



**VERNACULAR ACCOUNTING DALAM PRAKTIK
AKUNTANSI DI PT. ONTOREJO**

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor



Oleh

Riesanti Edie Wijaya
127020306111018

**PROGRAM DOKTOR ILMU AKUNTANSI
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG**

2018

DISERTASI


VERNACULAR ACCOUNTING DALAM PRAKTIK AKUNTANSI DI PT. ONTOREJO

Oleh :

RIESANTI EDIE WIJAYA
127020306111018

Dipertahankan didepan penguji dan
dinyatakan memenuhi syarat kelulusan
Pada tanggal : **23 Juli 2018**

Komisi Promotor,



Prof. Dr. Unti Ludigdo, SE., M.Si., Ak
Promotor



Dr. Zaki Baridwan, SE., M.Si., Ak
Ko - Promotor 1



Yeney Widya P., SE., Ak., MSA., Ph.D
Ko - Promotor 2

Mengetahui,
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Ilmu Akuntansi



Dr. Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., Ak.
NIP. 19740910 200212 1 001

LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul : VERNACULAR ACCOUNTING DALAM PRAKTIK
AKUNTANSI DI PT. ONTOREJO
Nama Mahasiswa : RIESANTI EDIE WIJAYA
Program Studi : ILMU AKUNTANSI

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Unti Ludigdo, SE., M.Si., Ak
Promotor 1 : Dr. Zaki Baridwan, SE., M.Si., Ak
Promotor 2 : Yeney Widya P., SE., Ak., MSA., Ph.D

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Iwan Triuwono, SE., M.Ec., Ak., Ph.D
Dosen Penguji 2 : Prof. Gugus Irianto, SE., MSA., Ak., Ph.D
Dosen Penguji 3 : Dr. Roekhudin, SE., M.Si., Ak

Tanggal Yudisium : 23 Juli 2018

a.n. Dekan

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Akuntansi



Dr. Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., Ak.

NIP. 19740910 200212 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

"VERNACULAR ACCOUNTING DALAM PRAKTIK AKUNTANSI DI PT. ONTOREJO"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 23 Juli 2018

Mahasiswa,



Nama : RIESANTI EDIE WIJAYA
NIM : 127020306111018
PS : DOKTOR ILMU AKUNTANSI
PPS FEB UB

RIWAYAT HIDUP

Riesanti Edie Wijaya, Surabaya, 28 Januari 1974 anak dari ayah H. Soeradi Edy Widjaja dan Hj. Soekarti, menikah dengan Iswanto ST., MMT., dikaruniai tiga putra. Menyelesaikan pendidikan SD sampai dengan SMA di kota Surabaya lulus SMA tahun 1992, studi S-1 Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada tahun 1997, studi S-2 Magister Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada tahun 2006. Pengalaman kerja sebagai Tenaga Pengajar pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya 1998 hingga sekarang.

Malang, 23 Juli 2018

Riesanti Edie Wijaya



UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan Nama ALLAH yang Maha Pengasih Lagi Penyayang

Sujud syukur kami panjatkan atas berkah dan kuasa ALLAH, hingga penulis bisa menyelesaikan studi ini. Tidak ada suatu yang tidak mungkin bilamana ALLAH menghendaki semua terjadi. Tanpa bantuannya, peneliti tidak akan pernah mampu menyelesaikan studi ini.

Allah memberikan bantuannya melalui hambaNya. Untuk itu, dengan kerendahan hati, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

Bapak Rektor Universitas Brawijaya, Dekan dan Ketua Jurusan Akuntansi, Ketua Program Doktor Ilmu Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya atas diberinya kesempatan bagi peneliti untuk menimba ilmu yang lebih tinggi.

Segenap pimpinan Universitas Surabaya atas diberinya rekomendasi dan kesempatan, serta bantuan dalam bentuk dukungan moral dan material untuk menempuh jenjang S3, sehingga peneliti bisa menyelesaikan studi ini.

Prof. Dr. Unti Ludigdo, Ak. atas berbagai *wejangan* dan arahan, sehingga peneliti mendapatkan ilmu akademis dan kehidupan dari beliau. Bapak Dr. Zaki Baridwan, SE., MSi., Ak. atas arahan logis dalam mengarahkan alur studi ini. Ibu Yeny Widya Prihatiningtias, SE., Ak., MSA., DBA atas kesabaran beliau dalam membimbing dan mendengar keluh kesah peneliti selama studi.

Prof. Iwan Triyuwono, SE., Ak., M.Ec., Ph.D. atas kesabaran dan bimbingan beliau dalam membuka cakrawala pemahaman peneliti atas metodologi yang digunakan. Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak. atas perhatian dan waktu untuk mencermati penelitian ini menuju kesempurnaan. Dr. Drs. Roekhudin,

M.Si., Ak. atas saran membangun, sehingga peneliti terpacu untuk mencari pemahaman lebih dalam atas metodologi yang digunakan.

Prof. Indra Bastian, Ph.D., M.B.A., CA, CMA, dan Prof. Dr. Askam Tuasikal, SE., M.Si., Ak. selaku penguji eksternal yang telah memberikan berbagai saran untuk menyempurnakan studi ini.

Sahabat JAU Ubaya yang senantiasa memberikan dukungan moral kepada peneliti.

Rekan-rekan penulis di GCL 2012, Ibu Erna dan Ibu Hastuti, serta rekan-rekan PDIA, khususnya grup murid Prof. Iwan, yang senantiasa memberikan semangat berjuang pada peneliti. Tak lupa ungkapan “daun waru jatuh dari tangkainya”.

Sujud dan terima kasih yang dalam penulis persembahkan kepada Ibunda Hj. Soekarti dan Ayahanda (alm) H. Soeradi Edy Widjaja tercinta, atas dorongan yang kuat, kebijaksanaan dan do’a. Terima kasih atas kepercayaan dan keyakinan beliau berdua atas kemampuan peneliti.

Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada suami tercinta Iswanto, ST., M.M.T. atas kesabaran dalam menemani penulis menyelesaikan studi. Terima kasih pula kepada anak-anakku Muhammad Apta Maheswara, Muhammad Andhika Maheswara, Muhammad Arka Maheswara atas keceriaan dan harapan mereka kepada penulis.

Malang, 23 Juli 2018

Penulis



ABSTRAK

Riesanti Edie Wijaya, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, 23 Juli 2018. **“Vernacular Accounting Dalam Praktik Akuntansi di PT. Ontorejo”**. Promotor: Unti Ludigdo. Ko-Promotor: Zaki Baridwan dan Yeney Widya Prihatiningtias.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan akuntansi vernacular [VA] berdasarkan penalaran praktis pengguna. Penelitian ini menggunakan etnometodologi untuk mengungkap praktik-praktik VA di Badan Usaha Milik Negara Indonesia. Informan adalah satu operator lapangan, sembilan supervisor, empat manajer lini, enam manajer senior, dan dua kepala divisi yang telah bekerja selama delapan hingga lima belas tahun. Memo, selembur kertas yang beredar dalam siklus produksi perusahaan, adalah jenis VA yang diamati dalam penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kesepakatan antara penerbit dan penerima adalah titik awal untuk aplikasi VA di perusahaan. Sebelum menulis memo, pihak yang berkepentingan telah membuat kesepakatan untuk melanggar aturan formal perusahaan untuk memenuhi kebutuhan informasi mereka yang relevan. Detail memo ini dapat mempercepat pengiriman informasi dan mengatasi berbagai masalah produksi. Bahkan, kertas berfungsi sebagai alat untuk mewujudkan kehendak para pihak untuk mendapatkan kepentingan pribadi mereka atau mengabdikan diri mereka kepada negara. Studi ini memiliki dua implikasi teoritis. Pertama, manusia dilahirkan bebas untuk memilih menerima atau menolak aturan tertentu. Hal ini berbeda dengan asumsi Teori Neo-klasik bahwa manusia mematuhi aturan perusahaan. Keberadaan VA membuktikan bahwa manusia memiliki kapasitas penuh untuk menerima atau menolak aturan, bukan sebaliknya. Kedua, *Rich-Media Theory* (MRT) telah menetapkan tingkat media komunikasi berdasarkan kegunaannya. Menurut MRT, memo berurusan dengan kegiatan rutin yang sederhana. Namun, penelitian ini membuktikan bahwa pengguna juga menggunakan memo untuk memecahkan masalah rumit produksi.

Kata Kunci: *vernacular accounting*, BUMN, kesepakatan, aturan, pribadi, negara.

ABSTRACT

Riesanti Edie Wijaya, Post Graduate Economics and Business Faculty Brawijaya University, July 25th 2018. **“Vernacular Accounting in Accounting Practice at PT. Ontorejo”**. Promotor: Unti Ludigdo. Co-promoters: Zaki Baridwan dan Yeny Widya Prihatiningtias.

This research aims to explore the application of vernacular accounting [VA] based on user's practical reasoning. This study uses ethnomethodology to uncover VA practices in Indonesian State-Owned Enterprise. The informants are one field operator, nine supervisors, four line managers, six senior managers, and two heads of division who have been working for eight to fifteen years. Memo, a piece of paper circulating in the company's production cycle, is the type of VA observed in this study. The results of the data analysis show that agreement between issuer and recipient is the starting point for VA application in the company. Before writing the memo, the interested parties have made an agreement to violate the company's formal rules to fulfill their relevant information needs. The details of the memo are able to accelerate information delivery and overcome various production problems. In fact, the paper serves as a tool to realize the will of the parties to gain their personal interest or devote themselves to the state. This study has two theoretical implications. First, human is born free to choose to accept or decline the certain rules. It is in contrast to Neo-classical Theory assumption that human obeys the company's rules. The existence of VA proves that human have full capacity to accept or decline rules, not vice versa. Second, Rich-Media Theory (MRT) has set the level of communication media based on its usefulness. According to MRT, memo deal with simple routine activities. However, this study proved that the users also use memo to solve the production complicated problems.

Keywords: vernacular accounting, state-owned enterprises, agreement, formal rules, personal interest.



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada ALLAH SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyajikan tulisan disertasi yang berjudul:

“Vernacular Accounting Dalam Praktik Akuntansi di PT. Ontorejo”

Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi: Bab I memuat pendahuluan yang mencakup latar belakang, motivasi, pertanyaan, tujuan serta kontribusi penelitian. Bab II memaparkan penggunaan teori etnometodologi sebagai metodologi yang digunakan dalam studi. Bab III mencakup berbagai hal terkait dengan metodologi penelitian termasuk situs penelitian, Informan, pengumpulan data, serta teknik analisis data. Bab IV sampai bab VIII membahas indeksikalitas, reflektivitas serta makna yang ditemukan di lapangan. Bab IX mengulas memo sebagai inti sari penerapan VA di PT. Ontorejo. Sedangkan bab X memuat penutup yang mencakup simpulan, implikasi, keterbatasan dan saran Penelitian Berikutnya.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 23 Juli 2008

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	II
HALAMAN PENGESAHAN	II
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI	III
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	IV
HALAMAN PERSEMBAHAN	V
HALAMAN RIWAYAT HIDUP	VI
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH	VII
HALAMAN RINGKASAN	IX
HALAMAN SUMMARY	X
HALAMAN KATA PENGANTAR	XI
HALAMAN DAFTAR ISI	XII
HALAMAN DAFTAR BAGAN	XV
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	XVI
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	XVII
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Motivasi Penelitian.....	12
1.3. Fokus Penelitian.....	15
1.4. Pertanyaan Penelitian.....	16
1.5. Tujuan Penelitian.....	16
1.6. Kontribusi Penelitian.....	17
1.7. Ringkasan.....	18
BAB II ETNOMETODOLOGI SEBAGAI TEORI	19
2.1. Pendahuluan.....	19
2.2. Akuntansi dalam Pusaran Perspektif.....	19
2.2.1. Akuntansi menurut Sudut Pandang Positivistik.....	20
2.2.2. Akuntansi sebagai konstruksi sosial.....	23
2.4. Etnometodologi.....	25
2.5. Posisi <i>Vernacular Accounting</i> dalam Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.....	34
2.5. Ringkasan.....	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1. Cakrawala Penelitian Akuntansi.....	37
3.2. Situs Penelitian.....	40
3.3. Informan.....	41
3.4. Pengumpulan data.....	42
3.5. Teknik Analisis Data.....	46
3.5.1. Indeksikalitas.....	46
3.5.2. Refleksivitas.....	49
3.5.3. Etnometodologi dan Motivasi.....	51
3.6. Ringkasan.....	52

BAB IV KESEPAKATAN TERKANDUNG DALAM	
“OMONG-OMONGAN”	53
4.1. Pendahuluan.....	53
4.2. “Omong-omongan” dalam Pelaksanaan VA.....	54
4.3. Refleksivitas “Omong-omongan”	56
4.3.1. “Omong-omongan” dengan berbagai Bentuk.....	56
4.3.2. Apakah Kesepakatan?.....	56
4.4. Memaknakan “Omong-omongan”	57
4.5. Ringkasan.....	62
BAB V “LANGSUNG” YANG MELANGGAR ATURAN FORMAL	63
5.1. Pendahuluan.....	63
5.2. “Langsung”: sebuah Cara Menerapkan VA.....	64
5.3. Refleksivitas: “Langsung”	66
5.3.1. Dokumen Tidak Lengkap	66
5.3.2. Pertimbangan Keamanan	66
5.3.3. Pelayanan Material	69
5.3.4. Potong Kompas	71
5.4. Memaknakan “Langsung”	72
5.5. Ringkasan.....	75
BAB VI “MACEM-MACEM” MERUJUK MAKNA RELEVANSI	76
6.1 Pengantar.....	76
6.2. “Macem-macam” adalah bentuk <i>Vernacular Accounting</i>	77
6.3. Refleksivitas “Macem-Macam”	79
6.3.1. VA untuk Permintaan Barang.....	79
6.3.2. VA untuk Permintaan atau Penyampaian Informasi.....	82
6.3.3. VA untuk Perintah	85
6.4. Memaknakan “Macem-macam”	87
6.5. Ringkasan.....	92
BAB VII KEPENTINGAN PRIBADI DALAM UNGKAPAN “LEBIH MUDAH”	94
7.1. Pendahuluan.....	94
7.2. Lebih Mudah: Pendorong Dilakukannya VA.....	95
7.3. Refleksivitas “Lebih Mudah”	96
7.3.1. Ribet menjalankan SAP	96
7.3.2. Kesalahan Proses Produksi	98
7.3.3. Memo untuk Penghapus Jejak	100
7.3.4. Antara Tracing dan Keakuratan	104
7.3.5. Angka Kegagalan Kecil	110
7.4. Memaknakan “Lebih Mudah”	118
7.5. Ringkasan.....	120
BAB VIII CINTA TANAH AIR TERGAMBAR PADA	
“KERETANYA GAK JADI”	122
8.1. Pendahuluan.....	122
8.2. Indeksikalitas “Keretanya Gak Jadi”	123
8.3. Refleksivitas “keretanya gak jadi”	126
8.3.1. Percepatan Produksi.....	126
8.3.2. Antara Tekanan dan Kemampuan	127
8.3.3. Jenjang Karier menjanjikan?	129
8.3.4. Penurunan X-Inefisiensi?	131



8.4. Memaknakan "Keretanya Gak Jadi" 137

8.5. Ringkasan 140

BAB IX MEMO YANG BEREDAR DI PT. ONTOREJO 142

9.1. Pendahuluan 142

9.2. Posisi *Vernacular Accounting* pada SI Informal 143

9.3. Perjalanan Memo di PT. Ontorejo 149

9.4. Ringkasan 154

BAB X PENUTUP 156

10.1. Simpulan 156

12.2. Implikasi Penelitian 157

10.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian Berikutnya 159

DAFTAR PUSTAKA 161



BAGAN

Bagan

Halaman

3. 1. Aktivitas Pengumpulan Data.....	43
6. 1. Bentuk VA di Lingkungan Produksi.....	78
9. 1. <i>Vernacular Accounting</i>	144



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
6. 1. Surat Permintaan Alat dan Perkakas	79
6. 2. Memo Permintaan Material	81
6. 3. Permintaan Material Sisa	82
6. 4. Permintaan Informasi	83
6. 5. Rush Order	84
6. 6. Pembuatan Bracket	86
6. 7. Antara Cawan dan Wanita	90
9. 1. Catatan Informal Glaze	147

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Judul	Halaman
1. "Omong-omongan": Indeksikalitas dan Refleksivitas Keragaman VA.....	185
2. Indeksikalitas dan Refleksivitas "Langsung".....	187
3. "Macem-macam": Indeksikalitas dan Refleksivitas.....	189
4. Indeksikalitas dan Refleksivitas "Lebih Mudah".....	191
5. Indeksikalitas dan refleksivitas: "Keretanya gak jadi".....	193
6. Transkrip indeksikalitas "langsung".....	195
7. Transkrip untuk Refleksivitas "ketidاكلengkapan dokumen".....	200



BAB I

PENDAHULUAN

1.2. Latar Belakang Penelitian

Sistem informasi (SI) canggih akan memberikan informasi berlimpah kepada para penggunanya. SI meyakini organisasi berjalan otomatis menurut kerja mesin (Feldman dan March, 1981). Untuk itu, pemrosesan informasi diasumsikan hanya memerlukan SI formal dan sistematis (Nonaka 2007). Akibatnya, keberhasilan SI dinilai berdasarkan kecepatan akses data, kualitas, kos yang dikeluarkan, serta banyaknya data (Avison dkk., 1999). Metafora organisasi bak mesin menuntun pada keyakinan bahwa SI akan berjalan dengan performa sama pada semua organisasi. Kendati, kesuksesan SI ternyata bergantung pada lingkungan (Caria dkk., 2016; Nagirikandalage dan Binsardi, 2017). Dengan kata lain, kinerjanya tidak bisa disamaratakan pada semua organisasi.

Lingkungan dalam penerapan sistem menggambarkan budaya informasi setempat. Untuk itu, budaya SI tidak bisa dipersamakan satu dengan lainnya (Martinsons, 2016; Straub, 2009). Pada umumnya, SI berkiblat kepada dunia Barat, sehingga arah perkembangannya tentu dengan cara komunikasi Barat. Sistem komunikasi Barat lebih condong berbentuk *low context* (Lin, 2014). Komunikasi *low context* hadir manakala semua pesan dapat dirupakan secara eksplisit dan terkodefikasi (Martinsons dan Westwood, 1997). Sementara itu, komunikasi negara Asia cenderung pada *high context* (El Sawah dkk., 2008; Kim, 2013; Lu dan Heng, 2009; Nawaz dan Clemmensen, 2013).

Komunikasi disebut *high context* apabila komunikasi lebih dipengaruhi oleh unsur kedekatan hubungan antar manusia, tingkatan strata sosial, serta interpretasi pada bentuk komunikasi yang tidak bisa dinyatakan secara eksplisit dalam bentuk tulisan maupun ucapan (Nishimura, Nevgi, dan Tella, 2008).

Dengan demikian, bentuk komunikasi berpeluang besar diwarnai oleh konteks komunikasi tempat komunikasi terjadi. Perbedaan konteks komunikasi disinyalir menjadi salah satu penyebab SI formal tidak sepenuhnya berlangsung efektif pada negara-negara Asia. Komunikasi *high context* mendorong perusahaan pada kebanyakan negara Asia tidak hanya mengandalkan SI formal. Seperti, perusahaan berkultur Tionghoa dan Jepang lebih banyak menggunakan komunikasi tersirat dan tidak langsung dalam menjalankan bisnis mereka (Jelavic dan Ogilvie, 2010; Lu dan Heng, 2009), walaupun masih menggunakan SI formal (Cunningham, 1996; Martinsons dan Westwood, 1997)

Paparan di atas mengilustrasikan bahwa SI tidak hanya mencakup aktivitas formal dan terdokumentasi (Sun, 2010), namun juga meliputi SI informal. SI informal hadir di perusahaan dalam berbagai kondisi. Pertama, ketidakcukupan SI formal atas informasi relevan mendorong para penggunanya untuk mencari dan menguji yang dianggap paling sesuai untuk fenomena yang dihadapi (Riahi-Belkaoui, 2002, hlm. 121). Dengan kata lain, para pengguna akan berupaya menggali dan menggunakan pengetahuan tersirat praktis yang dikembangkan secara lokal (Kilfoyle dkk., 2013). Kedua, pengguna tidak memperoleh fitur sesuai dengan yang mereka kehendaki dari SI formal (Granlund dan Malmi, 2002, hlm. 313). Artinya, SI formal hanya mencakup kebutuhan informasi yang telah diperhitungkan sebelumnya, sehingga SI formal tidak memasukkan informasi belum tercakup saat proses perancangan SI (Hawari dan Heeks, 2010). Ketiga, SI formal sebenarnya berperan menyediakan informasi relevan serta meningkatkan kemampuan pemrosesan (Delone dan McLean, 2003; Kinder

dan Burgoyne, 2013). Namun, kemampuan SI informasi bisa menurun manakala menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah. Perubahan konstan pada lingkungan memunculkan pergeseran berubah-ubahnya kebutuhan informasi. Akibatnya, perubahan dinamis atas kebutuhan informasi senantiasa mendesak adanya perubahan pada SI formal (Bhatt dkk., 2010). Bilamana SI formal tidak mampu mengikuti derap perubahan tersebut, maka SI tersebut bisa disebut gagal mengikuti irama aktivitas bisnis perusahaan (Palanisamy, 2014). Dengan ini, SI tidak mampu berperan sebagai penunjang atau *enabler*, namun lebih menjadi penghalang komunikasi efektif bagi perusahaan (Bharosa dkk., 2011).

Kondisi di atas membuka peluang bagi pengguna SI untuk memanfaatkan informasi alternatif yang mereka yakini lebih relevan. Larsen dan Wetherbe (1999) membuktikan secara empiris bahwa para manajer menengah inovatif ternyata kurang memanfaatkan teknologi canggih dalam pekerjaan mereka.

Sebaliknya, para manajer lebih banyak menggunakan data yang bersumber dari pengalaman dan wawasan mereka, serta menggunakan jalur *e-mail* sebagai sarana untuk mendelegasikan tugas kepada bawahannya (Larsen dan Wetherbe, 1999). Penggunaan *simple information system* tersebut sering tidak disadari, walaupun kemanfaatannya tidak jarang lebih tinggi daripada SI canggih (Donaldson dkk., 2015, hlm. 354). Ringkasnya, SI lain bisa hadir dalam perusahaan di samping SI formal (Kilfoyle dkk., 2013).

SI formal mengasumsikan perusahaan berjalan seperti mesin (Morgan, 2006, hlm. 11-31). Akibatnya, implementasi SI juga diasumsikan berjalan mekanistik dan rasional (Feldman dan March, 1981). Dalam konteks ini, semua aktivitas perusahaan akan berjalan baik di atas relnya (Meyer dan Rowan, 1977) atau tidak menyimpang dari *standard decision theory*¹ (Feldman dan March, 1981).

¹ *Standard decision theory* menekankan pilihan tunggal berdasar rasionalitas agen untuk memilih sesuatu yang dianggap paling menguntungkan (Beisbart, 2012, hlm. 382-384).

Tambahan lagi, SI formal lebih mengutamakan penangkapan, penyimpanan, dan pemanggilan informasi terstruktur (Barlow, 1988). Sementara itu, manajemen lini banyak memanfaatkan informasi tidak terstruktur dalam aktivitas operasi keseharian mereka (Krackhardt dan Hanson, 1993; Richins dkk., 2016).

Bahkan, informasi tidak terstruktur ternyata merupakan data terbanyak yang dikumpulkan oleh kebanyakan perusahaan (Beath dkk., 2012). Padahal, informasi tidak terstruktur bukan merupakan cakupan SI formal perusahaan (Blair, 2004). Konsekuensinya, kebutuhan informasi tidak terstruktur tidak akan pernah diakomodasi bila perusahaan hanya menggunakan SI formal (Stamper dkk., 2000). Kendatipun, kebutuhan informasi tidak terstruktur berpotensi meningkatkan efisiensi manajerial, melalui pengurangan durasi waktu terbuang untuk mencari informasi relevan (Barlow, 1988; Hall, 2010).

Akibat tidak terakomodasinya kebutuhan informasi tidak terstruktur, para penggunanya berupaya mencari SI alternatif. Salah satu SI alternatif tersebut adalah VA (*Vernacular Accounting*)². Istilah VA diperkenalkan pertama kali oleh Kilfoyle dkk. (2013) untuk pertama kalinya. Sebetulnya, VA merupakan bentuk SI alternatif yang muncul secara lokal berdasarkan konteks pekerjaan, pemahaman, dan pengalaman penggunanya untuk melaksanakan aktivitas keseharian (Kilfoyle dkk., 2013). Dalam konteks ini, SI alternatif di luar SI formal dikenal dengan SI informal. SI formal dan informal sebenarnya memiliki hubungan erat satu sama lain. SI formal lebih memosisikan diri sebagai kerangka dalam suatu organisasi, sedangkan SI informal lebih berperan, seperti sistem saraf pusat, mengemudikan berbagai proses pemikiran kolektif, tindakan dan reaksi dari suatu unit bisnis (Krackhardt dan Hanson, 1993, hlm. 104). Artinya, jalinan

² Menurut Oxford *dictionary*, istilah *vernacular* merupakan istilah yang banyak dipakai untuk menggambarkan bahasa keseharian oleh masyarakat kebanyakan.

komunikasi informal sebenarnya merupakan pelengkap atau komplementer jalinan komunikasi formal (Clancy dan Collins, 1979; Tiwana, 2010).

Bila ditelusuri lebih dalam, SI informal sebenarnya timbul dari kombinasi antara prosedur dan perilaku keorganisasian, serta melibatkan unsur manusia.

Sungguhpun, SI informal akan bermain selama manusia berhubungan, berkomunikasi, berkoordinasi dalam suatu perusahaan (Lee dkk., 2007).

Keharmonisan SI formal dan SI informal akan tampak bila perusahaan menyuguhkan pengetahuan utuh hasil ekstraksi kedua SI tersebut (Boisot dkk.,

2007). Malahan, keduanya berpeluang menjadi gudang pengetahuan sebagai landasan utama pembentukan pengetahuan (Gao dkk., 2000). Sebagai salah

satu sumber gudang pengetahuan, SI informal memiliki sifat berbeda dengan SI formal. Salah satu perbedaannya adalah keberadaan pengaruh budaya.

Sungguhpun, budaya organisasi menentukan nilai, keyakinan, dan sistem pekerjaan yang berpotensi mendorong ataupun menghambat pembelajaran

dalam SI formal (Hutahayan dkk., 2013; Lopez-Nicolas dan Meroño-Cerdán, 2009). Bila dibandingkan antara keduanya, budaya ternyata mewarnai SI

informal dibanding SI formal (Chow dkk., 1999). Malahan, SI informal ternyata banyak mencakup pengetahuan strategis lingkungan sosial yang terbentuk

secara langsung atau tidak langsung (Jackson, 2011; Leidner dan Kayworth, 2006). Cakupan pengetahuan tersebut termanifestasi pada bentuk informasi

yang dihasilkan oleh SI tersebut.

Tidak seperti penelitian SI formal, SI informal kurang diminati oleh para peneliti SIAM kebanyakan. Dari sedikit penelitian SI informal, sebagian besar

menyoroti SI informal berbentuk *soft information*³, misalnya: pertukaran informasi informal menggunakan *face-to-face meeting* (Chow dkk., 1999),

³ *Soft Information* adalah informasi dalam bentuk bayangan, visi, ide, dan sistem kognitif yang tidak bisa disimpan (Häckner, 1988, hlm. 47)

kebijakan informal untuk kepentingan perkembangan karier (Broadbridge, 2004), penggunaan gosip untuk membentuk realitas perusahaan (Gholipour dkk., 2011), *informal informing* dalam perusahaan (Preston, 1986).

Umumnya, SI informal tidak terlihat kasatmata dalam perusahaan, maka penggalian fenomena SI informal membutuhkan pendekatan berbeda dari penggalian fenomena SI formal. Dalam pada itu, Broadbridge (2004) menggunakan metode *biographical story telling* untuk memperkaya data kualitatif. Broadbridge (2004) berhasil menemukan adanya kebijakan informal dalam penentuan karier seseorang, walaupun para informan sebelumnya mengelak keberadaan informal tersebut. Namun, penggunaan *biographical story telling* mampu mempertontonkan bahwa kenyataan yang berbeda dari penampakan sebelumnya.

Selain itu, gosip merupakan salah satu bentuk *soft information* yang terjadi dalam perusahaan (Gholipour, Kozekanan, dkk., 2011; Mintzeberg, 1972; Raišienė dan Jonušauskas, 2011). Kebanyakan orang memberikan konotasi gosip sebagai informasi menyesatkan (Gholipur dkk., 2011; Turner, 2010). Walaupun begitu, keberadaan gosip dipastikan selalu ada dalam lingkungan pegawai perusahaan (Gholipour dkk., 2011). Informasi dari gosip terkadang memiliki nilai tambah, karena kemampuannya mencetuskan informasi relevan bagi para manajer (Mintzeberg, 1972). Meskipun begitu, gosip ternyata memiliki sisi baik dan buruk. Michelson dan Mouly (2004), dengan menggunakan survei literatur, memetakan dampak positif dan negatif gosip beserta jenis *outcomes* yang diharapkan dan tidak diharapkan.

Selanjutnya, Preston (1986) menggunakan pendekatan berbeda dalam mengungkap pemberian informasi informal (*informal informing*) antar para manajer perusahaan. Data tidak diperoleh dari pertemuan formal, namun dikumpulkan dari pertemuan informal di kantin, ruang kerja salah seorang dari

mereka. Preston (1986) memaparkan bahwa para manajer saling memberikan informasi terkait dengan pekerjaan mereka. Preston juga berupaya menunjukkan penyampaian informasi "*word-of-mouth*" lebih cepat dibanding hasil cetakan komputer. Meskipun begitu, manajer masih tetap menggunakan catatan resmi perusahaan untuk mengecek dan mengungkap ketidakcermatan data pada kesempatan lain. Beberapa paparan di atas menggambarkan bahwa sebagian besar studi SI informal mengulas informasi dengan modalitas *soft*, semisal *gossip*, *face-to-face meeting*, *rumor*, "*word-of-mouth*", sementara SI informal berbentuk *hard* tidak banyak dibahas oleh para peneliti SI. Untuk itu, penelitian ini berupaya mengungkap bagaimana sisi lain penerapan SIAM berupa VA untuk memperkaya kajian SIAM.

Kembali pada SI formal, sistem informasi akuntansi berada di dalam organisasi birokratis rasional (Button dkk., 2012, hlm. 238). Dalam organisasi birokratis rasional, perancang organisasi berkeyakinan bahwa semua fenomena dalam perusahaan berjalan otomatis seperti mesin (Feenberg, 2008; Roberts dan Scapens, 1985). Harapannya, semua infrastruktur terpasang berfungsi seperti yang diharapkan. Sebaliknya, kehadiran manusia ternyata berpotensi menjadikan apa yang telah dipatronkan berbeda dengan realitas (Vickers, 1999). Bahkan, keberadaan manusia ditengarai berpeluang melemahkan atau bahkan meniadakan aplikasi SI tersebut (Larsen dkk., 2009; Roberts dan Scapens, 1985). Ringkasnya, pengungkapan potensi manusia dalam mengubah realitas sosial membutuhkan perspektif alternatif selain *mainstream*⁴.

Perspektif *mainstream* atau positivisme merupakan perspektif yang jamak dipakai peneliti SI (Ardalan, 2011; Carew dan Stapleton, 2014; Manian dkk.,

⁴ Penelitian *mainstream* dalam akuntansi menggunakan sudut pandang positif. Perspektif positivistik berkeyakinan bahwa sosok manusia rasional akan berinteraksi satu dengan lainnya dengan teratur dan stabil karena adanya aturan yang mengikat mereka (Baker dan Bettner, 1997; Orlikowski dan Baroudi, 1991)



2014). Menurut sudut pandang positivisme, semua realitas adalah fenomena obyektif yang ditemukan melalui ilmu (Storberg-Walker, 2007). Dalam hal ini, dunia dianggap sudah tertata dan manusia pasti mengikuti aturan (Ardalan, 2011). Akibatnya, paradigma positivisme tidak mau menerima suatu fenomena keluar dari rel (Carew dan Stapleton, 2014). Sungguhpun begitu, perilaku manusia tidak selalu bisa dijelaskan menggunakan parameter ilmiah yang obyektif. Untuk itu, para peneliti membutuhkan paradigma alternatif untuk menyingkap fenomena ketidakteraturan tatanan masyarakat.

Berbeda dengan perspektif *mainstream*, penelitian *non-mainstream* berupaya menyibakkan tabir bagaimana orang berpikir ataupun merasakan berbagai fenomena sosial yang berbeda dengan fenomena alam (Vickers, 1999).

Sebenarnya, penggunaan pendekatan *non-mainstream* mulai banyak digunakan oleh peneliti SI untuk mempelajari perilaku manusia dalam konteks sosial atau memaknakan praktik yang dilakukan manusia (Cibangu, 2013). Apabila kita berbicara tentang *mainstream* dan *non-mainstream*, kita sebenarnya mempertanyakan epistemologi peneliti dalam riset mereka. Posisi epistemologi menduduki tempat penting dalam riset SI, karena epistemologi menggambarkan keyakinan atas sifat dan dasar pengetahuan, khususnya terkait dengan keterbatasan dan validitas. Pemilihan epistemologi juga berperan menentukan kebenaran penelitian (Lee, 1991; Weir, 2008). Kebenaran penelitian (*scientific truth*) adalah kebenaran atas suatu yang diyakini peneliti akibat pemilihan suatu epistemologi (Berrios dan Marková, 2015, hlm. 16).

Ringkasnya, pembenaran hasil penelitian bergantung pada pilihan epistemologi seorang peneliti. Dengan demikian, pengembangan riset, berdasar satu epistemologi semata, akan menghasilkan kebenaran dari satu sisi saja (Mingers, 2004). Dengan demikian, realitas SI bisa tergambar dari berbagai sisi apabila para periset SI menggunakan berbagai macam paradigma (Lee, 1991;

Lopez-Nicolas dan Meroño-Cerdán, 2009; Mingers, 2001). Realitas SI dalam bentuk SI informal yang digambarkan pada penelitian ini merupakan hasil dari konstruksi sosial harian untuk mencapai tujuan materialisme para pelaku SI.

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya di bagian pendahuluan, penerapan SI tidak akan lekang dengan budaya tempat SI tersebut berada. Sebagaimana Choe (2004a) memaparkan perbedaan dalam hal penekanan kebutuhan informasi, jumlah serta cakupan pada SIAM (Sistem Informasi Akuntansi Manajemen) di Australia dan Korea. Perusahaan Korea menyediakan lebih banyak informasi kinerja yang lebih fleksibel daripada di Australia. Sementara, perusahaan Australia memberikan informasi lebih banyak informasi kinerja kualitas dan informasi pengendalian kos tradisional. Tidak hanya masalah cakupan, budaya nasional ternyata juga memengaruhi bagaimana orang bersikap pada SI (Gnanlet dan Yayla-Kullu, 2014)

Setiap kelompok sosial dalam budaya tertentu bisa dipastikan memiliki aturan atau konvensi sosial. Aturan dalam suatu komunitas sosial merupakan prasyarat awal dari komunikasi (Wittgenstein, 2009, hlm. 62), karena bagaimana cara para anggota sekelompok sosial berkomunikasi ditentukan oleh berbagai aturan main dalam kelompok tersebut (Becker dan Mark, 2002, hlm. 22). Jika demikian, keragaman bentuk komunikasi bisa saja berbeda antar komunitas karena keragaman aturan sosial di antara mereka (Becker dan Mark, 1999). Konvensi ataupun aturan sosial keseharian dalam komunitas perusahaan lebih dikenal dengan budaya perusahaan (Cunha dan Cooper, 2002).

Keragaman budaya antar perusahaan membuat tiap perusahaan muncul sebagai sosok unik (Burke, 2007). Salah satu penyebab keunikan tersebut adalah status kepemilikan negara pada organisasi (Vo dan Nguyen, 2011).

Umumnya, kepemimpinan organisasi privat lebih kekal daripada organisasi milik pemerintah. Tidak seperti kepemilikan privat kebanyakan, kepemimpinan



organisasi pemerintahan tidak berlaku selamanya. Walaupun UU No. 40 Tahun 2007 tidak memberikan petunjuk lugas tentang berapa lama para direksi perusahaan menduduki jabatannya, namun durasi kepemimpinan para direksi BUMN⁵ umumnya lima tahun, walaupun masih dapat dipilih kembali dengan persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham.

Cepatnya rotasi kepemimpinan BUMN relatif ternyata memengaruhi budaya organisasi BUMN (Cunha dan Cooper, 2002), karena pucuk pemimpin mempunyai wewenang membentuk ataupun mengubah budaya organisasi (Tsui dkk., 2006). Dengan kata lain, budaya organisasi suatu BUMN akan berubah seiring pergantian pucuk pimpinan BUMN. Akibat perubahan budaya organisasi antar periode, efektifitas penerapan SI tidak akan sama antara masa jabatan pimpinan satu dengan lainnya (Ardalan, 2007; Avgerou, 2000). Walaupun milik negara, BUMN harus dikelola secara profesional dengan menjalankan prinsip manajemen efisiensi dan efektifitas (Rosacker dan Rosacker, 2010). Artinya, BUMN akan dikelola seperti pengelolaan sektor privat.

BUMN diharapkan dikelola seperti sektor privat. Walaupun begitu, BUMN memiliki lingkungan berbeda dengan perusahaan privat. Pertama, BUMN lebih banyak mematuhi hukum dan peraturan dibandingkan perusahaan privat (Rosacker dan Rosacker, 2010). Kedua, kuatnya pengaruh para politisi dan birokrat pada BUMN (Kamal, 2010; Siswaji dkk., 2013) menjadikan BUMN sebagai senjata melancarkan agenda kuasa mereka, sehingga berpotensi menjadi penghalang bagi BUMN untuk profesional (Kamal, 2010; Silvestre dkk., 2016). Perbedaan karakteristik tersebut menjadikan budaya BUMN berbeda dengan organisasi privat (Cong dkk., Cong, Li-Hua, dan Stonehouse, 2007; Cong dkk., 2000). Adapun, budaya BUMN masih mempertahankan model birokrasi

⁵ BUMN, menurut UU nomor 19 tahun 2003, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.



tradisional dengan budaya hierarki (Parker dan Bradley, 2000). Pada umumnya, budaya hierarki dipandang sebagai penghambat BUMN untuk bertindak secara profesional (Bremmer, 2009). Namun, keberadaan birokrasi ternyata mampu meningkatkan kualitas praktik dengan cara memberikan panduan spesifik tentang prosedur dan tindakan yang harus dilakukan dalam suatu organisasi (Ababaneh, 2010).

Sebenarnya, birokrasi sudah cukup lama dikenal di tanah air jauh sebelum penjajahan Hindia Belanda berlangsung oleh para raja di nusantara ini. Namun, bentuk birokrasi sebelum pendudukan Hindia Belanda berbeda dengan bentuk birokrasi Barat (Haque, 1997). Birokrasi barat cenderung mengedepankan rasionalitas, efisiensi, dan produktifitas (Hoadley, 2004; Kalberg, 1980).

Sementara, birokrasi asli Indonesia lebih menekankan eksistensi karisma seorang pemimpin (Hoadley, 2004; Muhammad, 2014). Seiring perkembangan jaman, birokrasi asli Indonesia mulai bergeser menjadi bentuk asimilasi antara birokrasi lokal dan barat (Hoadley, 2004).

Dalam konteks Sistem Informasi (SI), birokrasi termanifestasi dalam bentuk prosedur dan aturan formal (Stamper dkk., 2000). Karena dekatnya hubungan antara BUMN dan birokrasi, kebanyakan peneliti SI pada BUMN lebih tertarik mengungkap isu penelitian SI formal, di antaranya: penyebab kegagalan penerapan ERP pada BUMN (Peng dan Nunes, 2009). Sementara, SI informal sebenarnya juga hidup dalam BUMN. Akan tetapi, SI informal tidak banyak mendapatkan perhatian dari para peneliti SI. Oleh karena itu, peneliti tertantang untuk melakukan studi tentang bagaimana eksistensi SI informal yaitu VA di PT. Ontorejo. Pemilihan situs lebih disebabkan karena pertimbangan keberadaan simtom VA pada perusahaan tersebut.

Untuk itu, peneliti melakukan observasi awal tentang kemungkinan eksistensi praktik VA pada PT. Ontorejo. Berikut ini adalah cuplikan ujaran salah satu informan PT. Ontorejo tentang keberadaan VA:

“Pada hampir semua BUMN, termasuk perusahaan kami, sebagian besar sistem formal tidak berjalan seperti yang seharusnya, ada berbagai cara lain yang kami gunakan untuk mempercepat proses, karena kalau menggunakan jalur formal, maka pekerjaan kami tidak akan sesuai dengan skedul”

Sebagai informasi, PT. Ontorejo telah menerapkan ERP pada sebagian besar operasi krusial mereka. Kendatipun, praktik VA masih ditemukan pada perusahaan tersebut. Praktik VA ditengarai hadir di tengah-tengah SI formal, karena sistem formal tidak mampu memenuhi kebutuhan informasi bagi pembuat keputusan. Jika demikian, teknologi dan komputer (semisal ERP) bukan obat ampuh untuk semua masalah penyimpanan catatan (*record keeping*) dan manajemen informasi di semua institusi pemerintahan (Dikopoulou dan Mihiotis, 2012), khususnya pada BUMN di awal penerapan *enterprise resource planning* (ERP) (Peng dan Nunes, 2009). Oleh sebab itu, studi VA di BUMN merupakan studi yang cukup menarik. Harapannya, BUMN menjadikan para anggotanya patuh pada aturan formal. Meskipun begitu, fenomena VA juga hadir pada BUMN yang sarat dengan birokrasi dengan politik keorganisasian (Al-Alawi dkk., 2007). Adapun pemahaman baru VA di perusahaan milik negara akan memberikan pengetahuan baru tentang praktik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (SIAM) informal yang sebelumnya kurang diminati oleh kebanyakan peneliti SI.

1.2. Motivasi Penelitian

Penerapan SI memerlukan infrastruktur berupa serangkaian aturan mengikuti rantai komando guna kelancaran SI. Biarpun begitu, manusia sering bertindak keluar dari aturan formal tersebut. Sesungguhnya, tindakan keluar rel mungkin saja terjadi, karena manusia bukanlah robot yang serta merta bisa dikendalikan

oleh suatu program. Dengan kata lain, berbagai aturan untuk menerapkan SI bukan penentu perilaku manusia yang berinteraksi dengan lainnya (Lähteenmäki, 2003), karena manusia bukanlah "*judgmental dopes*"⁶. Oleh sebab itu, patuh atau tidak pada aturan merupakan konsekuensi bukan penyebab, karena opsi patuh atau tidak ada di tangan manusia itu sendiri (Dourish, 2004a).

Manusia bebas menentukan apakah menerima atau menolak aturan. Penerimaan ataupun penolakan atas aturan mungkin dituntun oleh kepentingan manusia guna memenuhi tujuannya (Lähteenmäki, 2003). Di samping itu, Tuhan juga menganugerahi manusia dengan ketidakseragaman kemampuan antara satu dengan lainnya. Ketidakseragaman kemampuan manusia dalam memersepsikan SI berpeluang menurunkan penerapan SI, bahkan meniadakan SI dalam kegiatan operasional mereka (Roberts dan Scapens, 1985). Jika demikian, penerapan SI selayaknya mempertimbangkan unsur manusia sebagai pelaksana SI, di samping struktur dan prosedur operasional (Vickers, 1999).

Manusia pemilih akan memutuskan apakah patuh pada SI formal atau tidak. Ketidakpatuhan pada SI formal bukan merupakan bentuk pembangkangan. Namun, mereka menerapkan sisi lain dari Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (SIAM). Untuk itu, peneliti termotivasi untuk mengulas sisi lain penerapan SIAM berupa VA. Pengetahuan praktik VA merupakan kajian unik karena berupaya mengekspos bagaimana anggota organisasi menerapkan sisi lain SIAM.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan PT. Ontorejo sebagai situs penelitian. PT. Ontorejo adalah BUMN yang notabene lekat dengan aura birokrasi. Karakteristik BUMN tidak sama dengan perusahaan privat. Walaupun privatisasi menjadikan BUMN tidak dimiliki sepenuhnya oleh Pemerintah. Namun,

⁶ *Judgmental dope* merupakan pandangan bahwa manusia hidup dalam lingkungan stabil dengan berbagai norma dan aturan yang harus dipatuhi.



peran pemerintah masih cukup kuat sebagai pengatur dominan walau dengan kepemilikan minor (Cuervo-Cazurra dkk., 2014). Dengan kepemilikan minor, Pemerintah Brazil menentukan berbagai keputusan strategis dengan hak veto terhadap Vale, salah satu BUMN di Brazil (Musacchio dan Lazzarini, 2014, hlm. 229). Dengan hak veto, Presiden Brazil setidaknya telah berhasil menekan Vale dalam dua hal. Pertama, Vale harus menginvestasikan dana kepada pengolahan baja, walau tidak cukup menguntungkan secara ekonomis investasi. Kedua, Vale diwajibkan membeli kapal buatan Brazil, kendati kapal buatan dalam negeri dua kali lebih mahal dibanding buatan Asia.

Keputusan lain yang tidak kalah penting adalah andil pemerintah pusat dalam menentukan kebijakan terkait tata kelola BUMN yang dikendalikan negara, seperti yang dilakukan pemerintah Thailand pada BUMN mereka (Khongmalai dkk., 2010). Tata kelola perusahaan mencakup banyak hal termasuk tata kelola sistem informasi organisasi (Rubino dan Vitolla, 2014). Untuk itu, kepentingan politik sedikit banyak juga memengaruhi keputusan terkait sistem informasi (Bremmer, 2009). Sebagai mesin birokrasi⁷, BUMN akan kukuh menerapkan SIAM formal dalam aktivitas operasional perusahaan. SIAM formal akan berjalan seiring dengan mesin birokrasi dalam organisasi terstruktur [organisasi terstruktur mendefinisikan peran dan batas tanggung jawab secara tegas] (Baina, 2016). Walaupun bersifat seperti mesin birokrasi, SIAM informal ternyata masih bisa hidup dalam lingkungan PT. Ontorejo. Oleh karena itu, pengungkapan fenomena berjalannya SIAM informal sangat menarik untuk dikaji dalam organisasi yang lekat dengan unsur birokrasi.

⁷ Mesin birokrasi adalah istilah yang dicetuskan oleh Mintzberg. Standardisasi dalam proses kerja operasional merupakan fitur khas yang ada dalam organisasi mesin birokrasi. Mesin birokrasi memisahkan dengan tegas manajemen lini dan manajemen staf dalam hal otoritas formal yang mereka miliki (Mintzberg, 1979, hlm. 316-317)



Selanjutnya, SIAM konvensional dalam SI formal telah berjalan dalam struktur yang telah mapan di dalam perusahaan. SIAM konvensional bermanfaat bagi pembuatan keputusan rasional (Saremi dan Nejad, 2013). Alat yang digunakan banyak peneliti untuk mengungkap sisi rasionalitas manusia dalam pembuatan keputusan adalah analisis formal (Langley, 1989). Sementara, SIAM lain juga berdenyut dalam PT. Ontorejo. Oleh karena tidak berupaya menangkap SIAM formal, maka peneliti tidak akan menggunakan analisis formal untuk mengungkap berjalannya SIAM lain pada PT. Ontorejo. Alat alternatif penyibak sisi lain SIAM adalah etnometodologi (EM). Pemilihan EM tidak terlepas dari kemampuannya menyibak bagaimana penerapan sisi lain SIAM (Garfinkel, 2002, hlm. 67). EM akan memungkinkan peneliti memperlihatkan sisi lain SIAM di luar cakupan analisis formal⁸ (Turowetz dkk., 2016). Tambahan lagi, penggunaan EM juga tidak terlepas dari ketertarikan peneliti untuk membongkar bagaimana para aktor menjalankan VA dalam konteks terselubung (Liu, 2012). Dengan demikian, pemahaman dua sisi SIAM akan memberikan pengetahuan utuh tentang SI yang hidup di perusahaan.

1.3. Fokus Penelitian

Penelitian ini mengulas praktik SIAM dari sisi lain. SIAM selain formal jarang diminati oleh para peneliti SIAM. Walaupun ada, kebanyakan peneliti SI lebih tertarik pada isu SI yang bermodalitas lunak, seperti: gosip, *face-to-face meeting*, atau *informal informing*. Sementara, SI informal bermodal *hard* tidak banyak diminati. Akibatnya, kepincangan pengetahuan timbul antara SI formal dan informal. Oleh karena itu, peneliti memfokuskan penelitian pada bagaimana

⁸ Liberman (2007) memaparkan gambaran tentang perbedaan analisis formal dan etnometodologi. Dengan analisis formal, alasan spiritual merupakan faktor dominan yang diungkapkan para Biksu Tibet yang telah menghabiskan waktu mereka bertahun-tahun. Sementara, EM berupaya mencari sisi lain praktik keseharian biksu dengan interaksi sosial yang dilakukan antara peneliti dan informan.

praktik SI informal bermodal keras dalam bentuk VA berlangsung di PT. Ontorejo. Artinya, penelitian ini hanya mengulas bagaimana penggunaan VA dalam bentuk tulisan mencakup tulisan tangan atau hasil cetak komputer yang dihasilkan oleh para pihak yang berinteraksi.

