaman dalam meningkatkan kekuatan organisasinya mengatasi berbagai kelemahannya. SWOT analysis ini diperlakukan sebagai langkah awal perbaikan kinerja. (Coni Seniawan)

Tujuan tulisan ini adalah mengkaji secara kritis dan teoritis tentang aspek sikap dan kecerdasan emosional dalam penganggaran partisipatif dan penciptaan kesenjangan anggaran.

## 2. ANGGARAN PARTISIPATIP

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran. Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh cara pembuatan anggaran itu sendiri. Program anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran mereka sendiri. (Garrison dan Noreen, 2003). Kemudian ia mengatakan bahwa pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan estimasi anggaran ini disebut dengan *self-imposed budget* atau anggaran partisipatif. Pendekatan ini biasanya dianggap sebagai metode yang paling efektif. *Self-imposed budget* atau anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan.

Anggaran partisipatif didefinisikan sebagai keikutsertaan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Govindarajan, 1986).

Anggaran partisipatif merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut. Partisipasi yang dimaksud adalah adanya kemauan dari atasan untuk melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan, persepsi karyawan bahwa keterlibatan mereka mempunyai arti bagi organisasi, dan adanya kerjasama di antara para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan (Nyhan, 2000).

Partisipasi dalam pembuatan keputusan berarti ada kemauan dan atasan untuk melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan dan persepsi karyawan bahwa keterlibatan mereka mempunyai arti bagi organisasi (Nyhan, 2000).

Dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan

---

dengan seberapa jauh keterlibatan manajer di dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.

### 3. SIKAP

Fenomena sikap timbulnya tidak saja ditentukan oleh keadaan objek yang sedang kita hadapi tapi juga oleh kaitannya dengan pengalaman-pengalaman masa lalu, oleh situasi di saat sekarang, dan oleh harapan-harapan kita untuk masa yang akan datang.

Ahli psikologi seperti Louis Thrustone salah seorang tokoh terkenal di bidang pengukuran sikap, Rensis Likert, juga seorang pionir di bidang pengukuran sikap, dan Charles Osgood. Menurut mereka, sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada objek tersebut. Secara lebih spesifik, Thurstone sendiri memformulasikan sikap sebagai derajat afek positif atau afek negatif terhadap suatu objek psikologis (dalam Azwar Saifuddin, 2002: 4-5).

Sikap diartikan sebagai derajat atau tingkat kesesuaian seseorang terhadap obyek tertentu (Edwards dalam Mar'at 1982:21), suatu kecenderungan untuk menilai seseorang atau sesuatu dengan cara positif atau negatif, dalam lingkungan/keadaan tertentu (Schermerhorn, et. al., 1994: 139), dan merupakan suatu disposisi atau keadaan mental di dalam jiwa dan diri seseorang individu untuk beraksi terhadap lingkungannya, baik lingkungan manusia atau masyarakatnya, lingkungan alamiahnya, maupun lingkungan fisiknya (Koentjaraningrat, 1987:26),

Sikap merupakan suatu kecenderungan untuk merespon, dan bukan respon itu sendiri. Sikap bukanlah perilaku; ia mencerminkan suatu kesiapan untuk bertindak atau berperilaku. Sedangkan sikap mengendalikan dan memandu perilaku. Sikap, bisa dipelajari, memiliki kedudukan yang kuat, dan sulit untuk diubah. Orang

banyak memperoleh sikap dari pengalaman pribadi, dari orang tua, rekan sejawat, dan kelompok sosial. Setelah dipelajari, sikap menjadi suatu bagian kepribadian seseorang dan membantu menentukan konsistensi perilaku.

Sikap merupakan kecenderungan yang ada untuk menanggapi obyek-obyek sosial dalam kaitannya dengan situasi dan sumber-sumber kecenderungan lainnya, menjadi pedoman dan penuntun perilaku yang jelas dari seseorang .

Siegel dan Marconi (1989:29), menjelaskan bahwa sikap mempunyai komponen-komponen sebagai berikut: Kognitif, Emosi, dan Perilaku.

Unsur kognitif dapat melahirkan pemikiran, persepsi, dan kepercayaan seseorang tentang obyek sikap. Ini juga terkait dengan informasi seseorang yang mempunyai obyek sikap dan untuk menjadi stereotype atau generalisasi yang dapat dilakukan (secara akurat atau tidak akurat). Sebagai contoh, komponen kognitif sikap terhadap komputerisasi memungkinkan bahwa "bisnis kita tidak cukup mampu untuk mengambil keuntungan dari komputer" atau "penghematan waktu hilang dalam pengolahan data dan *data entry*, dan memacetkan output."

Komponen emosi atau *affective* terkait dengan perasaan seseorang terhadap obyek sikap. Perasaan positif meliputi perasaan menyukai, hormat, atau empati. Perasaan negatif meliputi rasa tidak suka, takut atau muak. Sebagai contoh, "Saya merasa senang bekerja dengan anggaran" atau "Anggaran membuat saya merasa tertekan atau tidak nyaman."

Unsur perilaku terkait dengan bagaimana seseorang bereaksi terhadap obyek sikap. Misalnya, "Jika manajemen puncak tidak menyetujui anggaran yang saya ajukan, maka saya akan keluar" atau "Segara setelah anggaran yang saya ajukan disetujui, maka saya akan *committed*."