Untuk penggalan data, peneliti memfokuskan diri pada Divisi Perencanaan dan Pengendalian Produksi (PPC). Penempatan peneliti pada Divisi PPC tidak terlepas dari fungsi PPC sebagai koordinator proses produksi berbagai divisi lain, seperti Divisi Fabrikasi, Divisi *Finishing*, Divisi Logistik, serta Divisi Akuntansi dan Keuangan. Harapannya, peneliti berkesempatan memperlebar jangkauan ke Divisi lainnya untuk lebih mempertajam cara penggunaan dari VA tersebut.

1.4. Pertanyaan Penelitian

Para informan telah menggunakan SIAM formal dalam keseharian mereka. Meski begitu, VA ternyata masih juga dipraktikkan di PT. Ontorejo. Praktik VA berjalan secara informal di perusahaan. Pengungkapan fenomena tersebut membutuhkan metodologi yang tepat yang mampu mengungkap praktik tersebut.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan etnometodologi untuk mengungkap sisi lain dari penerapan SIAM di PT. Ontorejo. Ada beberapa rangkaian proses yang harus dilalui setelah peneliti menentukan metodologi yang digunakan untuk mengungkap suatu masalah, di antaranya penyusunan pertanyaan penelitian.

Pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana VA dipraktikkan di PT. Ontorejo berdasarkan penalaran praktis penggunaannya?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan mengeksplorasi penerapan VA berdasarkan penalaran praktis penggunaannya dalam

kehidupan keseharian mereka. Lebih jauh, penerapan VA tentu tidak lepas dari berbagai konteks terjadinya fenomena tersebut. Pemahaman konteks terjadinya VA memberikan pembaca gambaran gamblang atas terjadinya fenomena tersebut. Akhirnya, para pembaca akan memperoleh paparan komprehensif tentang praktik VA pada PT. Ontorejo.

1.6. Kontribusi Penelitian

Pada tataran teoretis Sebagaimana, penelitian-penelitian di bidang SIAM lebih berpusar pada SI formal. Konsekuensinya, SIAM lebih banyak mengupas SI formal. Sementara, ada kemungkinan SIAM lain hidup dalam perusahaan.

Sehubungan dengan itu, penelitian ini akan memberikan suatu wawasan pengetahuan baru mengenai keberadaan dan perkembangan SIAM informal lebih mendalam. Dengan demikian, kepincangan hasil penelitian antara SI formal dan informal bisa diperkecil keberadaannya.

Pada tataran praktik SI formal dirancang dengan asumsi kestabilan fenomena bisnis di PT. Ontorejo. Dengan asumsi kestabilan, perancang SI akan mampu membuat patron SI formal. Konsekuensinya, SI formal hanya mencakup apa yang telah dipotret sebelumnya. Akan tetapi, perubahan lingkungan bisnis dunia mendorong instabilitas berkelanjutan pada PT. Ontorejo. Instabilitas berkelanjutan mampu mengubah-ubah kebutuhan informasi pengguna menurut persepsi pengguna. Akibatnya, SI formal tidak akan pernah mampu membarukan semua kebutuhan informasi pengguna sepanjang waktu. Dalam kondisi ini, VA hadir sebagai penolong para pengguna SIAM untuk memperoleh informasi yang mereka butuhkan tanpa harus mengubah SI informasi formal.

1.7. Ringkasan

SI merupakan suatu alat yang digunakan oleh para pemakai informasi untuk memuaskan kebutuhan informasi mereka. SI formal atau konvensional ditujukan untuk memenuhi kebutuhan informasi pada PT Ontorejo. Namun, perubahan lingkungan bisnis berkelanjutan menjadikan SI formal tidak mampu untuk mengikuti perubahan kebutuhan berkelanjutan. Akibatnya, para pengguna informasi mencari alat alternatif untuk memuaskan kebutuhannya, SI informal.

Isu SI informal jarang disentuh oleh para peneliti SI. Kalaupun ada, para peneliti lebih tertarik pada SI informal berupa *soft information*, seperti gosip, *informal informing*. Sementara, SI bermodal *hard* jarang dijadikan obyek riset oleh para peneliti SI. Konsekuensinya, ada ketimpangan pengetahuan antara SI formal dan SI informal. Untuk itu, pengembangan pengetahuan SI informal merupakan kebutuhan guna memperoleh gambaran SI yang hidup dalam perusahaan secara utuh.



BAB II

ETNOMETODOLOGI SEBAGAI TEORI

2.1. Pendahuluan

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan interpretif untuk menyibak fenomena sosial yang terjadi dalam suatu komunitas.

Penelitian menggunakan pendekatan interpretif. Penelitian ini juga membutuhkan teori yang berfungsi sebagai pemandu peneliti dalam menelaah fenomena yang

dipelajari (Avis, 2003). Teori metodologis tersebut memberikan kejelasan posisi riset dalam hal asumsi dan epistemologi yang dianut peneliti (Carrier, 2008;

Imms dan Ereaut, 2002, hlm. 23). Dengan pemilihan teori metodologis tertentu, peneliti memperoleh panduan tentang bagaimana menjawab pertanyaan

penelitian melalui pengumpulan dan analisis data, serta menampilkan fenomena kajian (Gale, 1993; Schiffer, 1988). Pada penelitian ini, peneliti memakai

etnometodologi sebagai teori metodologis yang digunakan peneliti untuk menyibak bagaimana penerapan VA di PT. Ontorejo.

2.2. Akuntansi dalam Pusaran Perspektif

Pengembangan pengetahuan akuntansi disadarkan pada dua model metodologi, yaitu ilmu alam dan ilmu sosial (Kasanen dkk., 1993).

Pengembangan akuntansi sangat tergantung bagaimana para peneliti meyakini eksistensi fenomena yang melingkupi praktik keseharian. Pengetahuan akuntansi

yang dikembangkan dengan logika ilmu alam kerap disebut dengan pengetahuan positif (Christenson, 1983). Ilmu alam lebih tertarik mempelajari struktur sebuah

fenomena daripada properti-penampakan dan sensasi (Gambling, 1978, hlm. 105). Dengan menganut logika ilmu alam, para peneliti akan berupaya memasukkan aturan metodologinya pada ilmu manusia (Whitley, 1988). Manusia dianggap tidak memiliki peran aktif dalam membentuk realitas akuntansi dalam ilmu alam (Chua, 1986). Dalam logika ilmu alam, tatanan sosial bisa dikendalikan dan masyarakat bisa diatur sedemikian rupa, karena manusia dipastikan akan mengikuti apa yang telah diskenarioikan, sehingga fenomena akuntansi bisa diprediksi dengan tepat (Haslam dkk., 2016, hlm. 117).

Alam diciptakan oleh Tuhan. Namun, akuntansi tidak diciptakan Tuhan, akuntansi lebih merupakan hasil akhir dari sistem yang dibuat manusia biasa (Stamp, 1981). Akuntansi merupakan informasi yang dibuat manusia untuk menciptakan informasi bagi manusia tentang manusia dan berbagai kondisi yang melingkupinya (Chua, 1986). Tatanan sosial yang dibentuk manusia akan senantiasa berubah dan sukar untuk diprediksi, sehingga logika prediksi tidak bisa diaplikasikan dengan sempurna dalam dunia buatan manusia.

Pengembangan pengetahuan lebih banyak ditujukan untuk memahami akuntansi dari sudut pandang penyaji dan pengguna informasi akuntansi (Hopper dkk., 2015, hlm. 455).

2.2.1. Akuntansi menurut Sudut Pandang Positivistik

Akuntansi menggambarkan fenomena ekonomi yang terjadi dalam perusahaan melalui angka-angka dalam laporan keuangan (Graham dkk., 2005).

Pihak berkepentingan harus melihat kesinambungan data dari tahun ke tahun untuk memahami fenomena ekonomi perusahaan (Walther dan Skousen, 2009, hlm. 37). Dalam akuntansi, fenomena ekonomi hanya bisa didapatkan bilamana pengguna membandingkan kinerja sekarang dengan tahun-tahun sebelumnya (Marshall dkk., 2014). Lebih lanjut, angka-angka dari pelaporan keuangan juga

bisa digunakan untuk memprediksi kinerja perusahaan di masa datang dengan analisis tren. Penggunaan analisis untuk prediksi merupakan cara akuntansi dalam menjelaskan sebuah fenomena ekonomi (Riahi-Belkaoui, 2004, hlm. 316).

Semakin banyak data diolah, maka pemahaman atas fenomena ekonomi yang diamati akan semakin baik (Astley, 1985). Namun, fenomena ekonomi hanya bisa dianalisis menggunakan tren bilamana lingkungan yang melingkupi dari tahun ke tahun stabil (Wu dkk., 2011). Lingkungan yang stabil merupakan keyakinan para peneliti penganut paradigma positivistik.

Akuntansi didefinisikan dalam sebagian besar literatur sebagai proses pengidentifikasikan, pengukuran, pencatatan, pencatatan dan berakhir pada komunikasi kenyataan ekonomis dalam bentuk informasi yang bisa digunakan penggunaannya untuk membuat berbagai jenis pertimbangan dan keputusan ekonomi (Hoggett dkk., 2015). Mengacu pada definisi tersebut, proses akuntansi dari tahun ke tahun akan selalu seperti itu. Fenomena akuntansi tidak adakan berkembang. Akuntansi membentuk orang-orang yang berkecimpung dalam pengumpulan, pengukuran, pencatatan, dan pelaporan akuntansi melaksanakan peran mereka masing-masing tanpa didasari oleh nilai pribadi.

Tanpa mempertimbangkan nilai tertentu, praktik akuntansi akan seragam di semua negara dari waktu ke waktu dengan bantuan standar. Standar yang mempertimbangkan prinsip netral akan menghasilkan informasi akuntansi yang konsisten, dapat diperbandingkan, relevan, andal yang bisa dimanfaatkan oleh pengguna luar untuk pembuatan keputusan ekonomis (Nikolai dkk., 2010, hlm. 29). Informasi netral tidak bias, artinya tidak mengerucut pada tujuan tertentu ataupun menggiring para penggunaannya untuk mengikuti pola perilaku tertentu (Riahi-Belkaoui, 2004, hlm. 231). Artinya, informasi akuntansi tidak dibuat untuk memenuhi keinginan pihak tertentu, sehingga bisa digunakan untuk semua jenis

pengguna. Karena alasan itulah, semua pembuat standar akuntansi mempertimbangkan unsur netralitas di dalamnya.

Paradigma positif berupaya memahami dan menjelaskan fenomena sosial seperti fenomena alam. Fenomena alam merupakan sesuatu yang stabil, konkret, serta obyektif (Chia, 2002, hlm. 5). Dengan menggunakan asumsi kestabilan fenomena, akuntansi menjadikan obyektif sebagai salah satu kriteria penting yang menentukan kualitas sebuah pelaporan keuangan (Wüstemann dan Wüstemann, 2010). Penggunaan prinsip obyektif sangat penting dalam akuntansi karena menentukan bagaimana melakukan suatu pengukuran yang nantinya akan dipakai untuk proses mempertautkan (*matching*) antara pendapatan dengan beban yang ditanggung dalam satu periode pelaporan (Pratt, 2011, hlm. 90). Obyektifitas dalam laporan keuangan yang bisa didapatkan apabila penyusunan laporan keuangan disusun tidak didasarkan oleh nilai tertentu (*value-free*) (Riahi-Belkaoui, 2004, hlm. 316). Berarti, akuntansi setidaknya bisa dikatakan merupakan jenis ilmu ideal, karena tidak mempertimbangkan nilai tertentu dalam aktivitasnya (Kincaid dkk., 2007, hlm. 13).

Akuntansi dengan sudut pandang positivistik akan membentuk perilaku manusia yang ada di dalamnya sesuai dengan skenario yang telah ditetapkan.

Orang akan mengklasifikasikan, mengukur, mencatat serta melaporkan berbagai transaksi ekonomi berdasarkan panduan yang telah ditetapkan. Akuntansi juga telah menentukan jenis informasi yang dibutuhkan oleh para pembuat keputusan, sehingga mereka telah berupaya menentukan format serta isi dari pelaporan akuntansi. Apa yang dibutuhkan para pengguna akuntansi tidak akan berubah dari tahun ke tahun, sehingga informasi yang disediakan akan sama.

Proses akuntansi akan berulang terus sepanjang waktu seperti berjalannya mesin.

2.2.2. Akuntansi sebagai konstruksi sosial

Pada perspektif sebelumnya, akuntansi diasumsikan seperti mesin akuntansi akan terus menerus melakukan pencatatan, pengklasifikasian, peringkasan, pengukuran dan pelaporan fenomena ekonomi sepanjang waktu. Padahal, aktivitas tersebut merupakan contoh dari aktivitas yang dilakukan oleh akuntan (Dennis, 2013, hlm. 13), masih banyak fenomena akuntansi yang tidak tercakup dalam definisi akuntansi konvensional. Dalam pandangan interpretif, akuntansi terbentuk secara sosial (*socially constructed*) yang memiliki beragam makna tergantung pada keyakinan dan pemahaman dari orang yang terlibat di dalamnya (Hopper dkk., 2015, hlm. 455). Untuk itu, akuntansi tidak akan pernah lepas dari komponen keorganisasian, sosial serta politik (Humphrey dan Scapens, 1996). Dengan demikian, akuntansi akan berbeda-beda antar wilayah, kondisi dan waktu.

Metodologi yang masuk pada ranah interpretif akan memberikan pengetahuan tentang:

Bagaimana sebuah komunitas serta budaya setempat memengaruhi persepsi, nilai sosial dan ekonomis atas informasi dan makna konstruksi akuntansi. Semua itu memengaruhi penyajian akuntansi teknis yang merepresentasikan pilihan subyektif dan arbitrer (Hopper dkk., 2015, hlm. 456)

Akuntansi merupakan representasi pilihan dari para penyajinya, sehingga berpotensi menjadi gambaran menyesatkan karena jauh dari sifat netral dan bebas nilai (Van Mourik, 2013, hlm. 45). Perspektif interpretif berupaya menyuguhkan suatu fenomena bahwa para pengguna laporan keuangan termasuk investor dan kreditur tidak bebas nilai (*value-free*) berbeda dengan pandangan *neo-classical economic theory* yang digunakan sudut pandang positif (Napier, 2013, hlm. 105).

Pada sudut pandang sebelumnya, akuntansi akan menghasilkan informasi keuangan yang netral. Kenyataannya, informasi akuntansi tidak netral, karena terpengaruh oleh kondisi lingkungan yang melingkupinya termasuk kekuatan politik dari dalam dan luar perusahaan (Tinker dkk., 1991). Akuntansi dianggap netral bilamana informasi keuangan yang diberikan untuk semua orang sama dan tidak berpihak. Namun, Uddin (2009) membuktikan bahwa pelaporan keuangan pada salah satu perusahaan di Bangladesh digunakan untuk mendukung kepentingan anggota keluarga pemilik perusahaan bersangkutan, sehingga informasi yang dihasilkan menjadi bias. Archel dkk. (2009) juga menggambarkan bagaimana *social and environmental disclosure* dipakai sebagai alat menggiring persepsi sosial bahwa perusahaan telah selaras dengan ideologi negara untuk meningkatkan kemakmuran ekonomi.

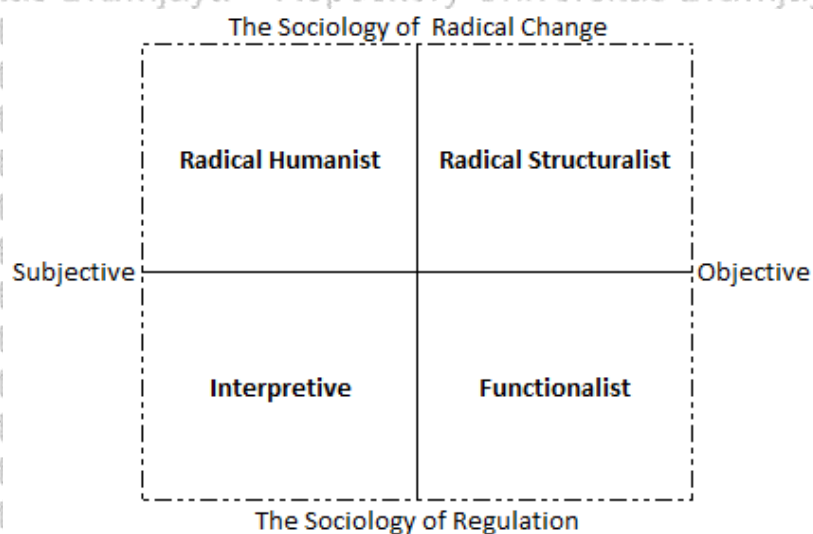
Akuntansi merupakan hasil dari konstruksi sosial. Sebagai hasil dari konstruksi sosial, representasi akuntansi akan terpengaruh dengan nilai dimana praktik tersebut tumbuh dan berkembang (Triyuwono dan Gaffikin, 2001). Pada sudut pandang sebelumnya, akuntansi seakan mampu mengendalikan perilaku suatu organisasi. Namun, akuntansi tidak selamanya mampu mengendalikan perilaku awak dalam organisasi. Hubungan sosial dan interaksi antara manajemen dan pekerja mampu membentuk akuntansi yang sarat dengan budaya desa tradisional dan etnosentris pada pabrik tekstil di Srilangka (Wickramasinghe dan Hopper, 2005). Akuntansi pada pabrik tekstil tersebut harus menyesuaikan dengan ritme dan budaya masyarakat setempat.

Akuntansi tetap dipertahankan bebas nilai pada perspektif positivistik. Dengan bebas nilai, akuntansi diharapkan akan mampu mempertahankan obyektivitas dalam menyajikan berbagai informasi keuangan. Sebenarnya, akuntansi memang tidak bisa dikatakan sebagai sesuatu yang obyektif. Seperti halnya konsep ekonomi, penentuan pendapatan dan kemakmuran dalam

akuntansi juga senantiasa melibatkan subyektifitas penyusunannya karena penggunaan *value-judgement* (Gerboth, 1973). Penentuan tersebut tidak berubah dari masa ke masa, berarti akuntansi tidak bisa dikatakan sebagai praktik yang obyektif. Akuntansi tidak menyajikan informasi obyektif, namun menyuguhkan produk kebenaran dihasilkan dari konstruksi sosial pada pembuat kebenaran (Astley, 1985). Akibat dihasilkan oleh konstruksi sosial, produk kebenaran tersebut mungkin saja berubah-ubah sepanjang jaman.

2.4. Etnometodologi

Setiap penelitian setidaknya melibatkan dua jenis teori, yaitu: teori epistemologi dan teori metodologi. Teori epistemologi memberikan gambaran posisi peneliti dalam memandang dunia (Ibekwe-SanJuan dan Dousa, 2014). Moore (1989) menuliskan posisi teori epistemologi dalam penelitian yaitu sebagai (1) teori justifikasi atau teori rasionalitas untuk meyakini kebenaran sebuah preposisi, (2) teori pencarian memberikan gambaran kepada peneliti bagaimana memperoleh penelitian yang dimulai dari ketidaktahuan, (3) teori pemahaman (*theory of understanding*) merujuk pada pertanyaan tentang apa yang dipahami dalam sebuah kalimat. Epistemologi membantu peneliti untuk menentukan posisi konteks aturan dan standar yang dipakai untuk memersepsikan atau cara untuk menanggapi dunia dan konsep tentang "diri" (Popkewitz dan Brennan, 1998, hlm. 3), sekaligus membedakan pemahaman yang bisa dimasukkan dalam kategori pengetahuan (Ibekwe-SanJuan dan Dousa, 2014). Pada penelitian kualitatif, teori epistemologi seringkali mempertimbangkan unsur subyektifitas peneliti dalam menginterpretasikan sebuah fenomena (Cary, 2006).



Bagan 2 1. Empat Paradigma untuk Analisis Teori Sosial

Sumber: Burrell dan Morgan (1979, hlm. 22)

Riset yang menggunakan paradigma interpretif akan memaknai realitas sosial berdasarkan interpretasi subyektif (Lukka, 2010). Realitas subyektif tidak akan pernah stabil dari waktu ke waktu (Berger dan Luckmann, 1966).

Selanjutnya, paradigma interpretive berupaya mendeskripsikan dan menjelaskan untuk mendiagnosis dan memahami realitas sosial (Gioia dan Pitre, 1990).

Peneliti yang menggunakan paradigma interpretif akan berperan aktif mengeksplorasi berbagai makna yang hadir dalam realitas sosial dan menghubungkan masing-masing yang dalam konteks realitas sosial yang diamati (Schultz dan Hatch, 1996).

Teori metodologis menunjukkan dan menjelaskan pendekatan penelitian yang dipakai dalam penelitian (Hatch, 2007, hlm. 229). Teori metodologis akan menjelaskan setidaknya tiga hal, antara lain (1) mendeskripsikan berbagai masalah terdapat dalam pertanyaan ilmiah, (2) menyajikan strategi dalam bentuk alat analisis, serta (3) menunjukkan keterkaitan dengan epistemologi yang digunakan dalam penelitian (Koertge, 1978, hlm. 253-254). Semua penelitian membutuhkan teori metodologis, termasuk riset kualitatif. Penelitian

kualitatif membutuhkan teori metodologis untuk tetap menjaga kekonsistenan epistemology yang diyakini peneliti sejak awal (Avis, 2003). Setiap teori metodologi akan melekat dengan teori epistemology yang diikutinya. Burrell dan Morgan (1979, hlm. 227-255) memasukkan teori metodologis hermenetik, dan fenomenologi sebagai bagian dari interpretivisme. Fenomenologi adalah metodologi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah fenomena, yang didapatkan dari penampakan yang merupakan manifestasi kesadaran para pelakunya (Moran, 2000). Sementara, hermenetik mendeskripsikan dan mempelajari pemaknaan fenomena manusia dengan hati-hati dan terinci sebebass mungkin dari berbagai asumsi teoretis sebelumnya berdasarkan pemahaman praktis (Packer, 1985). Fenomenologi berkembang menjadi berbagai macam jenis, di antaranya adalah etnometodologi. Etnometodologi merupakan pengembangan dari fenomenologi Schutz (Rogers, 1983, hlm. 167).

Etnometodologi (EM) memiliki hubungan erat dengan teori komunikasi. Bahkan, EM dikatakan sebagai inti Teori Komunikasi Organisasi Kontemporer (Taylor, 2011). Sebagai inti teori komunikasi, EM mempelajari sisi lain bentuk komunikasi manusia.

Istilah EM dipopulerkan pertama kali oleh Harold Garfinkel. Saat kemunculan pertama kali, Garfinkel terinspirasi oleh *ethnoscience*⁹ saat ia terlibat dalam proyek "Chicago jury" pada 1940-an. Saat terlibat dalam proyek tersebut, Garfinkel banyak membaca literatur ilmiah termasuk metode *ethnoscience*, di antaranya *ethnobotany* dan *ethnophysiology*, *ethnophysics* (Garfinkel, 1974, hlm. 7-17). Salah satu cabang etnosains adalah etnobotani. Etnobotani digunakan untuk mengeksplorasi taksonomi yang dipraktikkan oleh penduduk asli, selanjutnya membandingkan dengan taksonomi modern. Apabila terdapat

⁹ *Ethnoscience* merupakan salah metode riset menggunakan analisis formal yang terkait dengan sistem klasifikasi dan jamak diaplikasikan pada negara non-Barat (Hess, 1997, hlm. 143)



perbedaan, maka peneliti akan menelusur lebih lanjut perbedaan dilihat dari sudut pandang adat istiadat masyarakat setempat (Lynch, 1997, hlm. 3-10).

Analogi etnosains telah menginspirasi Garfinkel untuk menyingkapkan bagaimana pemahaman para juri (*jurors*) tentang apa yang mereka lakukan sebagai juri (Garfinkel, 1974, hlm. 15).

Eksistensi etnosains mengilhami Garfinkel menamakan tersebut dengan nama etnometodologi. Menurut Garfinkel (1974, hlm. 16-17), istilah etno merujuk pada istilah pemahaman kaum kebanyakan atas segala sesuatu.

EM berorientasi pada tatanan moral perilaku keseharian manusia awam yang dihasilkan pada tempat dan dalam kondisi tertentu (Hinds, 2008). Lebih jauh,

EM juga menekankan pada pengetahuan dan praktik berdasarkan akal sehat (*common sense*) masyarakat awam (Clancey, 2006, hlm. 127-145). Dengan

demikian, EM merupakan metode yang dipakai untuk menyingkap pengetahuan yang diunduh dari masyarakat awam atau kebanyakan. Walaupun

begitu, *etnosains* sebenarnya merupakan pendekatan yang tercakup dalam analisis formal. etnosains bertujuan memperbaiki kerangka dan kontur suatu

pekerjaan (Szakolczai, 2000, hlm. 97). Selain itu, etnosains juga meyakini keteraturan pada masyarakat kebanyakan (*ordinary society*) (Garfinkel dan

Sacks, 1986, hlm. 14), serta berhasil akhir berupa keyakinan dan pengakuan bahwa suatu pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik (Garfinkel, 1996). Walau

EM terinspirasi oleh etnosains, namun, EM tidak tertarik dengan apa yang ingin dicari oleh analisis formal, karena EM enggan menyelisik lebih dalam kesalahan

ataupun merombak praktik yang ada untuk mencari suatu yang benar atau sesuai dengan suatu standar atau praktik terbaik (Garfinkel, 1967, hlm. 6).

Bahkan, EM tidak pula tertarik pada berbagai *outcome* yang dihasilkan oleh investigasi analisis formal seperti kebijakan, metode dan derajat kepatuhan atas

suatu standar (Garfinkel, 1996).



Garfinkel tidak berupaya meyakinkan kebenaran suatu teori (Garfinkel, 1967, hlm. VIII). Keyakinan tersebut dikenal dengan "*ethnomethodological indifference*" oleh Garfinkel dan Sacks (1986). Untuk lebih jelasnya, Lynch (1999) mencontohkan keberadaan *ethnomethodological indifference* dalam studi lintas kendaraan bermotor. EM berupaya menyibakkan bagaimana pola lalu lintas dihasilkan oleh sekelompok pengendara lokal, dan tidak berupaya mencari pola lalu lintas yang aman, efisien, rasional dan demokratis (Lynch, 1999). Penggambaran tersebut sebenarnya menunjukkan pandangan ketidakacuhan Garfinkel dalam mencari solusi "*problem of social order*"¹⁰ (Rawls, 2003, hlm. 29). Bahkan, formula hasil analisis formal bukanlah solusi terbaik untuk *problem of social order* (Garfinkel dan Sacks, 1986, hlm. 176). Sebagaimana, Garfinkel meyakini bahwa prosedur analisis formal gagal mempertimbangkan pernak-pernik kegiatan rutin, alami dan lokal yang berdenyut pada kehidupan masyarakat kebanyakan (*ordinary society*) (1996, hlm. 8). Dengan pengabaian pernak-pernik kegiatan rutin, bagaimana mungkin analisis formal mampu meresepkan obat untuk semua permasalahan dalam kehidupan masyarakat kebanyakan.

Analisis formal memandang model tatanan masyarakat (*social order*) berdasarkan *rational choice theory*¹¹. Berdasarkan model tersebut, manusia akan bermain berdasarkan aturan main berlaku dalam budaya yang stabil (Garfinkel, 1967, hlm. 68). Dalam permainan tersebut, manusia tidak sadar atas keberadaan seperangkat aturan tertentu (Dourish, 2004b, hlm. 75). Kondisi tersebut sering

¹⁰ *Problem of social order* merupakan pusat perhatian dalam ilmu sosial. *Problem of social order* terjadi karena adanya ketidakselarasan antara dualisme yang ada dalam diri manusia baik sebagai makhluk individu sekaligus sosial. Ketimpangan kebutuhan manusia sebagai makhluk individu di atas kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial mendorong timbulnya masalah tersendiri yang disebut dengan *problem of social order*. Selanjutnya, ilmu sosial selalu berupaya mencari cara untuk merekonsiliasi kebutuhan kelompok dan kebutuhan individu (Hechter dan Home, 2003, hlm. 29)

¹¹ *Rational choice theory* berasumsi manusia adalah *homo economicus* yang mempertimbangkan semua yang dilakukannya berdasarkan rasionalitas yang bermuara pada efisiensi (Williams, 2000, hlm. 60).



dikenal dengan *cultural dopes* (Garfinkel, 1967, hlm. 68). Terkait dengan *cultural dopes*, Garfinkel tidak sepaham bahwa manusia akan terperangkap dalam kungkungan *cultural dopes*. EM berasumsi bahwa aktor sosial dalam masyarakat bukanlah sosok yang selalu patuh pada aturan (Heritage, 1984, hlm. 115). Aktor sosial menempatkan aturan bukan sebagai penyebab, namun sebuah konsekuensi dari pilihan kepatuhan, sehingga tindakan lebih ditentukan oleh aturan tak dipahami dan abstrak (Dourish, 2004a). *Cultural dopes* telah memenjarakan manusia untuk bermain berdasarkan skenario norma ataupun aturan (Francis dan Hester, 2004, hlm. 206). Meskipun demikian, bagi Garfinkel, manusia merupakan sosok yang paham atas segala hal yang terjadi dalam lingkungannya, sehingga manusia akan memperhitungkan dan menggunakan reflektivitas¹² mereka. Selain itu, Garfinkel berupaya menginformasikan bahwa anggota komunitas sebenarnya tidak tinggal diam, namun berperan aktif mendefinisikan situasi secara berkelanjutan dalam keseharian mereka, sehingga hubungan antara aktor dan konteks terjadinya suatu fenomena akan senantiasa berubah (Coulon, 2008, hlm. 3-16). Dengan kata lain, EM mempunyai pandangan bahwa aktivitas yang dilaksanakan oleh para aktor kompeten berlangsung situasional, terorganisasi dalam komunitas tertentu (Ruggerone, 2013, hlm. 193). Akhirnya, peneliti EM berkesempatan memperoleh deskripsi rinci tentang konvensi komunikasi untuk memperoleh berbagai pandangan atas lingkungan sosial dari lingkungan yang dipelajari (Becker dan Mark, 1999).

EM juga berupaya mereformasi keberadaan *technical reason*¹³ (Garfinkel, 2002, hlm. 93). Dalam artian, EM meyakini bahwa perilaku sosial sebenarnya tidak semuanya mampu terlukiskan oleh pendekatan formal dan matematis

¹² Refleksivitas merupakan istilah umum yang dipakai EM untuk menangkap kualitas normatif interaksi sosial dan untuk menunjukkan tidak terpisahnya tindakan sosial dari penalaran praktis normatif, serta menunjukkan bahwa tindakan tersebut dilakukan dengan kesadaran penuh (Hutton, 2009, hlm. 41).

¹³ *Technical reason* menggambarkan berbagai alasan terkait dengan praktik formal dan matematis (Macbeth, 2011).

(Rawls, 2011, hlm. 113-114). Untuk itu, kehadiran EM mengemban tugas untuk menyingkapkan *practical actions* dan *practical reasoning* yang bergantung pada konteks kapan dan di mana fenomena tersebut terjadi (Garfinkel dan Sack, 2005, hlm. 159-170). Sehubungan dengan itu, Garfinkel (1967, hlm. 7) meyakini masih diperlukan jenis investigasi atas tindakan praktis (*practical actions*) untuk memaknakan ujaran pelaku tentang apa yang lakukan; serta bagaimana mereka menggunakan penalaran praktis (*practical reasoning*) (Freebody dan Freiberg, 2011). Bisa dikatakan, *practical actions* tidak terpisahkan oleh *practical reasoning*, karena semua tindakan praktis pasti melibatkan penalaran (*reasoning*), begitu pula eksistensi penalaran (*reasoning*) merupakan penjelasan dari berlangsungnya tindakan (Hester dan Francis, 2007, hlm. 3-4).

Lebih lanjut, peneliti EM memerlukan jangkar ataupun tautan untuk menghantarkan pemahaman pada *practical actions* dan *practical reasoning*.

Jangkar tersebut berbentuk properti indeksikal yang terekam dalam ujaran serta tindakan para aktor dalam konteks kapan dan di mana para aktor berada (Suchman, 1985). Oleh sebab itu, properti indeksikal dikatakan selalu ada dalam bahasa alamiah (*natural language*) (Garfinkel dan Sacks, 1986, hlm. 157-158).

Dalam konteks ini, Garfinkel sebenarnya lebih menawarkan bentuk interpretasi "alternatif" dengan menelaah bagaimana interpretasi dari ujaran (Garfinkel, 1967, hlm. 28-30). Sehubungan dengan itu, selalu menekankan bahwa EM lebih condong kepada *begreifen* daripada *verstehen* (Garfinkel, 1967, hlm. 25).

Verstehen merupakan produk pemahaman, sedangkan *beigreifen* merupakan proses untuk memperoleh pemahaman (Garfinkel, 1967, hlm. 24). Sedangkan, *beigreifen* menunjukkan bagaimana kekuatan pikiran manusia mendedahkan makna berbagai fenomena unik dibanding lainnya (Kommers, 2004). Lebih jelasnya, Maynard dan Clayman (1991) menyimpulkan dari berbagai kajian bahwa "*ethnometodology concerned with how people construct meaning or*



"definitions of the situation". Untuk itu, EM berkemampuan menelurkan interpretasi alternatif dengan mempertanyakan bagaimana proses pencarian *meaning-making* dari ujaran (Attewell, 1974).

Garfinkel (1967, hlm. 11) juga menegaskan bahwa EM merupakan jenis investigasi guna mengais berbagai properti rasional berupa indeksikal dalam ekspresi dan tindakan praktis. Dengan kata lain, properti indeksikal sebenarnya merupakan tanda (*sign*) ataupun signal untuk menginterpretasikan makna lain di balik makna harfiah dari ujaran umum (Baccus, 2005, hlm. 6-7). Jadi, properti indeksikal hanya bisa dipahami melalui observasi atas konsekuensi dari "kata-kata" amatan (Campbell, 2005, hlm. 62). Properti indeksikal bisa mencakup kata benda, kata keterangan waktu ataupun tempat, maupun kata kerja (Hüllen, 1981). Walaupun EM telah berhasil menemukan signal atas terjadinya *practical actions* dan *practical reasoning*. Namun, signal tersebut hanya sebatas tanda semata apabila tidak diikuti dengan upaya memaknakan tanda tersebut. Untuk itu, peneliti perlu memaknakan tanda tersebut. Upaya memaknakan properti indeksikal menunjukkan reflektifitas objek dan metode atas sesuatu yang tidak terpahami sebelumnya (Baccus, 2005, hlm. 8). Artinya, makna jangkar yang dihasilkan mungkin berbeda dengan apa yang muncul di permukaan (Jalbert, 1994).

Dalam menjelaskan keberadaan indeksikalitas, Garfinkel (1967, hlm. 38-40) meminta para mahasiswanya untuk menuliskan apa yang didengar dari percakapan di sisi kiri dan menuliskan apa yang dipahami atas percakapan tersebut di sisi kanan. Dari penulisan tersebut, "apa yang dikatakan" berbeda dengan "apa yang sedang dibicarakan", seperti "apa yang sebenarnya terjadi" atau "apa maksud sebenarnya". Untuk itu, kolom tambahan perlu ditambahkan untuk menuliskan informasi penjelas daripada hanya sekadar menuliskan "apa yang diungkapkan", sehingga peneliti bisa melihat sisi lain atas sesuatu daripada



sekadar menuliskan apa yang (Fox, 2006, hlm. 433). Dengan begitu, makna suatu pembicaraan sering tidak mempunyai makna lugas, namun pemahaman tentang konteks pembicaraan tersebut diperlukan untuk melihat fenomena dengan lebih jelas. Oleh karena itu, indeksikalitas dan reflektivitas sesungguhnya terhubung dengan pernak-pernik aktivitas yang terlingkup dalam situasi tertentu (Ruggerone, 1996). Adanya reflektivitas menjadikan aktivitas situasional dapat tergambar dalam bentuk komunikasi sadar (Watson, 1987) dan bukan mutlak terjadi dalam pikiran pelaku aktivitas (Rawls, 2008), serta bukan hasil campur tangan meditasi (Baccus, 2005, hlm. 7-8). Ringkasnya, reflektivitas menggambarkan bagaimana aktor pelaku *practical actions* menjelaskan makna tindakan secara sadar.

Dengan demikian, EM sebenarnya merupakan rancangan untuk menangkap serangkaian fenomena terkait pengetahuan awam dan berbagai penalaran prosedur oleh anggota awam dalam komunitas (Heritage, 1984, hlm. 4).

Etnometodologi memaparkan dan menganalisis bagaimana orang memutuskan apa yang dikerjakan, tanpa mempertanyakan benar salah; baik buruk; serta kandungan makna dari aktivitas yang dipelajari (Cuff dkk., 2005, hlm. 160).

Hasilnya, EM menemukan secara detail bagaimana struktur sosial dihasilkan melalui berbagai aktivitas yang berlangsung (*situated activities*) dari pemahaman para agen keorganisasian (Schneider, 2002). Terkait riset bidang akuntansi, beberapa peneliti telah menggunakan EM sebagai alat untuk menyingkap fenomena akuntansi, di antaranya: praktik etika di sebuah KAP (Ludigdo, 2005); nilai lokal masyarakat Tengger dalam penganggaran lokal (Sopannah dkk., 2013); serta konsep harmonisasi sebagai budaya organisasi Lembaga Pedesaan di Bali (Astawa Putu, 2013). Dari ketiga kajian tersebut, EM ternyata mampu bermain di area riset akuntansi baik di organisasi formal maupun organisasi informal.

Untuk itu, kebutuhan EM sangat diperlukan untuk mengekspos fenomena



akuntansi dari sisi lain. Meskipun begitu, EM tidak mampu menjawab semua jenis pertanyaan seputar bagaimana aktor melakukan tindakan praktis (DiMaggio dan Powell, 1991, hlm. 15-22). Dalam artian, EM tidak sempurna melakukan reflektivitas (Ritzer, 2014, hlm. 326-328), sehingga perkawinan dengan pemikiran lain diperlukan untuk memperkuat daya reflektifitas EM dalam konteks sosial tersituasi. Perkawinan tersebut mengindikasikan keterbukaan atas suatu sinergi dan integrasi (Ritzer, 2011, hlm. 328), semisal dengan psikologi (DiMaggio dan Powell, 1991, hlm. 15).

2.5. Posisi Vernacular Accounting dalam Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem informasi diharapkan akan menghasilkan pengetahuan untuk pembuatan keputusan bagi penggunanya. Untuk tujuan pelaporan, SI terbagi menjadi dua tujuan pelaporan, yakni bagi pihak berkepentingan dalam perusahaan dan luar perusahaan. Sedangkan untuk tujuan kepentingan eksternal, SI dirancang dengan maksud menyediakan pengetahuan dalam bentuk pelaporan keuangan. Selanjutnya untuk kepentingan internal, SI lebih menekankan pada tujuan manajerial. Pada studi ini, peneliti lebih menekankan tujuan SI bagi kepentingan manajerial.

Dalam perusahaan, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (SIAM) digunakan untuk memenuhi kebutuhan informasi manajemen yang ada dalam lingkungan perusahaan (Frezatti dkk., 2014). Sebagian besar informasi SIAM adalah ekstraksi aktivitas produksi perusahaan (Bruggeman dan Slagmulder, 1995). Karena SIAM lebih dimanfaatkan untuk tujuan manajerial, maka cakupan informasi SIAM beragam mulai dari informasi keuangan, produksi, personalia dan pemasaran (Riahi-Belkaoui, 2002, hlm. 9). Di samping itu, SIAM akan menerbitkan informasi yang bermanfaat untuk tujuan

perencanaan dan pengendalian (*planning and control information*) yang mencakup perencanaan kos, serta informasi pengendalian untuk pengendalian dan koordinasi berbagai aktivitas produksi (Choe, 2004b; Ji dkk., 2007). Sayangnya, kemanfaatan SIAM tidak akan dirasakan bilamana SIAM tidak digunakan dalam perencanaan dan pengendalian pada perusahaan (Jawabreh dan Alrabei, 2012). Hasil SIAM tidak digunakan oleh para pengguna ditengarai karena cakupan informasi yang dibutuhkan belum tersedia dalam SIAM formal (Frezatti dkk., 2011).

Pada umumnya, SIAM menuruti rantai komando yang sudah ditetapkan oleh desain organisasi (Gerdin, 2005). Sehingga, perubahan struktur organisasi otomatis akan mengubah pola SI dalam organisasi. SI yang lekat dengan struktur organisasi dikenal dengan SI formal. SI formal akan menentukan bagaimana anggota komunitas tersebut berkomunikasi. Komunikasi dalam komunitas akan mengikuti pola tertentu, selaras dengan rantai komando. Tambahan lagi, penerapan SIAM sesungguhnya tidak bisa menanggalkan peran perilaku manusia sebagai pelaksana SIAM. Perilaku manusia dalam SI dikenal dengan istilah perilaku informasi (*information behavior*). Perilaku informasi menggambarkan bagaimana manusia mencari suatu informasi serta cara mereka berkomunikasi (Robson dan Robinson, 2013). Perilaku informasi adalah kecakapan bawaan manusia. Kecakapan bawaan manusia tersebut semakin lama semakin tajam dengan berjalan waktu karena dukungan lingkungan dan budaya tempat manusia tersebut berada (Spink, 2010). Kecakapan bawaan tersebut bisa berupa kemampuan berpikir, merasa, bersikap dan bertindak (Suriasumantri, 1990, hlm. 39-54). Akibatnya, manusia akan menggunakan nalar mereka dalam menyikapi semua informasi yang diterima.

Pengalaman atas peristiwa yang biasa mereka alami serta penalaran praktik membuat para pelaku SIAM balik setir memanfaatkan informasi informal



berdasarkan logika mereka (Macdonald, 1996). Dengan pengalaman itu pula, pelaku SIAM informal PT. Ontorejo memosisikan informasi informal sebagai cadangan data, seperti ungkapan salah satu manajer gudang berikut ini: “la wonten data base, kartu gudang, SAP. *La lek kulo nggantungne sitok nopo inggih wani* [kalau saya menggantungkan satu apa saya berani], *misal sitokke trouble* [misal satunya bermasalah]” [Sumber: Pak Marvel, 22 Januari 2016].

Perkataan ini mengindikasikan Pak Marvel menggunakan VA untuk tujuan cadangan data. Selain itu, Posisi VA di PT. Ontorejo bukan hanya sebagai cadangan. Terkadang, VA juga berperan sebagai pengganti SIAM formal, dikala tidak ada formulir untuk menangani kejadian ekonomis tertentu.

2.5. Ringkasan

Teori umumnya dipakai paradigm positif sebagai acuan hasil penelitian. Ternyata, penelitian kualitatif juga memerlukan kehadiran teori. Setidaknya ada dua teori yang digunakan dalam penelitian positif, yaitu teori epistemologi dan metodologis. Kedua teori tersebut tidak terpisahkan dalam satu penelitian. Teori epistemologis menjelaskan posisi keyakinan peneliti atas suatu kebenaran ilmiah berasal. Selanjutnya, teori metodologis memberikan arahan bagaimana untuk memperoleh pengetahuan dalam sebuah penelitian. Penelitian ini menggunakan teori epistemologis interpretif. Sedangkan, teori metodologis yang dipakai adalah etnometodologi. Etnometodologi merupakan salah satu teori sosiologi yang digunakan untuk menyibak fenomena yang berbeda dengan apa yang diutarakan ataupun tampak dari luar. Penggunaan etnometodologi diharapkan akan mampu menjawab bagaimana penerapan VA di PT. Ontorejo. VA merupakan sistem informasi akuntansi manajemen yang hadir di luar formal.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Cakrawala Penelitian Akuntansi

Sebelum melakukan riset akuntansi, para peneliti harus menjawab tiga pertanyaan dasar, yaitu: ontologi (esensi), epistemologi (pengetahuan), dan metodologis (metode) yang digunakan dalam penelitiannya (Corbetta, 2003, hlm. 12). Jawaban ketiga pertanyaan tersebut dikenal dengan paradigma atau sistem keyakinan mendasar (Guba, 1990, hlm. 18). Selanjutnya, Guba (1990, hlm. 17-29) memaparkan bahwa (1) ontologi menanyakan sifat dari “*knowable*” serta sifat suatu realitas; (2) epistemologi mencari tahu sifat hubungan antara *knower (the inquirer)* dan *the known* (atau *knowable*); 3) metodologi mempertanyakan bagaimana penanya (*inquirer*) menemukan pengetahuan.

Pertanyaan pertama mengharuskan peneliti memilih asumsi apakah memandang realitas sebagai suatu yang objektif ataukah hasil produk (Burrell dan Morgan, 1979, hlm. 1). Jawaban pertama akan menuntun peneliti untuk melangkah ke pertanyaan kedua. Jawaban pertanyaan kedua mengharuskan peneliti menjawab hubungan antara “*who*” dan “*what*” yang dapat diartikan hubungan antara peninjau (*observer*) dan realitas yang diteliti (Corbetta, 2003, hlm. 12). Untuk menjawab pertanyaan kedua, Walliman (2006, hlm. 15) memaparkan dua cara untuk memperoleh pengetahuan. Pertama, peneliti menggunakan pengetahuan melalui *sensory experience* dengan penalaran

induktif, dikenal dengan *empiricism*. Kedua, peneliti mendapatkan pengetahuan dari penalaran (*reasoning*) dengan penalaran deduktif yang dikenal dengan *rationalism*. Pada semua penelitian ilmiah, kedudukan epistemologi menduduki posisi penting, karena kemampuannya memengaruhi hubungan antara peneliti dan partisipan, serta menjustifikasikan metodologi dan pengetahuan yang dihasilkan dari sebuah penelitian (Carter dan Little, 2007). Langkah lanjutan, metodologi akan mengarahkan peneliti untuk mengatur pilihan dan metode penelitian (Anfara dan Mertz, 2006, hlm. xxi). Metode penelitian mencakup berbagai aktivitas praktis dalam penelitian (Carter dan Little, 2007). Oleh sebab itu, pemilihan epistemologi tertentu akan memodifikasi metodologi dan menentukan cara menganalisis data untuk menghasilkan pengetahuan baru (Carter dan Little, 2007).

Lalu bagaimanakah dengan riset akuntansi? Jawabannya, akuntansi merupakan aktivitas yang dilakukan manusia, sehingga riset akuntansi bisa dikatakan masuk dalam ilmu sosial. Sebagai ilmu sosial, metodologi ilmu sosial sudah selayaknya dapat diaplikasikan dalam akuntansi (Williams, 2009). Dalam ranah ilmu sosial, ada dua kutub pemikiran ekstrem yang berkembang, yaitu pendekatan *objectivist* dan pendekatan *subjectivist*. Selanjutnya, di antara kedua kutub terbentang berbagai macam pemikiran (Morgan dan Smircich, 1980).

Dengan itu, seorang peneliti harus menentukan kutub pemikiran, karena akan menentukan bagaimana seorang peneliti memandang realitas dan sifat manusia.

Kebanyakan riset akuntansi menempatkan posisinya di area objektif dan teratur dalam ranah paradigma fungsional, dengan anggapan kestabilan fenomena organisasi (Hopper dan Powell, 1985). Ranah paradigma fungsional memandang manusia sebatas penerima respons (*responder*) dari berbagai tekanan lingkungan; serta memandang realitas sebagai sesuatu yang konkret, eksternal dan riil (Morgan dan Smircich, 1980). Dengan berbekal asumsi



kestabilan fenomena, peneliti dianggap mampu memprediksi fenomena masa datang sebelum (Morgan dan Smircich, 1980, hlm. 495). Kenyataannya, dunia tidak akan pernah stabil, sehingga suatu fenomena tidak akan bisa diprediksikan dengan tepat.

Adapun riset akuntansi dengan paradigma fungsional dikenal dengan penelitian *mainstream*. Dominasi penelitian *mainstream* pada dunia riset akuntansi menyebabkan keterpencilan dan mengarah pada homogenitas riset (Lukka, 2010). Lebih jauh, ketertarikan berlebih atas satu paradigma tertentu menyebabkan sebagian permasalahan akuntansi menjadi tidak tertangkap.

Apabila masalah penelitian tidak bisa ditangkap, maka masalah penelitian juga tidak akan pernah terselesaikan. Artinya, penggunaan alat yang tidak tepat akan membuat para peneliti gagal paham atas berbagai permasalahan yang ada, akibatnya masalah akuntansi tidak nampak terangkat di permukaan dan tidak akan terselesaikan (Kummer dkk., 2012; Malmi, 2010). Seorang peneliti akuntansi membutuhkan paradigma alternatif digunakan untuk membantu mencermati sesuatu dengan cara berbeda. Akuntansi merupakan serangkaian aktivitas yang membutuhkan campur tangan manusia. Untuk itu, pemilihan paradigma sudah selayaknya mulai memandang keberadaan fenomena pengetahuan manusia (bukan mesin) (Williams, 2009).

Penggunaan paradigma alternatif akan membantu peneliti melihat berbagai kemungkinan baru dalam melakukan riset (Lukka, 2010). Penerapan paradigma alternatif memungkinkan munculnya berbagai solusi untuk menjawab pertanyaan akuntansi yang sekiranya tidak mampu dijawab dengan paradigma tertentu, karena penelitian sesungguhnya didasarkan pada *problem driven* dan bukan *method driven* (William, 2009). Ringkasnya, masalah penelitian merupakan penuntun untuk memilih metode bukan sebaliknya.