Di samping berbagai pengertian sikap tersebut di atas, ada empat lagi pendapat tentang sikap (*attitude*) (dalam Azwar, 2002), yaitu:

1. sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan, baik perasaan *favourable* dan *unfavourable*

2. sikap adalah semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu objek dengan cara-cara tertentu.
3. menurut kelompok yang berorientasi pada skema triadik (*triadic scheme*), sikap merupakan konstelasi komponen-komponen kognitif, afektif dan konatif yang saling berinteraksi dalam memahami, merasakan dan berperilaku terhadap suatu objek.
4. menurut kelompok yang memandang suatu objek selalu terdiri dari atribut-atribut tertentu, sikap merupakan sikap seseorang terhadap suatu objek, terdiri dari sikap terhadap atribut-atribut objek tersebut dan mereka mempunyai kepercayaan-kepercayaan tertentu terhadap atribut-atribut tersebut (Loudon dan Bitta, 1993).

Banyak faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam tindak tanduknya sehari-hari, yaitu keturunan, budaya, keluarga, anggota kelompok dan pengalaman hidup, berkaitan dengan kognitif, afektif (emosi atau perasaan), dan konatif (perilaku). Adalah logis untuk mengharapkan bahwa sikap seseorang akan dicerminkannya dalam bentuk tendensi (emosi) perilaku terhadap objek.

#### 4. KECERDASAN EMOSIONAL (EQ)

Studi-studi EQ telah menunjukkan bahwa seorang eksekutif atau profesional yang secara teknik unggul dan memiliki EQ tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik, kesenjangan yang perlu dijembatani, melihat hubungan yang tersembunyi yang menjanjikan peluang, lebih cekatan, dan lebih cepat dibandingkan dengan orang lain.

Jika kekuatan yang mendorong kecerdasan dalam dunia usaha abad ke-20 adalah IQ, maka berdasarkan bukti-bukti yang makin banyak di penghujung abad ke-21 yang akan lebih berperan adalah EQ.

Dalam beberapa tahun ini, istilah EQ (*Emotional Intelligence*) yang setara dengan IQ (*Intelligence Quotient*) telah diterima. Definisi EQ menurut Cooper (1997:XV) adalah sebagai berikut:

*"Kecerdasan emosional (EQ) adalah kemampuan merasakan, memahami,*

*dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi."*

Definisi EQ menurut Patton (1997:33) adalah sebagai berikut :

*"Kecerdasan emosional (EQ) adalah kemampuan menghayati mengapa anda berpikir dan merasakan seperti yang dirasakan, memahami cara mengelola emosi dengan tepat, memahami bagaimana emosi dapat berperan dalam membangun citra diri yang positif, dan menguasai motivasi serta disiplin diri."*

Definisi EQ menurut Goleman (1999: lampiran 1) adalah sebagai berikut :

*"Kecerdasan Emosional (EQ) adalah kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain."*

Definisi EQ menurut Segal (1997:26) adalah sebagai berikut :

*"Kecerdasan Emosional (EQ) adalah gambaran kecerdasan hati yang mengingatkan pada ukuran standar kecerdasan otak atau IQ. Wilayah EQ adalah hubungan pribadi dan antar pribadi. EQ bertanggung jawab atas harga diri, kesadaran diri, kepekaan sosial, dan kemampuan adaptasi sosial seseorang."*

Berbagai pendapat para pakar tersebut menjelaskan bahwa kecerdasan emosional (EQ) adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri dan kemudian mengendalikan emosi tersebut sebagai sumber kekuatan untuk memotivasi diri bekerja efektif dalam membangun citra diri yang positif.

Menurut Mr. Goh Chok Tong (Perdana Menteri Singapura) yang dikutip oleh Patton (1997:15):

*"Karakter menentukan apakah seseorang dapat berhasil dalam hidup atau tidak. IQ yang tinggi saja tidaklah cukup, kepemimpinan bukan yang utama selain sebagai seni membujuk orang untuk bekerja mencapai suatu tujuan bersama. Ini semua membutuhkan keterampilan antar pribadi/interpersonal dan kecerdasan sosial yang tinggi."*

Menurut John Hammond, presiden *American Quality Foundation*, bahwa emosi telah didefinisikan sebagai sesuatu yang mempunyai makna (*high performance*) di hampir semua perusahaan terkemuka, tetapi belum begitu disadari atau dihargai pada sebagian besar perusahaan lain dewasa ini.

Berdasarkan penelitian perilaku yang dilakukan Goleman telah menunjukkan peranan berarti yang dimainkan emosi dalam kehidupan mental kita dan bahwa sebenarnya kita memiliki dua macam pikiran: satu yang berpikir dan lainnya merasakan. Pikiran emosional kita mampu menyingkirkan pemikiran kita pada saat penuh gairah atau kecewa secara emosional. Para ahli psikologi sepakat bahwa IQ hanya mendukung sekitar 20% faktor-faktor yang menentukan suatu keberhasilan, sedangkan 80% sisanya berasal dari faktor lain termasuk kecerdasan emosional (EQ).

Manfaat-manfaat yang dihasilkan oleh kecerdasan emosional (EQ) yang merupakan faktor sukses yang menentukan dalam karir dan organisasi termasuk: pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, kerja kelompok (*teamwork*) dan hubungan saling mempercayai, loyalitas konsumen, dan kreativitas dan inovasi.

IQ adalah faktor genetik yang tidak dapat berubah yang kita bawa sejak lahir, sedangkan EQ tidak. Kita dapat menyempurnakannya dengan kesungguhan, latihan, pengetahuan, dan kemauan. Dasar untuk memperkuat EQ adalah dengan memahami diri kita sendiri. Kecerdasan emosional menyulut kreativitas, kolaborasi, inisiatif, dan transformasi, sedangkan penalaran logis berfungsi mengatasi dorongan-dorongan yang keliru dan menyelaraskan tujuan dengan proses, dan teknologi dengan sentuhan manusiawi. Nilai-nilai dan watak dasar seseorang dalam hidup ini tidak berakar pada IQ tetapi pada EQ.

Tempat paling baik untuk mempertajam EQ adalah di tempat kerja. Seseorang yang memiliki EQ adalah pemacu untuk membangun hubungan dalam suatu organisasi. Mereka adalah para

bintang yang menciptakan suatu tempat untuk saling mendekatkan para pegawai.

EQ berperan membantu IQ manakala kita perlu memecahkan masalah-masalah penting atau membuat keputusan penting, dan memungkinkan kita melakukan hal-hal tersebut dengan cara yang istimewa dalam waktu yang singkat yang menguras pikiran dan tenaga bila tanpa bantuan EQ.

Faktor-faktor yang membentuk kecerdasan emosional (EQ) menurut Cooper (1997:XVIII dan lampiran) adalah sebagai berikut:

- (1) **Situasi saat ini** merupakan situasi emosi/perasaan saat ini yang dipengaruhi oleh sumber-sumber rasa tertekan yaitu: peristiwa dalam hidup, tekanan pekerjaan, tekanan masalah pribadi.
- (2) **Keterampilan** merupakan gambaran pikiran atau perasaan tentang diri sendiri yang dipengaruhi oleh kesadaran diri emosi, ekspresi emosi, dan kesadaran emosi terhadap orang lain.
- (3) **Kecakapan**. merupakan gambaran perilaku atau tujuan pribadi yang dipengaruhi oleh intensionalitas, kreativitas, ketangguhan, hubungan antar pribadi, dan ketidakpuasan konstruktif.
- (4) **Nilai dan keyakinan** merupakan gambaran perilaku atau tujuan pribadi yang sesuai dengan nilai/keyakinan pribadi yang dipengaruhi oleh rasa belas kasihan, sudut pandang intuisi, radius kepercayaan, daya pribadi, dan integritas.
- (5) **Hasil-hasil** merupakan gejala yang dialami yang dipengaruhi oleh kesehatan secara umum, kualitas hidup, *relationship quotient*, dan kinerja optimal

Sedangkan masalah umum yang berhubungan dengan kecerdasan emosional (EQ), antara lain:

- a. Orang tidak merasa senang terhadap dirinya atau tempatnya bekerja,
- b. Orang tidak bertanggungjawab secara pribadi atas apa yang ia kerjakan,
- c. Orang mengalami masalah kesehatan karena ketidakmampuan mereka menyesuaikan diri dengan yang dibutuhkan di tempat kerja,
- d. Orang merasa tertekan dan kurang berminat pada pekerjaan,
- e. Orang kehilangan gairah semangat, dan motivasi diri,

- f. Karyawan tertentu mengakibatkan suasana tidak menyenangkan kepada rekan kerjanya akibat perilaku dan sikapnya,
- g. Para manajer memberi umpan balik yang tidak efektif kepada karyawan.
- h. Para manajer sukar membentuk kelompok yang sinergis.
- i. Pelanggan merasa tidak puas dengan pelayanan dan berusaha mencari yang lain.
- j. Keluarga menderita akibat tekanan pekerjaan.
- k. Perusahaan merasakan masalah ketahanan dan moral para karyawannya, dan
- l. Perusahaan menghadapi masalah produktivitas.

(Patton, 1997:4)

## 5. PEMBAHASAN

### 5.1. Kecerdasan Emosional (EQ) dan Sikap

Semakin banyak bukti bahwa sikap etik dasar dalam kehidupan berasal dari kemampuan emosional yang melandasinya. Misalnya dorongan hati merupakan medium emosi; benih semua dorongan hati adalah perasaan yang memunculkan diri dalam bentuk tindakan.

Keberhasilan seseorang dalam kehidupan ditentukan tidak hanya oleh IQ, tetapi kecerdasan emosional-lah yang memegang peranan. Sungguh, intelektualitas tak dapat bekerja dengan sebaik-baiknya tanpa kecerdasan emosional. (Goleman, 1995: xiii).

Sikap mempunyai komponen-komponen sebagai berikut: Kognitif, Emosi, dan Perilaku. (Siegel dan Marconi, 1989:29).

Ketiga kemampuan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

Kemampuan kognitif, yaitu kemampuan untuk mengetahui (dalam arti kata yang lebih mendalam berupa mengerti, memahami, dan menghayati) dan mengingat apa yang diketahui itu. Landasan kognitif adalah rasional/akal yang sifat kemampuannya adalah netral. Landasannya adalah rasio/akal.

Kemampuan afektif (emosi), yaitu kemampuan untuk merasakan tentang apa yang diketahuinya. Bila kognitif sifatnya netral, maka afektif ini sifatnya tidak netral/memihak (misal rasa cinta-benci, baik-buruk). Rasa menghubungkan manusia dengan kegaiban, dan rasa ini yang merupakan sumber kreativitas manusia. Dengan rasa inilah manusia menjadi bermoral (menjadi manusiawi), dan tidak berlebihan bila dikatakan bahwa rasalah yang menjadi tiang kemanusiaan. Rasa adalah sekaligus keagungan manusia dan kelemahan manusia. Rasa yang terkena godaan syeitan menimbulkan bermacam-macam kecelakaan, termasuk tidak berfungsinya rasio (menyalahkan yang benar dan membenarkan yang salah).