3.2. Situs Penelitian

Peneliti menggunakan EM dalam lingkup studi organisasi. Dalam lingkungan organisasi, para peneliti EM berupaya menyingkapkan pengetahuan yang ada pada pekerjaan harian anggota organisasi, serta menunjukkan bagaimana anggota organisasi menyebarkan pengetahuan pekerjaan sepanjang waktu (Llewellyn dan Hindmarsh, 2010, hlm. 11-13). Untuk itu, pemilihan organisasi sebagai situs penelitian merupakan persyaratan wajib yang harus dipenuhi dalam penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti memilih PT. Ontorejo sebagai situs penelitian. PT. Ontorejo merupakan salah satu BUMN di Indonesia. Pemilihan PT. Ontorejo sebagai situs penelitian didasarkan pada pertimbangan adanya praktik VA pada organisasi tersebut. Informasi tentang praktik VA diperoleh peneliti pada saat peneliti melakukan observasi awal pada PT. Ontorejo. PT. Ontorejo merupakan situs menarik untuk diteliti. Mengingat, PT. Ontorejo merupakan BUMN yang sarat dengan berbagai aturan birokratis, namun praktik VA masih hidup berdampingan dengan SI formal.

PT. Ontorejo merupakan BUMN yang didirikan pada era 1980-an. PT. Ontorejo memproduksi kereta api berdasarkan pesanan. Menurut data perusahaan, PT. Ontorejo telah menerapkan ISO 9001 bersertifikasi ABS Quality Service USA sejak tahun 1996, dengan audit/surveylance tiap enam bulan sekali oleh perusahaan yang sama. Dari sisi teknologi informasi, PT. Ontorejo bekerja sama dengan BPPT untuk menelaah lebih dalam tentang potensi perancangan SI manajemen terintegrasi dengan aplikasi ERP (*Enterprise Resource Planning*). Berdasarkan informasi resmi, perusahaan telah mengimplementasikan ERP secara terintegrasi, walaupun masih terus dilakukan penyempurnaan.

Perusahaan tentu mengharapkan memperoleh keunggulan kompetitif dari penerapan ERP. ERP memungkinkan semua sistem fungsional terintegrasi dan menciptakan aliran informasi manajemen standar (Yusuf, dkk., 2004). Sebenarnya, ERP merupakan sistem informasi berbasis teknologi untuk memanipulasi, menyimpan dan menyebarkan berbagai simbol yang diharapkan mempunyai relevansi dan berdampak pada perilaku manusia yang terorganisasi secara sosial (Hirschheim dkk., 1996). Lebih lanjut, sistem informasi berbasis teknologi, seperti ERP, mengasumsikan manusia seperti robot yang akan melakukan apa yang telah diprogramkan kepadanya (Roberts dan Scapens, 1985). Biarpun demikian, manusia, sebagai pelaksana sistem, sepertinya tidak serta-merta menerima semua yang diperintahkan kepadanya, karena manusia bukanlah *judgemental dopes*. Untuk itu, berbagai aturan main ada dalam SI bukan merupakan penyebab, melainkan sebuah konsekuensi dari pemilihan. Oleh karena itu, praktik VA merupakan salah satu bentuk pilihan para aktor PT. Ontorejo untuk melaksanakan berbagai pekerjaan harian mereka.

3.3. Informan

Pada penelitian etnometodologi, peneliti berupaya menyisir bagaimana terlaksananya tatanan sosial dalam komunitas tertentu. Untuk itu, keberadaan informasi dari orang yang berpengetahuan cukup atas penerapan VA, termasuk informasi bagaimana menciptakan informasi tersebut dan bagaimana menggunakan informasi tersebut, sangat diperlukan (Trace, 2007). Pada observasi pendahuluan, peneliti memperoleh informasi dari informan pembuka untuk mencari pelaku VA di PT. Ontorejo. Dari informan pembuka, peneliti mendapatkan informasi tentang pengguna VA, di antaranya beberapa penyelia, manajer junior, manajer senior. Pada penelitian ini, peneliti ditempatkan pada

Divisi Perencanaan dan Pengendalian produksi oleh perusahaan berdasarkan proposal penelitian yang diajukan peneliti kepada perusahaan.

Dengan ditempatkan di Divisi tersebut, peneliti akan lebih leluasa dalam melakukan pendekatan dengan divisi lain terkait dengan proses produksi.

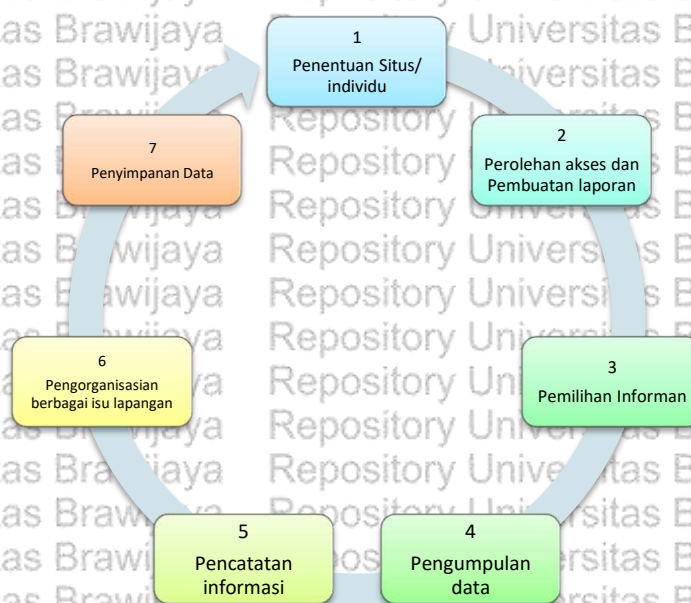
Pemilihan penyelia, manajer junior dan senior, serta kepala divisi sebagai informan mempertimbangkan kebiasaan mereka dalam menggunakan VA di PT. Ontorejo. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa informan, yakni: 1 orang operator lapangan dengan masa kerja 8 tahun, 9 orang penyelia dengan masa kerja rata-rata 20 tahun, 14 orang manajer lini atau junior dengan rata-rata bekerja lebih dari 15 tahun masa kerja, 6 orang manajer senior dengan masa kerja lebih dari 15 tahun, kecuali satu orang manajer senior yang direkrut dari BPKP sebagai tenaga professional, serta seorang kepala divisi bagian akuntansi dan keuangan serta kepala divisi penjualan. Para Informan tersebut tersebar pada beberapa bagian dalam perusahaan mulai dari PPC, logistik, produksi, gudang, ekspedisi, akuntansi serta satuan pengendalian internal. Keragaman informan dari beberapa bagian diharapkan memperbaiki pemahaman VA lebih dalam daripada hanya menggunakan satu bagian saja.

3.4. Pengumpulan data

Pengumpulan data membutuhkan beberapa langkah. Creswell (2013, hlm. 146-176) menyusun beberapa langkah untuk mengumpulkan data, seperti yang tersaji pada Bagan 3.1.

Langkah pertama adalah pemilihan situs atau individu. Pemilihan situs serta informan penelitian telah ditentukan sebelumnya, yaitu pada PT. Ontorejo. Informan yang digunakan meliputi seorang operator lapangan, sejumlah penyelia, manajer junior, senior, serta kepala divisi. Langkah kedua, peneliti juga telah mendapatkan izin resmi dari Universitas Brawijaya untuk melakukan

penelitian, serta dari PT. Ontorejo sebagai situs penelitian. Pada langkah ketiga, pemilihan informan dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Pemilihan informan, dengan kriteria tertentu, sangat diperhatikan oleh sebagian besar penelitian kualitatif karena (1) tujuan teoretis penelitian lebih menentukan proses pemilihan informan daripada *methodological mandate* yang lugas (Marvasti, 2004, hlm. 9); (2) ketepatan pemilihan informan memungkinkan peneliti memperoleh kekayaan informasi (*information-rich*) untuk mengklarifikasi berbagai pertanyaan penelitian (Patton, 2002, hlm. 230). Untuk itu, peneliti harus memilih informan yang tepat untuk mendapatkan informasi mendalam dan dipercaya.



Bagan 3. 1. Aktivitas Pengumpulan Data

Sumber: Creswell (2013, hlm. 146)

Dalam hal strategi pemilihan informan, peneliti memiliki berbagai alternatif strategi, di antaranya pemilihan informan dengan *extreme* atau *deviant case*. Umumnya, para peneliti akan menggunakan *extreme* atau *deviant case* apabila peneliti tertarik untuk menyibak hal yang berbeda dari fenomena umum

(Neuman, 2014, hlm. 275). Untuk itulah, Patton (2002, hlm. 230-234) menyarankan pemilihan informan berdasar *extreme* atau *deviant case* dalam etnometodologi, agar peneliti memperoleh asumsi dan norma implisit yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan aktivitas keseharian tersebut.

Langkah keempat menggambarkan metode yang digunakan dalam mengumpulkan data. Ada beragam pengumpulan data yang bisa digunakan oleh peneliti di antaranya wawancara, observasi, dan pengumpulan data sekunder (Yin, 2011, hlm. 130). Masing-masing metode pengumpulan data menyediakan hasil berbeda (Yin, 2011, hlm. 130-153). Pertama, wawancara menyediakan data berupa bahasa baik bahasa verbal dan tubuh. Kedua, observasi memunculkan data tentang interaksi manusia, tindakan, latar, serta lingkungan spesifik. Ketiga, dokumentasi memuat berbagai dokumen pribadi, serta materi tercetak, grafik, catatan arsip, maupun artefak fisik. Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan jenis informasi yang didapatkan dari observasi, interview, dan dokumen.

Observasi akan menuntun pembaca pada latar di mana peneliti melakukan observasi, sehingga peneliti akan memperoleh data tepat, dalam dan rinci (Patton, 2002, hlm. 230). Berdasarkan jenis keterlibatan peneliti, *complete participant observation* adalah rentang keterlibatan paling ideal menurut Creswell (2013). Namun, tidak semua penelitian memungkinkan keterlibatan penuh peneliti. Ada berbagai kendala menghambat penerapan *participant observation* antara lain faktor sosial, kultural, politik, dan antarpribadi (Patton, 2002, hlm.266), serta dalam lingkup pekerjaan yang sangat teknis maupun berisiko (Harper, 2000). Bahkan, penggunaan *participant observation* tidak diperlukan apabila peneliti mampu menganalisis berbagai aturan yang mendasari aktivitas informan (Moerman, 1974, hlm. 54-68).

Adapun, PT. Ontorejo merupakan BUMN yang sarat dengan berbagai aturan mengikat. Lebih lanjut, praktik VA di PT. Ontorejo membutuhkan kecakapan



teknis tinggi, sehingga tidak memungkinkan peneliti untuk menjadi *complete participant observation* pada situs penelitian. Selain itu, keterlibatan peneliti secara langsung sebagai *participant observer* berpotensi menciptakan ketidaknyamanan bagi informan, sehingga mereka menjadi kurang terbuka, karena mereka menyangka kalau peneliti memiliki maksud tersembunyi yang tidak mereka kehendaki (Walsham, 2006).

Untuk itulah, peneliti memilih keterlibatan pengamat bukan partisipan sehingga peneliti dapat mencatat tanpa terlibat secara langsung dengan aktivitas atau orang. Pada kondisi itu, peneliti merupakan *outsider* dari kelompok yang dipelajari, sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan cara melihat dan mencatat dari kejauhan (Creswell, 2013, hlm. 167). Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan observasi terkait dengan keberadaan artefak yang menunjukkan keberlangsungan VA pada PT. Ontorejo. Observasi akan memberikan peluang kepada peneliti untuk memahami bagaimana artefak sosial tersebut berangkai satu sama lain.

Selain observasi, peneliti juga akan menggunakan cara wawancara untuk menangkap data. Seperti halnya pada etnografi, wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang paling penting (Fetterman, 2010, hlm. 40). Ada dua jenis wawancara yang bisa digunakan peneliti, di antaranya wawancara kualitatif yang tidak terstruktur. Jenis wawancara kualitatif membebaskan informan memilih jawabannya sendiri, sehingga memungkinkan peneliti mengelaborasi berbagai pernyataannya dan menghubungkan dengan berbagai hal relevan dengan penelitian (Marvasti, 2004, hlm. 20). Dalam wawancara kualitatif, peneliti bisa memilih beragam pendekatan dalam wawancara kualitatif. Pada penelitian ini, peneliti menetapkan pilihan untuk menggunakan pendekatan kombinasi, yaitu pendekatan *informal conversational interview* dan *standardized open-ended interview*. Penggunaan pendekatan dipilih dengan pertimbangan kedalaman informasi yang akan

diperoleh dan kemampuannya untuk mendapatkan informasi sistematis (Patton, 2002, hlm. 342).

3.5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metodologi etnometodologi. Untuk itu, analisis data yang digunakan adalah indeksikalitas dan refleksifitas. Indeksikalitas akan didapatkan dari data yang terkumpul. Untuk lebih jelasnya, peneliti menggunakan pendekatan yang dipakai Burke dkk. (2008). Pertama, peneliti membaca transkrip wawancara untuk mengidentifikasi dimana, kapan dan pada situasi apa yang terkait dengan pengalaman informan. Kedua, peneliti mencari kemiripan data yang terkait dengan cara bagaimana informan melakukan aktivitas keseharian yang mereka alami. Dengan kata lain, langkah ini adalah upaya mencari indeksikalitas. Ketiga, peneliti mengidentifikasi bagaimana berbagai situasi yang terkait dengan cara melakukan suatu aktivitas. Tahapan ini adalah cara untuk menemukan refleksifitas dari indeksikalitas yang ditemukan pada langkah kedua. Keempat, peneliti akan berupaya menemukan hubungan antar data untuk mencari pola pelaksanaan aktivitas yang dipelajari.

3.5.1. Indeksikalitas

Kehidupan sosial terbentuk melalui bahasa (Coulon, 2008, hlm. 31). Selanjutnya, semua bahasa natural adalah indeksikal, karena bahasa sangat bergantung pada berbagai situasi yang terlihat (Maynard dan Clayman, 1991, hlm. 397), dan bergantung pada konteks kemunculan bahasa itu sendiri (Coulon, 2008, hlm. 33). Untuk itu, indeksikalitas merupakan fitur bahasa keseharian yang tidak bisa dihilangkan pada suatu latar sosial (Emmerich, 2013). Istilah indeksikalitas, menurut Lynch (1997, hlm. 18-19), sebenarnya merupakan sesuatu yang dipinjam Garfinkel dari Bar-Hillel. Kemunculan indeksikalitas terjadi

saat Bar-Hillel sedang larut dalam proyeknya untuk membuat mesin penerjemah bahasa. Dalam proyek tersebut, Bar-Hillel menemukan suatu yang tidak ia harapkan terjadi, yaitu adanya kata pengganggu yang selalu muncul secara *persistence* dan tidak bisa ditranslasi secara harfiah, sehingga dibutuhkan penerjemah kompeten dari bahasa bersangkutan untuk mengartikan. Dalam hal ini, indeksikal sesungguhnya merupakan istilah yang dipakai untuk mendeskripsikan berbagai properti ekspresi semantik yang mengindikasikan arti khusus (*specific sense*) maupun variasi makna dengan konteks pada tingkatan umum, samar, dan tidak tepat (Hilbert, 1992, hlm. 48). Berikut ini contoh dari pemahaman indeksikal, (a) “*What are you doing here?*” (Lynch, 1997, hlm. 18); dan (b) “*That’s a nice one*” (Heritage, 1984, hlm. 143-143). Untuk memahami esensi dari kedua pernyataan tersebut, orang yang paham bahasa Inggris sekalipun tidak akan mampu memaknakan pertanyaan tersebut tanpa memahami konteks pembicaraan. Pembaca maupun pendengar harus memahami konteks dari kalimat tersebut berada, mulai dari tujuan pengguna mengekspresikan, kondisi dari orang yang menuturkan, serta konteks pembicaraan sebelumnya (Garfinkel, 1967, hlm. 4-7). Dari ilustrasi di atas, indeksikalitas sebenarnya menggambarkan bagaimana kata tidak bisa menyuarkan makna sebenarnya atau tidak lengkap, sehingga upaya memaknakan indeksikalitas sangat diperlukan agar perkataan dapat dipermaknakan secara lengkap (Coulon, 2008, hlm. 32).

Pada analisis formal, ungkapan indeksikal dianggap sebagai pengganggu. Namun Garfinkel memandang sebaiknya, ia meyakini bahwa indeksikal bukan kecacatan kalimat, tetapi merupakan sifat khas dari bahasa biasa melalui penggunaan ungkapan rutin dan wajar (Coulon, 2008, hlm. 37-38). Lebih lanjut, Garfinkel tidak hanya menggunakan ekspresi indeksikal dalam menangkap referensi istilah *deictic*, namun juga memerhatikan arti dari istilah deskriptif

yang dipengaruhi oleh konteks perkataan para aktor yang terlibat dalam pembicaraan tersebut (Heritage, 1984, hlm. 143-143). Kemudian, indeksikal merupakan makna implisit ataupun tidak langsung, yang muncul secara lokal dan diambil dari konteks linguistik serta sosiokultural (Fetzer, 2002). Untuk itu, indeksikalitas bisa dikatakan berperan sebagai tiket masuk menuju teater EM (Lynch, 1997, hlm. 18), karena ekspresi indeksikal merupakan jendela untuk melihat landasan dari tatanan sosial tertentu (Maynard dan Clayman, 1991, hlm. 399). Lebih lanjut, eksistensi indeksikalitas dalam sebuah ungkapan menyediakan properti dan fitur tertentu, sehingga pembaca bisa membayangkan terjadinya sebuah fenomena (Baccus, 2005, hlm. 4-5).

Indeksikalitas sesungguhnya merupakan jangkar ataupun simbol yang digunakan sebagai alat untuk menyibak properti dan fitur fenomena yang terjadi (Baccus, 2005, hlm. 4-5). Keberadaan jangkar memungkinkan etnometodolog menyelidik properti rasional dari ekspresi indeksikal dan tindakan praktis indeksikal (Garfinkel, 1967, hlm. 11). Dalam memformulasikan makna indeksikal, para peneliti membutuhkan pemahaman tentang bagaimana para aktor menjalankan berbagai tujuan, peraturan, perilaku patuh, pencapaian, dan berbagai kondisi (Garfinkel dan Sacks, 1986, hlm. 170). Untuk tujuan itu, peneliti akan mencari kata yang bisa menjadi tanda atau simbol atau jangkar yang mengindikasikan berlangsungnya fenomena VA pada PT. Ontorejo. Penemuan "kata sandi" menuntun peneliti pada penjelasan tentang upaya memaknakan kata tersebut. Salah satu indeksikal yang muncul dari terkait dengan VA di PT. Ontorejo, di antaranya: "kita bisa **langsung** ke workshop." [Sumber: Lampiran 6 baris 66]. "Langsung" bisa memiliki beragam makna. Untuk bisa memahami apa makna tersebut, pembaca harus memahami konteks yang bisa menjelaskan makna dari langsung tersebut. Tanpa mengetahui konteks

pembicaraan, pembaca tidak bisa dengan tepat memahami makna dari langsung tersebut.

3.5.2. Refleksivitas

Refleksivitas merupakan konsep inti dalam EM selain indeksikalitas. Sebenarnya, refleksivitas merupakan istilah umum dalam ranah penelitian sosial. Apabila ditinjau dari pengertiannya, reflektifitas merupakan beragam upaya untuk memaknakan suatu istilah, bergantung dari ranah filosofis yang dianut peneliti (Khalid, 2009; Dowling, 2006; Holland, 1999). Ranah filosofis atau paradigma dalam penelitian akan menentukan bagaimana peneliti akan merefleksikan temuannya (Dowling, 2006). Adapun EM mempunyai pandangan tersendiri dalam melakukan refleksivitas (Lynch, 2000).

Garfinkel menyebutkan *reflexive* atau *incarnate character of accounting practices* hanya bisa didapatkan dari melihat situasi berlangsungnya suatu fenomena (Garfinkel, 1967, hlm. 1). Dengan kata lain, refleksivitas mensyaratkan kehadiran pengamat untuk melihat situasi munculnya kata yang diamati dalam waktu bersamaan, sehingga dengan mampu menggambarkan praktik sekaligus kerangka sosial (Coulon, 2008, hlm. 43). Sementara pendapat Lynch atas pesan Garfinkel, refleksivitas atas pernyataan menggambarkan penafsiran atas pernyataan berupa pengungkapan, mengindikasikan atau mengenali makna, dari berbagai kondisi praktis yang dapat dipertanggungjawabkan (Lynch, 2000). Lebih lanjut, reflektifitas memungkinkan peneliti memahami berbagai hal yang tidak tampak dari tanda yang dihasilkannya (Baccus, 2005, hlm. 8). Dalam penelitian ini, peneliti cenderung untuk mengadopsi tafsiran Lynch (2000) atas makna dari pesan Garfinkel atas refleksivitas. Oleh karena itu, peneliti berupaya menemukan berbagai "kata sandi" dari ujaran para aktor yang terlibat dalam keberlangsungan VA tersebut,

selanjutnya peneliti akan melakukan tahapan reflektivitas. Reflektivitas dilakukan dengan cara mempersilahkan aktor untuk memaknakan “kata sandi” dari ujaran mereka. Dalam pada itu, reflektivitas atau memaknakan indeks merupakan penalaran praktis (*practical reasoning*) atas tindakan praktis (*practical actions*) yang dilakukan oleh para aktor tersebut.

Garfinkel berpendapat bahwa reflektivitas merupakan rangkaian fenomena yang mampu menjelaskan makna dari ungkapan, bukan reflesivitas menurut alam pikiran pembicara (Rawls, 2005). Salah satu indeksikalitas yang ditemukan peneliti adalah kata “langsung”. Selanjutnya, peneliti mencari fenomena yang mampu menjelaskan konteks pembicara terkait dengan indeksikalitas “langsung”.

Ada beberapa ungkapan yang terkait dengan “langsung”, di antaranya ketidaklengkapan dokumen yang nampak pada ungkapan salah satu manajer di bagian ekspedisi berikut ini:

“ ini baru datang mungkin belum ada PO nya..tapi barang segera dibutuhkan dan ada ya ini..pakai BPM Proforma... ini nanti larinya..konsumsinya sini sama gudang, ndak sampek akuntansi... ya nanti kalau sudah lengkap ada kontraknya baru, masuk SAP, baru ini diganti BPM resmi... iya..ya mungkin cepet-cepet, barang baru datang karena terlambat, langsung digunakan..kadang kalau saya belum sempat ya saya pakai memo, yang penting ada serah terima. Kadang barang datang, orang workshop sudah nunggu di sini..belum sempat..ya seringnya kayak gitu..karena ada informasi barang datang, barang belum datang, orangnya sudah ke sini..la..la..ya..saya buat memo yang penting ada serah terima. Barang sudah diterima tanggal sekian. [Sumber: lampiran 7, baris 37-51]

Selain ketidaklengkapan dokumen, peneliti menemukan beberapa reflektivitas terkait dengan indeksikalitas “langsung”, yaitu: pertimbangan keamanan, pelayanan material, serta potong kompas. Dari reflektivitas tersebut, peneliti menyimpulkan makna “langsung” sebenarnya adalah melanggar aturan formal yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3.5.3. Etnometodologi dan Motivasi

Etnometodologi merupakan metodologi yang berupaya mengupas bagaimana aktivitas dilakukan oleh para aktor dalam keseharian mereka.

Walaupun berupaya menguak perilaku alami keseharian, namun Garfinkel dirasa tidak tertarik menganalisis motif aktor dalam melakukan aktivitas tersebut

(Giddens, 2007, hlm. 41). Garfinkel tidak pernah secara tegas mengungkapkan bahwa paparan etnometodologi bebas dari analisis motif. Padahal, motif terkait erat dengan tindakan manusia dan akan menjustifikasi serta menjelaskan mengapa para aktor lebih memilih melakukan tindakan satu dibandingkan lainnya (Rogers, 1983, hlm. 154). Motif melakukan suatu hal merupakan bagian cerita

tentang bagaimana seseorang memberitahukan tentang kehidupannya (De Graaf dan Kalmijn, 2006). Selanjutnya, motif juga dinilai lebih unggul dalam menggerakkan manusia dalam melakukan aktivitas (Mills, 1940).

Beberapa etnometodolog mencermati bahwa Garfinkel sebenarnya juga menyertakan motif Agnes dalam melakukan berbagai upaya untuk menjadi perempuan dalam studinya (Goode, 1997; Handel, 1982). Etnometodologi

memang tidak tertarik mencari bagaimana para aktor menciptakan motif, namun lebih tertarik bagaimana para aktor merealisasikan motif para aktor (Sharrock dan Watson, 1984). Motif berperan sebagai *ordinary commonsense* bagi para

aktor untuk menjelaskan apa yang mereka lakukan (Randall dkk., 2007, hlm. 123). Bilamana tidak melibatkan motif, maka EM dikatakan tidak mampu

menggambarkan bagaimana para aktor bertindak dalam situasi tertentu, karena tidak mampu menjawab mengapa situasi ada sebagai fakta sosial (Gleeson dan Erben, 1976). Untuk itu, penelitian ini juga akan membahas tentang motivasi

pelaku dalam menerapkan VA di PT. Ontorejo.



3.6. Ringkasan

Setiap paradigma memiliki cara pandang yang berbeda antara satu dengan lainnya. Paradigma interpretif memiliki pandangan subyektif dalam memandang fenomena sosial yang terjadi di masyarakat. Etnometodologi merupakan metodologi yang masuk dalam ranah interpretif dalam penelitian sosial. Etnometodologi memiliki cara pandang berbeda dengan analisis formal yang umumnya dipakai oleh para peneliti sistem informasi. Analisis formal digunakan untuk membenahi ketidaksesuaian praktik agar sesuai dengan aturan berlaku. Berbeda dengan itu, etnometodologi tidak berupaya membandingkan praktik dengan aturan baku. Namun, EM lebih tertarik mempelajari ketidakteraturan itu sendiri. VA merupakan sistem informasi informal yang berjalan keluar dari rel keteraturan. Untuk itu, peneliti membutuhkan EM untuk menelaah praktik berjalannya VA di PT. Ontorejo. Penggunaan EM mengharuskan peneliti memilah indeksikalitas dari para informan sebagai aktor pelaku VA, serta mencari reflektivitas yang mampu menjelaskan indeksikalitas. Pada akhirnya, peneliti akan memperoleh makna dari cara melakukan VA di PT. Ontorejo.



BAB IV

KESEPAKATAN TERKANDUNG DALAM “OMONG-OMONGAN”

4.1. Pendahuluan

SIAM telah menetapkan bagaimana para aktor PT. Ontorejo harus bertindak berdasarkan aturan formal yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun, praktik kerja keseharian yang terjadi di perusahaan sering tidak mengikuti apa yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Praktik kerja keseharian yang terjadi dalam komunitas kerja sebenarnya merupakan bentuk “*negotiated order*” antar anggota komunitas yang digambarkan oleh etnometodologi (Bu... dan Sharrock, 1994). *Negotiated order* merupakan istilah yang pertama kali digunakan Strauss untuk menghubungkan interaksi dan struktur sosial dalam suatu rumah sakit (Taylor dan Johnson, 1986). *Negotiated order* menggambarkan pola aktivitas yang terjadi akibat adanya suatu interaksi, kepentingan tertentu, serta pemahaman para individu dan kelompok atas terjadinya fenomena dalam suatu organisasi (Watson, 2008, hlm. 325). Interaksi antar anggota dalam komunitas menyebabkan timbulnya *negotiated order* di antara mereka (Fine, 1984). *Negotiated order* membentuk bagaimana praktik kerja keseharian dilakukan dalam komunitas (Bryant dan Stensaker, 2011). Perubahan lingkungan dan internal dalam perusahaan yang terjadi bertubi-tubi akan memaksa para pelaku SIAM dalam perusahaan untuk merenegosiasi berbagai aktivitas keseharian mereka (Carnall, 1986). Sehingga, renegosiasi

aktivitas keseharian akan mengubah perilaku para negosiator serta pihak lain yang yang berkepentingan (Taylor dan Johnson, 1986).

4.2. “*Omong-omongan*” dalam Pelaksanaan VA

VA juga muncul akibat adanya interaksi para awak pelaku SIAM yang terjadi di PT. Ontorejo. Adanya VA sebenarnya merupakan suatu media komunikasi yang digunakan untuk mengoordinasikan pekerjaan satu dengan lainnya.

Sebagai media komunikasi, VA dalam bentuk memo juga membutuhkan prasyarat sebelum pembuatannya. Keberadaan prasyarat tersebut diperoleh peneliti saat berbincang dengan Pak Sugeng. Pak Sugeng adalah penyelia di lingkungan Teknologi Produksi yang menangani desain gambar teknis yang akan diberikan kepada PPC untuk dirupakan menjadi *Manufacturing Drawing*.

Adapun semua perubahan yang berakibat pada penggantian material dan komponen harus di dengan persetujuan Teknologi Produksi. Pak Sugeng memaparkan bahwa pelaksanaan VA harus didahului dengan *omong-omongan*, sebagaimana penuturan beliau berikut ini:

- Peneliti: Kenapa ada memo, misal kalau tidak ada memo apakah pekerjaan *panjenengan* bisa berjalan dengan lancar?
- Pak Sugeng: Sebenarnya bisa, tetapi memo itu terkadang digunakan untuk mempercepat, apa itu, mempercepat birokrasi, kayak, kita mungkin ada adalah desain yang perlu perubahan cepet, omong-omongan, jadi tidak secara tertulis, tadinya ada perubahan part ini nya atau desainnya berubah, jadi seperti ini, bentuknya dirubah atau dirubah sedikit, sket-sket atau dicoreti saja sudah jadi, wis [sudah] dikasihkan saya. Saya mungkin cukup mengetahui saja kan, langsung saya ke ke produksi, sekedar omong-omongan mungkin sana sudah mau mengerjakan, ada yang gak mau juga. Memonne memonya. Biar sana yakin kalau memang ada perintah. Ini dirubah sesuai dengan sket terlampir. Dikasih thok TP [Teknologi Produksi], ya jadi resmi, lantas dikasihkan produksi agar mau mengerjakan perubahan itu. Di sana mungkin dasarnya ada, ada yang gitu ada yang sekedar omong-omongan juga ada

“*Omong-omongan*” atau pembicaraan merupakan hal yang mendahului penerbitan VA. Pada pembicaraan di atas merupakan pembicaraan yang terkait dengan perubahan desain produk yang kemungkinan akan mengubah struktur biaya produksi pada PT. Ontorejo.

Selain pembicaraan tentang perubahan desain produk, pembicaraan juga digunakan untuk mengonfirmasikan kebutuhan material, sebagaimana penuturan Pak Seger berikut ini:

“Proyek yang kita *katai proyek neng kene iki sego jangan. Sing jenenge garapan ki sego jangan, sampek wong-wong neng kene kuwi sampai appal* dan itu karena sudah valid sudah akurat dokumennya, dalam arti bertahun-tahun sudah mengerjakan itu gampang kayak *hamper* standarlah, kemungkinan repisi itu kecil, sana punya dokumen, sana punya dokumen lama untuk ngerjakan, wis diiseni iki wae untuk ngerjakne Bogie. *Kowe nduwe material...ono ra...kan omong-omongan lesane dulu, enek ra, OO, iki enek, tak silihi dhisik yo, plek plek plek yo wis*, lesannya kita sudah ada informasi dulu, begitu dia sudah ada kesepakatan itu, lalu dia buat memo.” [Sumber: Pak Seger, 26 Agustus 2015]

Translasi:

“Proyek yang kita katakan di sini ini nasi sayur. Yang namanya pekerjaan ini nasi sayur, sampai orang-orang di sini sampai hafal, dan itu karena sudah valid sudah akurat dokumennya, dalam arti bertahun-tahun sudah mengerjakan itu mudahnya kayak hampir standarlah, kemungkinan revisi itu kecil, sana punya dokumen, sana punya dokumen lama untuk ngerjakan, sudah diisi aja untuk ngerjakan Bogie. Kamu punya material, punya nggak, kan ***ngomong-ngomong*** lesannya dulu, ada nggak, OO, ini tak pinjami dulu ya, *plek plek plek ya udah*, lesannya kita sudah ada informasi dulu, begitu dia sudah ada kesepakatan itu, lalu dia buat memo.” [Sumber: Pak Seger, 26 Agustus 2015]

Dari observasi peneliti di lapangan, peneliti melihat bahwa sebelum memo diterbitkan, penerbit harus mengonfirmasikan kebutuhan material yang diperlukan untuk membuat produk.

4.3. Refleksivitas “Omong-omongan”

4.3.1. “Omong-omongan” dengan berbagai Bentuk

“Omong-omongan” yang dilakukan antara pembuat memo dan penerima memo biasanya dilakukan dengan telpon, seperti pengakuan Pak Mubi: “wis pokokke [pokoknya] telpon mawon [saja]” [sumber: Pak Mubi, 21 Agustus 2015].

Pak Mubi adalah salah satu manajer junior di lingkungan PPC. Umumnya, para penerbit dan penerima memo akan melakukan komunikasi melalui telpon sebelum memo diterbitkan.

Selain dalam bentuk komunikasi menggunakan telpon, “omong-omongan” bisa terjadi saat ada rapat dengan dengan Direksi ataupun rapat produksi.

“Itu *general agreement*, jadi, di kontrak juga tidak ngomong, tapi nanti di kontrak kontrak, kita rapat, kita **sepakat** bahwa nanti Direksi sudah punya komitmen dengan customer untuk menyelesaikan satu rangkaian di tahun ini. Dari notulen notulen rapat. *Inggih inggih*, jadi kita nggak ada resmi. Direksi ngasih Memo tidak ada, tapi munculnya di notulen rapat.[Sumber: Pak Mubi, 21 Agustus 2015]

Pak Mubi juga memaparkan bahwa forum rapat merupakan salah satu sumber penerbitan memo (VA), sehingga para penerima memo otomatis akan menjalankan apa yang diperintahkan dalam formulir tersebut tanpa adanya pertanyaan lebih lanjut di antara mereka.

4.3.2. Apakah Kesepakatan?

“Omong-omongan” sebenarnya tidak sebatas bermakna pembicaraan.

Namun, “Omong-omongan” lebih dekat dengan bentuk konsensus yang terjadi dalam komunitas PT. Ontorejo. Konsensus merupakan bentuk budaya yang dimiliki oleh berbagai komunitas. Budaya konsensus tumbuh subur pada Negara Asia dan beberapa Negara Eropa. Adapun, makna konsensus antar negara bisa berbeda. Lewis (2010) menggambarkan bagaimana praktik konsensus yang dilakukan pemimpin di Jerman dan bangsa-bangsa Asia. Bangsa Jerman

memandang konsensus bukan diperoleh dari cara persuasi ataupun pembicaraan yang terbuka, namun lebih merupakan klarifikasi dan justifikasi (Lewis, 2010, hlm. 112). Sementara, konsensus bagi Negara Asia dan Swedia lebih bertujuan untuk menghindari timbulnya konfrontasi (Lewis, 2010, hlm. 343-491), dan menciptakan keselarasan pada Negara Asia.

Terkait dengan memaknakan “*omong-omongan*”, peneliti terusik dengan sebuah kata yang disampaikan para informan dari manajemen lini sampai dengan manajemen senior berupa kata “sepakat”. Berikut ini beberapa cuplikan tentang kata “sepakat” dalam konteks penuturan mereka:

“Biasanya kita kan **sepakat**, jadi memo itu nanti jelas teridentifikasi dengan jelas *ditel* [rinci terkadang itu untuk mengidentifikasi ini sangat urgen sekali, bahkan sampai saya kasih spidol merah, urgen sangat ditunggu, jadi mungkin nggak perlu saya keliling atau menjelaskan, kita sudah sepakat, jadi begitu melihat itu, langsung dikerjakan, ya itu saya anggap itu paling penting, sangat ditunggu] [Sumber: Pak Supar, 24 Agustus 2015]

“itu **kesepakatan** fabrikasi. Fabrikasi kan punya jadwal mbak, jadwal tadi kan yang seharusnya tiga minggu kan, tiga minggu harus selesai, ini karena kebutuhan materialnya terhambat, secara administrasi terhambat, dipotong satu minggu habis ya, katakanlah. La, kita kan tinggal dua minggu, dipotong sama sistem, sistemnya yang lama tadi.” [Sumber: Pak Yudi, 9 September 2015]

Beberapa ujaran di atas kata “sepakat” menunjukkan budaya informasi yang tertanam pada PT. Ontorejo.

4.4. Memaknakan “*Omong-omongan*”

“*Omong-omongan*” pada penerapan VA merujuk pada istilah *sepakat*. “*Sepakat*” memiliki arti harfiah setuju, sependapat, seia sekata. Namun, dalam konteks ini, kata “sepakat” sebenarnya memiliki makna lebih dalam dari sekadar arti “sependapat”. Kata “sepakat” sebenarnya lebih menyiratkan keberadaan budaya konsensus (*consensus culture*) pada PT. Ontorejo.

Untuk lebih memahami tentang apa yang sebenarnya makna dari “sepakat” tersebut, kita sebaiknya memiliki pemahaman tentang apa yang dimaksud dengan kesepakatan, konflik, koresponden, dan kontras. Gaines (2004) menunjukkan bahwa konsensus hadir manakala para anggota organisasi memiliki kesamaan terminologi dan konstruksi dalam melakukan suatu hal.

Budaya konsensus merupakan budaya yang mengutamakan kekohesifan anggota dalam organisasi dengan mendasarkan pembuatan keputusan pada keyakinan penuh dan koordinasi tim (Lee, 2011). Pada negara dengan *low power distance* dan maskulinitas rendah, organisasi selalu berupaya mengombinasikan produktifitas dan tujuan manusia di antaranya: Jerman, Austria, Norwegia, Belanda (Perlitz dan Seger, 2004). Selanjutnya bagaimana dengan Indonesia?

Umumnya, masyarakat Indonesia dikatakan memiliki karakteristik *high power distance* dan feminin (Irawanto, 2011). Akan tetapi, Mangundjaya (2013) menemukan tingginya individualisme, *high power distance* dan maskulinitas pegawai pada perusahaan besar di Indonesia dengan karakteristik etnis beragam di antaranya Bali, Batak, Jawa, Minang, Sunda, Ambon. Menyikapi dua hasil yang berbeda tersebut, ada kemungkinan telah terjadi pergeseran karakteristik, dari feminisme ke maskulin, dari kolektif ke individu.

Apabila bersandar pada penelitian dimensi budaya di Indonesia di atas, maka budaya konsensus seharusnya tidak muncul di PT. Ontorejo. Sungguhpun begitu, ungkapan para informan menunjukkan bahwa budaya konsensus hadir di PT. Ontorejo. Dengan begitu, budaya konsensus juga tumbuh dalam lingkungan *high power distance* yang tercermin dari ketakutan pegawai yang terucap berikut ini:

“biasanya barang keluar tanpa ada surat itu sangat sulit, biasanya kalau *bay bay big bos big bos*, sudah itu kirim jalan, biasanya itu” [Sumber: Pak Munip, 24 Agustus 2015]

Ungkapan tersebut mengindikasikan aura ketakutan yang terjadi dalam lingkungan kerja PT. Ontorejo. Ungkapan kesepakatan yang diselubungi dengan aura ketakutan menggiring peneliti untuk mempertanyakan konsensus sebagai konsensus murni atau konsensus palsu.

Konsensus murni atau rasional hadir bilamana ada kesepadanan di antara para pihak pelaku kesepakatan dalam suatu komunitas. Sebagaimana, Habermas (1979, hlm. 188) memaparkan bahwa konsensus rasional kemungkinan besar hadir apabila ketiadaan paksaan dan berlaku universal, sehingga kesepadanan bisa terjadi dalam komunitas tersebut. Lebih jauh, apakah konsensus pada PT. Ontorejo berjalan tanpa paksaan dan berlaku universal? Seperti telah diungkapkan pada alinea sebelumnya, konsensus rasional ditengarai tidak terjadi pada PT. Ontorejo, karena ada pengaruh kekuatan yang menjadikan bentuk konsensus tersebut menjadi tidak sepadan.

Selanjutnya, bentuk kesepakatan macam apa yang terjadi dalam PT. Ontorejo?

Kompromi adalah bentuk kesepakatan lain selain konsensus (Habermas, 1996). Menurut Habermas (1996, hlm. 140-167), kompromi sebenarnya merupakan cara menyeimbangkan atau mengakomodasi berbagai kepentingan berbeda antar partisipan melalui kesepakatan ternegosiasi yang diterima dan diterima semua pihak dengan berbagai alasan. Adapun kompromi masih membuka perbedaan pendapat di antara mereka, walau mereka tetap melakukan hasil kompromi tanpa adanya upaya mencari tahu dasar dari kesepakatan yang telah ditetapkan tersebut (Boltanski dan Thévenot, 2006, hlm. 277-278).

Dalam dunia akuntansi, istilah kompromi sesungguhnya bukan istilah asing. Karena, eksistensi kompromi telah mewarnai berbagai praktik akuntansi (Annisette dan Richardson, 2011), seperti aplikasi standar internasional merupakan hasil kompromi berbagai praktik dan prinsip akuntansi dari berbagai

belahan dunia menjadi sebuah standar akuntansi internasional. Selain itu, Bommel (2014) memaparkan bagaimana kemampuan kompromi dalam memunculkan pelaporan terintegrasi termasuk pelaporan berkelanjutan pada perusahaan-perusahaan di Belanda. Lebih lanjut, kompromi dilakukan pula oleh para auditor di Perancis mulai dari mulai pekerja lapangan sampai dengan jajaran partner terkait dengan pemilihan prosedur audit (Herrbach, 2005).

Walaupun begitu, kompromi akan kerdil bilamana tidak ada media atau infrastruktur untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Kuatnya infrastruktur akan menuntun bentuk kompromi menjadi kompromi terlegitimasi (*legitimate compromise*). Sebagaimana Bommel (2014) menuliskan tiga pilar dalam kompromi terlegitimasi, antara lain: terciptanya kepentingan bersama, terhindar dari klarifikasi, tetap terjaga ambiguitas. Ketiganya akan membuat kompromi menjadi semacam aturan sah untuk diterapkan dalam organisasi.

Fenomena kompromi ter*legitimasi* tampak hadir pula di PT. Ontorejo. Menurut observasi peneliti, ketiga pilar di atas terlihat hadir di lingkungan PT. Ontorejo. Atas nama kepentingan bersama, mereka melakukan VA untuk mempercepat proses produksi. Dari sisi ambiguitas, sebagian besar informan memperlihatkan gelagat pembicaraan yang berputar-putar seperti tidak mau disalahkan atas penggunaan VA serta menunjukkan ketidakjelasan sikap. Keambiguan kentara pada saat peneliti berupaya mengusut kapan VA boleh diterbitkan. Selain itu, ambigu tampak pula pada ketidakjelasan sikap atas penerapan VA di PT. Ontorejo.

Symptom kompromi dalam PT. Ontorejo semakin menggelitik rasa penasaran peneliti. Apakah bentuk seperti itu bisa dikatakan sebagai kompromi? Menurut Habermas (1996, hlm. 177), keberadaan kompromi sesungguhnya ditujukan untuk melindungi pihak lemah dari ketidaksepadanan dan ketidakimbangan struktur kekuatan, dari berbagai ancaman potensial yang bisa



memperburuk hasil akhir proses negosiasi, serta dimanfaatkan untuk memberikan titik terang berbagai pertanyaan terkait dengan etika maupun moralitas.

Pencerahan Habermas (1996) menyulut peneliti untuk mempertanyakan lebih jauh tentang eksistensi kompromi dalam penerapan VA. Menurut observasi peneliti, “kompromi” di PT. Ontorejo tidak ditujukan untuk melindungi yang lemah dari perbedaan kekuasaan. Namun “kompromi” tersebut lebih ditujukan untuk melayani titah pimpinan perusahaan. Berarti, kesepakatan yang disebutkan para informan tersebut lebih merupakan bukanlah bentuk kompromi.

Sebuah kesepakatan sebenarnya merupakan ciri yang menyifatkan komunitas itu sendiri. Apakah sekiranya, pengistilahan kesepakatan menggambarkan karakteristik komunitas PT. Ontorejo sebagai komunitas yang mengutamakan permufakatan bersama (*consensual community*). Adapun komunitas konsensual umumnya ditemukan pada organisasi dengan budaya *patrimonial* (Weber, 1978, hlm. 1130). Bilamana komunitas PT. Ontorejo merupakan komunitas konsensual, maka keselarasan kepentingan alamiah akan mewarnai setiap nafas mereka, sehingga semua orang dalam organisasi memiliki pandangan sama atas berbagai nilai yang mereka yakini (Hogson (1976) dalam Tsuchiya (2002)). Namun kenyataannya, tidak semua anggota PT. Ontorejo memiliki nilai yang sama dalam memandang setiap fenomena.

Pada PT. Ontorejo, “*omong-omongan*” mencerminkan kesepakatan yang merupakan manifestasi loyalitas bawahan kepada atasan mereka. Suka atau tidak, jalur komunikasi memang tidak lepas dari dominasi kekuasaan (Bourdieu, 1979). Penerimaan anggota PT. Ontorejo atas konsensus tersebut sebagai bentuk manifestasi logika praktis yang mana mengoordinasi pikiran, persepsi dan tindakan mereka (Bourdieu, 1977, hlm. 110). Lebih lanjut, eksistensi pengekoran kehendak pimpinan juga tidak terlepas dari keyakinan bahwa

keinginan pimpinan merupakan kewajiban sah untuk diikuti (Weber, 1978, hlm. 1130).

Pimpinan memiliki berbagai hak spesial. Hak spesial para pimpinan puncak dalam organisasi termasuk hak menerbitkan norma guna mengikat anggota organisasi (Schmelzle, 2012). Adapun norma versi pimpinan akan termanifestasi pada berbagai aturan pengikat anggota organisasi tersebut (Hohfeld, 1919).

Loyalitas pada pimpinan menuntut pengabdian tak terbatas dari sekadar kewajiban normal (Weber, 1978, hlm. 222). Tidak terbatasnya pengabdian seorang anggota organisasi pada pimpinan tercermin termanifestasi pada bagaimana para bawahan melakukan pekerjaan lebih dari sekadar yang seharusnya.

4.5. Ringkasan

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana titik awal atau landasan penerapan VA. Bab IV memberikan paparan tentang indeksikalitas “kesepakatan”. Pelaksanaan VA setidaknya membutuhkan dua pihak yang berhubungan langsung, yaitu penerbit dan penerima VA. Adanya kesepakatan merupakan hal yang wajib ada sebelum diterbitkannya. Walaupun begitu, kesepakatan yang ada dalam PT. Ontorejo bukanlah kesepakatan biasa, karena kesepakatan yang terjadi di dalamnya tidak mengandung unsur kekuatan yang sepadan pada pihak yang terlibat dalam pelaksanaan VA tersebut. Kesepakatan di PT. Ontorejo juga lekat dengan kuasa dominasi pimpinan kepada bawahan untuk menaati apa yang diinginkannya.



BAB V

“LANGSUNG” YANG MELANGGAR ATURAN FORMAL

5.1. Pendahuluan

“If it work for us, it will work for you” merupakan sindiran Heeks (2002, hlm. 106) tentang bagaimana perancang SI negara Barat seakan-akan menyamakan konteks yang melingkupi SI antara Negara Barat dan Negara Timur, yang notabene kebanyakan terdiri dari negara sedang berkembang atau negara terbelakang. bahwasanya, praktik sosial antar organisasi tidak bisa disamaratakan begitu saja, mulai dari praktik produksi, bahkan cara rapat dan membuka email (Jørgensen dan Messner, 2010). Terlebih, banyak perusahaan di Negara sedang berkembang atau terbelakang telah mengakomodasi model SI terbaru dengan mengesampingkan bagaimana serta kemampuan calon pengguna di perusahaan mereka (Heek, 2002, hlm. 110).

SIAM merupakan sistem dengan keformalan rendah. Rendahnya keformalan memungkinkan perusahaan mengubah SI tersebut sesuai dengan kebutuhan mereka (Atkinson dkk., 2012). Pada hakikatnya, SIAM lebih merujuk pada sistem yang dirancang untuk mengakomodasi berbagai kebutuhan perencanaan dan pengendalian kos dan sediaan (Theodorou dan Karyampas, 2008, hlm. 45).

Kebutuhan perencanaan tidak hanya melibatkan informasi finansial, namun juga mencakup berbagi informasi non-finansial. Bahkan, keberadaan informasi

non-finansial dalam SIAM terbukti cukup ampuh menjadi alat diagnostik dalam menghadapi lingkungan turbulen (Vaivio, 1999).

Adapun, seorang perancang SI mempunyai bayangan tersendiri atas dunia yang melatarbelakangi SI, mulai dari teknologi informasi, proses, sasaran dan nilai, *staffing* dan keterampilan, sistem dan struktur manajemen, serta berbagai sumber lain (Heeks, 2002, hlm. 105). Sebenarnya, dunia yang ditangkap para perancang SI adalah dunia yang menggunakan asumsi rasional (Heek, 2002, hlm. 107; Stapleton dkk., 2005). Sayangnya, dunia nyata terkadang tidak selalu sama dengan persepsi perancang SI. Kondisi praktik akuntansi manajemen sering tidak sama seperti saat SIAM dibuat. Perbedaan tersebut memicu timbulnya perbedaan cara pemrosesan informasi akuntansi manajemen oleh pelaku SIAM. Bab ini akan menggambarkan bagaimana kemampuan EM dalam menyingkap bagaimana SIAM dilakukan dengan cara melanggar aturan formal yang telah ditetapkan di dalam perusahaan.

5.2. “Langsung”: sebuah Cara Menerapkan VA

Cara yang digunakan awak PT. Ontorejo untuk melakukan VA tercermin saat peneliti berbincang-bincang dengan salah seorang manajer junior di lingkungan teknologi produksi:

Peneliti: Kenapa ada memo, misal kalau tidak ada memo apakah pekerjaan *panjenengan* bisa berjalan dengan lancar?