Kemampuan konatif (perilaku). Kemampuan untuk mencapai apa yang dirasakan konasi adalah *will* atau karsa (= kemauan, keinginan, hasrat/daya dorong), yaitu daya dorong untuk mencapai mendekati dan (atau menjauhi) segala apa yang didiktekan oleh rasa., sebab rasalah yang memutuskan apakah sesuatu itu dicintai atau dibenci, dinyatakan indah atau buruk dan menjadi sifat manusia untuk menginginkan atau mendekati yang dicintai dan yang dinyatakan indah, dan sebaliknya untuk membuang atau menjauhi yang dibencinya dan yang dinyatakan buruk.

Ketiga kemampuan tersebut difungsikan oleh kesadaran manusia. Kesadaran manusia merupakan dasar yang lebih dalam untuk berfungsinya kemampuan tersebut. Berfikir hanya dapat dilakukan dalam keadaan sadar. Freud, berpandangan bahwa lebih dasar dari rasionalitas manusia adalah emosinya dan naluri kehidupannya (*will*-nya). Selanjutnya komponen afeksi memberikan evaluasi emosional (senang atau tidak senang) terhadap obyek. Pada tahap selanjutnya, berperan komponen konasi yang menentukan kesediaan/kesiapan jawaban berupa tindakan terhadap obyek atas dasar tindakan ini maka situasi yang kurang/tidak seimbang, menjadi seimbang kembali

*Komponen emosional atau affective terkait dengan perasaan seseorang terhadap obyek sikap. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan,*

sikap, perasaan dan pola-pola perilaku. (Clemente dan Greenspan, (1999).

Perasaan positif meliputi perasaan menyukai, hormat, atau empati. Perasaan negatif meliputi rasa tidak suka, takut atau malu (Siegel dan Marconi, 1989:29). Sebagai contoh, "Saya merasa senang bekerja dengan anggaran" atau "Anggaran membuat saya merasa tertekan atau tidak nyaman."

Unsur perilaku terkait dengan bagaimana seseorang bereaksi terhadap obyek sikap (Siegel dan Marconi, 1989:29). Misalnya, "Jika manajemen puncak tidak menyetujui anggaran yang saya ajukan, maka saya akan keluar" atau "Segera setelah anggaran yang saya ajukan disetujui, maka saya akan komited.

Komponen afektif merupakan perasaan individu terhadap objek sikap dan menyangkut masalah emosi. Aspek emosional inilah yang biasanya berakar paling dalam sebagai komponen sikap dan merupakan aspek yang paling bertahan terhadap pengaruh-pengaruh yang mungkin akan mengubah sikap seseorang. Komponen perilaku berisi tendensi atau kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap sesuatu dengan cara-cara tertentu (Mann dalam Azwar Saifuddin, 2002:24).

Menurut Katz fungsi sikap bagi kehidupan manusia dirumuskan menjadi 4, yaitu meliputi fungsi instrumental (fungsi penyesuaian atau fungsi manfaat - *utilitarian function*), fungsi pertahanan ego (*ego defensive function*), fungsi pernyataan nilai (*value expressive function*), dan fungsi pengetahuan (*knowledge function*).

Sikap mempunyai karakteristik antara lain adalah arah, intensitas, keluasan, konsistensi dan spontanitas. Intensitas berkaitan dengan taraf tinggi rendahnya, kuat tidaknya dorongan untuk berperilaku tertentu yang dapat dipengaruhi emosi. Arah yang berarti bahwa drive mempunyai sifat mengarahkan tingkah laku organisme, sehingga akan menjadi peka, selektif terhadap stimulus yang diterima. Dengan demikian, jika ada beberapa orang dengan kebutuhan yang sama namun dengan intensitas masing-masing kebutuhan yang berbeda maka akan menjadikan arah perilaku masing-masing orang tersebut akan berbeda. Dorongan yang berbeda akan

menghasilkan perilaku yang berbeda atau dorongan berbeda berada dibalik tingkah laku yang berbeda. Persistensi berarti bahwa drive akan menjaga, memelihara kontinuitas tingkah laku sampai tujuan tertentu.

## 5.2. Anggaran Partisipatif dan Sikap

Persoalan kritis dalam penganggaran terletak pada masalah manusianya (Anthony, et. al., 1999). Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel dan Marconi, 1989), terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran.

Agar berhasil, program anggaran harus diterima dan didukung penuh oleh personil yang memegang posisi kunci pada manajemen. Jika personil manajemen level bawah atau menengah merasa bahwa manajemen puncak kurang serius dalam penganggaran, atau jika mereka merasa bahwa manajemen puncak hanya menganggap penganggaran sebagai hal tidak menyenangkan yang harus dilakukan, maka perilaku personil manajemen bawah dan menengah akan menunjukkan semangat yang rendah. (Garrison dan Noreen, 2003).

Partisipasi adalah "suatu proses pembuat keputusan bersama oleh dua atau lebih anggota dimana keputusan tersebut mempunyai dampak di masa depan terhadap mereka yang membuatnya." Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah mempunyai suara dalam proses manajemen. Pada waktu menerapkan perencanaan, partisipasi memperlihatkan keterlibatan antara manajer tingkat menengah dan bawah dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan operasional dan pelaksanaan tujuannya. Keterlibatan mungkin merubah dan kehadiran belaka pada rapat pembuatan anggaran menjadi partisipasi dalam diskusi mengenai target penjualan maksimal dan target produksi yang tepat untuk

dirundingkan dalam penentuan suatu tujuan khusus. (Siegel dan Marconi, 1989:29).

Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap individual terhadap perubahan organisasi. Faktor yang dianggap mempengaruhi sikap individual terhadap perubahan adalah keterlibatan dalam pekerjaan serta komitmen pada organisasi. Menurut Randall dan Cote, (1991) dalam Cohen (1999) mereka akan terlibat dengan pekerjaannya dari pada orang-orang dengan tingkat etika kerja yang lebih rendah. Yousef (2000) mereka yang lebih berkomitmen pada organisasinya adalah lebih mungkin untuk merangkul perubahan dari pada mereka yang kurang berkomitmen pada organisasi, jika perubahan tersebut dianggap bermanfaat bagi organisasi dan tidak berpotensi mengubah nilai dasar dan tujuan organisasi.

Akuntansi dianggap berorientasi pada tindakan; tujuannya adalah untuk mempengaruhi tindakan (perilaku) secara langsung melalui kandungan informasional dari pesan yang disampaikan dan secara tidak langsung melalui perilaku para akuntan. Lantaran akuntansi dianggap sebagai suatu proses perilaku.

Banyak informasi yang digunakan dalam penganggaran disediakan oleh orang-orang yang kinerjanya diukur melalui anggaran. Karyawan melanggar kode etik jika mereka dengan sengaja memberikan data untuk tujuan penganggaran yang akan mengarahkan pada kinerja yang lebih rendah.

Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, partisipasi dan gaya penyusunan. Pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, timbul senjangan anggaran (*budgetary slack*). Perkiraan yang bias ini dapat mengurangi efektivitas anggaran di dalam perencanaan dan pengendalian organisasi.

Memasukkan *slack* dalam anggaran, merupakan praktik-praktik yang memasukkan jumlah pengeluaran yang lebih tinggi ke dalam anggaran dan pada yang benar-benar dibutuhkan oleh manajer,

anggaran ini disebut dengan *slack* anggaran atau *Padded* anggaran. Manajer sering kali melakukan praktik-praktik seperti itu sebagai jaminan akan adanya ketidakpastian peristiwa-peristiwa di masa yang akan datang. Meskipun demikian, *Padded* anggaran memboroskan sumber daya dan dapat mengarah pada usaha yang setengah hati untuk mencapai apa yang dianggarkan atau mencapai kinerja yang lebih baik dari yang dianggarkan. Dalam banyak hal, *budget padding* merupakan tindakan yang tidak jujur.

Merchant (1985b) yang menganjurkan bahwa *slack* memberikan perlindungan dalam merespon ketidakpastian provisi sumber daya yang bebas dari komitmen jangka pendek. *Slack* sumber daya memungkinkan manager untuk bereksperimen secara aman, seperti memperkenalkan produk baru dan proyek inovatif lainnya (Nohria dan Gulati, 1996). Bukti langsung mengenai hubungan negatif antara *slack* dan orientasi manajerial berjangka pendek diberikan oleh Merchant dan Manzoni (1989) yang menemukan bahwa manajer perusahaan kadang-kadang mengizinkan adanya *slack-anggaran* untuk mengurangi insentif manajer melakukan perilaku menyimpang lainnya, seperti *earnings management* jangka pendek.

### 5.3. Kecerdasan Emosional (EQ) dan Anggaran Partisipatif.

Informasi akuntansi manajemen memerlukan kreativitas penyaji/pemakainya dan kadang intuisi berperan di dalamnya. Intuisi merupakan kepekaan perasaan terhadap suatu kondisi peristiwa yang mendorong perilaku seperti firasat yang benar kemampuan melihat hasil akhir sebelum prosesnya selesai, kemampuan meramal, dan lain-lain. Intuisi merupakan sisi lain dari pembentukan kecerdasan emosional (Cooper, 1997:VIII).

Intuisi akan memperluas dan mempertinggi kecerdasan emosional dan bisa sangat berharga untuk keberhasilan baik profesional maupun pribadi. (Cooper, 1997:9).

Anggaran dapat berhasil hanya jika orang bertanggungjawab terhadap pelaksanaannya. Untuk mendorong orang supaya bertanggungjawab terhadap penyusunan anggaran dan terhadap implementasi anggaran untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, perusahaan perlu mempertimbangkan banyak aspek etika dan perilaku dalam penganggaran. Namun demikian, penelitian menunjukkan bahwa anggaran seringkali digunakan sebagai alat penekan dan perhatian hanya dipusatkan pada pencapaian anggaran saja apapun yang terjadi. (Curruth, et. al. 1983: 42).

Keikutsertaan (partisipasi) merupakan keterlibatan dan pengaruh dari satu kelompok dalam proses pengambilan keputusan yang biasanya merupakan hak istimewa atau tanggung jawab dari kelompok tersebut. Keterlibatan, dalam hal ini dinyatakan dengan hak untuk mengajukan usulan anggaran, sedangkan pengaruh, dinyatakan dengan hak untuk menyetujui atau menolak anggaran yang ditetapkan. Tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawah terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat (Siegel dan Marconi, 1989).