Pak Sugeng: Sebenarnya bisa, tetapi memo itu terkadang digunakan untuk mempercepat, apa itu, mempercepat birokrasi, kayak, kita mungkin ada adalah desain yang perlu perubahan cepet, nomong-omongan, jadi tidak secara tertulis, tadinya ada perubahan *part in nya* atau desainnya berubah. Jadi seperti ini, bentuknya dirubah atau dirubah sedikit, sket-sket atau dicoreti saja sudah jadi, wis dikasihkan ke saya, saya mungkin cukup mengetahui saja kan, **langsung** saya ke ke produksi

Perubahan desain produk akan membuat struktur biaya juga akan berubah, karena penggunaan material atau komponen yang berbeda dalam pengerjaan



pesanan produk. Normalnya, perubahan desain produk akan dibuatkan revisi desain produk. Revisi tersebut selanjutnya akan diteruskan ke PPC pada bagian pengendalian produksi dan pengendalian material. PPC akan melihat apakah ada pergantian material atau komponen yang perlu mereka persiapkan, selanjutnya baru PPC akan mengeluarkan WI (*Working Instruction*) revisi.

Pak Manap juga mengujarkan istilah langsung dalam perbincangan antara kami: "Iya, ini ya, normalnya jalan, tapi ini ya, ini. Misalnya ini harinya senin, kita bisa **langsung** ke workshop" [Sumber: Pak Manap, 13 Agustus 2015]

Sebenarnya, Pak Manap berupaya menjelaskan bahwa pengerjaan produk akan tetap dilakukan walaupun belum ada dokumen resmi yang diterbitkan. Perbincangan tersebut mengindikasikan bahwa Pak Manap akan menginstruksikan workshop untuk mengerjakan produk berdasarkan VA yang dibuatnya sambil menunggu dokumen resmi diterbitkan.

Kata "langsung" juga ditemui peneliti saat berbincang dengan salah seorang penyelia di lingkungan PPC. Berikut ujaran beliau:

"iya, ya tapi WI [*working instruction*], WI tetep turun ya, tapi putihan ya, yang dimaksud putihan itu kebutuhan materialnya enggak ada, jadi materialnya langsung dimintakan ke renmat, **langsung** diturunkan ke workshop. Ini yang dikerjakan, jadi kalau, tadi yang sebenarnya dari MD [*Manufacturing Design*] dari TP [Teknologi Produksi], TP ke sini, sini diproses dibuatkan WI, material unit, dihitung-hitung kayak gitu, OO turun secara normal" [Sumber: Pak Sarjono, 24 Agustus 2015]

MD (*manufacturing Drawing*) merupakan hasil dari pekerjaan Teknologi Produksi. Apabila MD diturunkan langsung ke workshop, mereka biasa menyebut dengan WI putihan. WI putihan tersebut belum ada kebutuhan materialnya, karena belum dilewatkan ke PPC.

5.3. Refleksivitas: “Langsung”

5.3.1. Dokumen Tidak Lengkap

Memo (VA) umum diterima oleh bagian ekspedisi untuk mengeluarkan barang. Menurut aturan formal, barang yang datang dari vendor tidak diperkenankan langsung diserahkan kepada pengguna. Namun kenyataannya, tidak semua penerimaan dan pengeluaran barang mengikuti prosedur yang ditetapkan PT. Ontorejo. Berikut adalah pembicaraan antara peneliti dengan Pak Mardi selaku salah satu manajer di lingkungan bagian ekspedisi:

“ini baru datang mungkin belum ada PO nya, tapi barang segera dibutuhkan dan ada ya ini, pakai BPM Proforma atau memo...ini nanti larinya, konsumsinya sini sama gudang, ndak sampek akuntansi...ya nanti kalau sudah lengkap ada kontraknya baru, masuk SAP, baru ini diganti BPM resmi...iya ya mungkin cepet-cepet, barang baru datang karena terlambat, langsung digunakan, kadang kalau saya belum sempat, ya saya pakai memo, yang penting ada serah terima. Kadang barang datang, orang workshop sudah nunggu di sini, belum sempat, ya seringnya kayak gitu, karena ada informasi barang datang, barang belum datang, orangnya sudah ke sini, la la ya saya buat memo yang penting ada serah terima. Barang sudah diterima tanggal sekian. [22 Januari 2016]

Pembicaraan Pak Mardi dan peneliti mengisyaratkan bahwa penggunaan memo merupakan hal yang jamak terjadi di ekspedisi. Menurut prosedur normal, ekspedisi akan menerima barang berdasarkan tembusan PO yang dibuat oleh pengadaan. Berbekal tembusan PO, ekspedisi akan membandingkan barang yang datang dengan dokumen permintaan barang. Setelah itu, barang baru masuk gudang. Selanjutnya, gudang akan menyerahkan ke pengguna.

5.3.2. Pertimbangan Keamanan

Desain produksi yang dihasilkan oleh departemen Teknologi dan TP [Teknologi Produksi] merupakan desain *engineering* yang digunakan membuat dan merangkai berbagai bahan mentah menjadi produk jadi. Umumnya,

pergerakan desain produksi dilakukan secara fungsional, mulai dari departemen perancangan ke departemen perencanaan proses, dan departemen *manufacturing* (Kuo dkk., 2001). Pada departemen perencanaan itu sendiri, MD [*Manufacturing Design*] seharusnya didetailkan secara teknis terlebih oleh bagian PPC, seperti dituturkan oleh salah seorang penyelia yang menangani perencanaan material di lingkungan departemen pengadaan:

“Itu hanya gambaran umum. Kalau sudah ada kesepakatan seperti ini, ya itu waktunya mepet. Selesai di bulan berikutnya, ya itu, padahal itu teknis detail itu belum” [Sumber: Pak Seger, 24 Agustus 2015]

MD yang diserahkan kepada Departemen Produksi merupakan gambar yang belum dipecah menjadi bagian-bagian teknis. Dengan ketatnya jadwal produksi, meski desain gambar belum siap diturunkan. Namun, gambar desain tersebut tetap diturunkan di lapangan, dan tidak melalui departemen perencanaan perencanaan dan pengendalian produksi.

Setelah tercapai kesepakatan antara TP dan Fabrikasi, maka MD plus memo diturunkan kepada Departemen Fabrikasi. Dalam menanggapi memo, senior manajemen yang menerima akan mempertimbangkan keamanan dalam pembuatan rangkaian produk yang tercantum dalam dokumen tersebut:

“Tapi dari segi kenyamanan, keamanan secara dokumen, dari kontrak itu aman. Yang masih prototip yang sifatnya aman itu seperti *carbody* biasanya itu” [Sumber: Pak Yitno, 9 September 2015]

Umumnya, produk yang dihasilkan oleh PT. Ontorejo merupakan rangkaian kereta api dengan spesifikasi tertentu. Karena bernilai tinggi, maka senior manajemen mempertimbangkan sisi keamanan dalam pembuatan produk berdasarkan memo tersebut.

Keamanan yang dimaksud oleh Pak Yitno adalah keamanan dari sisi dokumentasi, artinya mereka sudah pernah membuat produk dengan spesifikasi



yang sama dengan yang tercantum dalam memo. Karena mereka sudah pernah membuat rangkaian produk tersebut, maka mereka otomatis masih menyimpan dokumentasi proyek terdahulu, yaitu WI. Karena mereka sudah memiliki dokumentasi lengkap, maka Pak Yitno yakin mampu membuat produk dengan spesifikasi bagian produk yang hampir sama dengan sebelumnya, walau dokumentasi operasional produk belum tersedia.

PT. Ontorejo merupakan salah satu BUMN yang membuat alat transportasi berdasarkan pesanan. Walaupun produk dibuat berdasarkan pesanan, namun produk PT. Ontorejo secara garis besar memiliki banyak persamaan antara satu dengan lainnya. Seperti diungkapkan oleh salah satu senior manajer di lingkungan fabrikasi berikut: "WI setiap proyek itu kan WI nya harus baru, walaupun sama, sparepartnya sama, proyeknya sama." [Sumber: Pak Yayak, 9 September 2015]. Oleh karena proyek yang dikerjakan ada kesamaan dengan proyek terdahulu. Persamaannya tidak seratus persen serupa. Namun, ada sebagian produk yang memiliki spesifikasi yang sama, semisal: proyek X-114 akan menggunakan desain X-098 untuk bagian atap, jendela, dan pintu. Dengan adanya memo, para penerima memo merasa mantap untuk mengerjakan produk meski tanpa disertai WI proyek bersangkutan.

Bilamana produk belum pernah dibuat sebelumnya. Penerima memo akan mempertimbangkan keamanan dari sisi produksi. Dari sisi produksi, bagian produk yang aman diproduksi adalah prototipe seri. Seperti diungkapkan oleh Pak Yitno sebagai salah satu senior manajer dalam lingkungan fabrikasi:

"Di sini tetep ada mbak. Itu sering kita lakukan terutama untuk proyek-proyek baru, yang sifatnya masih prototip tapi seri. Proptotip seri itu maksudnya gini yang satu prototip itu dibuat, tapi di belakangnya terus kita buat, yang masih prototip yang sifatnya aman itu seperti carbody biasanya itu" [Pak Yitno, 10 September 2015]

Adakalanya PT. Ontorejo membuat prototipe sebelum mereka memproduksinya secara seri atau rangkaian. Walaupun telah dibuat prototipe, namun penerima memo memandang tidak semua bagian produk dirasa aman untuk dikerjakan terlebih dahulu sebelum ada dokumentasi resmi yang turun di lapangan. Menurut Pak Yitno, bagian produk yang aman dikerjakan adalah bagian *carbody*. *Carbody* adalah bentuk luar kereta yang belum diisi dengan interior dan tatakan bawah.

5.3.3. Pelayanan Material

Pengajuan material dimulai dari turunnya MD dari TP ke PPC. PPC akan menghitung kebutuhan material, selanjutnya PPC akan menyerahkan daftar kebutuhan material kepada Renmat. Selanjutnya, Renmat akan memproses material ke gudang untuk dipenuhi. Setelah gudang menyerahkan bahan baku ke bagian fabrikasi. Bagian fabrikasi baru bisa memulai proses pengerjaan produk.

Proses di atas adalah proses permintaan material dengan menggunakan mekanisme SI formal. Namun bila menggunakan memo, maka permintaan material tidak bisa berjalan seperti itu. WI putihan yang diterima oleh bagian fabrikasi sebenarnya merupakan MD yang belum ada kebutuhan material, karena belum sampai ke PPC. Otomatis, kebutuhan material belum dihitung dan diajukan ke Renmat, sehingga material yang dibutuhkan masih belum tersedia di *workshop*, seperti yang diungkapkan oleh pengendali produksi berikut ini: "Padahal yang namanya memo itu belum ada pelayanan material" [Sumber: Pak Supariyanto, 2015]

Memo akan diterbitkan dalam kondisi ketatnya jadwal produksi dengan batas akhir penyerahan produk kepada *customer*. Penerbitan memo tersebut berjalan lebih cepat dari prosedur normal, sehingga material masih belum

teridentifikasi oleh perencana material. Sebenarnya, banyak terdapat material atau bahan mentah berupa lembaran-lembaran plat di workshop tersebut.

Namun, semua material sudah ada peruntukannya sendiri-sendiri. Terkait dengan kebutuhan material atau bahan baku yang tidak tercantum dalam WI putihan atau MD yang diterima, fabrikasi akan mencari tahu kebutuhan material atas proyek yang akan dikerjakan. Salah satu cara yang bisa dilakukan oleh fabrikasi adalah dengan meminta bantuan pengendali produksi untuk menghitung kebutuhan material untuk proyek yang sedang dikerjakannya. Dari situ, pengendali produksi akan mencocokkan dengan dokumentasi proyek lama yang tercantum dalam memo terkait dengan kebutuhan materialnya.

Langkah selanjutnya, pengendali produksi akan mengecek jumlah dan eksistensi material yang dibutuhkan oleh workshop untuk mengerjakan produk. Pengendali produksi akan melihat ketersediaan material sisa yang ada dalam workshop. Apabila mencukupi kebutuhan, maka pengendali produksi akan memutuskan untuk menggunakan material sisa tersebut. Namun, apabila tidak terdapat material sisa produksi atau jumlah yang dibutuhkan tidak mencukupi, maka fabrikasi akan membuat memo permintaan material.

Memo permintaan material akan diserahkan fabrikasi kepada pengendali produksi, seperti yang diungkapkan pengendali produksi berikut:

"la ngene [la begini] Memo atau WI putihan mengko tetep tak tembusin [nanti tetap saya tembuskan] ke perencanaan biar dihitung berapa lembar ini yang saya butuhkan, karena ini urgen sekali. Kalau sudah dihitung 10 lembar, perencanaan ngasihkin logistik" [Sumber: Pak Supariyanto, 2015]

Memo terkait dengan permintaan material akan langsung difotokopi oleh pengendali produksi untuk diteruskan ke perencanaan produksi. Perencanaan produksi akan menghitung kebutuhan material, selanjutnya mereka akan mengirimkannya ke perencana material untuk diproses lebih lanjut.

Sambil menunggu proses datangnya material untuk proyek tersebut, pengendali produksi akan mencari spesifikasi material yang sama di lapangan.

Material di lapangan sebenarnya cukup banyak jumlahnya. Namun, masing-masing material sudah diperuntukkan untuk berbagai proyek lain. Dari sini,

pengendali produksi akan mempertimbangkan apakah sekiranya ada material proyek lain dengan spesifikasi yang sama namun batas waktu produksi masih

panjang. Bila ada, pengendali produksi langsung memutuskan menggunakan material proyek lain untuk proyek tersebut, seperti yang diungkapkan oleh

pengendali material berikut: “Walaupun mungkin sementara saya pinjam, misalnya PPL, pak punya material dengan spek jenis ini, jenis ini, O nduwe

[punya], pinjami 10 lembar” [Sumber: Supariyanto, 2015]. Peminjaman material dari proyek lain sifatnya sementara. Sementara maksudnya sambil menunggu

kedatangan material proyek dimaksud. Peminjaman dilakukan oleh pengendali produksi, karena pemenuhan material masih menunggu serangkaian proses

administrasi yang cukup lama, sementara batas waktu penyerahan produk semakin dekat.

5.3.4. Potong Kompas

PT. Ontorejo telah menerapkan ERP dalam kegiatan operasi mereka.

Semestinya, sistem informasi terintegrasi akan mendorong arus informasi dalam perusahaan agar berjalan efektif dan efisien (Lim, 2013) dengan cara

memberikan kemudahan penyebaran informasi lintas departemen (Gunasekaran dan Nath, 1997), sehingga penggunaannya bisa memanfaatkan informasi secara

optimal. Untuk itu, arus informasi dalam perusahaan akan selalu diasumsikan mengikuti SIAM resmi yang terpasang pada perusahaan. Namun, para pelaku

SIAM adalah manusia yang memiliki kebebasan untuk memilih apa yang hendak dia perbuat, seperti pengakuan penyelia di lingkungan pengendalian material berikut ini:

“Nek [kalau] saya harus ikut prosedur, ya saya harus lapor ke akuntansi dulu, di sana nanti buka OK baru. Setelah buka OK, baru ngirimkan ke TI [teknologi informasi] untuk di sistem ke SAP. Setelah itu dibikin format, lalu di GR untuk dimintakan rekomendasi disahkan. OK itu oleh dienggo opo ora sama Bosse [OK itu boleh dipakai atau tidak sama Bosnya]. Kan gitu, satu minggu kiro-kiro gak bar [kan begitu, satu minggu kira-kira belum selesai]. La iki piye, wong sing arep nggarap wis ditekakne [la ini bagaimana, yang mengerjakan sudah didatangkan], la anggake [memang] seperti itu, saya ndak, ndak sulit, sampean nggae memo tulisane koyo ngene iki [sampean membuat memo tulisannya seperti ini]. Begitu sampai sini tak ACC. Saya terima memo saya kopi terus saya kirimkan ke gudang. Ke gudang, mohon dilayani dulu. BBM menyusul, Memo yang asli saya kirimkan ke akuntansi mohon dibukakan OK baru. Arsip, ada arsip untuk catatan saya, istilahnya saya ada hutang dengan gudang, material iki wis dilayani, iki wis jalan, wis lancer. Saya ini kalau BBM sudah turun, terus saya BBM, nanti saya urusannya dengan gudang. Memang karena keadaan mengharuskan seperti itu [Sumber: Pak Seger, 24 Agustus 205]

Dalam ujarannya, Pak Seger menceritakan untuk mempercepat proses produksi, beliau memilih untuk membuat memo agar barang segera dikeluarkan dari gudang, selanjutnya diserahkan kepada pengguna.

Apabila mengikuti prosedur formal, Pak Seger harus melewati beberapa langkah tujuh prosedur, sehingga memerlukan setidaknya satu minggu untuk mengeluarkan barang. Bila mengikuti prosedur, pengguna tidak diperkenankan mengajukan permohonan material ke pengendalian material, karena wewenang tersebut ada di tangan PPC. Dengan demikian, memo akan memangkas prosedur menjadi hanya dua langkah saja, yakni mengirimkan permintaan material ke pengendalian material dan mengeluarkan barang dari gudang.

5.4. Memaknakan “Langsung”

Lingkungan organisasi bukanlah lingkungan stagnan. Lingkungan organisasi tidak terlepas dari perubahan pasar yang dihadapi organisasi. Perubahan pasar

menyebabkan perubahan pada berbagai kebijakan produksi yang berdampak pada perubahan organisasi dan perubahan SI organisasi (Harash, 2015; Hopwood, 1987). Organisasi dipastikan akan berubah karena lingkungan, meskipun lingkungan fisik perusahaan tampak tidak berubah (Weick, 2009).

Mau tidak mau, konteks lingkungan juga akan memengaruhi bentuk akuntansi (Caria dkk., 2016).

Ketidakpastian lingkungan akan mengubah SI dengan cara memengaruhi cara berkomunikasi dan berkoordinasi guna mengefektifkan pekerjaan para awak dalam organisasi (Otley, 2016). Dalam ketidakstabilan lingkungan, setiap organisasi akan memikirkan berbagai cara agar mampu menyesuaikan dengan ketidakpastian daripada mengikuti aturan formal perusahaan (Hartmann dan Vaassen, 2004, hlm. 115-116). Dalam konteks ini, PT. Ontorejo menggunakan VA sebagai cara untuk mengantisipasi ketidakpastian tersebut. VA merupakan bentuk SIAM yang tumbuh lokal dalam PT. Ontorejo. Bagaimanapun juga, kehadiran VA lokal tidak terjadi secara kebetulan dari dalam organisasi. Best (2010) menemukan bahwa kebanyakan anggota organisasi cenderung memiliki kebiasaan tertentu untuk menjalankan SI lokal versi mereka untuk tujuan efisiensi.

Peran SIAM amat besar pada semua perusahaan, dikarenakan kemampuannya menjadi penghubung dua arah antara manajemen senior dan manajemen papan bawah (Johnson dan Kaplan, 1987, hlm. 4). Caranya adalah dengan penyediaan informasi relevan yang memungkinkan para manajer membuat keputusan operasional lebih baik (Drury, 2012, hlm. 36). Untuk itu, SIAM harus mampu memainkan perannya sebagai penyedia informasi untuk aktivitas produksi yang mencakup perancangan produk perencanaan dan

pengendalian produksi, operasional produksi; serta akuntansi biaya (Alrabei dkk., 2014).

Lebih lanjut, Granlund dan Lukka (1998) membagi SIAM menjadi dua kelompok besar yaitu makro dan mikro. SIAM makro mencakup berbagai konsep dan teknis SIAM yang cenderung seragam. Sementara, SIAM mikro lebih menyoroti bagaimana pola perilaku dalam menggunakan solusi yang ditawarkan SIAM makro. Dalam penelitian ini, peneliti tidak akan membahas tentang bagaimana para pelaku menggunakan solusi dari SIAM makro. Namun, peneliti lebih tertarik membahas SIAM alternatif yang digunakan para awak PT. Ontorejo untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

SIAM makro dirancang berdasarkan lingkungan organisasi lingkungan stagnan. Padahal, lingkungan organisasi tidak terlepas dari perubahan pasar yang dihadapi organisasi. Perubahan pasar menyebabkan perubahan pada berbagai kebijakan produksi yang berdampak pada perubahan organisasi dan perubahan SI organisasi (Harash, 2015; Hopwood, 1987). Organisasi dipastikan akan berubah karena lingkungan, meskipun lingkungan fisik perusahaan tampak tidak berubah (Weick, 2009). Mau tidak mau, konteks lingkungan juga akan memengaruhi bentuk akuntansi yang bermain di dalamnya (Caria dkk., 2016)

Ketidakpastian lingkungan akan mengubah SI dengan cara memengaruhi cara berkomunikasi dan berkoordinasi guna mengefektifkan pekerjaan para awak dalam organisasi (Otley, 2016). Dalam ketidakstabilan lingkungan, setiap organisasi akan memikirkan berbagai cara agar mampu menyesuaikan dengan ketidakpastian daripada mengikuti aturan formal perusahaan (Hartmann dan Vaassen, 2004, hlm. 115-116). Dalam konteks ini, PT. Ontorejo menggunakan

istilah “langsung” untuk mengantisipasi ketidakpastian tersebut. Dari berbagai

ujaran di atas, peneliti menarik memaknakan bahwa “langsung” lebih berarti melanggar aturan formal. Pelanggaran aturan formal akan menjadi sebuah rutinitas. Rutinitas manusia akan menghasilkan pola tindakan yang senantiasa berubah seiring kondisi organisasi (Guha dan Das, 2017). Adapun bentuk pola rutinitas akan terbentuk berdasarkan pertimbangan lokal dan kreativitas olahan para aktor itu sendiri dalam sebuah organisasi (Pentland dan Feldman, 2008, hlm. 248-249).

5.5. Ringkasan

Praktik memo di PT. Ontorejo umumnya dilakukan dengan melanggar aturan formal yang ada dalam perusahaan. Pelanggaran aturan formal membutuhkan adanya kesepakatan. Kesepakatan untuk melanggar aturan formal dikuatkan dalam bentuk memo. Pelanggaran aturan formal yang sering dijumpai dengan menggunakan memo adalah dengan cara melompati beberapa alur SIAM formal untuk mempercepat proses produksi di PT. Ontorejo. Pelanggaran aturan formal juga memungkinkan para pengguna memo memperoleh informasi relevan yang mereka butuhkan. Dengan demikian, prosedur formal merupakan artefak aturan manual, namun tidak sepenuhnya menjadi rutinitas nyata yang terjadi di PT. Ontorejo. Rutinitas berjalan di perusahaan tidak harus sama dengan artefak prosedur manual yang tertanam dalam perusahaan.



BAB VI

“MACEM-MACEM” MERUJUK MAKNA RELEVANSI

6.1 Pengantar

Manusia adalah makhluk bermain. Diajari ataupun tidak, manusia akan memainkan peran mereka sendiri. Naluri bermain merupakan bawaan dari Yang

Kuasa sejak dalam buaian sampai saat kita berpisah dengan dunia fana ini.

Begitu pula dengan perilaku informasi (*information behavior*), perilaku informasi

yang tertanam pada manusia merupakan bawaan melekat. Tanpa perlu diajarkan, manusia akan berupaya memuaskan kebutuhan informasi dalam

lingkungan tertentu (Spink, 2010, hlm. 35). Selanjutnya, manusia cenderung

akan menggunakan aturan buatan mereka untuk memuaskan kebutuhan

informasi (Huizinga, 1949, hlm. 11-13).

Dalam ajang permainan buaatannya, manusia akan memainkan kreativitas mereka dalam bertindak (Huizinga, 1949, hlm. 116). Sebagaimana dalam

perusahaan, SI tidak mungkin mampu mengantisipasi semua kejadian yang

terjadi dalam perusahaan. Akibatnya, ada sebagian kebutuhan informasi yang

tidak bisa dipenuhi oleh SI formal dalam perusahaan. Dengan kreativitas

manusia, SI alternatif hadir sebagai pengisi kebutuhan informasi yang belum

dipenuhi oleh SI formal tersebut (Riahi-Belkaoui, 2002, hlm. 226).

6.2. “Macem-macam” adalah bentuk Vernacular Accounting

Pada saat pertama kali masuk pada PT. Ontorejo, peneliti mencoba melihat-lihat bentuk dari VA yang dihasilkan bagian-bagian di lingkungan Divisi Produksi PT. Ontorejo. Dari sebagian bentuk VA, memo merupakan bentuk VA yang hidup di PT. Ontorejo. Memo merupakan ajang komunikasi internal yang digunakan para pihak yang saling berinteraksi dalam PT. Ontorejo, khususnya untuk komunikasi dengan antar departemen. Pada saat peneliti memulai observasi dokumen berupa memo yang beredar di lingkungan produksi, peneliti melihat keragaman bentuk VA yang dihasilkan oleh masing-masing bagian.

Bagan 6.1 mengilustrasikan keragaman format serta cakupan memo. Dalam bagan tersebut tidak terlihat keseragaman cakupan dan format memo. Bentuk format yang tampak seragam adalah logo PT. Ontorejo, penanggung-jawab memo dan pihak tertuju. Keragaman bentuk didorong oleh perbedaan kebutuhan informasi antar departemen pembuat.

Perbedaan format dan cakupan itu sebenarnya tidak lepas dari kebutuhan pengguna Informasi tersebut. Keragaman memo terbersit dari pernyataan seorang manajer di bagian PPC. Saat itu, peneliti sedang melihat-lihat format memo yang telah beliau buat, dari situ peneliti melihat keragaman dari memo yang beliau buat dengan lainnya. Berikut pernyataan beliau:

Pak Mubiarto: La niki kan [sambil menunjukkan memo] saking bagian teng nggene kulo, inggih, la niki nyuwun tool

Peneliti: formate niki pripun Pak?

Pak Mubiarto: inggih macem-macem

Translasi:

Pak Mubiarto: La ini kan [sambil menunjukkan memo] dari bagian saya, ya, la ini minta tool

Peneliti: formatnya ini bagaimana pak?

Pak Mubiarto: ya **macam-macam**

MEMO

Tanggal: 5 Maret 2015
Nomor: []

Dari: []
Kepada: Yth. SM []

Teknologi Produksi: []

Perihal: Pengajuan Material SUS Dln 14003, tb 3 mm

Dengan hormat,

Untuk keperluan trial / uji coba punchdies carline proyek [] mohon disiapkan material SUS Dln 14003 tebal 3 mm (sisa sampel untuk uji welding) sebanyak 1 lembar.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

hormat kami

ONTOREJO
PT. Ontorejo Sukses Makmur
Jl. Madakapura 15, Lumbang, 67183
Telp: (0353) 467 298
Fax: (0353) 467 988
Website: www.ontorejo.web.id
Email: sekretariat@ontorejo.web.id

MEMO

Tanggal: 24 Agustus 2015

Dari: []
Kepada: []

DENGAN HORMAT

MOHON SEGERA DILAYANI PERMINTAAN BARANG / MATERIAL UNTUK KEPERLUAN DINAS Pengerjaan Perbaikan AC - I2

Di []

SESUAI DAFTAR DI BAWAH INI

NO	NAMA	SPEC	JML	KEY
1	SIKAFLEX SEALANT	221	2 DOOS	(24 PCS)
2	SIKAFLEX BONDING	255 F	1 DOOS	(12 PCS)

DEMikian ATAS KERJASAMANYA DISAMPAKAN TERIMAKASIH

HORMAT KAMI

ONTOREJO
PT. Ontorejo Sukses Makmur
Jl. Madakapura 15, Lumbang, 67183
Telp: (0353) 467 298
Fax: (0353) 467 988
Website: www.ontorejo.web.id
Email: sekretariat@ontorejo.web.id

MEMO

Tanggal: []
Ref. No.: []

Dari: Randal Produksi
Kepada YTH: SM Perawatan

Perihal: Perbaikan Fasilitas []

Dengan hormat

Sehubungan dengan proyek [] yang belum [] ditumpuk kemudian di langsir, terkait dengan hal ini kami sampaikan bahwa kondisi [] utara final & utara water tes sudah ambles & kriting ini sangat membahayakan & perlu segera diperbaiki.

Demikian & atas kerja samanya terima kasih.

Mengotahui :

SM, Randalprod [] M. Pengendalian Prod. []

ONTOREJO

PART CONTROL CENTER

FROM: SAL PROD TO: SAI/MI/SPV STEEL WORK.

SUBJECT: TRAINING

10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86
87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97
98	99	100								

MATERIAL TRAINING WELDING

DENGAN HORMAT,

GUNA MENINGKATKAN KUALITAS PRODUK Mohon di bongkar alat utk. TRAINING WELDING ALAS bantian & kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

ALAT → SAM
CR → 12 x 100 x 250 = 300 PCS
WS → GS, GA, GR.

NOTE: KIRIM MATERIAL KE TRAINING CENTER.

NB: MATERIAL GUNAKAN SISA PPCW.

Bagan 6.1. Bentuk VA di Lingkungan Produksi
Sumber: Data Internal Perusahaan

6.3. Refleksivitas “Macem-Macem”

6.3.1. VA untuk Permintaan Barang

Setiap perusahaan umumnya telah merancang berbagai formulir untuk menangani permintaan barang ataupun material, begitu pula PT. Ontorejo. PT. Ontorejo telah membuat formulir permintaan barang berupa Surat Permintaan Barang dan Perkakas (SPAP) dari pengguna untuk perencanaan material ataupun pengadaan, sebagaimana penuturan salah satu penyelia di lingkungan PPC berikut ini:

“O, mungkin niku semacam Memo. Memo-memo yang sifatnya kayak gini mungkin bisa [menunjukkan memo untuk mempercepat] tapi *sebenere* [sebenarnya] memo itu e ada yang secara formal namane SPAP, kayak gini mungkin [sambil menunjukkan printout ERP] kalau formalnya kan kayak gini” [Sumber: Pak Sarjono, 24 Agustus 2015]

Pak Sarjono juga menunjukkan format SPAP yang tergambar pada Gambar 6.1 menggambarkan bentuk SPAP PT. Ontorejo.

PT Ontorejo Jl. Galunggung no 117-150 Medan Kemulan		SURAT PERMINTAAN ALAT & PERKAKAS SPAP				Nomor : Tanggal : Proyek : Halaman : 1
No.	Nama & Spesifikasi	Kode	Jumlah	Satuan	Keterangan	
1	Spidel Putih		24			
2	Spidel hitam		24			
3	Board marker		24			
4	WD 40		10			
5	Lakban hitam		50			
6	Kacamata Transparan		15			
7	Kacamata hitam		15			
8	Water proof		100	lembar		
Diminta Oleh : <u>Idre Samodra</u>		Mengetahui : Kabag / Kasel		Diterima Oleh : Renprod.		Tindak Lanjut : BPM No. : BPM No. : Lain-lain :

Lembar 1 = Renprod, Lembar 2 = Arsip
Form No.IV - 12.016, Rev. 0

Gambar 6. 1. Surat Permintaan Alat dan Perkakas

Sumber: internal PT. Ontorejo

SPAP merupakan formulir yang digunakan untuk permintaan alat dan perkakas. Sedangkan menurut Pak Margono, formulir permintaan material formalnya menggunakan STT:

“Formalnya ya, istilahnya bukan memo ya dari lapangan, dulu ada istilahnya STT. Surat permintaan, ada forum, tapi saya nggak tahu sekarang” [Sumber: Pak Margono, 29 Januari 2016]

Baik Pak Sarjono dan Pak Margono menunjukkan bahwa walaupun ada format resmi, para pelaku SIAM lebih sering menggunakan memo (VA) untuk meminta material ataupun komponen kepada pengendali material dan pengadaan.

Pak Margono juga menegaskan bahwa penggunaan memo untuk permintaan material atau komponen bisa dari pengguna langsung maupun dari pengendali material:

“Dadi, memo dari PPC itu material material itu dari sana. Jadi dari lapangan ada permintaan, memo ke sini.” [Sumber: Pak Margono, 29 Januari 2016]

Memo untuk meminta material atau komponen yang ditujukan kepada pengendali material atau pengadaan tampak pada gambar 6.2. Gambar 6.2 menunjukkan bahwa pembuat memo (VA) membubuhkan keterangan penggunaan material ataupun komponen yang mereka butuhkan.

PT. Ontorejo merupakan perusahaan yang beroperasi berdasarkan pesanan. PT. Ontorejo sering lebih dalam merencanakan kuantitas material atau komponen untuk membuat produk. Dampaknya, masih ada material ataupun komponen sisa yang disimpan. Barang sisa proyek sering tidak dimasukkan ke gudang, namun bisa disimpan oleh bagian PPC ataupun fabrikasi. PT. Ontorejo tidak menyediakan formulir khusus untuk meminta material ataupun komponen sisa proyek. Apabila membutuhkan, para pengguna akan menghubungi PPC secara lesan terlebih dahulu, selanjutnya mereka akan membuat memo (VA) untuk menguatkan pernyataan lesan mereka.

Gambar 6.3 menunjukkan bagian fasilitas meminta material sisa kepada PPC sebagai pemilik material sisa proyek. Memo (VA) terbit apabila PPC sudah pasti memiliki material sisa sesuai yang diminta, karena sebelum membuat memo (VA) mereka sudah menghubungi pemilik material terlebih dahulu.

MEMO

Tanggal : 20 Februari 2015
 Nomor : 98 /FAB/II/2015

Dari : SM. Assembling

Kepada Yth : SM. Pengadaan

Perihal : Permintaan Baut tanam (Dyna bolt)

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya pembuatan jig-jig baru untuk proyek Bangladesh, K1, K3 di area workshop PRKB. Dengan demikian mohon untuk disediakan baut tanam (dyna bolt) dengan ukuran sbb.

No	Kebutuhan	Ukuran (mm)	Jumlah (pcs)
1	Dyna bolt	Ø 16 x 150	100
2	Dyna bolt	Ø 18 x 150	50
3	Dyna bolt	Ø 20x150	50

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,
 SM. Assembling

NOTE :
 MENTION SEKED BIKELIKIN
 DISUNGAN TEL 2-8-2015
 20/15
 2

Cc:Yth. SM PPC
 Arsip

Gambar 6. 2. Memo Permintaan Material
 Sumber: dok. internal

MEMO			
No. : 022/HAR/08/15			
Tanggal : 18 Agustus 2015			
Hal : -			
Dari :	Kepada :		
SM. FAS - HAR	M. PPC		
<p>Dengan Hormat,</p> <p>Sehubungan dengan adanya perbaikan pada bucket elevator (cintug) grid blasting, maka kami mohon untuk bisa diberikan material part sisa dengan ukuran ;</p> <p>a. 2,3x120x85mm sebanyak 50pcs</p> <p>b. 2,3x85x85mm sebanyak 50pcs</p> <p>Demikian atas perhatian dan kerja samanya , terima kasih.</p> <p style="text-align: right;">Hormat Kami, SM. FAS - HAR</p> <p>Mohon Belayan : Heningke List Pm Dan Cp 100g. Bpa 68060815</p> <p style="text-align: center;">18/8</p> <p style="text-align: right;">VA P200 / pcc</p>			
<input type="checkbox"/> Untuk diskusi <input type="checkbox"/> Untuk diketahui <input type="checkbox"/> Untuk diujikan	<input type="checkbox"/> Untuk disimpan <input type="checkbox"/> Untuk tanda tangan <input type="checkbox"/> Untuk diketahui	<input type="checkbox"/> Untuk konsultasi <input type="checkbox"/> Untuk dibaris	<input type="checkbox"/> Untuk dikembalikan <input type="checkbox"/> Harap mengesep

Gambar 6. 3. Permintaan Material Sisa

Sumber: dokumen internal PT. Ontorejo

6.3.2. VA untuk Permintaan atau Penyampaian Informasi

Memo (VA) bisa digunakan untuk meminta barang. Di samping itu, memo (VA) juga bisa digunakan untuk meminta atau menyampaikan informasi kepada tertuju. Gambar 6.4 menunjukkan adanya permintaan informasi kepada SM Teknologi Produksi untuk estimasi biaya dan *outsourcing* vendor. Pengadaan membutuhkan MD (manufacturing design) kepada Teknologi Produksi, karena mereka tidak mendapatkan tembusan MD [Manufacturing Design] dari TP

[Teknologi Produksi] secara langsung, karena pihak peminta komponen berada di bawah wewenang PPC.

Memo

Tanggal : 21 Januari 2015

Dari : PPM_Logistik Kepada : SM. Teknologi Produksi

Dengan hormat,

1. Terkait dengan akan adanya rencana untuk melakukan subcont pekerjaan cutting atas Part Bogie TB 398, dimana berdasarkan schedule delivery adalah bulan maret 2015, maka kami mengharapkan bantuan untuk mendapatkan hard copy MID single part Bogie TB 398 terbaru.
2. Hal ini kami perlukan untuk estimasi biaya dan sourcing vendor yang kompeten.
3. Atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Tn. Pel
mohon ditindak lanjut
dan di stampel TP

Hormat kami
SM.Pengadaan
th

Untuk diskusi Untuk disempen Untuk konsultasi Untuk dikembalikan
 Untuk diketahui Untuk tanda tangan Untuk dibalas Harap menghadep
 Untuk dikerjakan Untuk ditetapi

Gambar 6. 4. Permintaan Informasi

Sumber: dokumen internal PT. Otoraja

Memo (VA) juga bertindak sebagai informasi tambahan bagi bagian logistik untuk menentukan mana pengadaan yang harus mereka dahulukan, sebagaimana penuturan manajer di lingkungan pengadaan berikut ini:

“Ya, kalau di saya kebanyakan seperti itu, jadi tidak *direct* ke tempat kami, karena teknologi larinya ke renmat [Perencanaan Material] dulu, yang *direct* ke kami biasanya dari renmat, cuman renmat jarang sekali mengeluarkan memo ke kami, lebih ke arah langsung ke *purchase request*, secara sistem kami sudah terima di sistem SAP kami, ya itu anti itu yang akan kami kerjakan, la yang memo tadi itu cuman untuk bekal kami untuk mengingat ingat untuk memprioritaskan hal-hal itu, tapi nantinya adapun atau tidak adapun tetep di sistem kami perintah pembelian itu tetap ada Bu. Kami harus

mengeksekusinya, cuman kalau nggak ada memo itu kan seperti urut kacang, satu masuk kita kerjakan, ketika ada ini (menunjuk memo), bisa ngerjakan dulu.” [Sumber: Pak Mirza, 29 Januari 2016]

Bagi Pak Mirza, memo digunakan untuk menentukan skala prioritas yang akan beliau kerjakan terlebih dahulu. Apabila tidak ada informasi berupa memo dari pengendali produksi ataupun pengguna langsung, maka Pak Mirza akan memproses permintaan yang datang terlebih dahulu.

Tanggal		ISO Certified Company	
27 Mei 2015			
Dari		Kepada Yth.	
Rental Produksi		Pengendalian Material	


Nomor : 001 / PPC.03 / V / 2015
 Sifat : Penting (Urgent)
 Lampiran : 1 Bendel
 Perihal : **Rush Order (PL) permintaan material**


Dengan hormat,
 Menunjuk Kontrak / Supply Agreement Nomor: 3A01-JAVA50-GE01-5-2015 lampiran A (Scope of Supply),
 mohon bisa dilakukan percepatan pembelian material sebagai berikut:

1. Oli bogie
2. Grease bogie
3. Oli engine
4. Road number
5. Wheel Chocks
6. Toolbox + toolkit

Detail data terlampir
 Demikian informasi ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerja sama yang baik disampaikan terima kasih.

Hormat kami,
 SM Rental Produksi





<input type="checkbox"/> Untuk diskusi	<input type="checkbox"/> Untuk disimpan	<input type="checkbox"/> Untuk konsultasi	<input type="checkbox"/> Untuk dikembalikan
<input type="checkbox"/> Untuk diketahui	<input type="checkbox"/> Untuk tanda tangan	<input type="checkbox"/> Untuk abaias	<input type="checkbox"/> Harap menghadap
<input type="checkbox"/> Untuk dikerjakan	<input type="checkbox"/> Untuk disetujui		

Gambar 6. 5. Rush Order

Sumber: dokumen internal PT. Ontorejo



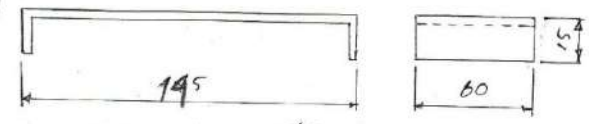
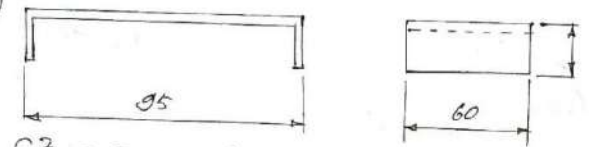
Gambar 6.5 menunjukkan adanya informasi pengendali material produksi kepada pengadaan. Memo (VA) tersebut memberikan bantuan informasi kepada bagian pengadaan untuk mempercepat pemrosesan pengadaan barang yang ditunjuk dalam memo (VA). Dengan memo, bagian pengadaan memiliki dasar untuk mempercepat proses pengadaan material ataupun komponen sesuai dengan yang tertulis dalam memo tersebut.

6.3.3. VA untuk Perintah

Memo (VA) juga bisa digunakan untuk memerintah pihak tertuju untuk melaksanakan sesuai yang diminta dalam dokumen tersebut. Dalam PT. Ontorejo, detail pekerjaan sebenarnya sudah dicantumkan dalam WI (*Working Instruction*). Namun, tidak semua operator mampu membaca apa yang diminta dalam WI tersebut. Para operator sering menunggu perintah kerja berupa memo dari perencana produksi. Pada saat peneliti melakukan observasi di PCC Timur, peneliti singgah di kantor PPC timur sambil mengobservasi apa yang dilakukan supervisor PPC timur. Di PPC timur, peneliti menilik ada dua orang penerbit memo untuk operator fabrikasi, yaitu: seorang penyelia dan seorang pegawai junior. Sambil bekerja, penyelia tersebut berucap:

“Memo dari semua produksi. Sini kan PPC. Saya ini kan PCC. Saya kan mengoperasikan sini, PCC [*part control center*]. Semua part itu masuknya di sini. Jadi dari semua mesin manapun masuk dulu ke PCC. PCC mengidentifikasi, ada *barcoding barcoding* ya ya sementara belum jalan dulu, tapi ini, ya kemarin sudah diperbaiki, kalau tidak ada *trouble*, mudah-mudahan sudah jalan. Mengapa PCC, Saya kenapa kok harus masuk sini *part control center*, kenapa masuk sini. Kita butuh data itu semua, pas sudah selesai dan kita PCC harus mendistribusikan sesuai. Desnaken shop atau *shortname* bagian yang terkait proses selanjutnya. Itu harus jelas termasuk layoutnya. WI kan sudah tertera di situ ada *shortname*, desnaken sop, termasuk *working sekuens* urutan pekerjaan. Itu kan semua kan sudah tertera di situ. Jadi yang namanya WI itu sebenarnya sudah komplit. Orang kalau semua paham WI, itu sudah siap untuk panduan kita bekerja, ya itu, ya WI itu, tapi kalau Memo. Tapi kalau memo saya berusaha saya detailkan, itu orang bisa membaca” [Sumber: Pak Sardi, 24 Agustus 2015]

Memo dari pengendali produksi akan memberikan aba-aba kepada para operator lapangan untuk mengerjakan sesuai dengan yang diperintahkan dalam dokumen tersebut.

MEMO	
 	
Tanggal: 24 Juni 2015	
DARI: PCC Timur	KEPADA: SM / staff steel work.
<p>Dengan hormat Mohon dibuatkan Bracket siku antar pondasi. untuk Proyek K1 New Image dengan ukuran sbg berikut:</p>	
<p>1)</p>  <p>CZ = $3,2 \times 60 \times 162,2 = 72$ pcs. mat: SS 400</p>	
<p>2)</p>  <p>CZ = $3,2 \times 60 \times 112,2 = 12$ pcs Mat = SS 400</p>	
<p>Atas bantuan dan kerjasamanya kami ucapkan Terima kasih CWA 15 56.03 A11A13 0032 1BPH. 6534.26 0515 Menyusuk. BPH →</p>	
SPV. PCC Timur	

Gambar 6. 6. Pembuatan Bracket
Sumber: dokumen internal PT. Ontorejo

Gambar 6.6 menunjukkan perintah pengendali produksi kepada SM atau staff steelwork untuk membuat bracket jendela sesuai dengan yang disketsakan oleh beliau. Sket yang digambarkan oleh pengendali produksi memungkinkan para operator memahami apa yang dikerjakan, sehingga kemungkinan salah proses akan bisa ditekan sedini mungkin.

6.4. Memaknakan “Macem-macem”

Istilah “*macem-macem*” bisa merujuk pada banyak makna. “*macem-macem*” bisa merujuk pada keragaman format memo, isi atau kandungan informasi, dan maksud dari penerbitan memo. Dalam studi ini, peneliti memaknakan “*macem-macem*” lebih dekat dengan maksud penerbitan memo. Berdasarkan reflektivitas yang ditemukan peneliti di lapangan, memo menemukan keragaman maksud penerbitan memo. Maksud penerbitan memo sebenarnya untuk memuaskan kebutuhan informasi para penerbit dan penerima guna dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Kebutuhan informasi tidak bisa disamaratakan antar individu, karena kebutuhan informasi sangat situasional (Case, 2007, hlm. 34). Seperti halnya paparan dari salah seorang senior manajer dalam ujarannya: “ya, tumbuh karena kebutuhan” [Pak Yudi, 9 September 2015]. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan informasi untuk menyelesaikan tugas keseharian dalam berkoordinasi antar bagian. Pada kesempatan bertemu dengan para informan, peneliti menemukan banyak kebutuhan yang bisa difasilitasi dengan memo, mulai dari kebutuhan material, kebutuhan tenaga kerja, kebutuhan *finishing*, kebutuhan fabrikasi, kebutuhan fasilitas kerja, kebutuhan *tool*, kebutuhan tenaga, permintaan alat, permintaan material, bahkan undangan rapat sering juga mempergunakan format memo. Berkaitan dengan itu, memo dibuat fleksibel

sesuai kebutuhan informan. Sebagaimana, salah seorang manajer di PT. Ontorejo: “*heeh [iya], sesuai kebutuhan di area saya. Fleksibel nggih [ya]*” [Pak Yayak, 9 September 2015]. Ujaran tersebut memberikan indikasi bahwa bentuk memo dihasilkan di satu area bisa beragam sesuai dengan kebutuhan dari area tersebut atau fleksibel.

Fenomena di dunia ini tidak ada yang stagnan, kecuali perubahan itu sendiri. Namun, SI formal mempunyai bayangan tersendiri atas realitas perusahaan. Sebenarnya, SI menciptakan skenario tertentu yang menggambarkan berbagai aktivitas manusia dan interaksi antar manusia pada saat itu (Cherry dan Macredie, 1999). Semua hal diatur sedemikian rupa termasuk kebutuhan yang diperlukan oleh para pengguna SI tersebut. Perubahan kondisi yang melingkupi penerapan SI mungkin terjadi sepanjang implementasi SI. Perubahan kondisi berpotensi mengubah perilaku informasi (*information behavior*) orang-orang yang berinteraksi dalam menerapkan SI. Pelaku SI cenderung memilih media informasi relevan dengan situasi yang terus mengalami perubahan tersebut sesuai persepsi mereka (Chang, 2006).

Istilah relevan mempunyai beragam makna. Menurut Hendriksen dan Van Breda (1992, hlm. 134), ada tiga macam relevansi, antara lain: (1) *goal relevance* yaitu kemampuan informasi dalam membantu pemakai mencapai tujuannya; (2) *semantic relevance* merupakan kemampuan informasi untuk bisa dipahami oleh penggunaannya; serta (3) *decision relevance* merupakan kemampuan informasi untuk digunakan dalam pembuatan keputusan. Dalam konteks SI, Harter (1992) menawarkan dua konsep relevansi, yakni: *Objective/system based relevance* dan *subjective/human (user) based relevance*. *Objective/system based relevance* sering disebut sebagai *system oriented* atau *algorithmic*

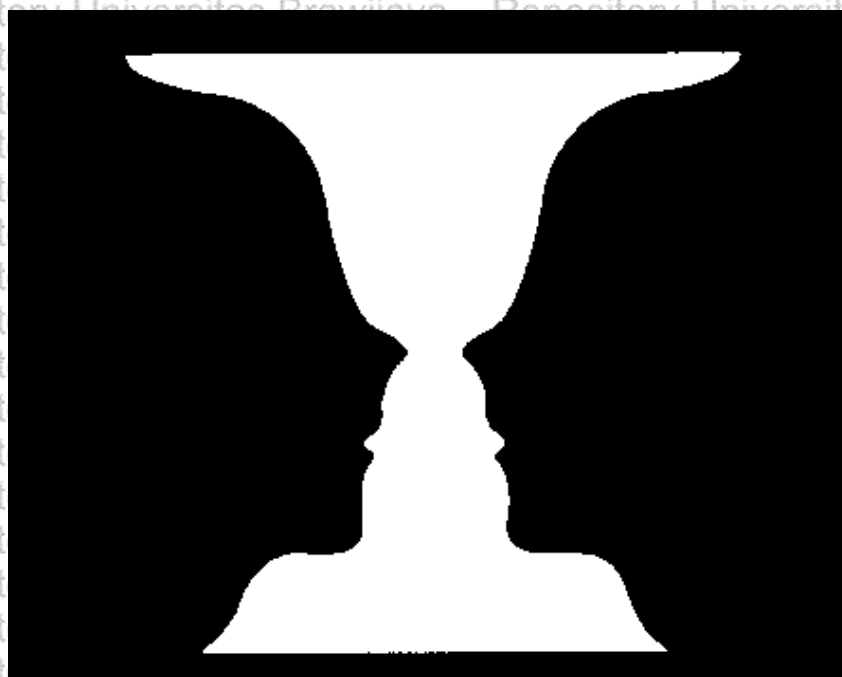


relevance yang berpandangan bahwa suatu relevansi terwakili oleh hubungan antara dokumen yang disajikan dengan permintaan pemakai (Lavrenko, 2009, hlm. 7-10), sehingga relevansi bersifat statis dan objektif (Swanson, 1986 dalam Borlund, 2003). Di lain sisi, *subjective/human (user) based relevance* berpandangan bahwa relevansi bersifat abstrak dan tidak mampu untuk diobservasi, karena persepsi manusia atas kebutuhan informasi senantiasa berubah selama proses pencarian informasi (Lavrenko, 2009, hlm. 7-10).