Di samping itu tingkat partisipasi *operating managers* dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan, dan rekan sekerjanya. Moral kerja ditentukan oleh

seberapa besar seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi. (Mulyadi, 1993). Oleh karena itu dalam pelaksanaan anggaran, penting bagi manajemen puncak untuk tidak menggunakan anggaran sebagai cara menekan karyawan atau mencari kambing hitam atas suatu permasalahan. Tekanan tersebut hanya akan menghasilkan permusuhan, ketegangan, ketidakpercayaan, dan bukannya peningkatan kerjasama serta produktivitas.

Panduan untuk pelatihan kecakapan emosi antara lain dengan cara: Beritahukan hasil penilaian dengan hati-hati. Umpan balik kekuatan dan kelemahan yang mengandung muatan emosi. Penyampaian umpan balik yang salah dapat membuat orang marah, sedangkan penyampaian umpan balik yang benar akan dapat memotivasi. Beri dukungan. Perubahan akan lebih berarti jika lingkungan perusahaan mendukung perubahan, menghargai kecakapan, dan memberikan suasana aman untuk bereksperimen. Bila tidak ada dukungan yang tulus, terutama dari atasan, maka upaya perubahan akan hampa dan sangat berisiko.

Kesamaan emosi merupakan penyetara yang hebat dari pemilik perusahaan hingga tenaga temporer. Kenyataan menunjukkan bahwa pemimpin dan anak buah menghadapi dilema yang berbeda, sehingga perlu disusun pembagian strategi berdasarkan peran di tempat kerja, yaitu sebagai atasan, bawahan/karyawan, dan sebagai rekan kerja yang baik melalui EQ.

Segal (1997:207-214) menjelaskan bahwa menjadi atasan dan karyawan yang baik melalui EQ antara lain dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Menjadi atasan yang baik melalui EQ, meliputi cara-cara agar seorang pemimpin dapat memenuhi harapan-harapan bawahan dan membuat bawahan dapat memenuhi harapan antara lain dengan:
  - Antisipasi masalah manusia. Gunakan empati untuk mengenal karyawan dan pergaulan mereka. Dengan ini seorang pemimpin dapat memahami apa yang memotivasi setiap individu.

- Berikan teladan keluwesan dan kemudahan menyesuaikan diri. Jika seorang pemimpin ingin agar karyawan berinisiatif, kreatif, dan bekerja sesuai dengan potensinya, tunjukkan bahwa menanggapi segala kemungkinan secara efektif lebih penting dari pada mengikuti rencana dan peraturan kaku.
- 2) Menjadi karyawan yang baik melalui EQ meliputi cara-cara agar seorang karyawan terutama melakukan apa yang wajib dilakukannya sambil mempertahankan integritas diri seperti: Ketahui apa yang dirasakan penting bagi atasan. Perhatikan segala sesuatu yang mengungkapkan perasaan untuk mendapatkan gambaran mengenai bagaimana cara memenuhi kebutuhan atasan di tempat kerja.

Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, partisipasi, emosi penganggar, dan gaya penyusunan. Pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, timbul senjangan anggaran (*anggaranary slack*). Perkiraan yang bias ini dapat mengurangi efektivitas anggaran di dalam perencanaan dan pengendalian organisasi (Waller 1988).

Perilaku-perilaku menyimpang (*dysfunctional behavior*) yang mungkin muncul, dapat berupa timbulnya tekanan-tekanan dan ketegangan yang dialami manajer yang dinilai prestasinya, hubungan yang tidak harmonis antara atasan dengan bawahan, dan manipulasi informasi akuntansi pusat pertanggungjawaban (Hopwood, dalam Bambang Hariadi, 1990). Perilaku-perilaku yang demikian tidaklah menguntungkan perusahaan.

Penelitian yang berkaitan dengan senjangan anggaran telah menguji berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kecenderungan para manajer untuk menciptakan senjangan anggaran (lihat contoh: Merchant, 1985; Young, 1985).

Partisipasi merupakan kondisi psikologis individual terhadap tugas tertentu. Para manajer dengan tingkat partisipasi yang tinggi akan memiliki kecenderungan

yang lebih tinggi pula untuk menciptakan senjangan anggaran. Manajer yang memiliki tingkat partisipasi yang rendah kurang memiliki kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran karena mereka tidak mengidentifikasi kerja mereka dan mereka tidak peduli dengan pekerjaan mereka.

Prinsip penyusunan anggaran partisipatif pada dasarnya mengizinkan manajer bawahan mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk (Hansen dan Mowen 2003). Zimmerman (1997) menyatakan bahwa penyusunan anggaran partisipatif merupakan anggaran *bottom-up* dimana seorang manajer bawahan secara penuh memiliki tanggung jawab untuk memenuhi target yang telah ditentukan dalam anggaran yang disusun.

Munculnya rasa tanggung jawab pada manajer level lebih rendah dapat lebih memperkuat kreativitas (Hansen dan Mowen 2003). Lebih lanjut Hansen dan Mowen menyatakan bahwa apabila manajer lebih bawah diberi kesempatan menyusun anggaran, maka *goal anggaran* akan dapat menjadi *goal personal* dan akan menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar. Kreativitas merupakan pola pikir yang inovatif dengan berbagai gagasan baru yang dilandasi oleh emosi diri seperti pengajuan proyek inovatif, bayangan tujuan masa depan, gagasan cemerlang, dan lain-lain. Kreativitas merupakan faktor pembentuk kecerdasan emosional (Cooper, 1997: XIII), yang sangat mendukung pencapaian *goal anggaran*, *goal personal*, dan *goal congruence*.

Hopwood (dalam Bambang Hariadi, 1990) melaporkan bahwa dalam usaha untuk menurunkan tekanan kerja, manajer akan memanipulasi laporan akuntansi dan melakukan penyelewengan dalam penarikan keputusan. Dan Young (1985), dalam penelitiannya, menemukan bahwa partisipasi menyebabkan senjangan anggaran karena bawahan tidak ingin menghadapi resiko kegagalan dalam mencapai sasaran anggaran. Kegagalan mencapai sasaran anggaran akan mempengaruhi penilaian atasan terhadap dirinya. Hasil penelitian Hopwood ini menunjukkan bahwa penggunaan informasi akuntansi secara kaku dalam *anggaran constrained style* akan membawa konsekuensi-konsekuensi seperti

naiknya tingkat ketegangan bawahan (*job related tension*), hubungan yang kurang harmonis antara bawahan dan atasan ataupun antara sesama bawahan. Hopwood juga menemukan bahwa tingkah laku para manajer untuk memanipulasi angka-angka dalam anggaran jauh lebih besar di bawah *anggaran constrained style* daripada yang lain.

Perilaku menyimpang (*dysfunctional behavioral*), mempunyai dua aspek, yaitu kecenderungan manajer untuk memanipulasi informasi akuntansi pusat pertanggungjawaban (Hopwood, dalam Azhar Maksu, 1990) dan kondisi kejiwaan yang negatif yang berupa ketegangan, hubungan yang tidak baik dengan atasan, perasaan was-was, kurang percaya diri.

Nyhan (2000), menguji faktor-faktor yang membentuk kepercayaan interpersonal dan mengeksplorasi dampak kepercayaan interpersonal tersebut pada Pemerintah Daerah. Berdasarkan data yang digunakan, Nyhan berhasil mengidentifikasi bahwa partisipasi dalam pembuatan keputusan, *feedback* dari dan kepada karyawan (pegawai), dan pemberdayaan karyawan merupakan faktor-faktor yang mendukung terbentuknya kepercayaan interpersonal antara bawahan dan atasan. Lebih lanjut, kepercayaan interpersonal yang terbentuk antara bawahan dan atasan tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas dan komitmen organisasional. Radius kepercayaan ini merupakan tingkat kepercayaan seseorang terhadap diri sendiri dan orang lain seperti dimanfaatkan orang lain, kepercayaan pada atasan, kepercayaan pada rekan kerja, keterbatasan diri, dan lain-lain yang pada gilirannya membentuk kecerdasan emosional, (EQ). (Cooper, 1997:XVIII). Kebugaran emosi memungkinkan seseorang menerapkan keterampilan kesadaran emosi ke dalam praktek, mengembangkan keaslian dan sifat dapat dipercaya. Semua ini memungkinkan seseorang memperluas lingkaran kepercayaannya, yang terbukti berkaitan dengan keuntungan dan keberhasilan. Melalui kebugaran emosi pula seseorang mendapatkan inspirasi untuk meningkatkan kemampuannya dan bila menjumpai kegagalan, seseorang lebih siap memaafkan

diri sendiri dan orang lain. (Cooper, 1997:113).

## 6. KESIMPULAN

Sikap merupakan suatu disposisi atau keadaan mental di dalam jiwa dan diri seseorang individu untuk beraksi terhadap lingkungannya. Sikap mempunyai komponen-komponen sebagai berikut: Kognitif, Emosi, dan Perilaku.

Partisipasi anggaran mengurangi "respon mempertahankan diri" (*defense responses*) bawahan seperti penciptaan senjangan anggaran.

Partisipasi merupakan kondisi psikologis individual terhadap tugas tertentu. Para manajer dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi pula untuk menciptakan senjangan anggaran. Manajer yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang rendah kurang memiliki kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran karena mereka tidak mengidentifikasi kerja mereka dan mereka tidak peduli dengan pekerjaan mereka.