Dalam pada itu, konsep relevansi mana yang paling sesuai untuk SI? Jawabannya bergantung pada pijakan pemikiran yang digunakan peneliti (Hjørland, 2010). Ada dua pijakan pemikiran yang bisa dipakai peneliti, yaitu *hard system thinking* dan *soft system thinking*. Pijakan pertama, *hard system thinking* memetamorakan SI seperti mesin mekanis (Jackson, 2003, hlm. 62). Sedangkan, *soft system thinking*, diusung pertama kali oleh Checkland (1988), melihat suatu sistem dari kacamata sosial. Berkaitan dengan relevansi pada SI, pemikiran *soft system* jauh lebih peka atas konteks yang melingkupi dibandingkan dengan *hard system* akibat metafora mesin tersebut (Jaradat dan Keating, 2016). Berkaitan dengan itu, SI sebenarnya tidak bisa terlepas dari penggunaannya yaitu manusia, karena fitur bawaan manusia memiliki tujuan spesifik dalam melaksanakan penugasan (Hjørland, 2010).

Selain tujuan spesifik dalam melakukan penugasan, manusia ternyata memiliki keunikan berbeda antar mereka. Keragaman fitur manusia membuka peluang timbulnya ambiguitas di antara manusia (Sperber dan Wilson, 1995, hlm. 119). Konsekuensinya, persepsi kebutuhan informasi pengguna SI tidak akan pernah stabil selama proses pencarian informasi tersebut (Lavrenko, 2009). Bagi manusia, makna relevansi akan senantiasa berubah, karena silih berganti

persepsi manusia atas suatu hal (Myers, 2004, hlm. 24). Pada gambar 4.1, Myers (2002) menunjukkan bagaimana kemampuan ajaib manusia memaknakan gambar tersebut. Persepsi awal manusia mungkin akan berbeda dengan persepsi kedua. Perbedaan persepsi bisa saja terjadi ketika manusia dihadapkan dalam situasi berbeda.



Gambar 6. 7. Antara Cawan dan Wanita

Sumber: Myers (2002, hlm. 24)

Dari gambar 6.7, relevansi sebenarnya lebih sesuai bila dilihat dari sisi para penggunanya (Borlund dan Ingwersen, 1997), karena kemampuan tafsir pengguna bergantung persepsi kognitif (*cognitive perception*) atas kemanfaatan objek informasi terambil (*retrieved information object*) dan situasi penugasan tertentu (Borlund, 2003). Sungguhpun demikian, persepsi pengguna bisa juga dipengaruhi oleh tingkat pemahaman pengguna atas SI. Sebagaimana, Taylor (2012) menemukan bahwa relevansi tidak hanya bisa dilihat dari sisi teknis saja,

karena tingkat pemahaman pengguna atas SI juga berperan penting dalam penerapan SI. Tidak mengherankan, keterbatasan kecakapan pengguna ditengarai menjadi penyebab mengapa seorang individu tidak mampu memahami aturan normatif (Betsch, 2008)

Oleh sebab itu, relevansi selayaknya ditinjau dari sisi pengguna terkait kebutuhan pengguna, prasangka serta pemahaman pengguna atas SI (Cuandra dan Katter, 1967 dalam Hersh, 1994). bahwasanya, relevansi selalu mengikuti persepsi manusia dan stimulasi situasi kebutuhan informasi (Borlund dan Ingwersen, 1997). Akibat perubahan situasi yang berkelanjutan, persepsi pengguna SI atas makna relevansi juga akan bergerak dinamis seiring perubahan persepsi atasnya (Borlund, 2003). Relevansi yang timbul dari persepsi manusia dipopulerkan dengan *situational relevance* oleh Wilson (1973). *Situational relevance* merupakan konsep relevansi yang dilihat dari sisi situasi dan masalah yang dihadapi pengguna, serta kemanfaatan informasi (Wilson, 1973). Keanekaragaman makna relevansi menyebabkan tidak tercapainya kesepakatan konsep relevansi pada para peneliti SI (Borlund, 2003).

Dalam perancangan SI, apakah ada persamaan makna relevansi antara perancang dan pengguna SI? Apakah unsur relevansi merupakan ukuran kualitas SI? Untuk bisa menjawab pertanyaan tersebut, model kesuksesan SI yang dipetakan DeLone dan McLean (2003) mungkin merupakan jawaban sementara atas keberadaan relevansi dalam SI. Dalam riset literturnya, DeLone and McLean (2003) menunjukkan belum diletakkan unsur relevansi sebagai elemen utama kesuksesan SI. Umumnya, relevansi dimaknai dan diukur melalui dimensi kepuasan (Gluck, 1996). Lebih jauh, kebanyakan peneliti SI kurang mengindahkan relevansi sistem informasi, mereka cenderung mencari

bagaimana mengembangkan dan menguji teori untuk menghasilkan riset dan teori relevan dengan praktik (Malmi dan Granlund, 2009). Akibatnya, sebagian besar penelitian SI tidak peka pada bagaimana menghasilkan jenis informasi relevan untuk pengendalian manajemen serta pembuatan keputusan (Granlund, 2011). Untuk itu, makna relevansi situasional mungkin merupakan konsep relevansi yang patut digali lebih oleh para peneliti SI.

Dari berbagai uraian di atas, memaknakan "*macem-macem*" sebenarnya lebih mengarah pada makna relevan dengan kebutuhan. Istilah kebutuhan sebenarnya mengindikasikan bagaimana mereka membutuhkan informasi relevan menurut kebutuhan mereka. Kebutuhan informasi dan mekanisme SI sudah ditetapkan perancang SI. Harapannya, perjalanan informasi akan berjalan semulus mesin (Jackson, 2003, hlm. 62). Namun, persepsi manusia masih tetap menjadi penentu relevansi informasi yang dihasilkan oleh SI, khususnya VA. Keragaman persepsi kebutuhan informasi antara penerbit dan penerima informasi akan membuat bentuk VA antara departemen dan antar individu menjadi berwarna di PT. Ontorejo.

6.5. Ringkasan

SIAM formal membutuhkan kehadiran manusia untuk menjalankannya. Keberadaan manusia membawa konsekuensi tersendiri dalam penerapan SIAM. Sebagai manusia, mereka dibekali berbagai sensor dan kehendak bawaan untuk menghadapi berbagai kenyataan. Dengan kecakapan tersebut, setiap manusia berpotensi memiliki persepsi berbeda dalam memandang realitas. Persepsi dalam memandang realitas operasional tidak akan pernah sama, termasuk cara mereka menyikapi SI formal yang dicanangkan perusahaan.

Indeksikalitas “*macem-macem*” yang diungkapkan salah satu manajemen di lingkungan produksi tidak sekadar menunjukkan keragaman bentuk, namun lebih menunjukkan cara mereka membuat memo. Para penerbit akan membuat memo yang dianggap relevan dengan kebutuhan. Para pelaku SI di PT. Ontorejo berupaya memuaskan persepsi kebutuhan informasi mereka. Mereka akan membuat VA sesuai dengan versi mereka sendiri-sendiri. Dengan demikian, *situational relevance* menjadikan bentuk VA (memo) antara satu bagian dengan lainnya tidak sama, karena perbedaan persepsi kebutuhan masing-masing pengguna.





BAB VII

KEPENTINGAN PRIBADI DALAM UNGKAPAN “LEBIH MUDAH”

7.1. Pendahuluan

Teori ekonomi neoklasik merupakan suatu teori yang berupaya membingkai berbagai persoalan moralitas dalam perusahaan menjadi satu bentuk sederhana (Dillard dan Ruchala, 2005; Sen, 1977). Lebih lanjut, teori ekonomi neoklasik beranggapan bahwa manusia merupakan sosok rasional yang selalu berjalan untuk memaksimalkan kepentingan pribadi mereka sendiri, sehingga perilaku manusia bisa dikatakan memiliki kesamaan karakteristik atau universal (Scharpf, 2018, hlm. 20; Sen, 1977). Sebagai manusia rasional, manusia di perusahaan akan selalu berupaya memanfaatkan kesempatan untuk memperkaya diri mereka sendiri tanpa menghiraukan berbagai norma dan aturan yang telah ditetapkan dalam perusahaan (Scharpf, 2018) termasuk cara mereka berbagi informasi (Constant dkk., 1994). Dalam pandangan rasional, para pelaku informasi hanya akan berbagi informasi apabila mereka pandang menguntungkan bagi mereka, bukan untuk kepentingan orang banyak atau kelompok (Olson, 2002, hlm. 2). VA merupakan bagian dari sistem informasi yang hidup dalam PT. Ontorejo. Pada saat pengumpulan data, peneliti menemukan indeksikalitas “mudah” dalam ujaran para pelaku VA. Makna dari indeksikalitas “mudah” lebih dari sekadar makna harfiahnya.

7.2. Lebih Mudah: Pendorong Dilakukannya VA

Manusia rasional akan memilih cara yang menurutnya paling menguntungkan. Mereka akan mengejar kesenangan maupun menurunkan kesengsaraan dalam melakukan berbagai aktivitas mereka (Gottschalk, 2017).

Pada PT. Ontorejo, sistem informasi akuntansi sudah dipasang dan diterapkan dalam perusahaan. Apabila, karyawan memilih menerapkan SIA, mereka harus mengikuti berbagai aturan main yang sudah diterapkan pada SIAM tersebut.

Dalam konteks penerapan SIAM, para pelaku membutuhkan berbagai prasyarat untuk memproses data. Pemenuhan prasyarat tersebut membutuhkan upaya lebih bagi para pelaku SIAM pada PT. Ontorejo.

Untuk mengusut lebih dalam tentang motif dalam penerapan VA, peneliti duduk mendekati Pak Budiman di bagian PPC. Pak Budiman merupakan salah satu supervisor di bagian PPC. Dari observasi peneliti, peneliti melihat Pak Budiman sering membuat memo untuk bagian yang lainnya. Setelah pembicaraan basa-basi, peneliti mengajukan pertanyaan berikut ini:

Peneliti: *Kinten-kinten* [kira-kira], kenapa orang-orang pakai memo daripada yang formal seperti ini?

Pak Budiman: O, ya, keb kebanyakan yang formal ini, kalau formal-formal gini kendalanya satu. Itu mungkin mereka, apa itu, tak, blangkonya kadang habis, terus sosialisasi kurang lancar, kayak gitu, O *inggih ngaten* [ya gitu]. Tapi biasanya, memang saya, cenderung kan orang-orang ke memo kan, gimana ya, lebih *simple*, **lebih mudah** ya, karena mungkin dia ngeprint enggak. Kalau ini kan formatnya sendiri ya. Kita nyobek untuk informasi sendiri, kalau memo itu kan bisa dibuat di mana saja, mungkin ketemu bosnya itu di mana, terus dibuatkan memonya, kertas memo kan semua administrasi punya, kan biasanya yang buat memo itu kan Bosnya, udah langsung. Pak ini, di mana, di sini, di tempat unit lain, di sana, dibuatkan memo ditulis tangan, kalau ada mesin ketik ya diketik, minta apa lebih cepat. Itu, itu, secara surat menyurat ya, tapi ada yang secara bay telepon, tolong ini dikirim dulu karena sangat mendesak dan itu perlu

dibutuhkan sekali, terus habis itu, baru administrasinya membuat yang ini

Istilah “lebih mudah” menunjukkan tidak diperlukannya upaya lebih banyak untuk memproses suatu data. Saat membutuhkan pemrosesan data, pelaku VA tidak membutuhkan berbagai prasyarat seperti yang disyaratkan dalam SIAM formal.

Makna harafiah mudah sama dengan gampang. Istilah “gampang” juga ditemukan peneliti saat peneliti berbincang-bincang dengan Pak Mul, salah seorang manajer di lingkungan PPC. Pada saat itu, peneliti melihat bahwa memo atau VA bisa dipakai untuk berbagai kebutuhan oleh para informan. Berikut ini potongan pembicaraan antara Pak Mul dan peneliti:

Peneliti berarti memo itu bisa dipakai untuk apa saja inggih Pak.

Pak Mubi: Pokokke [pokoknya] Surat Sakti, pokokke surat sakti pokokke [pokoknya], paling gampang dimemo, prosedur kados nopo kulo inggih mboten ngertos [prosedurnya seprti apa saya juga tidak paham], la disini nggak dianukan

Dari pembicaraan tersebut, istilah “*gampang*” menunjukkan kehendak Pak Mul untuk menyederhanakan prosedur dengan menggunakan memo tersebut.

Dari dua potongan pembicaraan antara peneliti dan dua informan tersebut menunjukkan “lebih mudah” dan “gampang” sebenarnya merujuk pada makna yang lebih jauh dari sekadar kemudahan. Untuk itu, peneliti akan masuk lebih dalam untuk melihat konteks dari istilah “lebih mudah” tersebut.

7.3. Refleksivitas “Lebih Mudah”

7.3.1. Ribet menjalankan SAP

SAP adalah singkatan dari *Systems, Applications and Product in data processing* atau *Systeme Anwendungen und Programme in der Dataenverarbeitung* (Quattrone dan Hopper, 2006). Penerapan SAP

membutuhkan kesiapan baik infrastruktur dan manusia dalam perusahaan (Parvaiz dan Mufti, 2010). Adanya penerapan SAP/ERP berpotensi membuat berbagai aturan main yang berbeda dari sebelumnya, serta membutuhkan perubahan cara berpikir pelaku SIAM (Burns dan Scapens, 2000). Walaupun begitu, aturan main ERP/SAP sering tidak sesuai dengan norma yang ada dalam suatu organisasi, seperti yang terjadi di beberapa BUMN Mesir (Kholeif dkk., 2007). Menurut Kholeif dkk. (2007), beberapa kepala akuntansi keuangan beberapa BUMN Mesir mengungkapkan bahwa ERP tidak sesuai dengan norma, cara pikir dan lingkungan kerja di Mesir.

Perbedaan cara pandang atas suatu prosedur SIAM kelihatannya juga terjadi di PT. Ontorejo. Pandangan ini didapatkan peneliti saat peneliti berbincang dengan salah seorang penyelia senior di lingkungan Teknologi produksi di PT. Ontorejo. Beliau berujar:

“Kendala di kita itu sampai sekarang, mulai masuknya SAP sampai sekarang itu penyakitnya adalah kita belum menyusun anak tangga. Kalau di SAP itu idealnya adalah semuanya harus tersumber jadi satu. Intinya semua komponen itu harus menginduk ke satu. Ternyata, kita dulu kita tidak diajari menjalankan sistem secara benar. Artinya dari kemarin-kemarin itu kita hanya didoktrin sama konsultan. Artinya itu, awal-awal itu kita di doktrin sama konsultan, bahwa nanti kalau menjalankan SAP ini yang kamu ribet, ini yang kamu ribet. La, seiring berjalannya waktu, kita tahu ternyata ada yang lebih bisa untuk menjalankan ini, **ada yang bisa kita mudahkan**. Ada yang tidak harus lewat prosedur seperti itu. Jadi penyakit di kita itu, misalnya kita menuju ke sana, tapi masih ada komponen yang belum bisa kita penuhi. Di struktur komponen yang paling atas itu bawahnya ada, sampai sekarang belum bisa, belum bisa. Jadi misalnya kalau kita mau buat kereta itu, kerangkanya, itu nanti penyusunnya apa saja. Itu kita belum bisa ngeklek.”
[Sumber: Pak Sam, 2015]

Paparan pak Husni menggambarkan bahwa aturan main yang ditetapkan oleh ERP/SAP ternyata lebih rumit dari yang seharusnya. Pelaku melihat bahwa sebenarnya ada cara yang lebih mudah daripada apa yang ditetapkan oleh

ERP/SAP. Untuk itu, pelaku memilih untuk melakukan sesuatu dengan cara mereka sendiri dengan menggunakan mekanisme VA.

7.3.2. Kesalahan Proses Produksi

Kesalahan proses produksi juga mengakibatkan timbulnya memo, sebagaimana ujaran seorang penyelia pengendali material:

“Biasanya kalau mereka salah potong, mereka umumnya bikin memo. La ini kita selanjutnya menyampaikan ke renmat. Kadang di workshop pengen cepat, mengetahui sini, tinggal stempel, itu sih prosedur yang sifatnya insidental” [Sumber: Pak Sipat, 23 Agustus 2015].

Sebagian besar proses produksi di PT. Ontorejo membutuhkan operator manusia. Karena melibatkan manusia, potensi kesalahan yang disebabkan manusia kemungkinan bisa terjadi, contohnya salah potong. Kejadian salah potong bisa terjadi di bagian fabrikasi maupun *finishing*. Salah potong mempunyai penanganan berbeda apabila (1) PPC telah mengantisipasi salah potong, maka tidak perlu membuat memo, sedangkan (2) PPC tidak mencadangkan salah potong material, maka perlu dibuat memo. Pembuatan memo permintaan material tersebut membawa konsekuensi finansial berupa kenaikan kos produksi.

Para pembuat memo umumnya menggunakan memo untuk meminta barang baru. Penggunaan memo digunakan oleh para aktor untuk mempercepat pekerjaan mereka. Menurut observasi peneliti, penggunaan memo untuk meminta ganti barang salah potong juga digunakan untuk menutup kesalahan mereka. Melalui perbincangan antara peneliti dan salah seorang senior manajer yang menangani anggaran di lingkungan divisi akuntansi dan keuangan, besaran kos akibat salah potong masih belum dicatat oleh PT. Ontorejo. Berikut

ini cuplikan pembicaraan antara peneliti dengan Bu Ria salah seorang senior manajer tersebut:

Peneliti: Kalau ada salah potong atau salah pasang?

Bu Ria: Selama dia tidak bisa dipakai lagi ya *discrapkan*.

Peneliti: O, enggak dihitung, kalau banyak di *accounting* bisa jadi *loss*.

Bu Ria: Sebenarnya itu sudah diatur di ISO kita, tapi sulit mendeteksi. Kita sampai saat ini.

Akibat dari tidak tercatatnya berapa kos barang salah potong akan mengakibatkan pencatatan kos untuk pembuatan produk akan semakin besar. Penggunaan memo akan berakibat kos produk menjadi *overstatement*.

Overstatement pada kos produksi tidak akan berhenti pada tahun terjadinya kesalahan. Dampak salah potong pada kos produk kemungkinan akan terus menerus dibawa untuk membuat anggaran pembuatan suatu produk, seperti yang tersirat dalam ungkapan Pak Yudi, kepala divisi akuntansi dan keuangan PT. Ontorejo berikut ini:

Peneliti: Kemarin sempat ngobrol yang menyebabkan terjadinya memo adalah salah satunya karena salah potong. Ya itu, kalau minta barang pakai apa pak, pakai memo.

Pak Yudi: ya, kalau pakai SAP dia ruwet. ya memang sengaja dibuat ruwet, supaya tercatat semuanya. Mengerti SAP, ya *pikiran* juga begitu.

Peneliti: Kan harus ada di budget kan?

Pak Yudi: Ya, di budget, ya bisa saja sengaja ya, supaya tidak terlacak ya, kesalahan mereka.

Memo yang digunakan untuk meminta barang pengganti salah potong ternyata juga digunakan untuk menutup kesalahan dari manajemen di lingkungan yang membuat kesalahan, sehingga manajemen bersangkutan akan bebas dari jeratan hukuman dari perusahaan.

7.3.3. Memo untuk Penghapus Jejak

Quality cost merupakan hal yang tidak bisa diremehkan keberadaannya dalam perusahaan. Eksistensi penurunan kos kualitas ternyata berkemampuan meningkatkan produktifitas buruh dan mendorong peningkatan profitabilitas (Mahmood dkk., 2014). Sebab, kos kualitas bisa dimanfaatkan untuk menilai tingkat keberhasilan dalam mengendalikan kegagalan internal departemen bersangkutan. Sayangnya, *cost of quality* sering menyampingkan kegagalan internal sebelum serah terima kepemilikan dalam penghitungan *quality cost* (Pursglove dan Dale, 1995). Adapun beberapa kos kualitas timbul sebelum penyerahan kepemilikan, seperti *scrap* dan *rework* (Chopra dan Garg, 2011).

Eksistensi *rework* sebenarnya merupakan masalah kronis yang semestinya memperoleh perhatian lebih dari manajemen (Love dkk., 2016). Sebagaimana *rework* berpotensi menjadi *cost multiplier effect* 3 sampai 6 kali dari kos pembetulan aktual, sehingga sangat berpotensi menurunkan laba dan daya saing perusahaan (Love, 2002). Untuk itu, ketidacacuhan pimpinan atas fenomena *rework* seharusnya tidak seharusnya terjadi.

Pimpinan puncak PT. Ontorejo sebenarnya juga menaruh perhatian lebih terhadap keberadaan *quality cost*, khususnya *rework*. Sebagaimana pengakuan dari salah seorang senior manajemen berikut: "Jadi Pak Dirut juga ngomong jadi mulai dari, lho kok NCR sedikit?" [Sumber: Pak Yudi, 22 April 2016]

Ungkapan senior manajemen mengindikasikan kepedulian puncak pimpinan PT. Ontorejo terhadap kecilnya NCR yang berpotensi menimbulkan *rework*. Kecurigaan ini cukup beralasan, karena semakin banyak *scrap* semakin banyak pula *rework*. Umumnya, *rework* muncul karena ketidakmampuan departemen produksi memenuhi spesifikasi rancangan produk (Dahlgard dkk., 2007, hlm.



184). Akibatnya, departemen produksi harus mengerjakan ulang seperti yang tertera dalam spesifikasi tersebut.

Dalam konteks *rework*, peneliti teringat kata-kata dari manajer yang menangani penyiapan material *scrap*, yaitu:

“*Kemaren* Pak kadiv sampai ngomong ke aku kalau Pak Direktur lebih perhatian pada *scrap* daripada masalah lain, kalau urusan *scrap* langsung ditanggapi, kalau yang lain numpuk beberapa hari” [Sumber: Pak Miftah, 4 April 2016]

Penggalan tersebut menguatkan indikasi bagaimana pucuk pimpinan PT. Ontorejo sangat perhatian terhadap penjualan *scrap*.

Sebagaimana observasi peneliti atas kondisi di PT. Ontorejo, penjualan *scrap* di PT. Ontorejo relatif besar, sehingga PT. Ontorejo menggunakan hasil penjualan *scrap* untuk melunasi kewajiban mereka kepada BUMN atau perusahaan lain. Besarnya nilai penjualan *scrap* tersebut menyulut kecurigaan pucuk pimpinan perusahaan atas potensi adanya *rework*.

Selang beberapa waktu, peneliti berbincang santai dengan salah seorang auditor ISO pada PT. Ontorejo. Dari situ, peneliti mulai memperoleh titik terang perihal *rework*. Berikut cuplikan dari perkataan beliau:

“La itu, *defect*-nya rendah, tapi kok kayaknya rendah sekali. La *kemaren* orang QC nya baru jujur, bahwa tidak semua kesalahan di-NC, di NCR, ya kalau udah bisa *dibetulin* ya nggak usah, itu kan pencatatan [Sumber: Pak Yudi, 22 April 2016]

Ujaran auditor ISO tersebut memberikan titik terang akan penyebab kecilnya NCR. Ternyata, bagian QC tidak melaporkan semua kesalahan, hanya kesalahan yang tidak berhasil dikerjakan ulang saja yang mereka laporkan menjadi NCR. Konsekuensinya, angka kegagalan pada departemen produksi terlihat kecil.

Kecilnya angka kegagalan mengesankan perusahaan seakan-akan baik-baik saja. Sementara itu, laporan yang dibuat lebih indah dari warna aslinya.

Konsekuensinya, laporan yang dihasilkan mempunyai nilai relevansi rendah untuk pembuatan sebuah keputusan, khususnya bagi manajemen puncak (Halis dan Oztas, 2002). Lebih lanjut, keberadaan *rework* akan menjadi pengungkit terserapnya tambahan sumber daya perusahaan baik material, maupun waktu untuk menangani pengerjaan ulang tersebut. Selain berdampak finansial, perusahaan juga harus membayar dampak non-finansial berupa peningkatan stres, kelelahan dan de-motivasi atas pekerjaan (Love, 2002). Adanya *rework* sebenarnya tidak muncul begitu saja dalam perusahaan. Namun, ada beberapa faktor yang mengakibatkan tingginya *rework* dalam perusahaan, yakni: perubahan desain, perubahan konstruksi, dan kesalahan desain (Love dan Sohal, 2003). Walaupun orang dalam departemen produksi telah hafal dengan pekerjaan mereka. Namun apabila ketiga faktor tersebut terjadi, maka *rework* pasti akan terjadi pada departemen produksi.

Selanjutnya, bagaimana dengan PT. Ontorejo? Untuk menggali fenomena *rework* lebih dalam, peneliti mengikuti salah satu rapat pada tanggal 12 Januari 2016. Pada rapat tersebut, peneliti menangkap pesan tersembunyi yakni rancangan produk yang ditawarkan PT. Ontorejo merupakan desain mentah. Penyebutan tersebut tidak terlepas dari bagaimana PT. Ontorejo menawarkan produk dengan spesifikasi global yang kurang terperinci dengan baik. Akibatnya, proses desain dan proses produksi berjalan bersamaan. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan kunci berikut:

“Semua orang juga tahu Bu, kalau jalannya desain dan proses produksi berjalan bersamaan. Ya, gimana lagi, *wong waktunya mepet*” [Sumber: Pak Mulyadi, 18 Agustus 2016]

Bilamana proses perancangan produk dan produksi berjalan beriringan, maka hal tersebut menuntun persoalan tersendiri yang tidak bisa dihindari. Karena rancangan produksi masih mentah, maka permintaan material awal PPC kepada logistik berdasarkan rancangan produk mentah tersebut. Ketidakmatangan rancangan produk menggiring penghitungan material menjadi tidak valid.

Selain itu, ketidakmatangan tersebut menyebabkan material awal yang diminta sering tidak sesuai dengan kebutuhan. Seperti ujaran informan berikut:

“ya gimana lagi, misal menurut draft untuk buat produk A butuh berapa lonjor plat 1 meter 15 lonjor dan 1,5 meter 20 lonjor. Tapi kenyataannya mungkin lain, plat yang datang baru berukuran 1,5 meter, sedangkan operator butuh 1 meter plat, maka daripada mereka nggak kerja plat 1,5 meter dipotong menjadi 1 meter. La, saat mereka butuh plat 1 meteran, bingung ya terpaksa minta lagi, kalau nggak mereka nggak mau kerja”
[Sumber: Pak Mulyadi, 18 Agustus 2016]

Ungkapan di atas menggambarkan keengganan operator lapangan untuk bekerja dengan material yang tidak sesuai dengan kebutuhan. Akibatnya, mereka mungkin akan kena NCR oleh bagian QC yang menyebabkan buruknya image kinerja bagian tersebut. Di sisi lain, apabila mereka mengerjakan rangkaian produk dengan material yang ada, maka mereka akan memotong lonjoran plat menjadi 1 meter yang mengakibatkan timbulnya *scrap* dan kekurangan plat lonjoran 1,5 meter di kemudian hari.

Terkait dengan kejadian tersebut, para penyelia produksi cenderung memilih opsi kedua, yaitu: bekerja dengan menggunakan lonjoran plat yang ada dengan konsekuensi salah potong. Selanjutnya, mereka akan minta kembali sejumlah lonjor plat sepanjang 1,5 meter dengan alasan salah potong menggunakan memo. Seperti yang diungkapkan oleh informan berikut:

“Biasanya kalau mereka salah potong, mereka umumnya bikin memo...la ini kita selanjutnya menyampaikan ke renmart. Kadang di *workshop* pengen cepat, mengetahui sini, tinggal stempel” [Sumber: Pak Sipat, 24 Agustus 2015]

Perkataan tersebut memberikan suatu gambaran bahwa memo sering dijadikan media untuk mengakomodasi berbagai kesalahan yang seharusnya tidak perlu terjadi. Penggunaan memo sebenarnya bukan semata-mata untuk mempercepat proses produksi. Namun, ada motif tersembunyi yang tidak kalah penting yaitu upaya untuk menutupi kesalahan yang dilakukan oleh bagian tertentu. Tambahan lagi kondisi saat ini, adanya kesalahan dalam suatu bagian bisa menyulut rotasi jabatan dan dis-promosi pada jajaran manajemen PT. Ontorejo menurut pengamatan peneliti.

Karena kondisi kerja sedemikian rupa, manajemen lapangan PT. Ontorejo cenderung memilih cara aman dengan kendaraan memo atau oral untuk menangani *rework* dan kesalahan produksi, sebagaimana diungkapkan oleh auditor ISO berikut:

“Butuh waktu untuk membetulkan, berapa lama, butuh material berapa, itu kan sebenarnya biaya kan, *Win win solution*, yang satu enggak usah nulis yang satu enggak usah nyatat, kan sama-sama enak. [Sumber: Pak Yudi, 22 April 2016]

Keengganan pencatatan bagian pengendalian kualitas menjadikan pembengkakan kos produk akibat kegagalan internal tidak akan tercatat. Konsekuensinya, biaya kualitas juga tidak akan pernah terdeteksi.

7.3.4. Antara Tracing dan Keakuratan

Akuntansi memiliki bayangan tersendiri tentang organisasi. Akuntansi membayangkan bahwa organisasi akan berjalan seperti mesin (Morgan, 1988). Akibatnya, semua komponen dalam perusahaan akan berjalan secara mekanis. Berlandaskan asumsi tersebut, akuntansi digunakan untuk mengendalikan berjalannya organisasi, khususnya untuk mengatur bagaimana pekerja dalam perusahaan bekerja agar operasi perusahaan berjalan mulus tanpa hambatan



(Hopper dan Armstrong, 1991). Metafora mesin dalam perusahaan seperti ini tidak berjalan seperti yang diharapkan. Begitu pula dengan SI, SI formal dirancang menggunakan metafora mesin. Seperti mesin, SI diasumsikan berjalan otomatis tanpa hambatan pada semua lingkungan. Kenyataannya, apa yang telah dirancang sebelumnya belum tentu berjalan semulus yang dibayangkan. Oleh karena itu, VA hadir ditengah-tengah penerapan SI formal.

Kemunculan VA, sebagai SI pembantu yang berjalan beriringan dengan SI formal, sebenarnya lebih digunakan untuk mempermudah pekerjaan para pekerja. Sebagaimana pengakuan salah satu manajer pada divisi fabrikasi berikut:

“Memo itu sebenarnya sifatnya darurat, di ISO pun diperbolehkan penggunaan memo, sifatnya biar mampu terlacak” [Sumber: Pak Miskan, 14 Agustus 2015]

Ungkapan salah satu manajer tersebut mengindikasikan bahwa keberadaan VA merupakan hal yang diperbolehkan untuk tujuan pelacakan dalam audit ISO.

Lebih lanjut, kehadiran VA ternyata memungkinkan para informan melacak di mana sumber daya yang ada dalam lingkup pekerjaan mereka, bisa dalam bentuk tenaga kerja maupun aset lainnya. Sebagaimana penuturan manajemen pada divisi fabrikasi berikut:

“Pemindahan mesin sementara. Bukan permanen, tetapi permintaan mesin mesin sementara, karena karena load pekerjaan. Ya nanti memonya taruh sana. Selama barangnya belum kembali. Memonya belum ditarik. Kalau mesinnya saya kembalikan, memonya saya ambil. OO, jadi statusnya jelas. Jelas. Buktinya memo. Untuk permintaan barang, untuk pemindahan barang.” [Sumber: Pak Maman, 11 September 2015]

“ya, kalau ada memo kan jelas. Lemburnya dan sebagainya itu di sana, absensinya ada ternyata di sini. Dicari sama yang punya orang. *La wongku kok gak enek neng endi*. Ternyata ada memonya *tho* ini.” [Sumber: Pak Mundi, 11 September 2015]

Dari penuturan para informan di atas, VA dimanfaatkan pula untuk mekanisme pengecekan sumber daya dalam perusahaan. Dengan kata lain, pemanfaatan bentuk VA akan meningkatkan kemampuan lacak atas sumber daya pada PT. Ontorejo.

Peningkatan daya lacak pada PT. Ontorejo ternyata kurang didasari untuk kepentingan peningkatan tingkat akurasi pelaporan keuangan. Sebagaimana, para informan lebih menggunakan bentuk VA untuk lolos dari kejaran pertanyaan para penilai ISO, sebagaimana penuturan senior manajer pada divisi fabrikasi: “ya biasanya di ISO itu mampu telusur saja. Kalau memo itu biasanya terkait dengan masalah temuan.” [Sumber: Pak Yayak, 9 September 2015].

Bentuk VA sangat berguna bagi para informan untuk menguatkan dan menyelamatkan apa yang telah mereka kerjakan dan bukan untuk tujuan menaikkan keakuratan pelaporan keuangan. Sebagaimana pernyataan dari salah seorang manajer divisi fabrikasi:

“inggih formale, la niki niki kebutuhan fabrikasi. Kebutuhan fabrikasi engkang mriko, sing wonten Pak Miftah sing ngurusi plat skrap niko, Ehe ehe. La niki ingkang kebutuhan finishing. La niki kan komponen, komponen buk, komponen part niki saking finishing langsung memo teng mriki [sambil menunjuk logisik] memo bentukke. Dadi mboten nglewati PPC, eee. La niki ngetrese ingkang susah. La padahal semua pengendalian produksi niku wonten PPC, inggih. La niki pun mandap nopo dereng, yo njuk repot kulo, dadi pincang istilahe. Dadi mboten wonten data sama sekali, datanya pun dadi dadi yang mengendalikan niki” [Sumber: Pak Mubi, 21 Agustus 2015]

Translasi:

“Iya formalnya, la ini ini kebutuhan fabrikasi. Kebutuhan fabrikasi yang di sana, yang ada Pak Miftah yang menangani material sisa itu, ehe ehe. La ini kebutuhan *finishing*. La ini kan komponen, komponen bu, komponen part ini dari *finishing* langsung memo ke sini [sambil menunjuk logisik] memo bentuknya. Jadi tidak lewat PPC, eee. La ini nelusurnya yang sulit. La padahal semua pengendalian produksi itu di PPC, ya. La itu sudah turun atau belum, ya lantas repot saya, jadi istilahnya pincang. Jadi tidak ada data sama sekali, datanya pun jadi jadi yang mengendalikan ini” [Sumber: Pak Mubi, 21 Agustus 2015]

Penuturan manajer tersebut memberikan suatu kejelasan adanya ketidaksesuaian data PPC dengan data Produksi terkait pemakaian bahan formal.

Ketidaksinkronan tersebut terjadi karena prosedur formal tidak dilakukan oleh orang-orang produksi yang berupaya untuk mempersingkat waktu untuk kepentingan mereka.

Permintaan material dengan jalur lain mengakibatkan ketidakakuratan kos produksi yang dibebankan untuk produk tertentu, khususnya untuk kasus kesalahan proses produksi yang berpotensi menaikkan kos produksi suatu produk. Hal ini diungkapkan oleh salah seorang manajer senior di divisi keuangan dan akuntansi:

“Kan numpuk di situ? Kalau salah potong sulit kita mendeteksi, em, belum 100% valid bahwa yang bener itu seharusnya berapa, belum bisa, belum ada” [Sumber: Bu Yoan, 15 Januari 2016]

Ujaran Bu Yoan memberikan kejelasan tentang ketidakakuratan data kos produksi, sehingga informasi yang dihasilkan bagian akuntansi masih bersifat kisaran. Temuan di atas sejalan dengan Lowe dan Koh (2007). Orang-orang bagian produksi berupaya untuk melengkapi dokumentasi untuk kepentingan konformitas ISO 992 yang mereka anggap lebih penting daripada kepentingan keakuratan pelacakan penggunaan material (Lowe dan Koh, 2007). Pada PT. Ontorejo, penggunaan bentukan VA lebih digunakan untuk tujuan konformitas ISO.

Penekanan berlebihan pada konformitas aturan ISO mengakibatkan kepentingan keakuratan pelaporan kos tersamping. Padahal, pengumpulan data konsumsi sumber daya perusahaan merupakan pintu utama penghitungan kos produksi (Cooper dan Kaplan, 1988). Untuk itu, data terkumpul kurang akurat, maka data konsumsi material otomatis menjadi tidak akurat. Lebih jauh,

ketidakakuratan informasi kos produksi akan memperburuk strategi kompetitif perusahaan (Cooper dan Kaplan, 1998), khususnya pada perusahaan yang menembak strategi keunggulan kompetitif sebagai produsen dengan kos rendah (Beheshti, 2004).

Lebih lanjut, apakah memang keakuratan harus dibayar sedemikian mahal oleh perusahaan? Hutchinson (2010) menemukan bahwa keakuratan informasi kos ternyata tidak membuat kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Bahkan tanpa keakuratan informasi kos, perusahaan tetap mampu membuat keputusan yang tepat (Gupta dan King, 1997). Adapun ketidakmampuan memperbaiki kinerja perusahaan sesungguhnya lebih disebabkan oleh ketidakmampuan akuntansi biaya¹⁴ dalam menyelesaikan berbagai masalah perusahaan yang membutuhkan berbagai macam pengukuran non-kos untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan strategi kompetitif (White, 1996). Sedangkan, SIAM hanya memberikan gambaran lebih jelas atas bisnis tanpa memberikan resep ampuh agar bisa bangkit di masa kritis (Bakke dan Hellberg, 1991; Ezzamel dan Bourn, 1990). Bahkan dalam kondisi ekonomi memburuk, informasi kos akurat ternyata juga tidak menuntun perbaikan laba perusahaan (Cooper, 2015; Gupta dan King, 1997). Karena, informasi akuntansi manajemen hanya menghasilkan berbagai indikasi kinerja untuk diperbaiki di masa datang (Rasid dan Rahman, 2009) bukan memberikan resep ampuh tersebut.

Lebih jauh lagi, tersampingnya keakuratan data akuntansi suatu perusahaan sebenarnya memberikan indikasi terjadi kecacauan sistem produksi perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu kepala divisi keuangan dan akuntansi berikut:

¹⁴ Akuntansi Biaya dan penilaian kinerja merupakan salah satu cakupan dalam Sistem Akuntansi Manajemen (Åhlström dan Karlsson, 1996)

“ya, manajemen proyeknya nggak jalan, karena *budget cost plan*-nya tidak dibuat. Tidak diikuti oleh tim *manufacturing*. Itulah mengapa tim itu diperlukan. Jadi harus dilihat, manajemen pabrik itu, karena budaya tadi. Kalau di Jepang, semuanya bisa dikontrol oleh PPC, karena semuanya mengikuti dari PPC. Ya, kalau di sini, ya nggak ngikutin. Desain selesai kapan, produksi mau memplaning ya terserah.” [Sumber: Pak Herlambang, 22 April 2016]

Perkataan kepala divisi keuangan dan akuntansi mengindikasikan keberadaan rangkaian produksi yang kurang baik. Selain pernyataan dari kepala divisi akuntansi dan keuangan tersebut, peneliti juga mengobservasi adanya tambal sulam dalam proses produksi PT. Ontorejo. Pada perusahaan sebesar PT. Ontorejo, anggaran produksi semestinya telah disusun sebelum produk mulai dikerjakan. Namun, keakuratan dari anggaran tersebut diragukan, karena tidak ada kesinambungan di antara masing-masing bagian.

Adapun, keakuratan informasi yang dihasilkan oleh SIAM¹⁵ sesungguhnya cerminan dari proses manufaktur suatu perusahaan. Berkualitasnya proses manufaktur diharapkan akan menghasilkan informasi *product cost* cukup akurat untuk dijadikan dasar pembuatan keputusan prima (Brimson, 1991 dalam Lea, 2007). Bagaimana dengan PT. Ontorejo? Kesimpang-siuran penerapan SIAM lokal pada proses produksi semakin memojokkan posisi SIAM dalam perusahaan. Desain SIAM sebenarnya tidak pernah lepas dari peran manajemen (Pierce dan O'Dea, 2003). Namun kenyataannya, SIAM yang ada di perusahaan sering tidak sama dengan persepsi kebutuhan manajemen (Pierce dan O'Dea, 2003; Yang dkk., 2017). Akibatnya, informasi yang dihasilkan oleh SIAM tidak mampu menangkap apa yang dibutuhkan manajemen. Frezatti dkk.

¹⁵ Sistem Akuntansi Manajemen berkembang menjadi merupakan suatu metode yang ditujukan untuk mengumpulkan berbagai informasi produksi (waktu, kuantitas, kualitas, dan pelacakan material), untuk menganalisis berbagai informasi produksi, memverifikasi efisiensi, menyediakan data untuk analisis *what if?*, serta untuk memanaje dan mengendalikan *product traceability* semua bersama-sama merupakan aspek kritis dari suatu industri manufaktur. (Zoni dkk, 2012)

(2011) menemukan pula bahwa kegagalan akuntansi dalam tahapan perencanaan produk lebih disebabkan oleh ketidakmampuan sistem menangkap berbagai atribut yang dibutuhkan oleh para manajer operasional. Walaupun begitu, ketidakmampuan akuntansi formal PT. Ontorejo lebih disebabkan karena kurang matangnya infrastruktur pendukung proses produksi, sehingga akuntansi mampu mengikuti gerakan proses produksi yang terjadi dalam perusahaan. Dengan kata lain, akuntansi lebih merupakan replika operasi yang terjadi dalam perusahaan. Sehingga, kualitas informasi akuntansi yang dihasilkan PT. Ontorejo sebenarnya menggambarkan kualitas infrastruktur yang digambarkan oleh akuntansi tersebut.

7.3.5. Angka Kegagalan Kecil

Quality cost tidak bisa diremehkan keberadaannya dalam suatu perusahaan. Eksistensi penurunan kos kualitas ternyata mampu meningkatkan produktifitas buruh dan mendorong peningkatan profitabilitas (Mahmood dkk., 2014). Karena, adakalanya kos kualitas bisa digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan dalam mengendalikan kegagalan internal departemen targetan (Pursglove dan Dale, 1995). Sayangnya, *cost of quality* sering mengesampingkan kegagalan internal sebelum serah terima kepemilikan dalam penghitungan *quality cost* (Pursglove dan Dale, 1995). Dalam konteks ini, kos kualitas tampak seperti hilang ditelan bumi bilamana tidak kentara kecacatan produk sebelum penyerahan kepemilikan, seperti *scrap* dan *rework* (Chopra dan Garg, 2011).

PT. Ontorejo adalah perusahaan manufaktur yang menghasilkan barang sesuai dengan pesanan. Sebagai perusahaan manufaktur, eksistensi *rework* sesungguhnya merupakan masalah kronis yang semestinya memperoleh perhatian lebih besar (Love dkk., 2016). Sebagaimana *rework* berpotensi

menjadi *cost multiplier effect* 3 sampai 6 kali dari kos pembetulan aktual, sehingga *rework* berpotensi menurunkan laba dan daya saing perusahaan (Love, 2002). Untuk itu, ketidakacuhan pimpinan atas fenomena *rework* seharusnya tidak perlu terjadi.

Pimpinan puncak PT. Ontorejo sebenarnya menaruh perhatian lebih terhadap keberadaan *quality cost*, khususnya *rework*. Sebagaimana pengakuan dari salah seorang senior manajemen berikut: "Jadi Pak Dirut juga ngomong jadi mulai dari, lho kok NCR sedikit?" [Sumber: Pak Yudi, 22 April 2016]. Ujaran senior manajemen tersebut memberikan sinyal tentang tingginya kepedulian pimpinan PT. Ontorejo atas NCR (*NonConformity Report*) yang berpotensi menimbulkan *rework*. Kecurigaan pimpinan puncak tersebut cukup beralasan, karena semakin banyak *scrap* semakin banyak *rework*. Adapun *rework* mungkin sekali terjadi, karena ketidakmampuan departemen produksi memenuhi semua spesifikasi rancangan produksi (Dahlgaard dkk., 2007, hlm. 184).

Setelah peneliti mendengar ujaran tentang perhatian pucuk pimpinan PT. Ontorejo, peneliti teringat kata-kata dari komandan *scrap* yang menangani penyiapan material *scrap*, yaitu:

"Kemaren Pak kadiv sampai ngomong ke aku kalau Pak Direktur lebih perhatian pada *scrap* daripada masalah lain, kalau urusan *scrap* langsung ditanggapi, kalau yang lain numpuk beberapa hari" [Sumber: Pak Miftah, 4 April 2016]

Penggalan pernyataan tersebut menguatkan indikasi bagaimana pucuk pimpinan PT. Ontorejo sangat perhatian terhadap penjualan *scrap*.

Sebagaimana observasi peneliti atas kondisi keuangan di PT. Ontorejo, penjualan *scrap* di PT. Ontorejo relatif besar, sehingga hasil penjualan *scrap*



tidak jarang digunakan sebagai dana segar untuk menunaikan kewajiban kepada pihak lain. Disamping itu, dana segar hasil penjualan *scrap* juga mereka gunakan untuk menutup kebutuhan operasional PT. Ontorejo. Besarnya nilai penjualan *scrap* tersebut menyulut kecurigaan pimpinan tersebut tentang indikasi *rework* terjadinya.

Setelah beberapa waktu, peneliti berkesempatan berbincang santai dengan salah seorang manajemen senior di lingkungan SPI yang kebetulan juga salah satu auditor ISO pada PT. Ontorejo. Dari pembicaraan tersebut, peneliti mulai memperoleh titik terang tentang perihal *rework*:

“La itu, *defectnya* rendah, tapi kok kayaknya rendah sekali. La, *kemaren* orang QC nya baru jujur, bahwa tidak semua kesalahan di-NC, di NCR, ya kalau udah bisa *dibetulin* ya nggak usah, itu kan pencatatan [Sumber: Pak Yudi, 22 April 2016]

Ungkapan auditor ISO menunjukkan bahwa tidak semua kesalahan masuk dalam NCR, sehingga akan membuat angka kegagalan pada departemen produksi terlihat kecil.

Kecilnya angka kegagalan pada hampir di semua departemen di PT. Ontorejo mengesankan perusahaan seperti baik-baik saja, sementara kenyataan tidak seperti yang tergambar oleh laporan. Pendokumentasian yang tidak sesuai dengan syarat membuat laporan memiliki nilai relevansi rendah untuk pembuatan suatu keputusan, khususnya bagi manajemen puncak (Halis dan Oztas, 2002). Lebih lanjut, *rework* ternyata mampu menjadi pengungkit terserapnya tambahan sumber daya perusahaan baik material dan waktu yang harus diluangkan pegawai untuk menangani pengerjaan ulang tersebut. Bukan itu saja, *rework* juga melibatkan dampak non-finansial yang harus dibayar perusahaan berupa peningkatan stres, kelelahan dan kemunculan de-motivasi

(Love, 2002). *Rework* tidak muncul begitu saja dalam perusahaan. Beberapa hal yang berpeluang menjadi penyebab timbulnya *rework*. Love dan Sohal (2003) memaparkan tiga penyebab tertinggi dalam *rework*, antara lain: perubahan desain, perubahan konstruksi, dan kesalahan desain.

Selanjutnya, bagaimana dengan PT. Ontorejo? Menurut pengamatan peneliti saat mengikuti rapat produksi pada tanggal 12 Januari 2016, peneliti menangkap pesan tersembunyi dalam rapat tersebut. Menurut pengamatan, rancangan produk yang ditawarkan PT. Ontorejo merupakan desain mentah. Penyebutan desain mentah tidak terlepas dari bagaimana PT. Ontorejo menawarkan produk dengan spesifikasi global yang kurang terperinci dengan baik. Akibatnya, proses desain dan proses produksi berjalan bersamaan. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan berikut:

“Semua orang juga tahu Bu, kalau jalannya desain dan proses produksi berjalan bersamaan. Ya, gimana lagi, wong waktunya mepet” [Sumber: Pak Mulyadi, 18 Agustus 2016]

Jalan paralel perancangan desain produk dan proses produksi menuntun persoalan tersendiri yang tidak bisa dihindari. Oleh karena rancangan masih mentah, maka permintaan material awal PPC kepada logistik berdasarkan rancangan produk mentah tersebut. Ketidakmatangan rancangan produksi menjadikan penghitungan material juga menjadi tidak valid. Akibatnya, pengeluaran penyediaan berbagai komponen berpotensi lebih besar dari pengajuan material berdasar desain mentah tersebut.

Selain itu, ketidakmatangan rancangan produk juga menyebabkan material awal yang diminta sering tidak sesuai dengan kebutuhan. Seperti ujaran informan berikut:

“ya gimana lagi, misal menurut draft untuk buat produk A butuh berapa lonjor plat 1 meter 15 lonjor dan 1,5 meter 20 lonjor. Tapi kenyataannya mungkin lain, plat yang datang baru berukuran 1,5 meter, sedangkan operator butuh 1 meter plat, maka daripada mereka nggak kerja plat 1,5 meter dipotong menjadi 1 meter. La, saat mereka butuh plat 1 meteran, bingung ya terpaksa minta lagi, kalau nggak mereka nggak mau kerja” [Sumber: Pak Mulyadi, 18 Agustus 2016]

Ungkapan tersebut mengindikasikan kebingungan tentang kondisi yang terjadi di PT. Ontorejo. Mereka tidak mungkin bekerja apabila material yang datang tidak sesuai dengan spesifikasi. Akhirnya, mereka mengambil langkah kedua yaitu menggunakan material dari proyek lain yang tersedia untuk dipotong sesuai dengan kebutuhan mereka. Akibatnya, banyak material sisa akibat pemotongan tersebut. Setelah itu, mereka harus minta material lagi untuk proyek lain yang materialnya telah dipakai sebelumnya. Hasil akhirnya, mereka mungkin akan kena NCR oleh bagian QC yang menyebabkan buruknya penampakan kinerja bagian produksi.

Terkait dengan kejadian tersebut di atas, para penyelia produksi cenderung memilih opsi kedua, yaitu bekerja dengan menggunakan lonjoran plat yang ada dengan konsekuensi salah potong. Selanjutnya, mereka akan minta kembali lonjoran plat sepanjang 1,5 meter dengan dalih salah potong menggunakan memo. Seperti yang diungkapkan oleh informan berikut:

“Biasanya kalau mereka salah potong, mereka umumnya bikin memo. La ini kita selanjutnya menyampaikan ke renmat. Kadang di *workshop* pengen cepat, mengetahui sini, tinggal stempel” [Sumber: Pak Sipat, 24 Agustus 2015]

Ujaran tersebut memberikan gambaran bahwa memo sering dijadikan media untuk mengakomodasi berbagai kesalahan yang seharusnya tidak perlu terjadi.

Penggunaan memo sebenarnya bukan semata-mata untuk mempercepat proses produksi. Namun, ada motif lain yang mendasari pemanfaatan VA yang tidak



kalah penting yaitu upaya untuk menutupi kesalahan yang dilakukan oleh bagian terkait. Tambahan lagi menurut pengamatan peneliti, laporan atas kesalahan dalam bagian tertentu bisa menyulut rotasi jabatan ataupun dis-promosi pada jajaran manajemen PT. Ontorejo.

Untuk itu, para manajemen PT. Ontorejo lebih memilih cara aman dengan kendaraan memo atau oral untuk mengantisipasi *rework* dan kesalahan produksi, sebagaimana diungkapkan oleh auditor ISO berikut:

“Butuh waktu untuk membetulkan, berapa lama, butuh material berapa, itu kan sebenarnya biaya, kan *Win win solution*, yang satu enggak usah nulis yang satu enggak usah nyatat, kan sama-sama enak. [Sumber: Pak Yudi, 22 April 2016]

Pernyataan tersebut memberikan gambaran bahwa tidak semua kesalahan akan dicatat dalam catatan resmi oleh bagian QC, sehingga NCR pada bagian terkait menjadi cukup rendah. Akibatnya, sebagian kesalahan tersebut tidak akan pernah terdeteksi. Bahkan menurut pengakuan salah seorang manajer bagian PPC, sekalipun tercatat mereka akan menggunakan nomor baru, sehingga tampak seperti kos untuk produk lain. Akibatnya, kos produk menjadi lebih rendah dan tidak terdeteksinya *loss* akibat kesalahan baik yang terjadi karena proses produksi dan akibat kesalahan rancangan.

Untuk mengejar keingintahuan peneliti, peneliti berupaya mencari tahu bagaimana tanggapan salah satu akuntan senior yang ada di PT. Ontorejo tentang keberadaan *quality cost* yang ada di PT. Ontorejo. Beliau berucap:

“Kalau salah potong sulit kita mendeteksi, em, kecuali kalau rangenya, misal kalau Produk XXX itu harusnya dari segi rupiah dan *quantity*. misalnya carbodynya kalau dirupiahkan 77 juta, misalnya masih segitu 72, 73. Kalau benarnya. Kita kan belum pernah gini ya kalau dalam rupiah. kalau ala *quantity* juga gitu, paling selisihnya kilo ini, jadi ya, belum 100% valid bahwa yang bener itu seharusnya berapa, belum bisa, belum ada, tapi *rangenya* [kisarannya], ya itu, carbody sampai seratus ya, itu kalau 71,72,72,75 dalam range itu, kita masih beri toleransi. [Sumber: Bu Yoan, 15 Januari 2016]

Paparan Bu Yoan [manajer senior] tersebut menggambarkan ketidakmampuan akuntansi dalam melacak berapa *quality cost* di PT. Ontorejo. Beliau masih beranggapan bahwa *scrap* yang dihasilkan bagian produksi masih dalam kisaran kecil. Kenyataannya, nilai *scrap* hasil penjualan bernilai fantastis, sehingga berperan sebagai dana perusahaan segar yang bernilai bagi kelangsungan hidup perusahaan. Ketidapkahaman atau keengganan dari salah satu senior manajemen di bagian akuntansi tersebut mungkin juga terpengaruh oleh kecilnya NCR pada Divisi Produksi, sehingga beliau menangkap kesan kecilnya *cost of quality* di PT. Ontorejo.

Selanjutnya, ketidakpahaman salah manajer senior di departemen akuntansi tersebut mungkin terjadi, karena beliau hanya mengandalkan informasi yang disampaikan oleh bagian pengendalian kualitas. Padahal, tidak semua informasi mampu disediakan oleh SI formal. Akibatnya, ketidakcukupan informasi membuka timbulnya takpadan (*asymmetry*) informasi akuntansi dengan dunia produksi. Konsekuensinya, dunia akuntansi menjadi asing dengan dunia praktik (Roslender, 1996). Berkaca dari situ, akuntansi tidak menggambarkan kebenaran obyektif, namun lebih merupakan hasil dari suatu pendefinisian para penentu realitas akuntansi (Astley, 1985).

Pengerdilan signifikansi jumlah *quality cost* oleh personel akuntansi menuntun keengganan untuk melacak lebih jauh tentang hal tersebut. Akibatnya, informasi yang dihasilkan oleh akuntansi menjadi kurang andal dengan kenyataan lapangan. Bukan hanya itu, dampak perilaku pengerdilan atas signifikansi *quality cost* membuahakan kemalasan untuk menghitung nilai normal dalam pembuatan produk dalam SIA (Mahmood dan Kureshi, 2014). Akibatnya,

sepanjang kos timbul dari kualitas buruk (*Cost of poor qualities*) tidak diperhitungkan dan terukur, maka tida pun juga akan tetap menjadi misteri yang tidak pernah disadari oleh para pembuat keputusan (Mahmood dkk., 2014).

Misteri *cost of quality* sebenarnya sangat bermanfaat bagi manajemen untuk melihat gambaran berjalannya aktivitas operasional yang dipimpinnya. Sebagaimana, Malik dkk. (2016) menggambarkan *cost of poor quality* pada perusahaan manufaktur di Karachi Pakistan. Dalam paparannya, Malik dkk. (2016) menunjukkan bahwa kos pencegahan sebesar 19%, sementara kos kegagalan internal mencapai 51%. Artinya, upaya perusahaan tidak cukup efektif dalam melakukan upaya pencegahan guna mempertahankan kegagalan internal pada kisaran rendah. Dari ilustrasi tersebut, manajemen akan memiliki senjata untuk melihat akar masalah yang terjadi di perusahaannya. Namun, apabila informasi *quality cost* hanya difungsikan sebagai alat penghitung, tanpa diikuti upaya keras untuk memperbaikinya, maka program kualitas tersebut bisa dikatakan tidak akan menghasilkan *outcome* sesuai harapan (Montgomery, 2013, hlm. 44).

Pada PT. Ontorejo, informasi yang didapatkan dari *Non-conformance report* (NCR) berfungsi sebagai alat penghitung. Sebagai alat penghitung, NCR lebih dimanfaatkan untuk tujuan rotasi maupun dis-promosi jabatan, sehingga angka ketidaksesuaian tinggi merupakan mimpi buruk bagi hampir semua karyawan di PT. Ontorejo. Mimpi buruk akan dis-promosi dan penalti akhirnya menghantui para manajer lapangan dan memunculkan perilaku untuk menyelamatkan diri dengan cara tidak mengakui kesalahan yang telah mereka perbuat (Vince dan Saleem, 2004; Wolf dan Hughes, 2008). Sementara, mereka memerlukan berbagai material untuk proses berikutnya, maka suka atau tidak suka mereka

akan menggunakan VA untuk meminta material. Penggunaan VA tidak akan tercatat sebagai NCR, sehingga mereka tetap bisa minta barang dengan kondisi yang aman dari kesalahan

7.4. Memaknakan “Lebih Mudah”

Sistem informasi Akuntansi manajemen formal adalah manifestasi rasionalitas dalam teori neoklasik (Gibson, 1992). Dunia rasional dalam organisasi akan tergambarkan dalam SIAM yang tidak menghiraukan adanya kebiasaan, emosi, nilai dan tujuan pelaku SIAM (Simon, 1986). Untuk itulah, SIAM diasumsikan menjadi mekanisme yang netral dan rasional (Covalesski dkk., 1996). Dalam dunia rasional, semua komponen yang diperlukan dalam operasional SIAM dapat dikendalikan dengan sempurna (Morgenstern, 1972) dengan lingkungan bisnis yang relatif stabil (Palanisamy, 2005), sehingga hasil suatu proses dapat diprediksikan dengan sempurna (Blackburn dkk., 2014).

Lingkungan bisnis yang dialami oleh perusahaan tidak akan pernah stabil, selalu bergejolak. Ada beberapa hal yang menyebabkan pergolakan lingkungan bisnis, di antaranya krisis keuangan, perubahan aturan pemerintah, konsolidasi industry, cepatnya pertumbuhan pasar serta perubahan lingkungan pasar (Yang dan Gabrielsson, 2017). Perubahan lingkungan akan membuat berbagai komponen yang diperlukan untuk mengendalikan perusahaan tidak sepenuhnya bisa dikendalikan oleh pembuat keputusan. Pergolakan lingkungan bisnis juga akan membuat para pembuat keputusan menghadapi berbagai kondisi yang belum diresepkan sebelumnya oleh perancang SIAM. Dengan kata lain, dunia rasional yang tertancap pada SIAM tidak akan berjalan sempurna pada perusahaan dalam lingkungan yang bergejolak.

PT. Ontorejo juga mengalami pergolakan lingkungan bisnis. Notabene, status BUMN pada PT. Ontorejo membuat pergerakan PT. Ontorejo menjadi agak tersendat dengan berbagai perubahan regulasi pemerintah yang berpotensi tidak menguntungkan perusahaan. Ditengah pergolakan lingkungan bisnis, PT. Ontorejo dituntut untuk menyetorkan pundi-pundi kekayaan pada negara. Pergolakan lingkungan bisnis mencetuskan berbagai ketidakpastian bisnis PT. Ontorejo. Ketidakpastian membuat berbagai komponen yang dibutuhkan dalam penerapan SIAM menjadi tidak terprediksi dengan baik (Huang dan Xu, 2017). Untuk itu, para pelaku SIAM berupaya mencari cara untuk memuaskan kebutuhan informasi mereka dalam lingkungan tidak menentu dengan cara mereka sendiri. Seperti halnya Singh dan Soltani (2010) membuktikan bahwa sekitar 30-40% informasi terkait dengan pekerjaan harian tidak didokumentasikan oleh perusahaan yang mereka observasi. Dengan demikian, apa yang mereka lakukan selalu ikut scenario yang telah ditetapkan.

Meski perusahaan berada dalam kondisi bisnis yang bergejolak, SIAM masih mengasumsikan bahwa para pelaku SIAM hanya memiliki satu tujuan saja yaitu memaksimalkan kemakmuran pemegang saham (Blackburn dkk., 2014; Dillard dan Ruchala, 2005). Asumsi tersebut sebenarnya merupakan pemikiran normatif yang mungkin berbeda jauh dari kenyataan yang ada dalam perusahaan (Rausch, 2011).

Istilah “lebih mudah” sebenarnya merujuk pada berbagai kondisi yang mengarah pada kenyamanan yang diharapkan oleh para pengguna VA pada PT. Ontorejo. Pelaksanaan memo dapat digunakan para aktor untuk mempersingkat jalannya suatu mekanisme produksi dengan tidak menjalankan SIA formal. VA juga digunakan untuk menutup adanya kesalahan produksi,



sekaligus menghapuskan adanya jejak kesalahan dari para pelaku pembuat kesalahan. Selain itu, para aktor lebih condong menggunakan VA untuk mencari jejak dari pekerjaan mereka untuk menjawab pertanyaan dari para reviewer ISO. Untuk itu, sebenarnya apa yang dilakukan oleh para aktor lebih mengarah untuk mengoptimalkan kenyamanan ataupun mengurangi ketidaknyamanan mereka atas suatu kondisi kerja yang mereka rasakan. Untuk itu, “lebih mudah” lebih bermakna pada mendukung kepentingan pribadi dari para pelaku SIAM di PT. Ontorejo. Refleksi “lebih mudah” memberikan indikasi bahwa aktor berupaya untuk meningkatkan utilitas dengan aplikasi VA, sehingga bisa dikatakan bahwa mereka berupaya memenuhi kepentingan pribadi (Etzioni, 1991) Pengedepanan kepentingan pribadi dianggap sebagai cara paling rasional (Dobson, 2003) bilamana menggunakan kaca-mata sebagian individu. Namun, rasionalitas sebenarnya tidak bisa dilihat dari satu sisi saja, sehingga diperlukan sudut pandang berbeda untuk membaca rasionalitas dari sisi yang lain.

7.5. Ringkasan

Para peneliti sering dengan mudahnya menyatakan bahwa suatu tindakan yang dilakukan para aktor merupakan tindakan tidak rasional. Manusia rasional, menurut para ekonom, akan meningkatkan laba perusahaan, dan otomatis akan meningkatkan kemakmuran para aktor yang bermain dalam perusahaan (Scharpf, 2018). Walaupun, banyak pihak yang berkepentingan yang bergantung pada perusahaan, namun kepentingan pemegang saham dipandang yang paling relevan untuk dipenuhi di atas semua kepentingan (Douglas dan Wykowski, 2017). Semua pandangan tentang manusia rasional dalam pandangan ekonom adalah sebuah asumsi (Stinchcombe, 1986). Sesuatu yang keluar dari asumsi

tersebut dianggap tidak rasional. Padahal, apa yang diasumsikan belum tentu menggambarkan fenomena yang ada.

Dalam konteks sistem informasi, para pemain SI sudah diberikan jalan atau resep untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Pemain SI yang patuh bermain dalam SI dianggap pemain rasional. Pemain rasional akan menjalankan skenario rasional yang sudah disediakan (Simon, 1986), karena SIAM formal merupakan manifestasi sempurna dunia rasional (Olson, 2002). Untuk itu, pemain yang keluar dari skenario rasional dianggap pemain tidak rasional (Becker, 1962). Padahal sebenarnya, Marx yakin bahwa rasionalitas manusia ada dalam benak manusia itu sendiri, bukan dalam pandangan dari seorang pengamat (Nee, 2005, hlm. 33). Pandangan tak rasional pengamat atas suatu tindakan mungkin saja disebabkan oleh ketidakmampuannya mencari dasar dilakukannya tindakan, sehingga cenderung menyatakan sesuatu hal rasional menjadi sebaliknya (Boudon, 1998). Ujaran "lebih mudah" yang disampaikan oleh para pemain VA sebenarnya merujuk pada suatu kondisi yang berbeda dari sekadar kata mudah. Namun, "lebih mudah" lebih merujuk pada upaya pemain SIAM untuk meningkatkan kenyamanan ataupun mengurangi ketidaknyamanan dalam melakukan kegiatan operasional mereka. Kondisi seperti itu mencerminkan bagaimana para pemain berupaya untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kepentingan pribadi mereka.



BAB VIII

CINTA TANAH AIR TERGAMBAR PADA “KERETANYA GAK JADI”

8.1. Pendahuluan

Perilaku karyawan akan dipengaruhi oleh harapan yang mereka harapkan akan mereka terima dari perusahaan. Salah satu harapan yang diharapkan oleh karyawan adalah peluang peningkatan karier dalam pekerjaan mereka (Cohen, 1991). Jenis organisasi yang menggunakan insentif untuk mengendalikan perilaku karyawan mereka sering disebut dengan organisasi utilitarian (Mills dan Margulies, 1980). Dengan memberikan insentif, kinerja karyawan perusahaan dipastikan akan berperilaku sejalan dengan insentif yang diberikan, sehingga *outcome* karyawan bisa terprediksi, karena karyawan diasumsikan memiliki kemampuan berhitung atas *outcome* yang akan mereka terima (Seth dan Thomas, 1994). Hal tersebut hanya berlaku untuk *homo economicus* yang bersifat rasional, individual, kalkulatif (Houston, 2008). Dengan demikian, perilaku manusia rasional bisa dipastikan didorong oleh kepentingan pribadi mereka. Walaupun punya kemampuan berhitung, manusia juga dibekali dengan emosi yang akan memengaruhi kemampuan mereka dalam memersepsikan suatu fenomena (Frank, 1993), termasuk keberadaan insentif. Sebagaimana Kohlmeier III (2017) membuktikan bahwa persepsi kesempatan berkarier mendorong besarnya komitmen mereka pada organisasi.

Emosi memungkinkan manusia memilih fungsi utilitas mereka sendiri, sehingga fungsi yang mereka jalankan mungkin berbeda dengan fungsi utilitas standar (Frank, 1987). Bahkan, eksistensi emosi dan penilaian atas nilai lebih menentukan seseorang dalam menentukan perilaku para anggota dalam suatu organisasi (Gamst, 1991). Manifestasi keterlibatan emosi (*emotional attachment*) karyawan pada perusahaan disebut komitmen afeksi (*affective commitment*) (Allen dan Meyer, 1996). Komitmen afeksi karyawan yang tinggi memungkinkan karyawan merasa perlu melakukan sesuatu bagi perusahaan. Perasaan untuk melakukan sesuatu yang benar dan benar secara moral dikenal dengan tugas moral (*moral duty*) (Meyer dan Parfyonova, 2010). Bab ini akan mengupas, bagaimana para menggunakan VA untuk melaksanakan tugas moral mereka pada perusahaan.

8.2. Indeksikalitas “Keretanya Gak Jadi”

VA merupakan sistem yang berjalan di luar SIAM formal. SIAM formal berjalan mulus dengan asumsi semua infrastruktur telah terpasang dengan efektif (Storey dkk., 2012). Bahkan, SI akan berperan sebagai perekat semua infrastruktur organisasi (Hicks dkk., 2010). Lebih lanjut, kokohnya infrastruktur keorganisasian akan memperkuat SI. Efek baliknya, SI akan semakin menambah kerekatan berjalannya informasi antar infrastruktur perusahaan tersebut. Sejalan dengan itu, Jayaram dkk. (2000) membuktikan peran infrastruktur SI pada 57 *top-tier* industri otomotif di Amerika Utara. Melalui survey, mereka memperlihatkan kuatnya infrastruktur SI yakni *Design Manufacturing Integration* (DMI), *Manufacturing Technology* (MT), dan *Information Technology* (IT) mampu meningkatkan kinerja berbasis waktu. Sayangnya, survey tersebut dilakukan di

negara maju dengan infrastruktur yang cukup kokoh. Bagaimana dengan PT. Ontorejo?

Infrastruktur PT.Ontorejo belum cukup kokoh seperti perusahaan-perusahaan di Negara Maju. Sebagaimana ujaran kepala divisi akuntansi dan keuangan berikut:

“ya, manajemen proyeknya nggak jalan, karena *budget cost plan*nya tidak dibuat. Tidak diikuti oleh tim manufacturing. Itulah mengapa tim itu diperlukan. Jadi harus dilihat, manajemen pabrik itu, karena budaya tadi. Kalau di Jepang, semuanya bisa dikontrol oleh PPC, karena semuanya mengikuti dari PPC. Ya, kalau di sini, ya nggak ngikutin. Desain selesai kapan, produksi mau memplanning ya terserah” [Sumber: Pak Herlambang, 22 April 2016,15.03 WIB]

Ungkapan tersebut mengindikasikan infrastruktur penunjang SIAM formal kurang efektif. Ketidakefektifan infrastruktur menuntun ketidakoptimalan SI formal pada PT. Ontorejo. Konsekuensinya, VA muncul sebagai bentuk lain SIAM. Buruknya manajemen proyek di PT. Ontorejo membuat SIAM formal kurang berjalan efektif di PT. Ontorejo. Konsekuensinya, VA berjalan berdampingan dengan SIAM formal di PT. Ontorejo.

Penerapan VA pada PT. Ontorejo ternyata terkait dengan ikatan emosional antara aktor pengguna VA dengan PT. Ontorejo, seperti yang terungkap pada percakapan antara Pak Maman dengan peneliti saat peneliti ditempatkan di lingkungan Teknologi Produksi pada tahun 2016:

Peneliti: Apakah aturan di perusahaan bahwa ini bisa pakai memo?

Pak Maman: Ya kalau gitu tidak ada

Peneliti: Apa untuk memudahkan pekerjaan penjenengan dengan teman-teman yang lain?

Pak Maman: ya, ada yang tanggung jawab gitu, minimal kalau ada memo. Sebenarnya kalau ERP sudah jalan semua itu, kita gak perlu ada memo, diam di sini, jalan sendiri, bisa seharusnya, tapi kalau kita ngikuti ERP, kalau keretanya gak jadi kan kita yang salah, Inggih, kan gitu

Pak Maman adalah salah satu manajemen senior di lingkungan Teknologi produksi. Pembicaraan beliau mengarahkan pada suatu kondisi bilamana VA tidak dilakukan. Bilamana Pak Maman memilih untuk tetap menggunakan SIAM formal, maka jadwal penyelesaian rangkaian kereta akan semakin mundur dari jadwal yang ditetapkan oleh perusahaan.

Carut marut marut pelaksanaan manajemen proyek di PT. Ontorejo tersirat pula saat peneliti memerhatikan bahwa tidak semua komponen yang diperlukan dalam pembuatan rangkaian kereta masuk dalam daftar permintaan barang. Fenomena tersebut ditemui peneliti saat peneliti sedang berada dalam gudang komponen. Pada saat itu, peneliti sedang berbincang-bincang dengan salah seorang manajer yang menangani permintaan barang di gudang. Saat itu, ada seorang pelaksana fabrikasi masuk gudang untuk tujuan meminta barang. Berikut pembicaraan antara peneliti, manajer gudang, penyelia logistik dan pelaksana fabrikasi tersebut:

Pelaksana: Duwe koyo ngene ra, sambil menunjukkan komponen tertentu kepada manajer gudang, lalu masuk ke gudang untuk mencari komponen yang diperlukan untuk dipasang]

Manajer Gudang: La niki, kados niki pripun

Pelaksana : Njaluk sing bunder

Manajer gudang: Sing Bunder gak duwe, Eneke yo ngono kuwi

Pelaksana: Wong desain njalukke sing bunder

Peneliti: Lek niki wonten, bapakke nyuwun memo teng mriki?

Manajer Gudang: Nggih...

Pelaksana : la niku, keretone niku (menunjuk depan mata serangkaian K1 yang sudah jadi)

Peneliti: Oalah

Manajer gudang: La kulo lek mboten sedia memo, yo piye

Translasi:

Pelaksana: punya gini nggak... [sambil menunjukkan komponen tertentu kepada manajer gudang, lalu masuk ke gudang untuk mencari komponen yang diperlukan untuk dipasang]

Manajer Gudang: La ini, kayak gini bagaimana

Pelaksana : minta yang bundar

Manajer gudang: yang bundar nggak punya, punyaanya ya kayak gitu
 Pelaksana: Orang desain minta yang bundar.
 Peneliti: kalau yang itu ada, bapaknya minta memo di sini?
 Manajer Gudang: Iya.
 Penyelia logistik : La itu, keretanya itu [sambil menunjuk serangkaian kereta K1 yang sudah jadi di depan mata]
 Peneliti: Oalah
 Manajer gudang: kalau saya nggak sedia memo ya gimana

Manajemen proyek di PT. Ontorejo memang kurang efektif. Adanya kelemahan manajemen proyek membuat rangkaian tahapan pembuatan rangkaian kereta menjadi tergesa-gesa dan membuka terjadinya kesalahan.

8.3. Refleksivitas “keretanya gak jadi”

8.3.1. Percepatan Produksi

Kehadiran aturan informal ditengarai dipicu oleh tekanan yang memantik para anggota komunitas untuk menggunakan rasionalitas mereka sendiri (Horlick-Jones dkk., 2001). Adapun sebuah struktur dalam komunitas akan membentuk rasionalitas versi mereka (Habermas, 1990, hlm. 17). Suatu komunikasi pasti bertumpu pada rasionalitas, tanpanya komunikasi tidak akan pernah bisa dimengerti oleh para pelaku (Giddens, 1985, hlm. 99). Bentuk pelaksanaan VA dalam perusahaan lebih bersifat fleksibel dengan kebutuhan pengguna. Adapun fleksibilitas akan muncul saat tidak adanya aturan formal untuk menghadapi situasi yang tidak diskenariokan (Hilbert, 1995), seperti pengakuan salah seorang senior manajer pada Divisi PPC.

“Ya, karena tidak mungkin semuanya diatur dalam ISO ya Buk ya, terutama untuk hal-hal yang sifatnya insidental, mengenai perihal kebutuhan tenaga, atau permintaan kebutuhan komputer misalkan” [Sumber: Pak Yudi, 25 Agustus 2015]

Kondisi ketiadaan panduan formal memaksa para aktor untuk menggunakan rasionalitas mereka sendiri. Keberadaan aturan informal berkemampuan

memfasilitasi, memotivasi dan mengukuhkan ikatan antar para aktor dalam organisasi (Nee, 2005, hlm. 58). Konvensi atau aturan implisit tersebut menjadikan para aktor yang terlibat dalam penerapan VA serasa memiliki keterikatan emosional di antara mereka.

8.3.2 Antara Tekanan dan Kemampuan

PT. Ontorejo, sebagai BUMN, dituntut untuk menghasilkan pundi-pundi rupiah bagi Negara. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen punca PT. Ontorejo harus melakukan berbagai upaya untuk mendongkrak laba perusahaan, menengok adanya kerugian pada tahun 2011-2013 (Rapat Dengar Pendapat, 26 Agustus 2015) Upaya melejitkan laba bukan merupakan perkara mudah bagi PT. Ontorejo terlebih adanya persaingan industri yang sangat ketat. Apalagi, posisi PT. Ontorejo semakin terjepit dengan dibukanya keran impor oleh negara, khususnya dari China, Taiwan dan Jepang.

Persaingan kuat dunia internasional disertai rendahnya proteksi negara atas produk dalam negeri menjadi tantangan berat bagi manajemen PT. Ontorejo.

Agar perusahaan bisa menggeser posisi rugi menjadi laba, manajemen PT. Ontorejo harus berupaya mendongkrak volume penjualan dalam kondisi infrastruktur relatif tetap. Volume penjualan tinggi tanpa diimbangi dengan infrastruktur memadai akan menciptakan kepanikan tersendiri, khususnya pada skedul produksi PT. Ontorejo, seperti yang diungkapkan salah satu penyelia bagian produksi:

“Pokokke [pokoknya] pemasaran niku [itu], iki lho, aku wis duwe garapan okeh dadi [ini lho, aku punya pekerjaan banyak jadi] kan berhasil, tapi gak melihat belakange kayak [belakangnya seperti] apa. Apalagi barang yang diekspor ekspor...eh impor” [Sumber: Pak Sokran, 22 Januari 2016]

Ungkapan di atas menunjukkan bagaimana orang-orang produksi merasakan ketidaknyamanan dengan kondisi tersebut.

Kesiapan perencanaan produk sangat dipengaruhi oleh kenaikan *load* penjualan yang menuntut pemenuhan cepat. Ketersediaan gambar, yang mendetailkan spesifikasi produk, seharusnya sudah siap sebelum dimulainya proses pengerjaan produk. Ketidaktepatan desain produk akan memperlebar *production lead time* pada suatu perusahaan (Huang dkk., 2016) serta meningkatkan potensi kesalahan bagian produksi (Van Dierdonck, 1990), sehingga memperbesar kemungkinan terjadinya *rework* (Fowelin, 2017). Apalagi, bila proses desain gambar produk berjalan bersamaan dengan proses produksi, seperti diakui oleh salah seorang penyelia bagian PPC:

“Saat negosiasi ee hanya menyebutkan gambar secara umum. Kontrak seperti itu sudah bisa jalan. Kontrak, bogie kita pakai jenis ini, kalau kita sudah punya, *carbody* nanti kita *underframe* pakai material SM90. Ee, dinding samping kita pakai material ini, untuk asesori. itu hanya gambaran umum. Kalau sudah ada kesepakatan seperti ini, ya itu waktunya mepet. Selesai di bulan berikutnya, ya itu. Padahal, itu teknis detail itu belum. Baru bagian teknologi produksi itu mendetailkan, sret sret sret, jenis material ya sudah, dibuka kesepakatan. Tapi kalau konstruksinya, desain sudah estimasi menghitung kira-kira kebutuhan material itu sebanyak sekian, kan sudah beli material. Proyek berjalan ternyata minta dirubah. Itu tadi lho, material *wis teko* [sudah datang]. Kan gimana, apakah sistem bisa mengakomodasi revisi” [Sumber: Pak Seger, 24 Agustus 2015].

Ungkapan informan di bagian produksi tersebut mengilustrasikan bagaimana hubungan antara penjualan, desain produk, serta proses produksi di PT. Ontorejo. Pada paparan di atas menunjukkan bahwa manajemen proyek PT. Ontorejo tidak berjalan efektif dan efisien. Tambal sulam dalam proses produksi akan memantik adanya kegaduhan pada sebagian besar bagian yang berkaitan dengan proses produksi di PT. Ontorejo.

8.3.3. Jenjang Karier menjanjikan?

Sistem promosi jabatan sesungguhnya merupakan salah satu infrastruktur yang harus ada dalam perusahaan (Wenger dan Snyder, 2000). Dengan infrastruktur tersebut, para awak perusahaan akan memiliki gambaran karier apabila mereka bergabung dalam perusahaan tersebut. Persepsi kesempatan karier berperan besar menentukan bagaimana karyawan bekerja dalam suatu perusahaan (Granrose dan Portwood, 1987).

Sistem promosi memiliki potensi memberdayakan karyawan bilamana sistem promosi tersebut transparan, dapat dipahami, diprediksi (Malisow, 2012), dan bernilai keadilan (Tzafrir dan Hareli, 2009), sehingga para karyawan akan rela menghabiskan masa kerjanya dalam perusahaan tersebut. Sedangkan, ketidakadilan kesempatan berkarier akan memicu perasaan frustrasi bagi karyawan yang ada pada posisi tidak diuntungkan, karena mereka merasa tengah berada dalam kartu kematian pada perjalanan karier mereka (Bozeman dan Rainey, 1998).

Perencanaan kerja di PT. Ontorejo tidak bisa diprediksikan. Sebagaimana penuturan salah satu manajer di Lingkungan PPC:

“ya begini Bu, aturan main di PT. Ontorejo ini dibuat sesuai dengan keinginan Bos. Gimana anak baru yang baru masuk 4 tahun saja sudah bisa jadi senior manajer. Padahal dahulu, ada aturan minimal dua tahun untuk bisa naik dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya. Bos tidak melihat aturan dalam penempatan orang di berbagai posisi” [Sumber: Pak Mulyadi, 24 Juni 2016]

Paparan Pak Mulyadi memberikan gambaran bahwa karyawan tidak bisa memprediksikan karier mereka, karena tidak diterapkannya aturan kepegawaian dengan konsisten. Selain tidak konsisten, menurut pengamatan peneliti, para karyawan tidak memahami tentang tolak ukur kenaikan ataupun penurunan jabatan secara pasti.

Kesempatan berkarier sebenarnya merupakan infrastruktur yang digunakan untuk membentuk lingkungan kerja kondusif. Salah satu upaya peningkatan lingkungan kerja adalah dengan cara menerapkan rotasi kerja karyawan. Rotasi kerja merupakan strategi tepat untuk meningkatkan kepuasan dan moralitas pekerja (Boenzi dkk., 2013) dan produktifitas kerja (Li dan Tian, 2013). Bahkan, kebijakan rotasi ternyata bisa digunakan untuk kepentingan promosi jabatan ke jenjang lebih tinggi melalui pengukuran kinerja pegawai potensial pada area pekerjaan yang sama (Ortega, 2001). Dengan mempertimbangkan semua kebaikan tentang rotasi jabatan, maka rotasi karyawan semestinya merupakan strategi ampuh sebagai penawar permasalahan perusahaan.

Sungguhpun begitu, tingginya frekuensi rotasi jabatan di PT.Ontorejo telah memicu permasalahan lain. Pendeknya tenur karyawan dalam satu posisi sering membuat karyawan kesulitan untuk mempelajari irama kerja pada area kerja baru, karena belum sempat belajar banyak sudah dipindah di bagian lain. Sejalan dengan itu, cepatnya pergantian struktur organisasi dan rotasi menjadikan pembuat *jobdesk* tidak memiliki cukup waktu untuk membuat deskripsi kerja baru. Konsekuensinya, kinerja karyawan yang mengalami rotasi tidak mungkin terukur.

Tingginya frekuensi rotasi karyawan menjadikan karyawan yang dirotasi dalam skenario tersebut tidak bisa mengejar kecepatan perubahan yang sedemikian cepat (Frona dan Moriceau, 2008). Dampaknya, rotasi karyawan pada PT. Ontorejo tidak memberikan nilai tambah optimal bagi perusahaan karena peranti pengukuran kinerja belum sempat dibuat akibat putaran jabatan yang sedemikian cepat (Ortega, 2001).

8.3.4. Penurunan X-Inefisiensi?

Akuntansi beranggapan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan rutinitas yang telah ditetapkan. Semua aturan dalam perusahaan akan dijalankan dengan teratur. Dengan kata lain, akuntansi bisa dikatakan mengikuti teori neo-klasik dengan asumsinya *economic rationality*. Dalam asumsi teori neo-klasik, para manajer merupakan sosok *economically rational* (Scapens, 1994). Asumsi tersebut beranggapan bahwa semua anggota dalam perusahaan akan serta merta akan berupaya untuk meminimalkan kos (*cost minimising*) melalui pemilihan campuran tepat antara jumlah dan harga input untuk menghasilkan sejumlah output tertentu (Díaz-Hernández dkk., 2008).

Manusia yang selalu patuh pada keteraturan merupakan hal normatif. Kenyataannya, manusia merupakan sosok yang tidak mudah mengikuti pola keteraturan. Terlebih lagi, tidak ada kepastian bahwa semua anggota perusahaan akan menggunakan sumber daya dengan cara yang efisien. Untuk itu, keputusan melakukan efisiensi ataupun tidak merupakan pilihan para anggota dalam organisasi. Pilihan orang atas motivasi untuk meminimalkan kos mengakibatkan munculnya X-inefisiensi. X-inefisiensi itu sendiri sebenarnya merupakan istilah yang pertama kali dikemukakan oleh Harvey Leibenstein (1966). X-efisiensi merupakan jenis efisiensi tidak teralokasi yang lolos dari perhatian para mikroekonom (Leibenstein, 1966).

Pengistilahan X-inefisiensi merupakan istilah yang banyak digunakan dalam ilmu ekonomi. Sementara, Porter dan Scully (1987) menyebut X-inefisiensi dengan efisiensi teknis atau efisiensi manajerial. Bagi Porter dan Scully (1987), timbulnya X-inefisiensi lebih disebabkan adanya kegagalan dalam menggunakan atau mengorganisasi sumber daya perusahaan. Walaupun

sering luput dari perhatian akuntan, namun X-inefisiensi umumnya baru dilirik oleh pimpinan suatu perusahaan bila terjebak dalam posisi keuangan yang buruk (Borenstein dan Farrell, 2000). Perhatian besar tersebut cukup beralasan, karena manajemen perusahaan mau tidak mau harus melakukan pengoptimalan ulang kegiatan operasional mereka. Ada berbagai jenis X-inefisiensi yang diaplikasikan perusahaan dalam rangka pengoptimalan ulang sumber daya, di antaranya: pemanfaatan pekerja, penggunaan kapital, rangkaian waktu, luas kooperasi pegawai, serta aliran informasi (Leibenstein, 1979, hlm. 14).

Bagaimana perhatian manajemen PT. Ontorejo dalam menanggapi potensi X-inefisiensi dalam aktivitas operasional mereka?. Seperti yang dihipotesiskan oleh Borestein dan Farrel (2000), bahwa perhatian manajemen atas X-inefisiensi akan meningkat saat kondisi keuangan mulai memburuk. Dari pengamatan peneliti, kondisi PT. Ontorejo sedang mengalami kondisi keuangan yang kurang mengembirakan. Namun, manajemen puncak PT. Ontorejo tidak dengan serta-merta lantas menekankan perhatiannya pada X-inefisiensi. Walaupun tidak ada seruan terkait X-inefisiensi, manajemen lini sering melakukan kegiatan yang tidak mereka sadari mampu menurunkan X-inefisiensi di lingkungan kerja mereka.

Ada beberapa penurunan X-inefisiensi pada kegiatan operasional yang telah dimediasi oleh memo. Seperti yang diungkapkan oleh salah seorang informan berikut ini:

“Ada memo untuk pemindahan mesin mesin misalnya. Ya mesin ya ada di sini untuk fasilitas, mesin yang di pelataran barat mungkin loadingnya masih sedikit, sehingga mesinnya banyak nganggur. Tempat lain misalnya di Bogie butuh. Atau sebaliknya di bogie kosong, mesinnya nganggur, di sini ramai, saya bikin memo pinjem mesin di sini.”[Sumber: Pak Maman, 11 September 2015]

Munculnya istilah *nganggur* tersebut menunjukkan bagaimana informan telah melakukan suatu upaya menurunkan X-inefisiensi berupa pengoptimalan ulang penggunaan mesin. Keberadaan VA lebih berfungsi sebagai alat pendokumentasi perpindahan mesin tersebut.

Lebih lanjut, VA digunakan pula untuk meningkatkan X-efisiensi atau menurunkan X-inefisiensi dalam hal penggunaan tenaga kerja. Sebagaimana pengakuan dari salah satu informan berikut:

“itu kalau kondisi proyek, la itu satu. Bisa juga karena kondisi kekosongan pekerjaan di lapangan [sambil batuk-batuk] bisa juga untuk kekosongan pekerjaan, sebenarnya ini jadwal material belum datang, karena e pada tempat tertentu, pos-pos mesin itu kosong [batuk-batuk]. La orang sudah *disetel* PKWT [tenaga kontrak] sudah dikontrak berjalan, ternyata karena mungkin ada hal-hal tertentu, yang sebenarnya kita menyetel untuk proyek sing Bangladesh misalnya, ternyata ee materiale [materialnya] belum datang, ning [namun] masih memungkinkan. La, kita mempertimbangkan jangan sampai orang ini *nganggur*, *opo sing iso digarap* [apa yang bisa dikerjakan], dikerjakan.” [Sumber: Pak Seger, 24 Agustus 2015]

PT. Ontorejo merupakan perusahaan *job order*, sehingga alur produksi tidak berjalan terus-menerus tergantung ramainya pesanan produk. Akibat naik turunnya pesanan produk, perusahaan sering tidak punya cukup waktu menyiapkan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat produk pesanan, baik dari sisi tenaga kerja dan material yang dibutuhkan.

Sebagai perusahaan *job order*, kebutuhan atas tenaga kerja sering tidak mudah diprediksikan, karena *load* pekerjaan yang fluktuatif. Pada saat tertekan oleh *deadline* pekerjaan, bagian produksi bisa jadi membutuhkan tambahan sumber daya manusia yang tidak memungkinkan disediakan dengan cepat oleh Divisi SDM dengan tepat waktu. Sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang manajer bagian produksi berikut:

“Prosesnya itu nanti dari beberapa tempat. Kalau SDM butuh wong limo, yo digolekke wong limo. Dikumpulkan dalam bulan depan direncanakan.

Dikruitmen berapa orang, gitu, sekalian seratus orang. Nggak bisa hari ini minta besok datang, ya nggak bisa. [Sumber: Pak Mundi, 11 September 2015]

Pernyataan manajer produksi tersebut memberikan suatu gambaran bahwa pemenuhan permintaan tambahan SDM tidak mungkin secepatnya dipenuhi.

Mereka harus menunggu sementara waktu, padahal jadwal produksi telah mepet.

Untuk itu, mereka berupaya menggunakan SDM bagian lain sebagai bentuk pengoptimalan ulang penggunaan sumber daya.

Selain pemindahan tenaga kerja dan mesin, bentuk VA juga digunakan untuk peminjaman material. Sebagaimana diketahui, PT. Ontorejo merupakan salah satu perusahaan industri strategis dengan karakteristik padat modal dan padat karya. Oleh karena itu, kecukupan tenaga kerja, kapital, serta material merupakan komponen wajib untuk dipenuhi. Terkait penyediaan material, VA berperan sebagai alat dimanfaatkan untuk mengantisipasi keterlambatan penyediaan material yang dibutuhkan untuk berproduksi, dengan cara melakukan peminjaman material proyek lain, dengan spesifikasi yang sama. Hal ini diungkapkan oleh salah satu penyelia di bagian PPC berikut ini:

“Ya, untuk India itu untuk PPCW 570 ton. La ini sudah berjalan, secara jumlah material dan spesifikasi masuk, Ok. Tetapi sebenarnya, posnya untuk proyek PPCW 590 ton. La itu saya sambil menunggu kedatangan proyek India, la ini terganggu, kan semakin lama dadi [jadi]. la *philosopinya* sing penting proyek India itu tetap jalan. Kalau ada material proyek-proyek yang lain yang bisa dipakai, selama tidak mengganggu proyek yang dimaksud” [Sumber: Pak Seger, 24 Agustus 2015]

Ungkapan penyelia tersebut menunjukkan bahwa bagaimana penggunaan VA sangat berperan memperpendek *lead time* pada departemen produksi. Saat dikejar *deadline*, pengendali produksi berupaya menyelesaikan proyek tertentu,

dengan cara menggunakan material proyek lain. Dengan pertimbangan, pinjam meminjam material tidak mengganggu proyek yang bersangkutan.

Selain pemindahan mesin, pemanfaatan tenaga kerja, serta peminjaman material, VA juga berkemampuan mempercepat waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk, seperti yang diungkapkan salah satu penyelia PPC berikut:

“Itu tergantung anunya ya Buk. Jadi, *loading* pekerjaan atau proyek itu. Umpamanya, saat ini memang padat sekali proyek. Kadang Bisa sampai satu hari bisa, tapi kalau memang itu kontak personnya jelas maka satu haripun jadi, ya mungkin setengah haripun jadi, tapi kadang itu kan nambah gak jelas, miskomunikasi itu nanti bisa lambat. Tapi itu kan namanya memo itu kan jalan pintas, gak mulek, seharusnya itu melibatkan empat atau lima urutan, mungkin kalau pakai memo bisa dua urutan saja bisa tercapai.”
[Sumber: Pak Supar, 24 Agustus 2015]

Ungkapan penyelia tersebut mengindikasikan bahwa penggunaan sistem informasi formal mengharuskan mereka menunggu dari satu tahapan ke tahapan berikutnya cukup. Sementara, *deadline* sudah hampir sampai di depan mata.

Untuk menyiasati hilangnya waktu menunggu, para informan menggunakan VA untuk mempercepat durasi rangkaian kerja mereka.

Dalam akuntansi, kita sebenarnya telah mengenal istilah efisiensi. Dalam akuntansi, efisiensi sering didapatkan dari ukuran produktifitas (Burritt dan Saka, 2006). Sedangkan, apabila terjadi celah antara efisiensi ideal dan efisiensi nyata disebut X-inefisiensi yang terjadi karena inefisiensi teknis (Burritt dan Saka, 2006). Jadi, perusahaan dikatakan tidak efisien bilamana tidak memproduksi pada kapasitas penuh (Kalirajan dan Varagunasingh, 1992). Selanjutnya, pencetus utama timbulnya X-inefisiensi umumnya berasal dari dalam perusahaan, semisal kualitas kepemimpinan manajemen (Fu dan Heffernan, 2009; Isik dan Hasan, 2003).

Sebermula, keberadaan Teori Produksi Neo-klasik merupakan tonggak penting dalam perkembangan akuntansi, karena berguna mendeskripsikan apa yang seharusnya terjadi dalam perusahaan (Christensen dan Wagenhofer, 1997). Menurut Teori Produksi Neo-klasik, semua orang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang sama, yaitu selalu berupaya memaksimalkan laba (Duffy, 2010, hlm. 600). Dengan kata lain, perusahaan digambarkan beroperasi dengan efisiensi teknis penuh (Abdulai dan Abdulai, 2016; Kalirajan dan Shand, 1999). Konsekuensinya, akuntansi akan menganggap bahwa semua organisasi akan beroperasi secara efisien (Salarieh dkk., 2016).

Kenyataannya, tidak ada satupun perusahaan beroperasi dengan efisiensi penuh (Rho dan Schmidt, 2015). Operasi dibawah standar biasa disebut inefisiensi. Dalam perusahaan, inefisiensi kos (*cost inefficiency*) umumnya terjadi karena kegagalan pemilihan campuran input optimal, dengan harga input dan ketersediaan teknologi tertentu (*allocative inefficiency*) (Rosko dan Mutter, 2008), atau ketidakmampuan memaksimalkan output karena kesalahan manajemen terkait ketidaktepatan proses (*technical inefficiency*) (Zuckerman dkk., 1994). Dengan demikian, X-inefisiensi lebih condong pada celah antara penggunaan potensial suatu sumber daya dengan penggunaan nyata (Anderson dkk., 1999).

Terkait dengan pemanfaatan VA di PT. Ontorejo, para informan memersepsikan apakah yang seharusnya mereka lakukan pada pekerjaan mereka. Dengan keterbatasan sumber daya dan ketatnya skedul, para informan, dengan inisiatif mereka sendiri, berupaya menyasati agar pekerjaan mereka bisa berjalan baik. Siasat yang digunakan para informan berupa perpindahan mesin antar bagian, peminjaman material yang belum digunakan oleh proyek lain, pemanfaatan SDM berupa peminjaman kepada unit lain, serta

upaya pemotongan rangkaian prosedur sebenarnya dapat disebut dengan penurunan X-inefisiensi.

Seperti pada perusahaan pada umumnya, PT. Ontorejo juga menghadapi suatu kelangkaan sumber daya. Karena keterbatasan fasilitas produksi, tenaga kerja dan material, perusahaan tidak mungkin memanfaatkannya dalam waktu bersamaan. Pada suatu waktu, adakalanya suatu sumber daya belum dimanfaatkan karena menunggu *load* pekerjaan. Penggunaan kapasitas menganggur sesungguhnya merupakan bentuk penurunan X-inefisiensi (Leibenstein, 1978), karena tidak digunakannya sumber daya pada kapasitas penuh (Riahi-Belkaoui, 2002, hlm. 226). Meskipun begitu begitu, upaya penurunan X-inefisiensi tidak akan menyebabkan peningkatan kos bila tidak dilakukan, karena tidak ada sampah yang terbuang bilamana tidak melakukan praktik tersebut (Stigler, 1976). Adanya X-inefisiensi memang tidak meningkatkan kos baru bagi perusahaan. Namun, PT. Ontorejo harus mengeluarkan dana tambahan untuk menyediakan sumber daya tambahan, atau untuk beban penalti atas wanprestasi akibat keterlambatan penyerahan produk. Untuk itu, pengoptimalan ulang penggunaan sumber daya secara berkelanjutan akan mengurangi pengeluaran baru bagi PT. Ontorejo.

8.4. Memaknakan “Keretanya Gak Jadi”

Perusahaan sering menganggap bahwa uang adalah segalanya. Dengan uang, perusahaan bisa mengendalikan perilaku karyawannya untuk melejitkan kemakmuran para pemegang saham (Deckop dkk., 2015). Namun, motivasi kerja berbasis uang juga sering membawa konsekuensi yang tidak menguntungkan

bagi perusahaan, bilamana sebagian karyawan memersepsikan pengaturan pendistribusian uang (contoh: rotasi kerja, promosi jabatan) mengandung unsur ketidakadilan. Persepsi ketidakadilan atas pengaturan pendistribusian kekayaan akan menyebabkan rasa frustrasi dan demotivasi karyawan (Sutherland, 2005, hlm. 203), karena mereka tidak dapat memperkirakan bagaimana masa depan di masa depan (Nurse, 2005). Perasaan frustrasi dan demotivasi berpotensi memperburuk kinerja karyawan (Unanue dkk., 2017), termasuk rasa antipati pada perusahaan (Baker-McCleary dkk., 2010).

Ketidaksinkronan perencanaan dalam PT. Ontorejo menunjukkan buruknya penerapan manajemen proyek di PT. Otorejo. Lemahnya manajemen perusahaan berpotensi **mendemotivasi** karyawan dalam organisasi (Sirota dkk., 2011). Bagi karyawan materialistis, buruknya manajemen perusahaan ditambah dengan kecilnya gaji yang diterima karyawan kemungkinan besar akan untuk meninggalkan perusahaan (Milkovich dkk. 2014), seperti yang ditemukan Unanue (2017) di Chili. Berdasarkan pengamatan peneliti, angka *turnover* karyawan di PT. Ontorejo masih rendah dalam kondisi kesempatan tak terprediksi, manajemen buruk serta insentif yang rendah. Pada kondisi seperti itu, sebagian karyawan masih mempertahankan etos kerja mereka walaupun mereka kecewa dengan apa yang dilakukan sebagian lainnya, seperti yang diungkapkan oleh manajer gudang berikut ini: *lek kulo niki empun, monggo to mriku, kerjo wis*" [Kalau saya ini sudah, silahkan saja itu, bekerja sudah] [Sumber: Pak Marvel, 22 Januari 2016]. Ujaran Pak Marvel menampakkan kalau beliau bekerja berdasarkan apa yang bisa dilakukannya untuk perusahaan, tanpa memerhatikan hal lain. Ujaran Pak Marvel sekilas menggambarkan adanya ikatan emosional antara beliau dengan perusahaan. Meskipun kondisi

tidak menguntungkan berpotensi membuat sebagian karyawan menjadi tidak acuh pada perusahaan (Kannan-Narasimhan dan Lawrence, 2012). Namun, ikatan emosional kuat antara karyawan dan perusahaan ternyata tidak akan membuat mereka kehilangan motivasi untuk memberikan sesuatu kepada perusahaan (Newman dkk. 2011). Terkait dengan ini, Newman dan Sheikh (2012) menemukan bahwa karyawan yang memegang tradisi *Confusian* lebih memiliki komitmen afeksi tinggi, walau mereka tidak puas dengan pimpinan mereka.

Meskipun, beberapa penelitian membuktikan secara empiris bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi secara keseluruhan (Liu, 2015; Mitonga-Monga dan Cilliers, 2016). Akan tetapi, *hallo effect* rendahnya komitmen manajemen papan atas tidak sepenuhnya memengaruhi komitmen organisasi yang tercermin dari tingginya komitmen sebagian manajemen lini dan karyawan operasional. Sekalipun rendahnya komitmen manajemen berhasil memengaruhi persepsi subjektif para karyawan atas iklim pekerjaan mereka, namun tidak mampu memengaruhi iklim pekerjaan mereka (Ellen dkk., 2012). Lingkungan kerja di PT. Ontorejo memang sehat, namun sebagian karyawan masih tetap mengedepankan kepentingan perusahaan di atas kepentingan mereka sendiri. Hal ini menunjukkan adanya motivasi lain selain motivasi materi yang bekerja dalam tubuh PT. Ontorejo, seperti identitas sosial (*social identity*) (Van Knippenberg, 2000). Keberadaan identitas sosial membuat para sebagian karyawan bertahan dalam kondisi tidak menguntungkan bagi mereka (Doosje dkk., 2002).

Identitas sosial merupakan jawaban dari pertanyaan "Siapa saya?" (Ashforth dan Mael, 1989). Lebih jauh, kebangsaan merupakan salah satu sumber utama

kemunculan identitas sosial dalam komunitas (Child dan Rodrigues, 2011). Peran kebangsaan atau nasionalisme dalam diri anggota komunitas adalah menentukan bagaimana mereka berperilaku (Afridi dkk., 2015). Terbukti, Zhu dan Yoshikawa (2016) menemukan perbedaan perilaku antara manajemen perusahaan BUMN dan non-BUMN di perusahaan yang terdaftar di bursa efek China. Para manajemen cenderung mementingkan kepentingan negaranya daripada perusahaan tempat bekerja. Keterlibatan emosi karyawan perusahaan pada negaranya merupakan bentuk patriotisme (Connor, 1993).

PT. Ontorejo adalah salah satu BUMN. Sebagai BUMN, PT. Ontorejo memiliki tanggung jawab menunaikan kewajibannya untuk menghasilkan pundi-pundi dana kepada negara. Otomatis, para pegawai yang bekerja kepada PT. Ontorejo juga memiliki ikatan emosional dengan negara. Sadar atau tidak, mereka akan melakukan sesuatu untuk negaranya walaupun tidak menguntungkan bagi kepentingan mereka sendiri. Sebagian pegawai menerapkan VA walaupun tidak membawa nilai tambah untuk kepentingan mereka. Namun, mereka tetap menerapkan VA untuk kepentingan negaranya. Tingginya komitmen pada negara berpotensi mengubah perilaku para anggota organisasi termasuk cara pandang kepentingan pribadi yang berubah menjadi kepentingan universal (Kanter, 1968; Wiener, 1982).

8.5. Ringkasan

Pada umumnya, kepentingan pribadi menentukan bagaimana seseorang akan bertindak. Bilamana kepentingan pribadi lebih menguasai seseorang dalam bertindak, maka semua aktivitas yang dilakukannya akan berujung pada kemakmuran mereka. Bilamana pribadi seseorang lebih memilih untuk mengejar kepentingan pribadi, maka mereka tidak akan termotivasi untuk berkerja baik

dalam lingkungan kerja buruk, penggajian rendah, kesempatan karier yang tidak menjanjikan.

Bab ini memberikan gambaran bahwa tidak semua manusia berupaya untuk mengejar kepentingan pribadi mereka. Ada sisi lain yang mungkin mereka kejar selain materi, sebagaimana yang terjadi di PT. Ontorejo. PT. Ontorejo merupakan perusahaan milik negara. Karena milik negara, para sebagian karyawan masih memiliki ikatan emosional dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Ikatan emosional yang tinggi dalam diri karyawan membuat mereka tetap mempertahankan komitmen kerja walaupun lingkungan kerjanya tidak menguntungkan bagi kepentingan pribadi. Refleksi atas “keretanya gak jadi” merupakan indeksikalitas yang sebenarnya memiliki makna bagaimana mereka berupaya mengalahkan ego demi Indonesia, selaku pemilik PT. Ontorejo. Kesediaan membuat dan menerima memo tetap mereka jalankan, walaupun tidak berdampak pada kemakmuran pribadi secara langsung. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa manusia berhak untuk memilih motivasi dari aktivitas mereka. Apakah mereka memilih kepentingan pribadi atau kepentingan negara.



BAB IX

MEMO YANG BEREDAR DI PT. ONTOREJO

9.1. Pendahuluan

Etnometodologi berkemampuan memetakan berbagai artefak berserakan yang terjadi menjadi sebuah sintesis (O'Brien, 2016). Melalui analisis bahasa, etnometodologi akan membingkai konstruksi intersubjektifitas realitas (Tiryakian, 1979). Berbagai Indeksikalitas yang ditemukan dalam ucapan para informan dirangkai menjadi suatu fenomena baru.

Pendekatan etnometodologi juga digunakan Hama (1999) untuk menjawab pertanyaan tentang siapa pembunuh dalam film *Rashomon Problem*. *Rashomon* merupakan film klasik Jepang yang disutradarai oleh Akira Kurosawa. Dalam filmnya, sang sutradara tidak menunjukkan secara jelas siapa pembunuh sebenarnya sampai akhir cerita. Film tersebut mempersilahkan para penikmatnya untuk mencari tahu sendiri siapa pembunuh sebenarnya. Melalui etnometodologi, Hama (1999) menunjukkan bagaimana etnometodologi bisa digunakan untuk membantu menyibak tabir tersebut dari ungkapan yang dilontarkan oleh para aktor selama film berlangsung. Walaupun belum berhasil menemukan pembunuh sebenarnya, penggunaan etnometodologi setidaknya bisa mengerucutkan jumlah tersangka yang berpotensi berperan sebagai pembunuh.

Bab ini akan membahas tentang bagaimana peneliti merangkai indeksikalitas yang ditemukan peneliti di lapangan. Rangkaian yang diperoleh

dari memaknakan atas ungkapan indeksikalitas akan membentuk pengertian VA pada PT. Ontorejo. Sintesis fenomena VA akan membentuk pengertian baru tentang SIAM lokal yang terjadi pada PT. Ontorejo.

9.2. Posisi Vernacular Accounting pada SI Informal

Indonesia dikenal sebagai negara dengan kategori *high-context cultures*.

Komunikasi di negara dengan *high context cultures* sangat bergantung pada konteks yang melingkupi, sehingga tanpa pemahaman konteks, pesan menjadi

kurang bermakna (Duarte dan Snyder, 2001, hlm. 58). Selaras dengan itu, pengguna SI dari *high context cultures* cenderung memenuhi kebutuhan

informasi mereka dengan bantuan informasi dan komunikasi informal (Agourram dan Robson, 2006). Karena alasan tersebut, komunikasi informal ditengarai

lebih unggul dibanding komunikasi formal pada sekelompok perusahaan di Indonesia (Ramli dan Iskandar, 2014). SI informal adalah hasil interaksi sosial

antar anggota organisasi dengan cara alternatif untuk menyelesaikan pekerjaan mereka (Adeoti-Adekeye, 1997). Untuk itu, SI informal bisa muncul pada waktu

berbeda dan cara berbeda dalam organisasi (Yeomans, 2008, hlm. 273). Misalnya, penggunaan catatan informal kertas bekas sampai dalam bentuk file

tersembunyi dalam komputer (Clancy dan Collins, 1979).

Bagan 9.1 menampilkan posisi SI informal dan formal. SI formal bergerak di luar jalur hierarki atau lokal. Selanjutnya, bentuk SI dibagi menjadi dua bagian,

yaitu *hard modality* dan *soft modality*¹⁶. Dalam bagan, VA merupakan menghasilkan dokumen kasatmata yang terlahir secara lokal. Bentuk VA

beragam mulai dari naratif, artefak sampai dengan inskripsi untuk memfasilitasi

¹⁶ *Hard modality* adalah suatu data berupa angka, tidak sebatas finansial, dan mudah dikumpulkan, disimpan, serta disebarakan secara elektronik, sedangkan *soft modality* adalah informasi yang umumnya bersifat kualitatif, sehingga sulit untuk diringkas (Petersen, 2004).

proses penyampaian informasi (Kilfoyle dkk., 2013). Selain itu, para manajer menggunakan VA sebagai upaya pribadi meningkatkan efektifitas melalui komunikasi antarpribadi (Krackhardt dan Hanson, 1993).

		Modality of Accounting	
		Hard	Soft
Source of Legitimacy	Hierarchical	(1) Formal management accounting & Control Systems	(2) Cultural and clan control
	Local	(3) vernacular Management accounting & Control System	(4) Informal processes of Informing

Bagan 9. 1. Vernacular Accounting

Sumber: Kilfoyle dkk. (2013, hlm. 386)

VA sering dikaitkan dengan pemberitahuan informal (*informal informing*).

Namun, Kilfoyle dkk. (2013) tidak sependapat dengan itu. Mereka menyanggah bahwa VA tidak sejenis dengan SI informal dari mulut ke mulut. Dalam kajian pustaka, Kilfoyle dkk. (2013) mengajukan beberapa preposisi yang terkait dengan keberadaan dan fungsi VA dalam organisasi berorientasi laba dan non-laba yang menerapkan SIAM formal.

Penelitian SI informal lebih banyak mengupas *informal informing*, seperti gosip ataupun pertemuan tatap muka yang terjadi di perusahaan (Chow dkk., 1999; Broadbridge, 2004; Gholipour, 2011). Akibatnya, penelitian VA belum banyak dikembangkan. Padahal menurut Kilfoyle dkk. (2013), VA setidaknya memegang tiga peranan penting dalam praktik SI di perusahaan. Pertama, VA merupakan sumber informasi serta gudang pengetahuan untuk menangkap strategi pengetahuan lokal organisasi. Kedua, VA adalah sumber defensif yang

dikembangkan manajer saat mereka kurang percaya terhadap informasi formal. Untuk itu, studi terkait VA membawa kita pada pemikiran lebih luas dari sekadar definisi akuntansi pada tataran konvensional. Beberapa studi tentang VA telah dilakukan oleh para peneliti VA. Namun, kebanyakan dari mereka tidak menunjukkan bagaimana VA dilakukan oleh para penggunanya. Ada beberapa studi membahas VA secara spesifik di antaranya Yates (1890), Norwood (1991), dan Lowe dan Koh (2007).

Yates (1989) mengambil dua situs penelitian yaitu Scovill dan Du Pont. Dalam studinya, ia memfokuskan pada kemanfaatan memo yang diketik menggunakan mesin ketik oleh operator. Studi tersebut menunjukkan keuntungan yang bisa diperoleh dengan pemanfaatan jasa operator untuk mengetik memo bagi para manajer, yakni (1) efisiensi waktu, karena operator hanya mengetik inti dari informasi yang diminta manajer, (2) perusahaan mengeluarkan dana lebih rendah untuk membayar operator pengetik dan (3) penggunaan kertas karbon membuat salinan. Yates (1989) menunjukkan bahwa penggunaan operator untuk mengetik memo para manajer merupakan sebuah gaya atau tren kala itu pada dua perusahaan tersebut.

Selangkah lebih maju, Norwood (1991) menggambarkan bagaimana tulisan tangan bisa masuk dalam sistem informasi terkomputerisasi. Dengan menggunakan tablet, pelaku SIAM membubuhkan tulisan mereka di media tersebut. Selanjutnya, program aplikasi akan diubah dalam bentuk teks. Dalam paparannya, Norwood (1991) menyimpulkan bahwa tulisan tangan bisa digunakan sebagai dokumen produksi dengan pemanfaatan teknologi informasi.

Teknologi informasi menunjukkan adanya pergeseran bentuk media yang digunakan dalam Yates (1890) dan Norwood (1991). Yates (1890) masih

menggunakan media kertas dengan memanfaatkan mesin ketik manual untuk menulis catatan. Sementara, Noorwood (1991) menemukan pendayagunaan tablet sebagai media untuk menulis (*hand-writing*) berbagai catatan informasi dan mengubahnya menjadi teks menggunakan program aplikasi. Kebalikannya, Lowe dan Koh (2007) menunjukkan bahwa pemakaian teknologi informasi tidak lantas harus meninggalkan berbagai cara konvensional untuk tujuan pengendalian. Gambar 9.1 mengilustrasikan VA yang digunakan Glaze yang berfungsi sebagai pegangan untuk membuat laporan produksi bulanan penggunaan material. Catatan operator lapangan di atas merupakan data sumber bagi sistem akuntansi perusahaan. Dokumen di atas juga dimanfaatkan sebagai pembanding input data harian yang dimasukkan dalam sistem informasi. Artinya, hitungan dalam bentuk tulisan tangan berfungsi sebagai pendukung SIAM formal, seperti yang dipreposisi Kilfoyle dkk. (2013). Walaupun sedemikian besar kemanfaatan catatan informal operator produksi, namun keberadaannya sering kali dipandang sebelah mata oleh perusahaan. Lowe dan Koh (2007) sebenarnya memberikan pelajaran bahwa dokumen sumber konvensional dalam sistem akuntansi berperan penting saat tidak ada informasi lain yang dipercaya untuk mengatasi berbagai masalah produksi di perusahaan.

10/10/97	27/10/97	11/11/97
10/10/97 02	27/10/97 02	11/11/97 02
11/10/97	28/10/97	12/11/97
11/10/97 02	28/10/97 02	12/11/97 02
13/10/97	28/10/97	13/11/97
13/10/97 02	28/10/97 02	13/11/97 02
14/10/97	29/10/97	14/11/97
14/10/97 02	29/10/97 02	14/11/97 02
15/10/97	11/11/97	15/11/97
15/10/97 02	11/11/97 02	15/11/97 02
16/10/97	3/11/97	17/11/97
16/10/97 Test	3/11/97	17/11/97 02
17/10/97	3/11/97	18/11/97
17/10/97 02	3/11/97 02	18/11/97 02
18/10/97	4/11/97	19/11/97
18/10/97 02	4/11/97 02	19/11/97 02
20/10/97	5/11/97	20/11/97
20/10/97 02	5/11/97 02	20/11/97 02
21/10/97	5/11/97	21/11/97
21/10/97 02	5/11/97 02	21/11/97 02
22/10/97	6/11/97	22/11/97
22/10/97 02	6/11/97 02	22/11/97 02
23/10/97	6/11/97	24/11/97
23/10/97 02	6/11/97 02	24/11/97 02
24/10/97	7/11/97	25/11/97
24/10/97 02	7/11/97 02	25/11/97 02
24/10/97	8/11/97	25/11/97
24/10/97 02	8/11/97 02	25/11/97 02
25/10/97	10/11/97	27/11/97
25/10/97 02	10/11/97 02	27/11/97 02
		29/11/97
		29/11/97 02

Gambar 9.1. Catatan Informal Glaze

Sumber: Lowe dan Koh (2007)

Ketiga studi di atas menunjukkan penerapan dokumen informal dalam bentuk VA di terobservasi. Dari ketiganya, kita akan melihat bagaimana dampak pendayagunaan Teknologi informasi dalam penerapan VA. Penelitian ini berbeda dengan sebelumnya. Studi ini tidak berupaya membandingkan VA dengan SIAM formal. Namun, penelitian ini mengupas secara mendalam tentang bagaimana VA diterapkan di PT. Ontorejo. Kebaruan dari penelitian ini memberikan para pembaca pemahaman baru bahwa (1) konten VA bergantung pada kebutuhan antara penerbit dan penerima, (2) VA hanya akan diterbitkan

bilamana ada kesepakatan, (3) VA dilakukan umumnya dengan melanggar aturan formal, (4) VA dilakukan untuk mendukung kepentingan pribadi penerbit ataupun untuk mendukung kecintaan penerbit dan penerima kepada negaranya.

VA versi PT. Ontorejo Hasil penelitian ini berbeda dengan pandangan Kilfoyle dkk. (2013) tentang VA. VA versi Kilfoyle dkk. (2013) hadir karena ada kepercayaan (*trust*) antara penerbit dan penerima. Sementara, VA di PT. Ontorejo muncul karena ketidakpercayaan atas kesepakatan. Kesepakatan untuk melakukan prosedur yang melanggar aturan formal membutuhkan bukti. VA digunakan sebagai bukti bahwa terjadi kesepakatan antara pembuat dan penerima. Dengan VA, penerima merasa nyaaman melakukan apa yang diperintahkan di dalamnya.

Kilfoyle dkk. (2013) menyatakan bahwa VA tidak mengandung sanksi formal terkait penerapannya, karena hanya merupakan mekanisme informal yang berlaku dalam perusahaan. Berbeda dengan VA versi PT. Ontorejo, penerima akan dikenai sanksi formal bilamana tidak mengerjakan apa yang tercantum dalam dokumen tersebut. Bahkan, penolakan atas VA di PT. Ontorejo berdampak lebih berat daripada pelanggaran SIAM formal.

Studi VA menyadari bahwa keberadaan akuntansi lebih dari yang dilakukan para akuntan, bergeser sepanjang waktu dan berpotensi melampaui realitas sebuah kalkulasi (Gerdin dkk., 2014). Lebih jauh, kecanggihan teknologi informasi ternyata tidak mampu mengubah perusahaan menjadi sepenuhnya modern (Latour, 1993). Penerapan VA di PT. Ontorejo menunjukkan walaupun perusahaan telah mengaplikasikan ERP, sebagai salah satu tanda kemodernan, namun pelaku SIAM masih menggunakan cara konvensional untuk melakukan pekerjaan harian mereka.

9.3. Perjalanan Memo di PT. Ontorejo

Organisasi terdiri dari manusia dan berbagai peralatan baik lunak maupun keras. Dalam organisasi, manusia berinteraksi dengan lainnya. Interaksi manusia dengan lainnya akan membentuk suatu tatanan sosial tertentu. Tatanan sosial terdiri dari berbagai hal seperti pola hubungan antar manusia, serta bagaimana manusia memaknai dan menginterpretasikan berbagai hal yang bisa mereka terima (Preston, 1986). Dalam organisasi formal, tatanan sosial sudah ditetapkan seperti mesin termasuk cara berinteraksi antar manusia (McPhee dan Zaugg, 2001). Manusia bukan mesin, sehingga tatanan sosial lain yang terbentuk dari hasil interaksi manusia bisa muncul dalam organisasi formal (Burns (1969) dalam Preston (1986)). Berdasarkan data di PT. Ontorejo, SIAM informal berjalan pula walaupun sistem formal juga berjalan di organisasi.

Pada saat SIAM formal tidak mampu memenuhi kebutuhan informasi penggunanya, maka mereka cenderung akan beralih pada VA sebagai SIAM alternatif. Penerapan VA di PT. Ontorejo disebut dengan memo. Memo akan dijalankan oleh penerbit dan penerima. Memo bukan kertas biasa, karena kemampuannya menyampaikan informasi penerbit kepada penerimanya. Memo merupakan bentuk komunikasi internal dalam suatu perusahaan. Sebagai media komunikasi internal, Whittaker dkk. (1994) menemukan bahwa memo lebih banyak dimanfaatkan untuk memberikan catatan tambahan. Lebih lanjut, memo ternyata juga memberikan kontribusi dalam pembuatan dokumen formal dalam perusahaan (Hall, 2010; Maitlis dan Lawrence, 2003). Sedangkan, Yates dan Orlikowski (1992) menelaah tentang substansi memo dalam perusahaan. Mereka membagi memo dalam empat tahapan cakupan isu. Tahap pertama, substansi memo dikondisikan seperti dokumen formal di era pertengahan tahun

1800, sehingga bahasa yang digunakan adalah bahasa formal dan lugas. Tahap kedua, memo digunakan untuk dokumentasi interaksi internal dengan bahasa yang sedikit kurang formal di tahun 1870-1920. Tahap ketiga, memo masih tetap digunakan untuk dokumentasi interaksi internal, akan tetapi menggunakan bahasa langsung dengan kop surat standar di era 1990-1992. Pada tahapan terakhir memo sudah berkolaborasi dalam surat elektronik dengan bahasa informal di era 1970-1900-an.

Memo merupakan dokumen internal perusahaan. Menurut Suh (1999), memo adalah media tertulis yang bersifat pribadi. Suh (1999) memasukkan memo dalam kelompok *leaner media* [media yang biasanya digunakan untuk mengerjakan pekerjaan rutin] dan memosisikan dalam peringkat menengah *rich media*¹⁷. Dalam paparannya, Suh (1999) berupaya meyakinkan bahwa MRT tidak terbukti dalam suatu keputusan, artinya tidak ada perbedaan dampak interaksi tugas-media komunikasi dengan kualitas keputusan dan durasi pembuatan keputusan.

Memo acapkali dimasukkan sebagai sebagai *cool communication* karena membutuhkan interpretasi penerimanya (Reed dan Ray, 2003). Menggunakan fenomenologi, Albrow (2003) menemukan ragam penulisan memo sebenarnya memberikan sinyal tentang bagaimana perasaan atau emosi dari pembuatnya saat itu (Albrow, 2003, hlm. 109). Media yang digunakan untuk membuat memo beragam mulai dari sobekan kertas ataupun *notes*. Menurutnya, pelaporan emosi dalam memo sangat bergantung pada struktur organisasi.

¹⁷ *Rich-media theory* [MRT] meyakini bahwa manajemen akan mampu meningkatkan kinerja mereka bilamana mampu mencocokkan karakteristik media komunikasi yang digunakan dengan tugas yang dihadapi. Media lebih kaya (*richer media*) akan membuat komunikasi lebih cepat dengan pemahaman penerima jauh lebih baik daripada *leaner media* (semisal memo) (Littlejohn dan Foss, 2009, hlm. 642).



Penelitian ini berbeda dengan lainnya. Penelitian-penelitian sebelumnya tidak membahas tentang bagaimana para aktor mempraktikkan memo dalam keseharian mereka. Menggunakan metodologi etnometodologi, peneliti mendapatkan beberapa temuan yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Penelitian ini mengungkap praktik memo dari sisi informan, sehingga peneliti akan mendapatkan hasil yang lebih dibandingkan penelitian sebelumnya.

Etnometodologi ala Garfinkel nampak tidak mempertimbangkan motif untuk menjelaskan bagaimana bagaimana pelaku melakukan suatu aktivitas. Namun, penelitian ini memaparkan motivasi informan dalam mempraktikkan memo di PT.

Ontorejo. Pemahaman motivasi akan memberikan gambaran mengapa seorang informan memilih melakukan aktivitas tertentu dan bukan yang lain (Bruce dan Wallis, 1983).

Perusahaan memerlukan berbagai alat untuk mencapai tujuannya seperti profitabilitas dan pertumbuhan dengan mekanisme formal dan informal (Jenkins dkk., 2008). Memo merupakan mekanisme informal yang berjalan di PT.

Ontorejo. Titik awal pelaksanaan memo adalah kesepakatan. Kesepakatan bisa dalam bentuk tatap-muka, telpon ataupun notulen rapat. Memo tidak akan pernah diterbitkan tanpa didahului kesepakatan. Kesepakatan di PT. Ontorejo bukan kesepakatan biasa, karena tidak ada kesetaraan antar pihak yang terlibat dalam pemanfaatan memo. Kesepakatan terjadi antara pembuat dan penerima memo. Penerima memo akan melaksanakan suatu aktivitas yang tertuang di dalamnya.

Kesepakatan terjadi sebelum memo dibuat. Umumnya, kesepakatan antara penerbit dan penerima adalah kesepakatan untuk melanggar aturan formal perusahaan. Sebagian besar, pelanggaran aturan formal dilakukan untuk

mempercepat jalannya proses produksi. Bilamana keduanya telah sepakat, memo baru diterbitkan oleh orang yang berwenang. Orang yang berwenang dalam pembuatan memo. Memo akan dibuat oleh orang yang memahami masalah produksi.

Penerima tertuju umumnya tidak berada pada jalur formal, sehingga mengharuskan memo melompati beberapa prosedur semestinya. Pelanggaran diperlukan untuk mempercepat alur produksi asalkan penerbit memahami mekanisme berjalannya alur produksi. Selanjutnya, memo tidak akan dapat dijalankan, bilamana pembuat tidak melakukan kesepakatan sebelumnya dengan pihak tertuju, karena pelanggaran aturan formal. Kesepakatan dibutuhkan sebelum dibuat untuk memastikan penerima memahami dan melaksanakan apa yang tertuang memo, karena keputusan menerima atau menolak permintaan yang tertuang sepenuhnya di tangan tertuju. Tanpa didahului kesepakatan, memo hanyalah searik kertas tidak berguna. Umumnya, kesepakatan bisa diperoleh melalui telepon, tatap muka dan notulen rapat.

Namun bilamana, orang berkuasa lebih tinggi menerbitkan memo kepada yang lebih rendah, maka penerima harus melaksanakan apa yang tertuang di dalamnya, tanpa perlu mempertanyakannya lebih lanjut. Intinya, ada kepastian bahwa apa yang dituangkan dalam memo akan diterima dan dilaksanakan oleh penerimanya.

Memo digunakan untuk menangani berbagai macam permasalahan yang terjadi di PT. Ontorejo mulai dari hal mudah sampai dengan rumit. Seorang pembuat memo akan menuliskan kebutuhan informasi yang mereka butuhkan dalam secarik kertas, sehingga konten serta format akan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pembuat. Memo memuat pesan untuk



meminta, menyampaikan, serta memerintahkan berbagai aktivitas. Dalam penerbitan memo, penerbit harus memahami mekanisme untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi, sehingga bisa mengirimkan kepada orang yang tepat. Kemampuan penerbit memahami dan menyelesaikan masalah akan menentukan seberapa efektifitas memo.

Pemahaman atas motif untuk menjelaskan mengapa para aktor menggunakan VA tidak yang lain. Ada dua motif dalam penerapan VA, yakni: kepentingan pribadi dan negara. Memo merupakan alat yang bisa digunakan untuk ajang menaikkan reputasi penerbit dengan kecepatannya menyelesaikan masalah yang dihadapi, sehingga diharapkan bisa meningkatkan taraf penerbit dengan kenaikan jabatan. Selain itu, memo bisa berperan sebagai pelindung bagi penerbitnya bilamana terjadi kesalahan produksi, sehingga terbebas dari pencatatan kesalahan yang bisa memperburuk penilaian kinerja dan berpotensi menurunkan jabatan mereka. Lebih jauh, memo bisa dijadikan tameng mempertahankan diri bilamana penerbit membutuhkan informasi untuk melacak pekerjaannya. Dengan demikian, memo ditujukan untuk melayani kepentingan pribadi untuk meningkatkan atau mempertahankan kemakmuran material pemainnya. Tidak semua pemain memo mendapatkan kemakmuran material, namun mereka masih tetap menjalankannya, karena komitmen yang tinggi di antara mereka. Komitmen tinggi dan identitas yang melekat sebagai abdi negara mendorong tingginya loyalitas sebagian pegawai PT. Ontorejo, sehingga membuat mereka bekerja atas nama negara, bukan atas nama kepentingan mereka.

Penelitian ini memberikan gambaran bahwa memo masih tetap relevan digunakan dalam aktivitas keseharian pada perusahaan yang mengaplikasikan



sistem informasi berbasis teknologi. Padahal, sebagian besar peneliti yakin keberadaan teknologi akan meniadakan memo sebagai komunikasi internal di perusahaan (Weaver dkk., 2010). Penelitian ini juga membuktikan bahwa memo yang dikatakan sebagai *leaner* media ternyata juga menangani berbagai masalah dengan tingkat kompleksitas tinggi. Dengan demikian, pemanfaatan memo membuktikan tidak berlakunya *media-rich theory* di PT. Ontorejo

9.4. Ringkasan

Setidaknya ada dua jenis SIAM yang hidup berdampingan di PT. Ontorejo, di antaranya VA. Melalui etnometodologi, peneliti mencoba menggali fenomena VA dari sisi lain. Dari indeksikalitas, peneliti menemukan konsep VA versi PT. Ontorejo. VA merupakan bentukan SIAM yang berjalan berdampingan dengan SIAM formal. Bentuk VA beragam sesuai dengan kebutuhan para pembuat dan penerima. Penerbitan VA tidak lepas dari kesepakatan yang mendahului penerbitan dokumen, karena sistem tersebut umumnya dilakukan dengan melanggar aturan formal yang ada di PT. Ontorejo. Dalam melakukan aktivitasnya, manusia tentu memiliki motivasi tersendiri. Begitu pula pelaku VA di PT. Ontorejo, ada dua motivasi yang ditangkap peneliti dalam penelusuran fenomena VA di PT. Ontorejo, yaitu: materi dan cinta tanah air. Materi manifestasi dari kepentingan pribadi, sementara cinta tanah air merupakan perwujudan dari eksistensi rela berkorban untuk negara yang mereka cintai.

VA hanya sebuah alat. Apabila VA dimanfaatkan dengan kesewenang-wenangan [*Suro*] menggunakan kekuatan besar manusia [*Diro*] untuk mencapai puncak kejayaan [*Joyo*] dan gelimangan nikmat dunia [*ningrat*] membuat perusahaan dalam posisi membahayakan. Namun, memanfaatkan VA dengan tujuan yang berdasar kepentingan negara akan menjadikan perusahaan

menjadi semakin sejahtera. "Suro Diro Jayaningrat Lebur Dening Pangastuti". VA adalah alat. Baik dan buruk suatu alat akan bergantung pada penggunaannya.

REPOSITORY.UB.AC.ID

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



REPOSITORY.UB.AC.ID

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



REPOSITORY.UB.AC.ID

UNIVERSITAS BRAWIJAYA





BAB X PENUTUP

10.1. Simpulan

PT. Ontorejo merupakan BUMN yang masuk dalam kategori industri strategis. Dilihat dari produknya, PT. Ontorejo merupakan perusahaan dengan karakteristik *job-order*, sehingga produk yang dihasilkan beragam sesuai kehendak *customer*. Sebagai salah satu BUMN yang berbentuk perseroan,

PT. Ontorejo dituntut untuk menghasilkan laba. Untuk itu, pengelolaan manajemen profesional diperlukan untuk mengendalikan perusahaan guna menghasilkan laba optimal. Dalam menjalankan roda operasional perusahaan,

PT. Ontorejo telah menggunakan *Enterprise Resource Planning* (ERP) walaupun belum menyeluruh. Ternyata selain ERP, ada bentukan lokal tumbuh dalam

PT. Ontorejo. Salah satu bentukan sistem informasi dikenal dengan istilah *vernacular accounting* (VA).

Memo merupakan bentuk VA yang hidup di PT. Ontorejo. Pada dasarnya, memo merupakan bentukan lokal yang muncul karena kebutuhan para penggunanya. Penerbitan memo dimulai dari adanya kesepakatan antara penerbit dan penerima. Penerima akan melaksanakan apa yang diminta dalam memo tersebut. Kesepakatan diperlukan karena memo umumnya dijalankan dengan melanggar aturan formal perusahaan. Untuk itu, para penerima memo membutuhkan bukti bahwa sudah ada kesepakatan untuk melanggar aturan formal. Pelanggaran aturan formal ditujukan untuk memenuhi kebutuhan informasi penggunanya yang beragam. Keragaman kebutuhan pengguna

membuat konten dan format memo menjadi bermacam-macam. Memo bisa digunakan untuk mencapai kepentingan penggunanya. Pengguna bisa memanfaatkan memo untuk tujuan memperkaya diri mereka, ataupun untuk mendarmabaktikan diri pada negara.

12.2. Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki implikasi teoretis, praktik dan kebijakan. Umumnya, SIAM formal memegang keyakinan bahwa manajemen merupakan sosok rasional yang akan memaksimalkan laba dalam lingkungan pekerjaan stabil dengan informasi lengkap dan bebas untuk mendapatkannya (Smith, 2014, hlm. 42-43). Asumsi sosok pembuat keputusan rasional sebenarnya juga disepakati pula oleh Teori Neo-klasik (Scapens, 1990). Menurut keyakinan tersebut, manusia pada PT. Ontorejo seharusnya bisa digiring dengan berbagai rambu-rambu untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. Akan tetapi, manusia merupakan sosok unik, sehingga tidak dengan mudah digiring mengikuti berbagai rambu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam arti, manusia mempunyai kebebasan untuk memilih. Dalam hal ini, aturan bukanlah penentu tindakan manusia. Namun, manusia menentukan apakah ia akan mengikuti atau menolak aturan formal yang ada. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa Teori Neo-klasik Ekonomi tidak sepenuhnya berlaku pada perusahaan. Sekaligus, penelitian ini menguatkan keyakinan bahwa Teori Neo-klasik Ekonomi kurang mampu menjelaskan bagaimana proses perilaku manusia dalam suatu perusahaan. Sehingga, Teori Neo-klasik Ekonomi tidak bisa dimanfaatkan sepenuhnya untuk memprediksi bagaimana perilaku manusia ekonomi dalam perusahaan. Penelitian ini sekaligus juga mematahkan *media-rich theory* yang mematok setiap jenis media komunikasi terkait dengan

kompleksitas masalah yang dihadapi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa meskipun memo merupakan media yang seringkali digunakan untuk mengatasi berbagai masalah rutinitas, namun bisa juga dimanfaatkan untuk berbagai jenis permasalahan yang kompleks. Dari paparan di atas, dua implikasi teoretis terkait dengan penerapan VA di PT. Ontorejo, yaitu: (1) Teori Neo-klasikal tidak sepenuhnya tidak dapat secara akurat memprediksi perilaku manusia dalam perusahaan; dan (2) keputusan manajemen untuk menggunakan media komunikasi lebih ditentukan pada persepsi bagaimana alat tersebut bisa memenuhi kebutuhan informasi.

Penelitian ini memberikan implikasi praktis berupa penerapan sistem akuntansi manajemen yang berbeda dengan SI kebanyakan. SI konvensional merupakan sistem yang cenderung kaku untuk perubahan. Kenyataan tersebut mendorong para informan pada PT. Ontorejo untuk menerapkan SIAM pendamping yang berbeda dengan sebelumnya. SI di balik layar tersebut merupakan SI yang menghasilkan informasi relevan bagi para pengguna dengan semua persepsi kemudahan yang ditawarkannya, sehingga SI pendamping tersebut akan selalu hidup pada PT. Ontorejo. Penerapan VA dimungkinkan ada pada setiap perusahaan, karena persepsi kebutuhan manusia dalam perusahaan, sering berbeda antara pengguna informasi dan perancang sistem.

Studi tentang penerapan VA telah membuka tabir atas kemampuan baru SIAM alternatif bagi perusahaan. Perubahan kebutuhan informasi akan senantiasa terjadi, sehingga perusahaan tidak mungkin selalu membarui SI formal setiap waktu. Keberlanjutan penerapan VA akan memberikan kesempatan bagi manajemen mencari berbagai terobosan guna kesuksesan kinerja perusahaan,

daripada terus memikirkan penggunaan memo yang sebetulnya membantu kinerja perusahaan.

Perbaikan infrastruktur berpotensi memperkecil peluang pemanfaatan memo. Untuk itu, perusahaan perlu memperbaiki infrastruktur, serta membangun suasana kerja kondusif dan aman bagi para karyawan PT. Ontorejo untuk hidup dan berkembang berlandaskan keadilan. Sebagai manusia, semua karyawan membutuhkan lingkungan kerja aman dan sehat, karena SI tidak bisa dilepaskan dari unsur manusia sebagai pengguna sekaligus pencetus SI lain dalam perusahaan. Kenyamanan lingkungan kerja hanya bisa ditempuh bilamana manajemen puncak mengambil kebijakan konkret yang sarat dengan nilai keadilan dan moral. Kebijakan nyata tersebut di antaranya adalah berupa pembuatan dan implikasi kebijakan secara konsisten berupa penetapan skema jenjang karier yang mempertimbangkan kecakapan dan senioritas, penetapan durasi kerja sesuai dengan aturan Departemen Tenaga Kerja, pengayaan kecakapan karyawan dengan pengikutsertaan berbagai pelatihan yang bisa meningkatkan kemampuan karyawan.

10.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian Berikutnya

Seperti penelitian yang lainnya, penelitian ini juga memiliki keterbatasan.

Dalam suatu perusahaan manufaktur, kemampuan akuntansi sangat bergantung pada proses produksi mulai hulu ke hilir, dari mulai perencanaan produk sampai dengan serah terima produk akhir ke *customer*. Proses produksi perusahaan manufaktur mencakup berbagai permasalahan terkait dengan desain dan permesinan yang sangat teknis.

Padahal, SI akuntansi manajemen sangat berkepentingan dalam rangka penyediaan berbagai informasi untuk kepentingan manajerial yang akhirnya bisa

membawa dampak finansial bagi perusahaan. Untuk bisa menjadi penyedia informasi manajerial bagi proses produksi pada manufaktur industri berat tersebut, akuntansi harus mampu menggambarkan aktivitas bisnis tersebut khususnya yang terkait dengan permesinan. Riset ini hanya membahas praktik akuntansi dalam konteks produksi, sehingga aspek teknis belum tergali secara tuntas. Padahal, aspek teknis berpotensi memengaruhi praktik VA di PT. Ontorejo. Dengan pertimbangan tersebut, peneliti mengusulkan adanya penelitian lanjutan yang menelaah tentang bagaimana peran akuntansi dalam pengambilan keputusan pada perusahaan manufaktur industri berat dengan cara masuk ke dalam proses keseharian mereka khususnya terkait dengan pembuatan keputusan operasional yang mereka lakukan. Sehingga, aktivitas bisnis yang digambarkan oleh akuntansi akan mendekati dengan aktivitas nyata perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababaneh, R. I. 2010. The role of organizational culture on practising quality improvement in Jordanian public hospitals. *Leadership in Health Services*, 23(3), 244-259. doi: 10.1108/17511871011061064
- Abdulai, A. N., & Abdulai, A. 2016. Allocative and scale efficiency among maize farmers in Zambia: a zero efficiency stochastic frontier approach. *Applied Economics*, 1-15.
- Adeoti-Adekeye, W. 1997. The importance of management information systems. *Library Review*, 46(5), 318-327.
- Afridi, F., Li, S. X., & Ren, Y. 2015. Social identity and inequality: The impact of China's hukou system. *Journal of Public Economics*, 123, 17-29.
- Agourram, H., & Robson, B. 2006. Defining information systems success in Canada. *Information management & computer security*, 14(4), 300-311.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. 2007. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
- Albrow, M. 2003. Accounting for organizational feeling. In L. R. a. M. Reed (Ed.), *New Weberian Perspectives on Work, Organization and Society* (hlm. 98-121). London: Routledge.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alrabei, A. M., Haija, A. A. A., & Aryan, L. A. 2014. The Relationship between Applying Methods of Accounting Information Systems and the Production Activities. *International Journal of Economics and Finance*, 6(5), 112.
- Anderson, R. I., Fish, M., Xia, Y., & Michello, F. 1999. Measuring efficiency in the hotel industry: a stochastic frontier approach. *International journal of hospitality Management*, 18(1), 45-57.
- Anfara Jr, V. A., & Mertz, N. T. 2006. *Theoretical frameworks in qualitative research*: Sage publications.
- Archel, P., Husillos, J., Larrinaga, C., & Spence, C. 2009. Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), 1284-1307.
- Ardalan, K. 2007. Corporate governance: a paradigmatic look. *International Journal of Social Economics*, 34(8), 506-524.
- Ardalan, K. 2011. Globalization and information technology: Four paradigmatic views. *Technology in Society*, 33(1), 59-72.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Astawa, I. P. 2013. Ownership in the Perspective of Ethnomethodology at the Village Credit Institutional in Bali. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(8), 55-62.
- Astley, W. G. 1985. Administrative Science as Socially Constructed Truth. *Administrative science quarterly*, 30(4), 497-513.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. 2012. *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution*. United States: Pearson Education.

- Attewell, P. 1974. Ethnomethodology since Garfinkel. *Theory and society*, 1(2), 179-210.
- Avgerou, C. 2000. IT and organizational change: an institutionalist perspective. *Information Technology & People*, 13(4), 234-262.
- Avis, M. 2003. Do we need methodological theory to do qualitative research? *Qualitative health research*, 13(7), 995-1004.
- Avison, D. E., Cuthbertson, C., & Powell, P. 1999. The paradox of information systems: strategic value and low status. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(4), 419-445.
- Baccus, M. 2005. Sociological indication and the visibility criterion of real world social theorizing. *Ethnomethodological studies of work*, 1-58.
- Baina, K. 2016. Information Systems from Formal to Informal: Continuum, Balance, Bad and Best Practices. *Electronic Journal of Information Technology*(7).
- Baker-McClean, D., Greasley, K., Dale, J., & Griffith, F. 2010. Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- Baker, C. R., & Bettner, M. S. 1997. Interpretive and critical research in accounting: a commentary on its absence from mainstream accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 8(4), 293-310.
- Bakke, N. A., & Hellberg, R. 1991. Relevance lost? A critical discussion of different cost accounting principles in connection with decision making for both short and long term production scheduling. *International Journal of Production Economics*, 24(1-2), 112-918.
- Barlow, J. F. 1988. Structuring Informal Information. *Journal of System Management*, 39(1), 28-32.
- Beath, C., Becerra-Fernandez, I., Ross, J., & Short, J. 2012. Finding value in the information explosion. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 18.
- Becker, B., & Mark, G. 1999. Constructing social systems through computer-mediated communication. *Virtual reality*, 4(1), 60-73.
- Becker, B., & Mark, G. 2002. Social conventions in computer-mediated communication: A comparison of three online shared virtual environments *The social life of avatars* (hlm. 19-39): Springer.
- Becker, G. S. 1962. Irrational behavior and economic theory. *Journal of Political Economy*, 70(1), 1-13.
- Beheshti, H. M. 2004. Gaining and sustaining competitive advantage with activity based cost management system. *Industrial Management & Data Systems*, 104(5), 377-383.
- Beisbart, C. 2012. A Rational Approach to Risk? Bayesian Decision Theory *Handbook of Risk Theory* (hlm. 375-404): Springer.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: The Penguin Press.
- Berrios, G. E., & Marková, I. S. 2015. Visual hallucinations: history and context of current research. In D. Collerton, U. P. Mosimann & E. Perry (Eds.), *The Neuroscience of Visual Hallucinations* (hlm. 3-22). Hoboken: John Wiley & Sons, Ltd.
- Best, D. P. 2010. The future of information management. *Records Management Journal*, 20(1), 61-71.



- Betsch, T. 2008. The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. In H. Plessner, C. Betsch & T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making* (hlm. 3-22). New York: Lawrence Erlbaum Associate.
- Bharosa, N., Janssen, M., & Tan, Y.-H. 2011. A research agenda for information quality assurance in public safety networks: information orchestration as the middle ground between hierarchical and netcentric approaches. *Cognition, Technology & Work*, 13(3), 203-216.
- Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N., & Grover, V. 2010. Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage. *Information & Management*, 47(7), 341-349.
- Blackburn, N., Brown, J., Dillard, J., & Hooper, V. 2014. A dialogical framing of AIS-SEA design. *International Journal of Accounting Information Systems*, 15(2), 83-101.
- Blair, B. T. 2004. An enterprise content management primer. *Information Management*, 38(5), 64.
- Boenzi, F., Digiesi, S., Mossa, G., Mummolo, G., & Romano, V. 2013. Optimal Break and Job Rotation Schedules of High Repetitive-Low Load Manual Tasks in Assembly Lines: an OCRA-Based Approach. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(9), 1896-1901.
- Boisot, M. H., MacMillan, I. C., & Han, K. S. 2007. *Explorations in the information space, knowledge, agents and organisation*. New York: Oxford University Press.
- Borenstein, S., & Farrell, J. 2000. Is cost cutting evidence of X-inefficiency? *NBER/Sloan*, 15.
- Borlund, P. 2003. The concept of relevance in IR. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54(10), 913-925.
- Borlund, P., & Ingwersen, P. 1997. The development of a method for the evaluation of interactive information retrieval systems. *Journal of Documentation*, 53(3), 225-250.
- Boudon, R. 1998. Limitations of rational choice theory. *American Journal of Sociology*, 104(3), 817-828.
- Bourdieu, P. 1977. *Outline of a Theory of Practice* (R. Nice, Trans.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. 1979. Symbolic power. *Critique of anthropology*, 4(13-14), 77-85.
- Bozeman, B., & Rainey, H. G. 1998. Organizational rules and the "bureaucratic personality". *American Journal of Political Science*, 163-189.
- Bremmer, I. 2009. State Capitalism Comes of Age: The End of the Free Market? *Foreign Affairs*, 40-55.
- Broadbridge, A. 2004. It's not what you know, it's who you know. *Journal of management development*, 23(6), 551-562.
- Bruce, S., & Wallis, R. 1983. Rescuing motives. *British Journal of Sociology*, 61-71.
- Bryant, M., & Stensaker, I. 2011. The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management*, 11(3), 353-373.
- Burell, G., & Morgan, G. 1979. Sociological paradigms and organisational analysis. *Elements of the sociology of corporate life*.



- Burke, M. E. 2007. Cultural issues, organizational hierarchy and information fulfilment: An exploration of relationships. *Library Review*, 56(8), 678-693. doi: 10.1108/00242530710818018
- Burke, S. M., Sparkes, A. C., & Allen-Collinson, J. 2008. High altitude climbers as ethnomethodologists making sense of cognitive dissonance: Ethnographic insights from an attempt to scale Mt Everest. *The sport psychologist*, 22(3), 336-355.
- Burns, J., & Scapens, R. W. 2000. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- Burritt, R. L., & Saka, C. 2006. Environmental management accounting applications and eco-efficiency: case studies from Japan. *Journal of Cleaner Production*, 14(14), 1262-1275.
- Button, G., Martin, D., O'Neill, J., & Colombino, T. 2012. Lifting the mantle of protection from Weber's presuppositions in his theory of bureaucracy. *Human Studies*, 35(2), 235-262.
- Button, G., & Sharrock, W. 1994. Practices in the work of ordering software development *The discourse of negotiation* (hlm. 159-180): Elsevier.
- Campbell, J. K. 2005. Inside lives: The quality of biography. In R. R. Sherman & R. B. Webb (Eds.), *Qualitative research in education: Focus and methods* (hlm. 57-73). London: UK Routledge Falmer.
- Carew, P. J., & Stapleton, L. 2014. Towards empathy: a human-centred analysis of rationality, ethics and praxis in systems development. *AI & SOCIETY*, 29(2), 149-166.
- Caria, A. A., Silva, A. M., Gomes, D. R. R., & Oliveira, L. C. A. M. 2016. Accounting as an Information System *MBA* (hlm. 125-156): Springer.
- Carnall, C. 1986. Toward a theory for the evaluation of organizational change. *Human relations*, 39(8), 745-766.
- Carrier, M. 2008. The aim and structure of methodological theory *Rethinking scientific change and theory comparison* (hlm. 273-290): Springer.
- Carter, S. M., & Little, M. 2007. Justifying knowledge, justifying method, taking action: Epistemologies, methodologies, and methods in qualitative research. *Qualitative health research*, 17(10), 1316-1328.
- Cary, L. J. 2006. From Currere to curriculum spaces: Bringing together curriculum theory and educational research. *Journal of Curriculum and Pedagogy*, 3(2), 148-167.
- Case, O. C. 2007. *Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior*. Oxford: Elsevier.
- Chang, H. H. 2006. Technical and management perceptions of enterprise information system importance, implementation and benefits. *Information Systems Journal*, 16(3), 263-292.
- Checkland, P. B. 1988. Information Systems and Systems Thinking: Time to Unite? *International Journal of Information Management*, 8, 239-248.
- Chia, R. 2002. Philosophy and Research. In D. Partington (Ed.), *Essential skills for management research* (hlm. 1-19). London: SAGE Publications.
- Child, J., & Rodrigues, S. 2011. Social identity and organizational learning. *Handbook of organizational learning and knowledge management*, 2, 305-329.
- Choe, J.-m. 2004a. The consideration of cultural differences in the design of information systems. *Information & Management*, 41(5), 669-684.



- Choe, J.-m. 2004b. The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(1), 61-85.
- Chopra, A., & Garg, D. 2011. Behavior patterns of quality cost categories. *The TQM Journal*, 23(5), 510-515.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L., & Wu, A. 1999a. Cultural influences on informal information sharing in Chinese and Anglo-American organizations: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), 561-582.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L., & Wu, A. 1999b. Cultural influences on informal information sharing in Chinese and Anglo-American organizations: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 561-582.
- Christensen, J., & Wagenhofer, A. 1997. Editorial: special section: German cost accounting traditions. *Management Accounting Research*, 8(3), 255-259.
- Christenson, C. 1983. The methodology of positive accounting. *Accounting review*, 1-22.
- Chua, W. F. 1986. Radical developments in accounting thought. *Accounting review*, 601-632.
- Cibangu, S. K. 2013. A memo of qualitative research for information science: toward theory construction. *Journal of Documentation*, 69(2), 194-213.
- Clancy, D. K., & Collins, F. 1979. Informal accounting information systems: some tentative findings. *Accounting, Organizations and Society*, 4(1), 21-30.
- Cohen, A. 1991. Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of occupational and organizational psychology*, 64(3), 253-268.
- Cong, X., Li-Hua, R., & Stonehouse, G. 2007. Knowledge management in the Chinese public sector: empirical investigation. *Journal of Technology Management in China*, 2(3), 250-263.
- Connor, W. 1993. Beyond reason: the nature of the ethnonational bond. *Ethnic and racial studies*, 16(3), 373-389.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. 1994. What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information systems research*, 5(4), 400-421.
- Cooper, C. 2015. Accounting for the fictitious: A Marxist contribution to understanding accounting's roles in the financial crisis. *Critical Perspectives on Accounting*, 30, 63-82.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. 1988. Measure costs right: make the right decisions. *Harvard business review*, 66(5), 96-103.
- Corbetta, P. 2003. *Social research: theory, methods and techniques*. London: Sage.
- Coulon, A. 2008. *Ethnometodologi* Yogyakarta: Genta Press.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. 1996. Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of management accounting research*, 8, 1.
- Creswell, J. W. 2013. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). California: Sage.
- Cuervo-Cazurra, A., Inkpen, A., Musacchio, A., & Ramaswamy, K. 2014. Governments as owners: State-owned multinational companies: Springer.



- Cuff, E. C., Sharrock, W. W., & Francis, D. W. 2005. *Perspectives in Sociology: Classical and Contemporary*. New York: Routledge.
- Cunha, R. C., & Cooper, C. L. 2002. Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing? *Journal of managerial psychology*, 17(1), 21-49.
- Cunningham, B. J. 1996. Designing flexible logistics systems: a review of some Singaporean examples. *Logistics Information Management*, 9(2), 40-48.
- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. 2007. *Fundamentals of total quality management*. London: Taylor & Francis.
- De Graaf, P. M., & Kalmijn, M. 2006. Divorce motives in a period of rising divorce: Evidence from a Dutch life-history survey. *Journal of family issues*, 27(4), 483-505.
- Deckop, J. R., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. 2015. Materialism and workplace behaviors: Does wanting more result in less? *Social Indicators Research*, 121(3), 787-803.
- Delone, W. H., & McLean, E. R. 2003. The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9-30.
- Dennis, I. 2013. *The nature of accounting regulation*: Routledge.
- Díaz-Hernández, J. J., Martínez-Budría, E., & Jara-Díaz, S. 2008. The effects of ignoring inefficiency in the analysis of production: the case of cargo handling in Spanish ports. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(2), 321-329.
- Dikopoulou, A., & Mihiotis, A. 2012. The contribution of records management to good governance. *The TQM Journal*, 24(2), 123-141.
- Dillard, J. F., & Ruchala, L. 2005. The rules are no game: from instrumental rationality to administrative evil. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(5), 608-630.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1991. Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17, hlm. 1-40). London: University of Chicago Press
- Dobson, J. 2003. Why ethics codes don't work. *Financial Analysts Journal*, 59(6), 29-34.
- Donaldson, S. E., Siegel, S. G., Williams, C. K., & Aslam, A. 2015. Cybersecurity Operational Processes *Enterprise Cybersecurity* (hlm. 353-384): Springer.
- Doosje, B., Spears, R., & Ellemers, N. 2002. Social identity as both cause and effect: The development of group identification in response to anticipated and actual changes in the intergroup status hierarchy. *British journal of social psychology*, 41(1), 57-76.
- Douglas, N., & Wykowski, T. 2017. Roots of the Current, Dominant Management Paradigm *Rethinking Management* (hlm. 61-88): Springer.
- Dourish, P. 2004a. What we talk about when we talk about context. *Personal and ubiquitous computing*, 8(1), 19-30.
- Dourish, P. 2004b. *Where the action is: the foundations of embodied interaction*. Massachusetts: MIT press.
- Dowling, M. 2006. Approaches to reflexivity in qualitative research. *Nurse researcher*, 13(3), 7-21.
- Drury, C. M. 2012. *Management and cost accounting*: Springer.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. 2001. *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. California: John Wiley & Sons.



- Duffy, P. A. 2010. Agricultural Economics. In R. C. Free (Ed.), *21st century economics: a reference handbook* (hlm. 597-606). California: SAGE Publication.
- El Sawah, S., Abd El Fattah Tharwat, A., & Hassan Rasmy, M. 2008. A quantitative model to predict the Egyptian ERP implementation success index. *Business Process Management Journal*, 14(3), 288-306.
- Ellen Mathisen, G., Øgaard, T., & Einarsen, S. 2012. Individual and situational antecedents of workplace victimization. *International Journal of Manpower*, 33(5), 539-555.
- Etzioni, A. 1991. *Beyond Self-Interest Policy Analysis and Economics* (hlm. 65-84): Springer.
- Ezzamel, M., & Bourn, M. 1990. The roles of accounting information systems in an organization experiencing financial crisis. *Accounting, Organizations and Society*, 15(5), 399-424.
- Feenberg, A. 2008. From critical theory of technology to the rational critique of rationality. *Social Epistemology*, 22(1), 5-28.
- Feldman, M. S., & March, J. G. 1981. Information in organizations as signal and symbol. *Administrative science quarterly*, 171-186.
- Fetterman, D. M. 2010. *Ethnography: Step-by-Step* (3rd ed.). London: Sage Publications, Inc.
- Fetzer, A. 2002. Micro situations and macro structures: Natural-language communication and context. *Foundations of science*, 7(3), 255-291.
- Fine, G. A. 1984. Negotiated orders and organizational cultures. *Annual review of sociology*, 10(1), 239-262.
- Fowelin, I. 2017. *Overall worker efficiency*. (Master), Chalmers University of Technology, Gothenburg.
- Fox, S. 2006. 'Inquiries of every imaginable kind': ethnomethodology, practical action and the new socially situated learning theory. *The Sociological Review*, 54(3), 426-445.
- Francis, D., & Hester, S. 2004. *An invitation to ethnomethodology: Language, society and interaction*. Sage.
- Frank, R. H. 1987. If homo economicus could choose his own utility function, would he want one with a conscience? *The American Economic Review*, 593-604.
- Frank, R. H. 1993. The strategic role of the emotions: Reconciling over- and undersocialized accounts of behavior. *Rationality and Society*, 5(2), 160-184.
- Freebody, P., & Freiberg, J. 2011. Ethnomethodological research in education and the social sciences: Studying 'the business, identities and cultures' of classrooms. *Methodological choice and design: Scholarship, policy and practice in social and educational research*, 79-92.
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., Guerreiro, R., & Gouvea, M. A. 2011. Does management accounting play role in planning process? *Journal of Business Research*, 64(3), 242-249.
- Frezatti, F., B. Carter, D., & FG Barroso, M. 2014. Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), 426-464.
- Fronza, Y., & Moriceau, J.-L. 2008. I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5), 589-609.



- Fu, X. M., & Heffernan, S. 2009. The effects of reform on China's bank structure and performance. *Journal of Banking & Finance*, 33(1), 39-52.
- Gale, J. 1993. A field guide to qualitative inquiry and its clinical relevance. *Contemporary Family Therapy*, 15(1), 73-91.
- Gambling, T. 1978. *Beyond the conventions of accounting*: Springer.
- Gamst, F. C. 1991. Foundations of social theory. *Anthropology of Work Review*, 12(3), 19-25.
- Gao, F., Li, M., & Nakamori, Y. 2002. Systems thinking on knowledge and its management: systems methodology for knowledge management. *Journal of knowledge management*, 6(1), 7-17.
- Garfinkel, H. 1967. *Studies in ethnomethodology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Garfinkel, H. 1974. The origins of the term 'ethnomethodology'. In R. Turner (Ed.), *Ethnomethodology: Selected Readings* Harmondsworth: Penguin Education.
- Garfinkel, H. 1996. Ethnomethodology's program. *Social Psychology Quarterly*, 59(1), 5-21.
- Garfinkel, H. 2002. *Ethnomethodology's program: Working out Durkheim's aphorism*: Rowman & Littlefield Publishers.
- Garfinkel, H., & Sacks, H. 1986. On formal structures of practical actions. In H. Garfinkel (Ed.), *Ethnomethodological studies of work*. New York: Routledge.
- Gerboth, D. L. 1973. Research, intuition, and politics in accounting inquiry. *The accounting review*, 48(3), 475-482.
- Gerdin, J. 2005. Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach. *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), 99-126.
- Gerdin, J., Messner, M., & Mouritsen, J. 2014. On the significance of accounting for managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 4(30), 389-394.
- Gholipour, A., Fakheri Kozekanan, S., & Zehtabi, M. 2011. Utilizing gossip as a strategy to construct organizational reality. *Business Strategy Series*, 12(2), 56-62.
- Gholipour, A., Kozekanan, S. F., & Zehtabi, M. 2011. Utilizing gossip as a strategy to construct organizational reality. *Business Strategy Series*, 12(2), 56-62. doi: 10.1108/17515631111114859
- Gibson, B. 1992. Financial information for decision making: An alternative small firm perspective. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 1(3), 221.
- Giddens, A. 1985. Reason without revolution? Habermas's Theorie des kommunikativen Handelns. In R. J. Bernstein (Ed.), *Habermas and modernity* (hlm. 95-124). Cambridge: MIT Press.
- Giddens, A. 2007. *New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociologies*: John Wiley & Sons.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. 1990. Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of management review*, 15(4), 584-602.
- Gleeson, D., & Erben, M. 1976. Meaning in context: Notes towards a critique of ethnomethodology. *The British Journal of Sociology*, 27(4), 474-483.
- Gluck, M. 1996. Exploring the relationship between user satisfaction and relevance in information systems. *Information Processing & Management*, 32(1), 89-104.



- Granellet, A., & Yayla-Kullu, H. M. 2014. Impact of national culture on the quality of information delivery in services. *Service Business*, 8(1), 135-169.
- Goode, D. 1997. What Readers Read in a World Without Words. *Human Studies*, 20(3), 383-389.
- Gottschalk, P. 2017. Convenience in white-collar crime: Introducing a core concept. *Deviant behavior*, 38(5), 605-619.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. 2005. The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40(1-3), 3-73.
- Granlund, M. 2011. Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 3-19.
- Granlund, M., & Lukka, K. 1998. It's a small world of management accounting practices. *Journal of management accounting research*, 10, 153.
- Granlund, M., & Malmi, T. 2002. Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299-321.
- Granrose, C. S., & Portwood, J. D. 1987. Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, 30(4), 699-720.
- Guba, E. 1990. The alternative paradigm dialog In E. G. Guba (Ed.), *The Paradigm Dialog* (hlm. 17-30). Newbury Park: Sage Publications.
- Guha, M., & Das, G. 2017. Routine contraction in good times: An example of a typical prototype development routine. *Journal of Business Research*, 70, 145-152.
- Gunasekaran, A., & Nath, B. 1997. The role of information technology in business process reengineering. *International Journal of Production Economics*, 50(2-3), 91-104.
- Gupta, M., & King, R. R. 1997. An experimental investigation of the effect of cost information and feedback on product cost decisions. *Contemporary Accounting Research*, 14(1), 99-127.
- Habermas, J. 1990. *Moral consciousness and communicative action*: MIT press.
- Habermas, J. 1996. Between facts and norms, trans. William Rehg. *Polity, Oxford*, 274-328.
- Häckner, E. 1988. Strategic development and information use. *Scandinavian Journal of Management*, 4(1-2), 45-61.
- Halis, M., & Oztas, A. 2002. Quality cost analysis in ISO-9000-certified Turkish companies. *Managerial Auditing Journal*, 17(1/2), 101-104.
- Hall, M. 2010. Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301-315.
- Hama, H. 1999. Ethnomethodology and the Rashomon problem. *Human Studies*, 22(2-4), 183-192.
- Handel, W. H. 1982. *Ethnomethodology, how people make sense*: Prentice Hall.
- Haque, M. S. 1997. Incongruity between bureaucracy and society in developing nations: a critique. *Peace & Change*, 22(4), 432-462.
- Harash, E. 2015. The Role of Environmental Uncertainty in the Link between Accounting Information System and Performance Small and Medium Enterprises in Iraq. *Global Journal of Management And Business Research*, 15(2).



- Harper, R. H. R. 2000. The organisation in ethnography—a discussion of ethnographic fieldwork programs in CSCW. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 9(2), 239-264.
- Harter, S. P. 1992. Psychological relevance and information science. *Journal of the American Society for Information Science*, 43(9), 602.
- Hartmann, F. G. H., & Vaassen, E. H. J. 2004. The Changing Role of Management Accounting and Control Systems: Accounting for Knowledge Across Control Domains. In A. Bhimani (Ed.), *Management Accounting in the Digital Economy* (hlm. 112-132). New York: Oxford University Press.
- Haslam, J., & Sikka, P. 2016. *Pioneers of Critical Accounting: A Celebration of the Life of Tony Lowe*. Springer.
- Hatch, J. A. 2007. Assessing the Quality of Early Childhood Qualitative Research. In E. C. Q. R. Series (Ed.), (hlm. 223-244). New York: Routledge
- Hawari, A. a., & Heeks, R. 2010. Explaining ERP failure in a developing country: a Jordanian case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(2), 135-160.
- Hechter, M., & Horne, C. 2003. *Theories of social order: a reader*. Stanford University Press.
- Heeks, R. 2002. Information systems and developing countries: Failure, success, and local improvisations. *The information society*, 18(2), 101-112.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M., F. 1992. *Accounting Theory* (Vol. 5). Boston: Irwin.
- Heritage, J. 1984. *Garfinkel and ethnomethodology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hersh, W. 1994. Relevance and retrieval evaluation: perspectives from medicine. *Journal of the American Society for Information Science (1986-1998)*, 45(3), 201.
- Hess, D. J. 1997. *Science studies: An advanced introduction*. NYU press.
- Hester, S., & Francis, D. 2007. Analysing orders of ordinary action. In S. Hester & D. Francis (Eds.), *Orders of ordinary action: Respecifying sociological knowledge* (hlm. 3-12). Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Hilbert, R. A. 1992. *The classical roots of ethnomethodology: Durkheim, Weber, and Garfinkel*. London: UNC Press Books.
- Hilbert, R. A. 1995. Garfinkel's recovery of themes in classical sociology. *Human Studies*, 18(2), 157-175.
- Hinds, C. 2008. The case against a positivist philosophy of requirements engineering. *Requirements engineering*, 13(4), 315-328.
- Hirschheim, R., Klein, H. K., & Lyytinen, K. 1996. Exploring the intellectual structures of information systems development: a social action theoretic analysis. *Accounting, Management and Information Technologies*, 6(1), 1-64.
- Hjørland, B. 2010. The foundation of the concept of relevance. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(2), 217-237.
- Hoadley, M. C. 2004. Modern Indonesian Administration: collegial, *abdi-dalem*, or ideological-bureaucratic? *Jurnal administrasi publik*, 3(1), 4-21.
- Hoggett, J., Edwards, L., Medlin, J., Chalmers, K., Hellmann, A., Beattie, C., & Maxfield, J. 2015. Financial accounting.
- Holland, R. 1999. Reflexivity. *Human relations*, 52(4), 463-484.



- Hopper, T., & Armstrong, P. 1991. Cost accounting, controlling labour and the rise of conglomerates. *Accounting, Organizations and Society*, 16(5-6), 405-438.
- Hopper, T., Ashraf, J., Uddin, S., & Wickramasinghe, D. 2015. Social Theorisation of Accounting: Challenges to Positive Research. In S. Jones (Ed.), *The Routledge Companion to Financial Accounting Theory* (hlm. 452-471). New York: Routledge.
- Hopper, T., & Powell, A. 1985. Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions [1]. *Journal of management Studies*, 22(5), 429-465.
- Hopwood, A. G. 1987. The archeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and society*, 12(3), 207-234.
- Horlick-Jones, T., Rosenhead, J., Georgiou, I., Ravetz, J., & Löfstedte, R. 2001. Decision support for organisational risk management by problem structuring. *Health, Risk & Society*, 3(2), 141-165.
- Houston, S. 2008. Beyond homo economicus: recognition, self-realization and social work. *British Journal of Social Work*, 40(3), 841-857.
- Huang, G., Chen, J., Wang, X., & Shi, Y. 2016. An approach of designing CONWIP loop for assembly system in one-of-a-kind production environment. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 29(7), 805-820.
- Huang, S., & Xu, D. 2017. *The Nature of IT Firms: A Systemic Literature Review and Analysis*. Paper presented at the The 17th International Conference on Electronic Business, ICEB, Dubai, UAE.
- Hüllen, W. 1981. Movements on earth and in the air: A study of certain verbs occurring in the language of international pilots. *The ESP Journal*, 1(2), 141-154.
- Humphrey, C., & Scapens, R. W. 1996. Methodological themes: theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(4), 86-106.
- Hutahayan, B., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. 2013. The mediation effect of organizational culture and organizational commitment in relationship between transformational leadership to organizational citizenship behaviour. *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*, 5(5), 618-626.
- Hutchinson, R. 2010. Quantifying the impact of cost accounting system design on manufacturing performance: A simulation approach. *Advances in Management Accounting*, 18, 81-109.
- Hutton, C. 2009. *Language, meaning and the law*. Edinburgh Edinburgh University Press.
- Ibekwe-SanJuan, F., & Dousa, T. M. 2014. Theories of information, communication and knowledge. *A multidisciplinary approach*. Nueva York: Springer.
- Imms, M., & Ereaut, G. 2002. *An introduction to qualitative market research* (Vol. 1): Sage.
- Isik, I., & Hassan, M. K. 2003. Efficiency, ownership and market structure, corporate control and governance in the Turkish banking industry. *Journal of Business Finance & Accounting*, 30(9-10), 1363-1421.
- Jackson, M. C. 2003. *Systems thinking: Creative holism for managers*. England: John Wiley & Sons Ltd.



Jackson, S. 2011. Organizational culture and information systems adoption: A three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57-83.

Jalbert, P. L. 1994. Structures of the Unsaid'. *Theory, Culture & Society*, 11(4), 127-160.

Jaradat, R. M., & Keating, C. B. 2016. Systems thinking capacity: implications and challenges for complex system governance development. *International Journal of System of Systems Engineering*, 7(1-3), 75-94.

Jawabreh, O. A., & Alrabei, A. M. 2012. The Impact of Accounting Information System in Planning, Controlling and Decision-Making Processes in Jodhpur Hotels. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 4(1), 173-188.

Jayaram, J., Vickery, S. K., & Droge, C. 2000. The effects of information system infrastructure and process improvements on supply-chain time performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(3/4), 314-330.

Jelavic, M., & Ogilvie, K. 2010. Knowledge management views in Eastern and Western cultures: an integrative analysis. *Journal of Knowledge Globalization*, 3(2), 51-69.

Jenkins, J. G., Deis, D. R., Bedard, J. C., & Curtis, M. B. 2008. Accounting firm culture and governance: A research synthesis. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1), 45-74.

Ji, X.-d., Lu, W., & Aiken, M. 2007. How do the Chinese management accountants cope with changes from a planned economy to a market economy. *Asian Review of Accounting*, 15(1), 45-61.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. 1987. *Relevance lost*. Boston: Harvard Business School Press.

Jørgensen, B., & Messner, M. 2010. Accounting and strategising: A case study from new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 184-204.

Kalberg, S. 1980. Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History. *The American Journal of Sociology*, 85(5), 1145-1179.

Kalirajan, K., & Varagunasingh, T. 1992. In Pursuit of Identifying Technical Efficiency and X-Efficiency'. *Journal of Economic Development*, 17(2).

Kalirajan, K. P., & Shand, R. T. 1999. Frontier production functions and technical efficiency measures. *Journal of Economic surveys*, 13(2), 149-172.

Kamal, M. 2010. Corporate governance and state-owned enterprises: a study of Indonesia's code of corporate governance. *J. Int'l Com. L. & Tech.*, 5, 206.

Kanter, R. M. 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in management accounting research. *Journal of management accounting research*, 5, 243.

Kholeif, A. O., Abdel-Kader, M., & Sherer, M. 2007. ERP customization failure: Institutionalized accounting practices, power relations and market forces. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(3), 250-269.

Khongmalai, O., Tang, J. C., & Siengthai, S. 2010. Empirical evidence of corporate governance in Thai state-owned enterprises. *Corporate*



Governance: The international journal of business in society, 10(5), 617-634.

Kilfoyle, E., Richardson, A. J., & MacDonald, L. D. 2013. Vernacular accountings: Bridging the cognitive and the social in the analysis of employee-generated accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 38(5), 382-396.

Kim, J.-H. 2013. Information and culture: Cultural differences in the perception and recall of information. *Library & Information Science Research*, 35(3), 241-250.

Kincaid, H., Dupré, J., & Wylie, A. 2007. *Value-Free Science: Ideals and Illusions?*: Oxford University Press.

Kinder, T., & Burgoyne, T. 2013. Information processing and the challenges facing lean healthcare. *Financial Accountability & Management*, 29(3), 271-290.

Koertge, N. 1978. Towards a new theory of scientific inquiry *Progress and Rationality in Science* (hlm. 253-278): Springer.

Kohlmeyer III, J. M., Parker, R. J., & Sincich, T. 2017. Career-Related Benefits and Turnover Intentions in Accounting Firms: The Roles of Career Growth Opportunities, Trust in Superiors, and Organizational Commitment *Advances in Accounting Behavioral Research* (hlm. 1-21): Emerald Publishing Limited.

Kommers, P. 2004. Concepts in the world of the mind. *Conceptual support systems for learning—Imaging the unknown*, 3-30.

Krackhardt, D., & Hanson, J. R. 1993. Informal networks. *Harvard business review*, 71(4), 104-111.

Kummer, T.-F., Leimeister, J. M., & Bick, M. 2012. On the importance of national culture for the design of information systems. *Business & Information Systems Engineering*, 4(6), 317-330.

Kuo, T.-C., Huang, S. H., & Zhang, H.-C. 2001. Design for manufacture and design for 'X': concepts, applications, and perspectives. *Computers & industrial engineering*, 41(3), 241-260.

Lähteenmäki, M. 2003. On rules and rule-following: obeying rules blindly. *Language & Communication*, 23(1), 45-61.

Langley, A. 1989. In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative science quarterly*, 598-631.

Larsen, T. J., Sørebo, A. M., & Sørebo, Ø. 2009. The role of task-technology fit as users' motivation to continue information system use. *Computers in Human Behavior*, 25(3), 778-784.

Larsen, T. J., & Wetherbe, J. C. 1999. An exploratory field study of differences in information technology use between more-and less-innovative middle managers. *Information & Management*, 36(2), 93-108.

Latour, B. 1993. *We have never been modern*: Harvard university press.

Lavrenko, V. 2009. *A generative theory of relevance* (Vol. 26). Berlin: Springer Science & Business Media.

Lea, B.-R. 2007. Management accounting in ERP integrated MRP and TOC environments. *Industrial Management & Data Systems*, 107(8), 1188-1211.

Lee, A. S. 1991. Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization science*, 2(4), 342-365.



- Lee, S. M., Lee, Z., & Lee, J. 2007. Knowledge transfer in work practice: adoption and use of integrated information systems. *Industrial Management & Data Systems*, 107(4), 501-518.
- Leibenstein, H. 1966. Allocative efficiency vs." X-efficiency". *The American Economic Review*, 56(3), 392-415.
- Leibenstein, H. 1979. X-efficiency: From concept to theory. *Challenge*, 22(4), 13-22.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. 2006. Review: a review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. *MIS quarterly*, 30(2), 357-399.
- Li, F., & Tian, C. 2013. Directed search and job rotation. *Journal of Economic Theory*, 148(3), 1268-1281.
- Lieberman, K. 2007. Thinking as a public activity: The local order of a Tibetan philosophical debate. In S. Hester & D. Francis (Eds.), *Orders of ordinary action: Respecifying sociological knowledge* (hlm. 159-173). Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Lim, F. P. C. 2013. Impact of information technology on accounting systems. *Asia-Pasific Jornal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities and Socialgy*, 3(2), 93-106.
- Lin, H.-C. 2014. An investigation of the effects of cultural differences on physicians' perceptions of information technology acceptance as they relate to knowledge management systems. *Computers in Human Behavior*, 38, 368-380.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. 2009. *Encyclopedia of communication theory* (Vol. 1): Sage.
- Liu, H. 2015. The Masculinisation of Ethical Leadership Dis/embodiment. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Liu, Y. C. 2012. Ethnomethodology reconsidered: The practical logic of social systems theory. *Current Sociology*, 60(5), 581-598.
- Llewellyn, N., & Hindmarsh, J. 2010. Work and organisation in real time: an introduction. In N. Llewellyn & J. Hindmarsh (Eds.), *Organisation, interaction and practice: Studies of ethnomethodology and conversation analysis* (hlm. 3-23). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lopez-Nicolas, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. 2009. The impact of organizational culture on the use of ICT for knowledge management. *Electronic Markets*, 19(4), 211-219.
- Love, P. E. 2002. Auditing the indirect consequences of rework in construction: a case based approach. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 138-146.
- Love, P. E., Edwards, D. J., & Smith, J. 2016. Rework Causation: Emergent Theoretical Insights and Implications for Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(6), 04016010.
- Love, P. E., & Sohal, A. S. 2003. Capturing rework costs in projects. *Managerial Auditing Journal*, 18(4), 329-339.
- Lowe, A., & Koh, B. 2007. Inscribing the organization: Representations in dispute between accounting and production. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(8), 952-974.
- Lu, X.-H., & Heng, M. S. 2009. Cultural influence on IS practices in China: a literature analysis. *Journal of Global Information Technology Management*, 12(4), 6-24.



- Ludigdo, U. 2005. *Pemahaman Strukturasi atas etika di sebuah kantor akuntan publik*. (Doctorate), Universitas Brawijaya, Malang.
- Lukka, K. 2010. The roles and effects of paradigms in accounting research. *Management Accounting Research*, 21(2), 110-115.
- Lynch, M. 1997. *Scientific practice and ordinary action: Ethnomethodology and social studies of science*. Cambridge Cambridge University Press.
- Lynch, M. 1999. Silence in context: Ethnomethodology and social theory. *Human Studies*, 22(2-4), 211-233.
- Lynch, M. 2000. Against reflexivity as an academic virtue and source of privileged knowledge. *Theory, Culture & Society*, 17(3), 26-54.
- Macbeth, D. 2011. A commentary on incommensurate programs. In T. Koschmann (Ed.), *Theories of learning and studies of instructional practice* (hlm. 73-103). New York.: Springer.
- Macdonald, S. 1996. Informal information flow and strategy in the international firm. *International Journal of Technology Management*, 11(1-2), 219-232.
- Mahmood, S., & Kureshi, N. I. 2014. *Reducing hidden internal failure costs in road infrastructure projects by determination of Cost of Poor Quality, a case study*. Paper presented at the Engineering, Technology and Innovation (ICE), 2014 International ICE Conference on.
- Mahmood, S., M. Ahmed, S., Panthi, K., & Ishaque Kureshi, N. 2014. Determining the cost of poor quality and its impact on productivity and profitability. *Built Environment Project and Asset Management*, 4(3), 296-311.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. 2003. Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of management Studies*, 40(1), 109-139.
- Malik, T. M., Khalid, R., Zulqarnain, A., & Iqbal, S. A. 2016. Cost of quality: findings of a wood products' manufacturer. *The TQM Journal*, 28(1), 2-20.
- Malisow, B. 2012. Toward a superior promotion system. *Air & Space Power Journal*, 26(4), 24-43.
- Malmi, T. 2010. Reflections on paradigms in action in accounting research. *Management Accounting Research*, 21(2), 121-123.
- Malmi, T., & Granlund, M. 2009. In search of management accounting theory. *European Accounting Review*, 18(3), 597-620.
- Manian, A., Jamporzmay, M., & Sherkat, M. H. 2014. Positivism in information systems: investigating paradox between theory and practice in IS researches. *International Journal of Business Information Systems*, 16(1), 72-88.
- Marshall, D., McManus, W. W., & Viele, D. F. 2014. *Accounting: what the numbers mean*: McGraw-Hill Higher Education.
- Martinsons, M. G. 2016. Research of information systems: from parochial to international, towards global or glocal? *Information Systems Journal*, 26(1), 3-19.
- Martinsons, M. G., & Westwood, R. I. 1997. Management information systems in the Chinese business culture: An explanatory theory. *Information & Management*, 32(5), 215-228.
- Marvasti, A. B. 2004. *Qualitative Research in Sociology: An Introduction*. London: Sage Publications Ltd.
- Maynard, D. W., & Clayman, S. E. 1991. The diversity of ethnomethodology. *Annual review of sociology*, 385-418.



- McPhee, R. D., & Zaug, P. 2001. Organizational theory, organizational communication, organizational knowledge, and problematic integration. *Journal of Communication*, 51(3), 574-591.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. 2010. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Michelson, G., & Mouly, V. S. 2004. Do loose lips sink ships?: The meaning, antecedents and consequences of rumour and gossip in organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 189-201. doi: 10.1108/13563280410551114
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. 2014. *Compensation*. Boston: McGraw-Hill.
- Mills, C. W. 1940. Situated actions and vocabularies of motive. *American sociological review*, 5(6), 904-913.
- Mills, P. K., & Margulies, N. 1980. Toward a core typology of service organizations. *Academy of management review*, 5(2), 255-266.
- Mingers, J. 2001. Embodying information systems: the contribution of phenomenology. *Information and Organization*, 11(2), 103-128.
- Mingers, J. 2004. Real-izing information systems: critical realism as an underpinning philosophy for information systems. *Information and Organization*, 14(2), 87-103.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organization*: Prentice-Hall.
- Mintzeberg, H. 1972. The Myths of MIS. *California Management Review* 15(1), 92-97.
- Mitonga-Monga, J., & Cilliers, F. 2016. Perceived ethical leadership in relation to employees' organisational commitment in an organisation in the Democratic Republic of Congo. *African Journal of Business Ethics*, 10(1).
- Moerman, M. 1974. Accomplishing ethnicity. In R. Turner (Ed.), *Ethnomethodology*. (hlm. 54-68). Harmondsworth: : Penguin.
- Montgomery, D. C. 2013. *Introduction to time series analysis and forecasting*: John Wiley & Sons.
- Moore, M. S. 1989. The Interpretive Turn in Modern Theory: A Turn for the Worse? *Stanford Law Review*, 871-957.
- Moran, D. 2000. *Introduction to phenomenology*: Routledge.
- Morgan, G. 1988. Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 477-485.
- Morgan, G. 2006. *Images of organization*. London Sage Publication.
- Morgan, G., & Smircich, L. 1980. The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4), 491-500.
- Morgenstern, O. 1972. Thirteen critical points in contemporary economic theory: An interpretation. *Journal of Economic Literature*, 10(4), 1163-1189.
- Muhammad, S. 2014. Bureaucratic System of Ternate Sultanate 1866-1930. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(4), 119-125.
- Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. 2014. *Reinventing state capitalism*: Harvard University Press.
- Myers, D. G. 2004. *Intuition: Its powers and perils*. New York: Yale University Press.

- Nabiha Abdul Khalid, S. 2009. Reflexivity in Qualitative Accounting Research. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 7(2), 81-95.
- Nagirikandalage, P., & Binsardi, B. 2017. Inquiry into the cultural impact on cost accounting systems (CAS) in Sri Lanka. *Managerial Auditing Journal*, 32(4/5), 463-499.
- Napier, C. 2013. English-language theories of financial reporting. *The Routledge Companion to Accounting, Reporting and Regulation* (hlm. 115-132): Routledge.
- Nawaz, A., & Clemmensen, T. 2013. Website usability in Asia "from within": an overview of a decade of literature. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 29(4), 256-273.
- Nee, V. 2005. The new institutionalisms in economics and sociology. *The handbook of economic sociology*, 2, 49-74.
- Neuman, W. L. 2014. *Social Research Methods: qualitative and quantitative approach*. (7 ed.). Boston: Pearson.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. 2012. Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of managerial psychology*, 27(1), 71-89.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. 2011. The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787.
- Nikolai, L. A., Bazley, J. D., & Jones, J. P. 2010. *Intermediate Accounting (Book Only)*: Cengage Learning.
- Nishimura, S., Nevgi, A., & Tella, S. 2008. *Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India*. Paper presented at the Proceedings of a Subject-Didactic Symposium, Finland, Helsinki.
- Nonaka, I. 2007. The Knowledge-Creating Company. *Harvard business review*, July–August, 162-171.
- Norwood, D. D. 1991. Hybrid information management system for handwriting and text: Google Patents.
- Nurse, L. 2005. Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1176-1194.
- O'Brien, J. 2016. Seeing Agnes: notes on a transgender biocultural ethnomethodology. *Symbolic Interaction*, 39(2), 306-329.
- Olson, M. 2002. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- Orlikowski, W. J., & Baroudi, J. J. 1991. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information systems research*, 2(1), 1-28.
- Ortega, J. 2001. Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Otley, D. 2016. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45-62.
- Packer, M. J. 1985. Hermeneutic inquiry in the study of human conduct. *American Psychologist*, 40(10), 1081.



- Palanisamy, R. 2005. Strategic information systems planning model for building flexibility and success. *Industrial Management & Data Systems*, 105(1), 63-81.
- Palanisamy, R. 2014. Information systems flexibility in organizations: conceptual models and research issues *The Flexible Enterprise* (hlm. 273-292): Springer.
- Parker, R., & Bradley, L. 2000. Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Parvaiz, G. S., & Mufti, O. 2010. Differences and the Factors of Convergence of Management Accounting Systems In Developed And Less Developed Countries.
- Patton, M. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd Sage. London: Sage.
- Peng, G. C., & Nunes, M. B. 2009. Identification and assessment of risks associated with ERP post-implementation in China. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(5), 587-614. doi: 10.1108/17410390910993554
- Petersen, M. A. 2004. Information: Hard and Soft *Working paper*, Kellogg School of Management: Northwestern University.
- Pierce, B., & O'Dea, T. 2003. Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared. *The British Accounting Review*, 35(3), 257-290.
- Popkewitz, T. S., & Brennan, M. T. 1998. *Foucault's challenge: Discourse, knowledge, and power in education*: Teachers College Press.
- Porter, P. K., & Scully, G. W. 1987. Economic efficiency in cooperatives. *The Journal of Law & Economics*, 30(2), 489-512.
- Pratt, J. 2011. *Financial accounting in an economic context* (8th ed.): John Wiley & Sons, Inc.
- Preston, A. 1986. Interactions and arrangements in the process of informing. *Accounting, Organizations and Society*, 11(6), 521-540.
- Pursglove, A., & Dale, B. 1995. Developing a quality costing system: key features and outcomes. *Omega*, 23(5), 567-575.
- Quattrone, P., & Hopper, T. 2006. What is IT?: SAP, accounting, and visibility in a multinational organisation. *Information and Organization*, 16(3), 212-250.
- Raišienė, A. G., & Jonušauskas, S. 2011. The usage of informal computer based communication in the context of organization's technological resources. *Social Technologies*, 1(2), 255-266.
- Ramli, I., & Iskandar, D. 2014. Control authority, business strategy, and the characteristics of management accounting information systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 384-390.
- Randall, D., Harper, R., & Rouncefield, M. 2007. *Fieldwork for design: theory and practice*. London: Springer Science & Business Media.
- Rasid, S. Z. A., & Rahman, A. R. A. 2009. Management accounting and risk management practices in financial institutions. *Sains Humanika*, 51(1).
- Ratcliff, R. 2013. Applying epistemology to system engineering: an illustration. *Procedia Computer Science*, 16, 393-402.
- Rausch, A. 2011. Reconstruction of decision-making behavior in shareholder and stakeholder theory: implications for management accounting systems. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 137-169.



- Rawls, A. 2005. Respecifying the study of social order—Garfinkel's transition from theoretical conceptualization to practice in details. *Seeing Sociologically. Paradigm Boulder, Colorado. Google Scholar.*
- Rawls, A. W. 2008. Harold Garfinkel, ethnomethodology and workplace studies. *Organization Studies*, 29(5), 701-732.
- Rawls, A. W. 2011. Harold Garfinkel. *The Wiley-Blackwell Companion to Major Social Theorists: Classical Social Theorists, Volume I*, 89-124.
- Reed, M., & Ray, L. J. 2003. Weber, organizations and modernity: an introduction *Organizing Modernity* (hlm. 8-22): Routledge.
- Rho, S., & Schmidt, P. 2015. Are all firms inefficient? *Journal of Productivity Analysis*, 43(3), 327-349.
- Riahi-Belkaoui, A. 2002. *Behavioral management accounting*. Westport: Quorum Books.
- Riahi-Belkaoui, A. 2004. *Accounting theory*. Cengage Learning EMEA.
- Richins, G., Stapleton, A., Stratopoulos, T. C., & Wong, C. 2016. Data Analytics and Big Data: Opportunity or Threat for the Accounting Profession?
- Ritzer, G. 2011. *Sociological theory*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ritzer, G. 2014. *Teori Sosiologi Modern* (T. B. S., Trans. 7 ed.). Jakarta: Kencana.
- Roberts, J., & Scapens, R. 1985. Accounting systems and systems of accountability—understanding accounting practices in their organisational contexts. *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), 443-456.
- Robson, A., & Robinson, L. 2013. Building on models of information behaviour: linking information seeking and communication. *Journal of Documentation*, 69(2), 169-193.
- Rogers, M. F. 1983. *Sociology, ethnomethodology and experience*: CUP Archive.
- Rosacker, K. M., & Rosacker, R. E. 2010. Information technology project management within public sector organizations. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 587-594. doi: 10.1108/17410391011083047
- Rosko, M. D., & Mutter, R. L. 2008. Stochastic Frontier Analysis of Hospital Inefficiency: A Review of Empirical Issues and an Assessment of Robustness. *Medical Care Research and Review*, 65(2), 131-166.
- Roslender, R. 1996. Relevance lost and found: critical perspectives on the promise of management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(5), 533-561.
- Rubino, M., & Vitolla, F. 2014. Corporate governance and the information system: how a framework for IT governance supports ERM. *Corporate Governance*, 14(3), 320-338.
- Ruggerone, L. 1996. The reflexive order of language and activities: Second thoughts on Garfinkel's Ethnomethodology. *International journal of sociology and social policy*, 16(4), 91-102.
- Ruggerone, L. 2013. Science and Life-World: Husserl, Schutz, Garfinkel. *Human Studies*, 36(2), 179-197.
- Salarieh, M., Mohammadinezhad, A., & Moghaddasi, R. 2016. Impacts of Efficiency Change on the Productivity Growth of Iran Agriculture. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 5(3 (s)), pp. 33-43.
- Saremi, H., & Nejad, B. M. 2013. Role of Management Accounting in Managerial the Decision Making of Enterprises.



- Scapens, R. W. 1990. Researching management accounting practice: the role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), 259-281.
- Scapens, R. W. 1994. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3), 301-321.
- Scharpf, F. W. 2018. *Games real actors play: Actor-centered institutionalism in policy research*. Routledge.
- Schiffer, M. B. 1988. The structure of archaeological theory. *American Antiquity*, 53(3), 461-485.
- Schneider, B. 2002. Theorizing Structure and Agency in Workplace Writing An Ethnomethodological Approach. *Journal of Business and Technical Communication*, 16(2), 170-195.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. 1996. Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in 'organizational culture' studies. *Academy of management review*, 21(2), 529-557.
- Sen, A. K. 1977. Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & Public Affairs*, 317-344.
- Seth, A., & Thomas, H. 1994. Theories of the firm: Implications for strategy research. *Journal of management Studies*, 31(2), 165-192.
- Sharrock, W. W., & Watson, D. R. 1984. What's the point of 'rescuing motives'? *The British Journal of Sociology*, 35(3), 435-451.
- Silvestre, H. C., Gomes, R. C., & Miorin Gomes, R. 2016. The Institutional Settings for the Development of Public Services through State-Owned Enterprises in Brazil. *International Journal of Public Administration*, 1-13.
- Simon, H. A. 1986. Rationality in psychology and economics. *Journal of Business*, S209-S224.
- Singh, A., & Soltani, E. 2010. Knowledge management practices in Indian information technology companies. *Total quality management*, 21(2), 145-157.
- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. 2011. Why your employees are losing motivation and what to do about it. *Nonprofit World*, 29(4), 20-21.
- Siswaji, B., Nuryartono, N., Arifin, B., & Didu, M. S. 2013. The influence of institution on strategy and its relationship with the performance of Indonesian state-owned enterprises. *International Journal of information Technology and Business Management* 11(1), 1-11.
- Smith, M. 2014. *Research methods in accounting*. London: Sage.
- Sopanah, A., Sudarma, M., Ludigdo, U., & Djamhuri, A. 2013. Beyond Ceremony: The Impact of Local Wisdom on Public Participation in Local Government Budgeting. *Jamar*, 1(1), 65-78.
- Sperber, D., & Wilson, D. 1995. *Relevance: Communication and Cognition* (2 ed.). Oxford: Blackwell Publisher Inc.
- Spink, A. 2010. *information Behavior: An Evolutionary Instinct*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Spink, A., Foster, A., & Trace, C. B. 2007. Information creation and the notion of membership. *Journal of Documentation*, 63(1), 142-164.
- Stamp, E. 1981. Why can accounting not become a science like physics? *Abacus*, 17(1), 13-27.
- Stamper, R., Liu, K., Hafkamp, M., & Ades, Y. 2000. Understanding the Roles of Signs and Norms in Organisations: A semiotic approach to information



systems design. *Journal of Behaviour & Information Technology*, 19(1), 15-27.

Stapleton, L., Smith, D., & Murphy, F. 2005. Systems engineering methodologies, tacit knowledge and communities of practice. *AI & SOCIETY*, 19(2), 159-179.

Stigler, G. J. 1976. The Xistence of X-efficiency. *The American Economic Review*, 66(1), 213-216.

Stinchcombe, A. 1986. Rationality and social structure. *Stratification and Organization*, 1-29.

Storberg-Walker, J. 2007. Borrowing from others: Appropriating social capital theories for "doing" HRD. *Advances in developing human resources*, 9(3), 312-340.

Storey, V. C., Dewan, R. M., & Freimer, M. 2012. Data quality: Setting organizational policies. *Decision Support Systems*, 54(1), 434-442.

Straub, E. T. 2009. Understanding technology adoption: Theory and future directions for informal learning. *Review of educational research*, 79(2), 625-649.

Suchman, L. A. 1985. *Plans and Situates Actions: The problem of human-machine communication*. California: Xerox Corporation.

Suh, K. S. 1999. Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory. *Information & Management*, 35(5), 295-312.

Sun, P. 2010. Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of knowledge management*, 14(4), 507-523.

Suriasumantri, J. S. 1990. *Filsafat ilmu: sebuah pengantar populer*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.

Sutherland, V. J. 2005. An organizational approach to stress management. In A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health Psychology* (hlm. 198-208). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.

Szokolczai, A. 2003. *Reflexive historical sociology*. New York: Routledge.

Taylor, A. 2012. User relevance criteria choices and the information search process. *Information Processing & Management*, 48(1), 136-153.

Taylor, J. R. 2011. Organization as an (imbricated) configuring of transactions. *Organization Studies*, 32(9), 1273-1294.

Taylor, M. C., & Johnson, M. P. 1986. Strategies for linking individual psychology and social structure: Interdisciplinary and cross-disciplinary social psychology. *British journal of social psychology*, 25(3), 181-192.

Theodorou, P., & Karyampas, D. 2008. Computational Intelligence in the Financial Functions of Industrial Firms *Handbook of Computational Intelligence in Manufacturing and Production Management* (hlm. 44-62): IGI Global.

Tinker, T., Neimark, M., & Lehman, C. 1991. Falling down the hole in the middle of the road: political quietism in corporate social reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 4(2).

Tiryakian, E. A. 1979. Post-Parsonian sociology. *Humboldt Journal of Social Relations*, 7(1), 17-32.

Tiwana, A. 2010. Systems development ambidexterity: explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls. *Journal of management information systems*, 27(2), 87-126.



Triuwono, I., & Gaffikin, M. 2001. SHAREA ACCOUNTING: AN ETHICAL CONSTRUCTION OF ACCOUNTING KNOWLEDGE.

Tsui, A. S., Zhang, Z.-X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. 2006. Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.

Turner, D. 2010. Orally-based information. *Journal of Documentation*, 66(3), 370-383.

Turowetz, J., Hollander, M. M., & Maynard, D. W. 2016. Ethnomethodology and Social Phenomenology *Handbook of Contemporary Sociological Theory* (hlm. 387-410): Springer.

Tzafirir, S. S., & Hareli, S. 2009. Employees' emotional reactions to promotion decisions: The role of causal attributions and perceptions of justice. *Career Development International*, 14(4), 351-371.

Uddin, S. 2009. Rationalities, domination and accounting control: A case study from a traditional society. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(6), 782-794.

Unanue, W., Rempel, K., Gómez, M. E., & Van den Broeck, A. 2017. When and why does materialism relate to employees' attitudes and well-being: The mediational role of need satisfaction and need frustration. *Frontiers in psychology*, 8, 1755.

Vaivio, J. 1999. Exploring anon-financial management accounting change. *Management accounting research*, 10(4), 409-437.

Van Dierdonck, R. 1990. The manufacturing/design interface. *R&D Management*, 20(3), 203-209.

Van Knippenberg, D. 2000. Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371.

Van Mourik, C. 2013. Methodology in financial accounting theory *The Routledge Companion to Accounting, Reporting and Regulation* (hlm. 56-75): Routledge.

Vickers, M. H. 1999. Information technology development methodologies: Towards a non-positivist, developmental paradigm. *Journal of management development*, 18(3), 255-272.

Vince, R., & Saleem, T. 2004. The impact of caution and blame on organizational learning. *Management Learning*, 35(2), 133-154.

Vo, T. Q., & Nguyen, D. K. 2011. Corporate Ownership Structure and Organizational Culture in A Transition Economy: The Case of Vietnam. *International Journal of Economics and Finance*, 3(4), 36-47.

Walliman, N. 2006. *Social research methods*. London: Sage.

Walther, L. M., & Skousen, C. J. 2009. *Using accounting information*: Bookboon.

Watson, G. 1987. Make me reflexive, but not yet: Strategies for managing essential reflexivity in ethnographic discourse. *Journal of Anthropological Research*, 29-41.

Watson, T. J. 2008. *Sociology, Work and Industry* (Fifth ed.). New York: Routledge.

Weaver, M. C., Corbett, R. J., Bodell, B. W., & Pernsteiner, W. P. 2010. Network-based system and method for accessing and processing legal documents: Google Patents.

Weick, K. E. 2009. *Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization* (Vol. 2). West Sussex: John Wiley & Sons.

Weir, L. 2008. The concept of truth regime. *Canadian Journal of Sociology*, 33(2).



- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. 2000. Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.
- White, G. P. 1996. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International journal of operations & production management*, 16(3), 42-61.
- Whitley, R. D. 1988. The possibility and utility of positive accounting theory. *Accounting, Organizations and Society*, 13(6), 631-645.
- Whittaker, S., Fröhlich, D., & Daly-Jones, O. 1994. *Informal workplace communication: What is it like and how might we support it?* Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems.
- Wickramasinghe, D., & Hopper, T. 2005. A cultural political economy of management accounting controls: a case study of a textile Mill in a traditional Sinhalese village. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(4), 473-503.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Williams, P. F. 2009. *Reshaping accounting research: Living in the world in which we live*. Paper presented at the Accounting Forum.
- Williams, S. J. 2000. Is rational choice theory 'unreasonable'? The neglected emotions. In M. S. Archer & J. Q. Tritter (Eds.), *Rational choice theory: Resisting colonization* (hlm. 57-73). London: Routledge.
- Wilson, P. 1973. Situational relevance. *Information storage and retrieval*, 9(8), 457-471.
- Wittgenstein, L. 2009. *Philosophical Investigations* (rev.), trans. GEM Anscombe, PMS Hacker and Joachim Schulte: Chichester: Wiley-Blackwell.
- Wolf, Z. R., & Hughes, R. G. (2008). Error reporting and disclosure. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK2652/>
- Wu, F.-S., Hsu, C.-C., Lee, P.-C., & Su, H.-N. 2011. A systematic approach for integrated trend analysis—The case of etching. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(3), 386-407.
- Wüstemann, J., & Wüstemann, S. 2010. Why consistency of accounting standards matters: A contribution to the rules-versus-principles debate in financial reporting. *Abacus*, 46(1), 1-27.
- Yang, C., Northcott, D., & Sinclair, R. 2017. The accountability information needs of key charity funders. *Public Money & Management*, 37(3), 173-180.
- Yang, M., & Gabrielsson, P. 2017. Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147-160.
- Yates, J. 1989. The emergence of the memo as a managerial genre. *Management Communication Quarterly*, 2(4), 485-510.
- Yates, J., & Orlikowski, W. J. 1992. Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media. *Academy of management review*, 17(2), 299-326.
- Yeomans, L. 2008. "... it's a general meeting, it's not for us..." Internal communication and organizational learning—an interpretive approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 271-286.
- Yin, R. K. 2011. *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Publications.



Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Abthorpe, M. S. 2004. Enterprise information systems project implementation:: A case study of ERP in Rolls-Royce. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 251-266.

Zhu, H., & Yoshikawa, T. 2016. Contingent value of director identification: The role of government directors in monitoring and resource provision in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1787-1807.

Zuckerman, S., Hadley, J., & Iezzoni, L. 1994. Measuring hospital efficiency with frontier cost functions. *Journal of health economics*, 13(3), 255-280.