Kecerdasan emosi mendukung antusiasme, keuletan, dan keuletan konstruktif yang sangat tinggi dalam menghadapi tantangan dan perubahan, mampu membangun sikap positif, dan ini ikut membuat seseorang jadi tangguh, memiliki kemampuan menyesuaikan emosi dan pikiran dalam menangani tekanan dan masalah dengan cara yang lebih sehat, lebih terbuka, dan lebih jujur dalam segala hal termasuk dalam berpartisipasi dalam menyusun anggaran perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony., David F Hawkins, Kenneth A. Merchant, 1999. **Accounting: Text and Cases**. Tenth Edition *Accounting Series*. The McGraw-Hill International Editions.
- Azwar, S. 2002. *Sikap Manusia. Teori dan Pengukurannya*. Edisi. 2. Cet. 5. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Brownell, 1982. A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control. *The Accounting Review*. October: 766-777.
- Brownell, P., dan Hirst, M. 1986. **Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty**. *Journal of Accounting Research*. Vol. 24. pp. 241-249
- Carruth Paul J., Thurrel O. McClendon, dan Milton R. Ballard.,1983. **What Survivors Don't Like about Budget Evaluation**, *Management Accounting* 64. No. 8 (Februari 1983: 42).
- Cohen, Aaron, 1999. **Relationship Among Five Forms of Commitment: an Empirical Assessment**, *Journal of Organizational Behavioral*, Vol 20, hal 238-308.
- Cooper, Robert K, Ayman Sawaf, 1997. **Emotional Intelligence in Leadership & Organization**. *Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Alih bahasa: Alex Tri Kantjono. PT. Gramedia. Jakarta.
- Cyert H. M. & March J. G. 1963. **A Behavioral Theory of The Firm**. Englewood Cliffs. NJ. Prentice-Hall.
- Dunk. Alan S.1990. Budgetary Participation. Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*. pp. 171-178.
- Garrison. Ray H, Eric W. Noreen, 2003. **Managerial Accounting**. Tenth Edition. International Editions. McGraw-Hill Irwin.
- Goleman, Daniel. 1999. **Working with Emotional Intelligence**. *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Kinerja*. Alih bahasa: Alex Tri Kantjono. PT. Gramedia. Jakarta.
- Govindarajan. V., Fall 1986. Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives. *Decisions Sciences*. pp. 496-516.
- Govindarajan, V., 1988. **A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanism with Strategy**. *Academy of Management Journal* 31: 828-853.
- Hansen Don R. dan Maryanne M. Mowen.2003., **Cost Management: Accounting and Control**, 3<sup>rd</sup> Edition. Thomson Learning.
- Hariadi, B.,1990. **Penggunaan Data Akuntansi untuk Menilai Prestasi Manajer**. *Akuntansi* No. 6 Juni, h. 17-19.
- Hariadi, B.,1990. **Penggunaan Data Akuntansi untuk Menilai Prestasi Manajer**. *Akuntansi* No. 6 Juni, him. 17-19. \_\_\_\_\_, 1990. **Penggunaan Data Akuntansi dalam Menilai Prestasi Manajer dan Ketidakpastian Tugas**. *Akuntansi* No. 10-Oktober, him. 34-37.
- Kaplan Robert S. 1997. **Management Accounting**. Edition. New York: Prentice-Hall.
- Kren. Leslie., July 1992. **Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility**. *Accounting Review*. pp. 511-526.
- Lau, C.M., Tan J.J., 1998. **The Impact of Budget Emphasis, Participation and Task Difficulty on Managerial Performance: A Cross-Cultural Study of Financial Service Sector**. *Management Accounting Research* 9:163-183.
- Loudon, D.L, Delia Bitta. A. J. 1993. **Consumer Behavior: Concept and Application**. 4<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.
- Lukka, K. 1988. **Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence**. *Accounting, Organization, and Society* 13. hal. 281-301.
- Mar'at, 1981., **Sikap Manusia Perubahan Serta Pengukuran**. Bandung: Hhalia Indonesia.

- Merchant, Kenneth. A. 1985. **Budgeting and Prosperity to Create Budgetary Slack**. *Accounting, Organizations, and Society* 10: 201-210.
- Mia. Lokman. 1989. *The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: A Research Note*. *Accounting, Organizations and Society*. pp. 347-357.
- Mulyadi, 1993. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. BP STIE YKPN, Yogyakarta.
- Nouri, H., & Parker R.J. 1998. *The Relationship Between Budget Participation and Job Performance The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment, Accounting Organization and Society*, Volume 23.
- Nyhan, R. C. 2000. **Changing The Paradigm: Trust and Its Rote in Public Sector Organizations**. *American Review of Public Sector Organization* 30 (1): hal. 87-109.
- Otley, D., 1978., **Budget Use and Managerial Performance**. *Journal Accounting Research*, Spring, hal 122-149.
- Patton, Patricia. 1997. **Emotional Intelligence in Work Place. Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja**. Alih bahasa: Alex Tri Kantjono. PT. Gramedia Jakarta.
- Patton, P. 1997. *EQ (Emotional Intelligence)* – The Foundation. SNP Publishing Pte Ltd. Alih Bahasa: Hermes. 2000. EQ (Kecerdasan Emosional) – Landasan. Penerbit Multi Media.
- \_\_\_\_\_. 1997. *EQ (Emotional Intelligence)* – The Foundation. SNP Publishing Pte Ltd. Alih Bahasa: Hermes. 2000. EQ (Kecerdasan Emosional) – Landasan. Penerbit Multi Media.
- Penno, M., 1990. *Accounting Systems, Participation in Budgeting, and Performance Evaluation*. *Accounting Review* 65:303-314.
- Shermerhorn, John R., James G Hunt, Richard N. Osborn. 1994., **Managing Organizational Behavior**. 5<sup>th</sup>. Edition . New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Siegel, G. dan H. R. Marconi. 1989. **Behavioral Accounting**. South-Western Publishing Co. Cincinnati. Ohio.
- Waller, W.S., 1988. *Slack in Participative Budgeting: The Joint Effect of a Truth-Inducing Pay Scheme and Risk Preferences*. *Accounting, Organization and Society*.
- Welsch Glenn. A, Ronald W, Hilton, Paul N. Gordon.1988. **Budgeting: Profit Planning and Control**. Fifth Edition. Prentice Hall. International, Inc.
- Young, S.M. 1985. *Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack*. *Journal of Accounting Research*. Autumn 23: pp. 829-842.
- Yousef, Darwish A. 2000, *Organizational Commitment as Mediator of The Relationship between Islamic Work Ethics and Attitudes toward Organizational Change, Human Relations*, Vol. 53 (4): 513-537
- Zimmerman. Jerold L., 1997. *Accounting for Decision Making and Control*. 2<sup>nd</sup> Edition Chicago: Richard D. Irwin Inc.

**Islahuzzaman, S.E., M.Si:** adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama dan menjabat Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama