

## Kepemimpinan Dalam Akuntansi: Pengintegrasian Topik Dan Pengalaman Kepemimpinan Ke Dalam Kurikulum Akuntansi

**Mayar Afriyenti**

(Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP, email: afriyenti\_mayar@yahoo.co.id)

**Fauzan Misra**

(Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas)

### *Abstract*

*Accounting academicians and professionals have admitted that accounting graduates need other skills than accounting or bookkeeping. One of them is leadership skill. This skill is deemed important should they practice as a public accountant. This paper is aimed to elaborate that the need of leadership is one of the most crucial aspects in accounting profession, to illustrate the application of leadership in accounting profession, to integrate leadership and ethics, and to emphasize on the role of accounting educators in providing their students with relevant leadership skills. Since ethics is the heart of leadership, this paper explores how students should be provided with both ethics and leadership knowledge and skill. Accounting educators may use various modes to provide their students with leadership skill, e.g. using case studies in which students participate directly into cases or projects or by integrating certain topics on leaderships into courses. This article proposes some leadership topics that can be integrated into courses in accounting department.*

**Keywords:** *leadership, accounting curricula, experience, leadership topics, ethics.*

### **1. Pendahuluan**

Terpilihnya 4 orang akuntan pada kabinet kerja Presiden Joko Widodo sebagai menteri dan wakil menteri mendapat perhatian yang cukup besar dari kalangan akuntan Indonesia. Hal ini bukan hanya sekedar sebuah kabar gembira bagi profesi ini akan tetapi juga memunculkan sebuah pertanyaan penting, seberapa baik seorang akuntan memimpin dan bagaimana akuntan membangun dan mengembangkan *skill* kepemimpinannya?

Profesi akuntansi telah lama mengakui kebutuhan untuk memperluas fokus edukasional di luar pengetahuan teknis yang dilabeli dengan "*soft skill*" seperti kemampuan komunikasi secara lisan dan tulisan, kemampuan bekerja dalam tim, kemampuan memanej perubahan dan keterampilan berpikir kritis, yang semuanya dianggap sebagai faktor penting dalam kesuksesan praktik profesional. Kavanagh dan Drenman (2008) mengasersikan bahwa "pendidik akuntansi harus mempertimbangkan kurikulum dengan cakupan yang lebih luas yang berisi set keterampilan dan atribut

yang melebihi kemampuan teknis murni. Bahkan, Kavanagh dan Drenman (2008) dalam survey mereka mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa senjangan (*gap*) yang belum terpenuhi oleh mahasiswa akuntansi yaitu kemampuan perangkat lunak (*software*) akuntansi, promosi/motivasi diri, negosiasi, kepemimpinan dan pelayanan konsumen. Neu et al. (1991) seperti dikutip dari Fogarty dan Al-Kazemi (2011) juga menekankan pada pentingnya kemampuan *networking* karena profesi berkerja dalam sebuah lingkungan sosial. Burney dan Matherly (2008) dan Bloch et al. (2012) menekankan pada kebutuhan keterampilan kepemimpinan.

Kalau dilihat kepada karakteristik lingkungan ilmu akuntansi maka seharusnya kepemimpinan bukanlah hal baru dan asing bagi akuntan. Fogarty dan Al-Kazemi (2011) dalam artikelnya menyebut kebutuhan kepemimpinan dalam akuntansi sebagai wajah baru dalam profesi tua. Mereka memandang profesi akuntansi perlu terus-menerus melakukan inspeksi terhadap kemampuan

kepemimpinan kalau ingin maju dalam praktik profesional dan mendapatkan kehormatan di mata publik. Hal yang paling mengejutkan dari studi mereka adalah temuan bahwa individu eksternal (non-akuntan) mendapatkan peran kepemimpinan yang cukup besar di dalam profesi akuntansi. Sejalan dengan penekanan masalah hubungan kepemimpinan dalam artikel ini, mereka juga menekankan bahwa kepemimpinan berperan besar di dalam menghadapi berbagai kasus dan skandal. Mereka beranggapan bahwa profesi akuntansi, seperti profesi lainnya, sangat bergantung kepada peran pimpinan. Pimpinan yang baik tentu akan bisa mengarahkan praktik organisasi mereka kepada praktik yang etis.

Kantor Akuntan Publik (*Accounting Firm*) adalah sebuah wujud nyata bahwa profesi akuntan adalah sebuah profesi yang dekat dengan kepemimpinan. Sebagai sebuah *firm*, maka keterampilan kepemimpinan menjadi hal mutlak yang harus dimiliki. Sebagai contoh, aktivitas supervisi dan mentoring sebagai sebuah aktivitas yang dipersyaratkan oleh standar pengauditan adalah sebuah aktivitas yang terkait erat dengan kepemimpinan. Supervisi yang baik logisnya berasal dari sebuah kepemimpinan yang baik pula. Selain itu, kepemimpinan yang beretika juga sangat dibutuhkan dalam karir akuntan. Sudah banyak kasus dan skandal yang menyeret akuntan ikut melibatkan para pemimpin institusi tersebut. Beberapa penelitian empiris menguji tentang peran kepemimpinan dalam kantor akuntan publik, seperti pengaruhnya terhadap *turnover* karyawan dan terhadap praktik supervisi. Kemudian, di luar konteks akuntan publik, pada isu majalah *Strategic Finance* bulan maret 2008, Peter Drewer menjelaskan bahwa akuntansi manajemen sebagai “*leadership-oriented career path*” dan mengidentifikasi kepemimpinan sebagai salah satu pilar profesi akuntan (Burney dan Matherly, 2008).

Dua contoh dari bidang pengauditan dan akuntansi manajemen tersebut menyiratkan bahwa kepemimpinan adalah bagian integral dari akuntansi sebagai sebuah profesi. Urgensi dan pentingnya keterampilan ini bukanlah hal baru seperti halnya dengan *soft skill* yang lain seperti komunikasi dan *teamwork*. Bloch, Brewer dan Stout (2012) dalam studinya menunjukkan bahwa praktisi menunjukkan pentingnya kepemimpinan dalam profesi akuntansi. Meskipun demikian, keterampilan kepemimpinan seringkali hanya dipandang dan dipenuhi sebagai kebutuhan training mahasiswa semata. Keterampilan ini dianggap sebagai bagian terpisah dari kemampuan akademiknya. Mereka beranggapan bahwa kebutuhan akan keterampilan kepemimpinan ini harus direspon dengan baik.

Apakah fakultas/kampus mengasumsikan bahwa mahasiswa perlu dibekali dengan keterampilan kepemimpinan atau tidak? Jika asumsi bahwa mahasiswa (akuntansi) tidak perlu dibekali dengan keterampilan kepemimpinan maka menurut Warren G. Dennis seperti dikutip dari Burney dan Matherly (2008), premis ini adalah premis yang membahayakan seperti yang ia ungkapkan sebagai berikut:

*“The most dangerous leadership myth is that leaders are born—that there is a genetic factor to leadership. This myth asserts that people simply either have certain charismatic qualities or not. That’s nonsense; in fact, the opposite is true. Leaders are made rather than born.”*

Meskipun telah ada panggilan dari akademisi dan praktisi tentang pentingnya berbagai topik kepemimpinan, dalam banyak kasus topik-topik tersebut tidak dimasukkan secara spesifik dalam mata kuliah akuntansi tertentu. Sehingga kemudian muncul pertanyaan, apa yang telah dilakukan oleh akademisi dan pendidik akuntansi untuk membantu mahasiswa mengembangkan keterampilan

kepemimpinan ini? Belum banyak literatur akuntansi yang mencoba untuk menguraikan masalah ini. Selain itu, kepemimpinan yang beretika juga merupakan sebuah kebutuhan penting bagi kelangsungan profesi akuntan.

Mengingat pentingnya kepemimpinan dalam profesi akuntansi dan bagaimana keterampilan kepemimpinan ini dibangun, artikel ini mencoba menjelaskan tentang kepemimpinan dalam akuntansi dan kaitannya dengan pilihan profesi yang akan dijalani oleh para lulusan nantinya, aplikasi kepemimpinan dalam profesi akuntansi, dan bagaimana kepemimpinan dapat terintegrasi dengan etika dan dimasukkan ke dalam kurikulum akuntansi. Artikel ini juga mengidentifikasi topik kepemimpinan yang perlu diajarkan.

## 2. Kepemimpinan Dalam Pendidikan Akuntansi

### 2.1 Pentingnya Keterampilan Kepemimpinan

Pengajar akuntansi telah menyadari pentingnya keterampilan kepemimpinan bagi siapapun yang masuk dalam profesi akuntansi. Bloch et al. (2012) mensitasi dari survey praktisioner dan menemukan bahwa hasil survey tersebut mengindikasikan pentingnya keterampilan kepemimpinan, akan tetapi hasil survey ini juga menemukan absennya topik kepemimpinan dalam kurikulum akuntansi, bersamaan dengan keterbatasan sumber instruktusional yang tersedia untuk mahasiswa akuntansi. Mereka mengembangkan modul kepemimpinan tiga-minggu yang berharga yang akan digunakan dalam mata kuliah akuntansi biaya, dan mereka menyatakan bahwa modul ini juga bisa digunakan untuk mata kuliah level lebih tinggi. Modul mereka ini diorganisasi seputar dua konsep penting kepemimpinan yaitu (1) pendefinisian sebuah visi dan memotivasi orang lain dan (2) membangun budaya integritas organisasi.

Pada tahun 1990 *Accounting Education Change Commission* di Amerika Serikat mengidentifikasi orientasi profesional yang dibutuhkan oleh lulusan akuntansi untuk masuk ke dunia profesi, yang menunjukkan berbagai kualitas seperti etika, pertimbangan berbasis-nilai (*value-based judgments*), integritas, objektivitas, dan peduli dengan kepentingan publik. Komisi ini juga mengidentifikasi kecakapan (*capabilities*) yang dibutuhkan oleh lulusan akuntansi. Kecakapan personal dan perilaku tersebut meliputi motivasi, persistensi, dan kepemimpinan, sementara keterampilan interpersonal meliputi bekerjasama dengan orang lain, memimpin mereka dan menyelesaikan konflik.

Satu dekade kemudian, tetapi sebelumnya meletusnya kasus Enron, Albrecht and Sack (2000) mengidentifikasi sejumlah masalah terkait dengan pendidikan akuntansi, meliputi tidak diperhatikannya dengan baik isu-isu nilai, etika dan integritas. Mereka juga merekomendasikan lebih banyak waktu dan upaya untuk membangun keterampilan yang dibutuhkan untuk membantu kesuksesan lulusan nantinya, meliputi komunikasi lisan dan tulisan, keterampilan interpersonal, kerjasama tim (*teamwork*), kepemimpinan dan sikap profesional. Bean dan Bernardi (2007) mengusulkan sebuah mata kuliah etika yang berdiri sendiri dan merekomendasikan topik-topik spesifik untuk mata kuliah tersebut yang memuat etika dan kepemimpinan. Mereka berargumen bahwa, dengan kepemimpinan yang baik, maka nilai-nilai etika dapat ditegakkan. Kelihatan sekali bahwa *skill* kepemimpinan adalah sebuah keniscayaan dalam profesi akuntansi, dan agar keterampilan ini dapat dimiliki oleh para mahasiswa akuntansi, maka pengetahuan tentangnya harus ditampung di dalam kurikulum akuntansi.

## 2.2 Rerangka Kompetensi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Yukl, 2001). Sebagai Sebuah konsep *multifacet*, kepemimpinan dapat didefinisikan dalam berbagai cara. Dalam sebuah artikel baru-baru, Robert J. Kramer mencoba untuk merangkum konsep kepemimpinan dalam definisi ringkas. Dia menjelaskan kepemimpinan sebagai suatu proses yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan anggota kelompok dimana pemimpin mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah sebuah kompetensi penting di dalam profesi akuntansi. AICPA (*American Institute of Certified Public Accountant*) dalam rerangka kompetensi inti memasuki profesi akuntansi menekankan pentingnya kemampuan kepemimpinan, yang meliputi kemampuan memotivasi orang lain, *chair teams*, dan memfasilitasi pengembangan konsensus (AICPA, 1999). *The International Federation of Accountants* (IFAC, 2011) mengakui bahwa banyak profesi profesional akuntansi yang menduduki jabatan pimpinan strategis/fungsional dan mempunyai *partnership* dengan kolega dari disiplin ilmu lain untuk menciptakan nilai berkelanjutan jangka panjang (*long-term sustainable value*) untuk organisasi.

Berikutnya, The Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) memasukkan beberapa *notion* dari *leadership* dalam penyajiannya tentang kompetensi profesional yang dibutuhkan untuk mendapatkan sertifikasi profesi. Di luar pandangan organisasi profesi akuntansi yang menitikberatkan kepada akuntan publik seperti AICPA, IFAC dan CICA sebagaimana disebutkan sebelumnya, Brewer (2008) mengidentifikasi kepemimpinan sebagai salah satu pilar dari praktik profesional

dalam akuntansi manajemen. Lebih lanjut, Thomson (2009) menyatakan bahwa, “*memulai pekerjaan pertama mereka, akuntansi manajemen dan profesional keuangan butuh untuk mengaplikasikan dan membangun kemampuan kepemimpinan seperti kemampuan berkomunikasi, mempengaruhi orang lain, dan memanej perubahan*”. Terakhir, dengan menggunakan contoh dari Cintas Corporation, Carmichael dan Brewer (2009) mengasersikan bahwa akuntan dapat menyediakan kepemimpinan yang bertugas mendefinisikan visi untuk departemen keuangan dan membawa perubahan organisasi untuk mencapai visi tersebut.

## 2.3 Kepemimpinan dalam Perusahaan

Ada beberapa profesi yang bisa digeluti oleh tamatan jurusan akuntansi, tetapi yang paling umum dikenal adalah menjadi akuntan publik. Belakangan, seiring dengan terbitnya PMK 25/PMK.01/2014 akan ada juga Kantor Jasa Akuntan (KJA). Akuntan publik adalah sebuah profesi yang membutuhkan kompetensi tertentu yang pengakuannya dapat diperoleh melalui berbagai ujian sertifikasi dan kompetensi seperti *CPA Exam*. Ketika membuka kantor sendiri, baik berupa Kantor Akuntan Publik (KAP) maupun KJA, maka kompetensi inti teknis akuntansi harus diperkuat dengan keterampilan lainnya, termasuk kepemimpinan. Kompetensi akuntansi saja tentu menjadi tidak cukup dan hal ini telah diakui oleh banyak pihak dan banyak hasil survey/penelitian. Kepemimpinan akan menentukan kinerja organisasi di masa yang akan datang. Karakteristik KAP yang membawahi orang-orang dengan yang merupakan *skilled and educated labour* tentu menjadi tantangan tersendiri bagi pemimpin KAP tersebut.

Perusahaan akuntansi publik (*public accounting firms*), perusahaan, dan organisasi akuntansi profesional semua percaya bahwa, untuk berhasil, profesional akuntansi memerlukan keterampilan dan

organisasi-organisasi ini berinvestasi besar dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan tersebut. Investasi besar dalam pelatihan juga menunjukkan bahwa organisasi ini melihat pengembangan kepemimpinan sebagai sebuah *dynamics*, proses belajar yang berkelanjutan (*on-going*), dan pandangan yang konsisten dengan filosofi yang mendasari nilai-nilai pendidikan. Program studi akuntansi yang mengakui dan secara produktif menanggapi realitas ini tidak hanya lebih baik mempersiapkan mahasiswa mereka untuk praktik profesional nantinya, akan tetapi juga dapat menciptakan kurikulum-berbasis proposisi nilai yang menarik bagi perekrut dan mahasiswa masa depan.

Karena bukti tentang pentingnya keterampilan kepemimpinan dalam profesi akuntansi telah semakin disadari, tidaklah mengherankan bahwa *accounting firm* dan perusahaan-perusahaan berinvestasi dalam pelatihan kepemimpinan bagi akuntan dan calon akuntan potensial. Sebagai contoh, setiap tahun KPMG mensponsori Program *Fast Forward National Leadership Program* sebagai salah satu program training kepemimpinan dalam organisasi mereka. PricewaterhouseCoopers (PwC) per tahunnya menjadi host untuk *Leadership Adventure Program* mereka (PwC 2011-2012), sedangkan Deloitte mensponsori *National Leadership Conference (Deloitte Global Services Limited 2012)* dan Ernst & Young menjalankan program kepemimpinan mereka secara berkala yang dinamai *Emerging Leaders Program* (Ernst & Young 2012).

Sejumlah perusahaan seperti Johnson & Johnson (Johnson & Johnson Services, Inc. 1997-2010), General Mills (General Mills Inc. 2011), dan Raytheon (Raytheon Company 2012) memiliki program pelatihan kepemimpinan keuangan untuk akuntan *entry-level*. Violette dan Chene (2008) menemukan bahwa perekrut dari kantor akuntan publik mengidentifikasi potensi kepemimpinan sebagai salah satu dari tiga kriteria yang paling penting ketika

membuat keputusan perekrutan. Demikian pula, Johnson & Johnson (1997-2010) mendorong mahasiswa program S1 (*undergraduate*) dengan meminta mereka mendemonstrasikan potensi kepemimpinan mereka dalam *Financial Leadership Development Program* mereka.

Yousef (2000) menyatakan bahwa selain komitmen organisasi, KAP dalam melakukan aktivitasnya diisyaratkan memiliki pemimpin yang handal yang mampu mengantisipasi masa depan serta dapat mengambil peluang dari perubahan yang ada. Pemimpin seperti ini adalah pemimpin yang memiliki keunggulan sehingga dapat mengarahkan perusahaan dan para stafnya untuk sampai pada tujuan KAP seperti yang diformulasikan.

Viator (2011) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai dampak terhadap kejelasan peran dan *outcome* peran (kepuasaan *job*, komitmen organisasi dan kinerja *job*) dari bawahan. Ia menganggap bahwa definisi kepemimpinan transformasional sejalan dengan definisi keterampilan kepemimpinan menurut AICPA's *Vision Project* yang di dalamnya mencakup Kemampuan mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai hasil. Dalam menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kejelasan peran dan *outcome* peran dari bawahan secara lebih spesifik ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berasosiasi dengan kejelasan peran, kepuasan *job* dan komitmen organisasi dan berasosiasi secara tidak langsung dengan kinerja *job*. Kepemimpinan transformasional adalah salah topik kepemimpinan yang paling banyak ditemukan dalam penelitian-penelitian akuntansi yang terkait dengan kepemimpinan.

## 2.4 Supervisi dan Mentoring sebagai Salah Satu Aplikasi Kepemimpinan dalam KAP

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah tindakan supervisi yang diterapkan kepada karyawan. Tindakan supervisi diartikan sebagai suatu tindakan untuk mengawasi atau mengarahkan penyelesaian suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok yang berada di bawah tindakan supervisi. Suatu tindakan supervisi sangat erat hubungannya dengan kinerja karyawan dan oleh karenanya tindakan supervisi yang tepat dari pimpinan sangat dibutuhkan.

Black (1975) menyatakan beberapa tugas seorang supervisor sebagai saat suatu rencana kerja telah ditetapkan sebagai berikut:

1. Memberikan pengarahan yang cerdas, termasuk didalamnya memberikan *feedback* yang jujur dan membangun.
2. Memberikan nasihat dan konseling.
3. Memotivasi kerja karyawan.
4. Melatih dan memberikan *training*.
5. Mendelegasikan keinginan karyawan kepada pihak manajerial dan sebaliknya.
6. Mengontrol tugas yang telah diberikan pada karyawan.

Keenam tugas tersebut dipandang merupakan bagian dari tugas seorang pemimpin dalam suatu organisasi dan memiliki kesamaan dengan tindakan-tindakan dalam aspek kepemimpinan dan *mentoring*. Sementara itu, Tindakan supervisi yang direkomendasikan AECC sebagai adalah berikut ini.

1. Memberikan *feedback* yang jujur, terbuka dan interaktif pada pegawai yang berada di bawah pengawasannya.
2. Mendengarkan pesan-pesan tidak langsung dari pegawai mengenai pengalamannya, jika terdapat indikasi ketidakpuasan kerja, perlu dicari apa penyebabnya.
3. Melakukan perbaikan konseling dan *mentoring*.

4. Menjadi seorang yang profesional yang bangga pada pekerjaannya dan menekankan pentingnya pekerjaan itu.

Kepemimpinan merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen. Peran utama dari pemimpin adalah mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan tingkat antusiasme yang tinggi.

## 2.5 Kepemimpinan, Etika dan Kesiapan Menghadapi Tantangan Profesi

Mullane (2009) mengutip dua pernyataan yang menurutnya berpengaruh dalam kepemimpinan, pertama dari buku kepemimpinan klasik Joanne B. Ciulla yang menyebut etika adalah jantung dari kepemimpinan (*the heart of leadership*). Kedua, ia mengutip dari Craig E. Johnson yang menyatakan bahwa pemimpin dapat berperan sebagai pahlawan (*hero*) atau sebagai bajingan (*villain*). Dua kutipan Mullane ini menunjukkan bagaimana peran seorang pemimpin dalam mengarahkan perilaku etis bawahannya.

Bagi para pemimpin untuk memfasilitasi solusi untuk dilema etika di tempat kerja, pedoman yang ditulis dalam bentuk kode etik akan berguna. Menurut Driscoll dan Hoffman (2000), kode etik ini dimaksudkan untuk menjadi panduan dan referensi bagi pengguna dalam mendukung pengambilan keputusan sehari-hari. Hal ini dimaksudkan untuk memperjelas misi organisasi, nilai-nilai dan prinsip-prinsip dan menghubungkan mereka dengan standar perilaku profesional. Hal ini juga dapat berfungsi sebagai referensi yang digunakan untuk menemukan sumber daya yang berkaitan dengan etika dalam organisasi.

Meskipun banyak organisasi memiliki kode etik penting, "*Credo*" dari Johnson dan Johnson sering dikutip sebagai contoh model kode etik yang ditulis dengan baik dan sangat efektif. Adalah penting bahwa kode etik memberikan standar perilaku, sebagai lawan dari daftar aturan. Kode etik harus didasarkan pada nilai-nilai

organisasi, filosofi etika, dan pernyataan misi organisasi. Kode etik memerlukan komitmen dari pemimpin perusahaan dan manajemen level atas lainnya, dan harus memenuhi kebutuhan berbagai konstituen dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam organisasi. Pemimpin (*leader*) dengan nilai etika tinggi akan selalu menjaga organisasinya menegakkan prinsip-prinsip etis. Kasus-kasus seperti Enron dan Parmalat terjadi karena ketiadaan kualitas ini.

Selain itu, pemimpin yang menjunjung tinggi etika akan berupaya mencegah berbagai perilaku menyimpang di dalam organisasinya. Liu dan Wang (2014), meneliti tentang peran gaya kepemimpinan dalam mengurangi dan mencegah perilaku *bullying* dalam organisasi dan menemukan bahwa pemimpin yang efektif akan dapat melakukan hal tersebut dengan memegang prinsip-prinsip etika dan menyebarkannya kepada semua anggota organisasi. Sejalan dengan itu, O'Moore dan Lynch (2007) berpendapat bahwa kepemimpinan etis, asal diikuti dengan baik oleh para *follower*, akan berhasil untuk mencegah intimidasi di tempat kerja.

Argumen ini juga didukung oleh Rhodes et al. (2010) dan Stouten et al. (2010) yang menyatakan bahwa para pemimpin etis akan memastikan bahwa desain tempat kerja menghasilkan lingkungan kerja yang menguntungkan bagi karyawan. Stouten et al. (2010) lebih lanjut mengusulkan dua cara yang mungkin dimana kepemimpinan etis dapat memoderasi penurunan kemungkinan intimidasi di tempat kerja, yaitu mengurangi beban kerja dan meningkatkan kondisi kerja. Stouten et al. (2010) mencatat bahwa kepemimpinan etis memang mempengaruhi hasil *bullying* di tempat kerja ketika seorang pemimpin yang etis menyampaikan pesan etis dan menegakkan tindakan etis sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang cocok bagi karyawan dalam organisasi.

### 3. Keterampilan Kepemimpinan Dan Kurikulum Akuntansi

#### 3.1 Mengintegrasikan Kepemimpinan ke dalam Kurikulum Akuntansi

Tampaknya ada ketidaksesuaian antara keinginan untuk keterampilan kepemimpinan dalam profesi akuntansi dengan jumlah perhatian yang diberikan terhadap keterampilan ini dalam kurikulum akuntansi saat ini. Salah satu indikasi ketidaksesuaian ini dilaporkan oleh Jackling dan de Lange (2009), yang meneliti perspektif dari kedua pihak yaitu lulusan baru dan pemberi kerja (perusahaan). Mereka menemukan, berdasarkan wawancara dengan 12 manajer sumber daya manusia dan survei dari 174 siswa, terdapat kesenjangan antara persepsi lulusan tentang keterampilan yang diperoleh dalam studi universitas mereka dan harapan pemberi kerja.

Bukti lebih lanjut dari ketidakcocokan dalam penekanan pada keterampilan kepemimpinan yang dituntut oleh pemberi kerja dan sejauh mana kemampuan ini dipertimbangkan dalam kurikulum akuntansi dapat ditemukan dengan memeriksa literatur terbaru dalam pendidikan akuntansi. Jackling dan de Lange (2009) menyatakan bahwa mereka menemukan sedikit sekali artikel terbaru yang secara khusus menjelaskan instruksi kepemimpinan dalam kelas akuntansi.

Dalam artikel tentang bagaimana mengintegrasikan pengalaman kepemimpinan ke dalam kurikulum akuntansi, Burney dan Matherly (2008) mendiskusikan bagaimana mereka mengorganisir kelas akuntansi biaya menjadi kelompok-kelompok kecil dan memberikan penugasan kepada mahasiswa berupa proyek-proyek. Dalam melakukan proyek-proyek ini, mahasiswa ditugaskan untuk kemudian diminta untuk mengevaluasi kemampuan kepemimpinan dan keterampilan kerja sama dalam tim mereka sendiri dan keterampilan pihak lain. Dalam sebuah survei yang diambil pada akhir kegiatan/proyek, para mahasiswa di kelas terfokus-

kepemimpinan ini, melaporkan bahwa hanya 7 persen dari waktu mereka ditujukan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka. Meskipun demikian, waktu yang tidak banyak ini tampaknya telah membuat berhasil membuat sedikit perbedaan, karena siswa ini dilaporkan lebih percaya diri tentang keterampilan kepemimpinan mereka daripada mahasiswa yang berada di kelas tanpa fokus kepemimpinan.

Barangkali banyak kesenjangan antara apa yang pendidik akuntansi lakukan dan apa yang sedang dituntut oleh para pemangku kepentingan di bidang pengembangan kepemimpinan disebabkan oleh keyakinan bahwa kepemimpinan sudah diajarkan dalam mata kuliah bisnis lainnya (seperti mata kuliah yang ditawarkan dalam jurusan manajemen) atau bahwa tujuan pendidikan yang berkaitan dengan kepemimpinan adalah poin/hal yang terlalu besar untuk dicapai dalam kurikulum akuntansi. Keyakinan ini akan muncul untuk mendukung argumen bahwa jurusan akuntansi akan dapat memberikan layanan lebih baik kepada para mahasiswanya dengan mengabaikan topik kepemimpinan dan cukup berkonsentrasi pada pengetahuan teknis atau kompetensi akuntansi selain pengembangan kepemimpinan.

Burney dan Matherly (2008) dan Bloch et al. (2012) menolak cara pandang demikian. Mereka percaya bahwa pengembangan keterampilan kepemimpinan adalah sebuah perjalanan yang dimulai dengan membantu mahasiswa untuk menganggap diri mereka sebagai pemimpin masa depan. Intervensi dan pembelajaran kepemimpinan menurut mereka dimaksudkan untuk membantu mahasiswa akuntansi membuat kemajuan lebih lanjut dalam perjalanan mereka menjadi seorang pemimpin yang efektif. Lebih khusus lagi, hal ini dimaksudkan untuk membantu mahasiswa mengembangkan pola pikir kepemimpinan yang akan memberdayakan mereka untuk mencari dan merangkul peluang masa

depan dengan bekal kemampuan kemampuan kepemimpinan yang baik dan memadai.

Burney dan Matherly (2008) menjelaskan tentang *mindset theory* dalam perdebatan mengenai apakah pimpinan (*leader*) dilahirkan atau dilatih. Teori Mindset memiliki dua aliran literatur. Yang pertama mendefinisikan pola pikir deliberatif dan implemental (seperti dijelaskan dalam Gollwitzer 1990), dan tidak relevan dengan gagasan pola pikir seperti yang digunakan dalam beberapa tulisan yang mendukung bahwa keterampilan kepemimpinan dapat dikembangkan. Aliran kedua mendefinisikan pola pikir tetap and pola pikir bertumbuh (Dweck 2006). Aliran "pola pikir tetap" melihat keterampilan seseorang yang ada sebagai statis dan tidak dapat diubah, sementara aliran "pola pikir bertumbuh" memungkinkan seseorang untuk belajar dari kegagalan dan berubah untuk kemudian tumbuh melalui aplikasi dan pengalaman. Artikel ini berpihak kepada gagasan bahwa keterampilan kepemimpinan mahasiswa tidak statis dan tidak tak dapat diubah, akan tetapi merupakan sesuatu yang dapat dikembangkan oleh mahasiswa asalkan mereka memiliki pola pikir pertumbuhan yang *appropriate*.

### **3.2 Bagaimana Kampus Membantu Mahasiswa Memperoleh Keterampilan Kepemimpinan Mereka?**

Hal paling umum yang dapat kita saksikan di banyak kampus adalah pandangan keterampilan kepemimpinan cukup diberikan kepada mahasiswa dalam bentuk *training-training* jangka pendek, tidak lebih dari satu minggu. Jika dibandingkan dengan tantangan pekerjaan, terutama profesi yang akan mereka geluti nanti, tentu bekal ini akan terasa sangat minim sekali. Perlu sebuah ide dan keberanian gagasan untuk mengintegrasikan keterampilan



kepemimpinan ini dalam sebuah mata kuliah yang berdiri sendiri.

Berikut akan disajikan beberapa model pembelajaran tentang bagaimana keterampilan kepemimpinan diberikan kepada mahasiswa. Pembahasan akan dilanjutkan dengan topik-topik kepemimpinan apa saja yang perlu diberikan serta bagaimana topik-topik ini berkontribusi terhadap keterampilan tersebut. Untuk pembahasan ini akan disajikan contoh dari pekerjaan dan ide Burney dan Matherly (2008), Bloch et al (2012) dan Bean dan Bernardi (2007).

Burney dan Matherly (2008), dengan mengutip Sir Antony Jay, penulis buku manajemen klasik, *Manajemen & Machiavelli: Sebuah Resep untuk Sukses di Bisnis Anda*, menyatakan bahwa satu-satunya pelatihan nyata bagi kepemimpinan adalah kepemimpinan itu sendiri. Dengan kata lain, untuk mengerti dan memahami kepemimpinan dengan baik maka mahasiswa harus ikut terlibat dalam pengalaman tentang kepemimpinan. Agar mahasiswa mampu melatih kemampuan kepemimpinan mereka, mereka memperkenalkan pengalaman kepemimpinan individual sebagai sebuah perluasan dari proyek grup. Dalam penugasannya praktik yang diberikan, dibentuk kelompok-kelompok dan setiap kelompok terdiri dari lima mahasiswa secara acak dan umumnya tetap utuh sepanjang semester.

Sebelum penugasan diberikan, mahasiswa diberikan *handout* yang menjelaskan tentang tanggungjawab pimpinan dan tanggungjawab masing-masing anggota kelompok. Pimpinan pada awal pekerjaan diminta untuk menyusun sebuah agenda kerja –sebuah rencana formal- yang meliputi jadwal aktivitas yang harus diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan. Burney dan Matherly tidak memberikan preskripsi terhadap format agenda yang dibuat akan tetapi agenda tersebut harus memuat hal-hal sebagai berikut: tugas spesifik, tanggungjawab masing-masing anggota

untuk setiap tugas, dan *timeline* untuk mengidentifikasi penyelesaian masing-masing sekuensi tugas sebagai acuan untuk menentukan kelengkapan tugas akhir. Pimpinan kelompok diminta untuk secara hati-hati mengatur agar diperoleh kepastian bahwa skedul yang dibuat menjamin selesainya pekerjaan secara tepat waktu.

Penugasan tim ini mengharuskan mahasiswa untuk bekerja dengan individu yang mereka mungkin tidak mengetahui dengan memadai karakter dan latar belakang anggota kelompoknya. Tugas acak yang diberikan juga akan membentuk kelompok mahasiswa yang memiliki berbagai tingkat kemampuan dan keterampilan berbeda. Mereka juga dihadapkan kepada beberapa permasalahan dan konflik. Dengan demikian, mahasiswa lebih mungkin untuk mengeluarkan dan melibatkan (*engage*) kemampuan kepemimpinan dan membangun tim yang mereka miliki. Hal ini semakin didorong oleh aturan pembagian kelompok yang random sehingga mereka tidak bekerja dengan teman-teman mereka sendiri dan kelompok dengan siapa mereka biasanya bekerjasama. Burney dan Matherly yakin bahwa dengan teknik penugasan seperti ini, kelompok-kelompok yang telah ditetapkan akan sejajar dengan realita di dunia nyata di mana karyawan ditugaskan untuk bekerja dalam tim, memecahkan berbagai permasalahan dan karenanya mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas jangka pendek.

Pada akhir penugasan, mahasiswa diminta untuk mengevaluasi keefektifan leader kelompok mereka dan kinerja anggota grup individual dengan mengisi sebuah survey online. Mahasiswa diminta untuk menilai hal tersebut menggunakan skala 5 poin (1=jelek, 3=puas, 5=luar biasa) untuk mengukur seberapa baik *leader* kelompok mereka dalam melakukan hal-hal berikut: (1) mengorganisasi usaha grup dalam mengerjakan proyek/tugas, (2) mengumpulkan input dan ide dari anggota kelompok, (3) memastikan semua anggota kelompok punya kesempatan untuk

berpartisipasi, (4) mengkoordinasikan aktivitas kelompok dan membantu kelompok untuk memenuhi *deadline*-nya, (5) memperoleh hal terbaik dari setiap anggota kelompok dan (6) memastikan bahwa semua anggota kelompok diperlakukan secara terhormat oleh anggota kelompok yang lainnya.

Bloch et al. (2012) mengusulkan pendekatan lain. Mereka mengusulkan Model pekerjaan 3 minggu dengan modul kepemimpinan yang telah dipersiapkan. Modul ini terbagi menjadi kelompok bahasan penting yaitu (1) pendefinisian visi dan memotivasi orang untuk mencapainya dan (2) membangun budaya integritas organisasi. Sama dengan Burney dan Matherly (2008), Bloch et al. (2012) juga melekatkannya dengan mata kuliah akuntansi biaya. Berikut digambarkan *overview* model konseptual yang digunakan.

### Gambar 1 disini.

Bloch et al. (2012) memfokuskan bahasanya tentang visi dan budaya dengan memasukkan konsep etika. Maka tidak mengherankan jika Bloch et al. (2012) memasukkan konsep integritas dalam modul kepemimpinan mereka. Menurut mereka, kepemimpinan menyediakan konteks yang berguna ketika belajar tentang topik etika akuntansi. Profesional akuntansi jarang membuat keputusan etis "*in a vacuum*"-kondisi sendirian-, tetapi lebih banyak dalam posisi sebagai supervisor atau anggota dari tim. Memahami topik-topik kepemimpinan seperti motivasi, kekuasaan, nilai-nilai, dan budaya organisasi dapat membantu individu untuk membuat keputusan etis. Selain itu, pengembangan keterampilan kepemimpinan seperti kepercayaan diri, kemampuan berpikir kritis, dan kemampuan komunikasi dapat berkontribusi pada proses motivasi moral dan karakter moral seperti diidentifikasi oleh Rest et al. (1999). Lebih lanjut, membahas topik kepemimpinan bisa

sangat berharga bagi para pelajar ketika akan memasuki profesi, mengingat tuntutan tinggi yang terkait dengan lingkungan kerja akuntansi hari ini dan tanggung jawab yang diemban sebagai staf junior di awal karir profesional.

Selain metoda mengintegrasikan topik dan sikap kepemimpinan, berbagai topik kepemimpinan juga diusulkan untuk diintegrasikan ke dalam kurikulum akuntansi (Bean dan Bernardi, 2007). Topik-topik tersebut meliputi sifat/karakteristik kepemimpinan (*leadership traits*), preferensi kepribadian, keragaman, *followership*, *tone of the top*, budaya organisasi, motivasi, kekuasaan, dan berbagai teori kepemimpinan, termasuk kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan situasional.

Bean dan Bernardi (2007) yang lebih memfokuskan perhatiannya tentang integrasi kepemimpinan dalam mata kuliah etika mengusulkan untuk memasukkan topik-topik kepemimpinan penting berikut dalam mata kuliah etika. Topik-topik tersebut adalah :

1. Definisi kepemimpinan dan peran pemimpin
2. Topik-topik kepemimpinan utama yang meliputi kepemimpinan transformasional dan transaksional, mengambil pelajaran dari karya-karya seperti *The Republic* oleh Plato, Politik oleh Aristoteles, *The Prince* karya Machiavelli, dan Tao Te Ching oleh Lao-tzu, bersamaan dengan pemberian tugas-tugas yang terkait dengan kepemimpinan.
3. Sifat kepemimpinan dan faktor-faktor kepribadian *leader* dan konsep "*followership*".
4. Konsep Kepemimpinan Situasional, dengan fokus khusus pada bagaimana konsep ini berlaku untuk *accounting firms*.
5. Budaya organisasi adalah topik utama kepemimpinan penting selanjutnya, dengan perhatian khusus tentang

bagaimana tindakan pemimpin mempengaruhi budaya etis organisasi.

6. Topik tentang motivasi (seperti teori Maslow dan Herzberg) dan basis dari kekuasaan, termasuk pembahasan lima basis kekuasaan menurut French dan Raven, dan tantangan yang berkaitan dengan pekerjaan dalam tim.
7. Tidak kalah pentingnya adalah topik kepemimpinan yang berfokus pada kepemimpinan moral yang meliputi pembahasan nilai-nilai kemanusiaan yang universal.

Ada sejumlah keuntungan yang dapat diperoleh untuk mata kuliah yang mengintegrasikan kepemimpinan dan topik etika. Tentu saja ini merupakan respon positif terhadap panggilan untuk peningkatan pengembangan keterampilan kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua praktisi dan pendidik. Hal ini dapat membantu memperkuat perilaku etis. Selain itu, mahasiswa juga diberikan kesempatan untuk mempertimbangkan pandangan yang dimiliki oleh beberapa orang bahwa kepemimpinan yang sukses mencakup dimensi etika (Rhode 2006).

Keuntungan lain dari mengintegrasikan kepemimpinan dalam mata kuliah etika akuntansi adalah bahwa hal itu berguna untuk mempersiapkan para profesional muda untuk kemudian mengambil peran sebagai supervisor pemimpin. Profesional akuntansi diberi banyak tanggung jawab pada dalam karir mereka karena mereka diharapkan memberikan arahan dan bimbingan kepada orang lain. Hal ini tercermin dalam bentuk supervisi dan mentoring seperti di bahas sebelumnya. Topik yang dibahas dalam mata kuliah seperti ini-yang memberikan cakupan kepemimpinan dalam mata kuliah etika- seperti pengkomunikasian ekspektasi, pemantauan kinerja, memberikan umpan balik, dan mentoring terhadap orang lain dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja baik bagi karyawan baru maupun kinerja tim dimana ia bernaung.

Waddock (2005) kemudian mengidentifikasi berbagai keterampilan yang berorientasi kepemimpinan yang dapat mengembangkan integritas dan pemikiran terpadu, yaitu:

1. Integritas individu dan kelembagaan, tanggung jawab, akuntabilitas dan transparansi
2. Pentingnya *self-efficacy*, suara, dan keyakinan
3. Kemampuan untuk mengungkapkan pendapat sendiri dengan tetap sensitif terhadap perspektif orang lain
4. Kemampuan untuk merefleksikan implikasi dari tindakan, keputusan, sikap, dan perilaku

Kemampuan untuk memahami konsekuensi dari tindakan, dan, bila diperlukan, untuk mengambil tindakan korektif atau mengubah arah tindakan.

#### 4. Kesimpulan Dan Arah Riset Mendatang

Hasil survey telah menunjukkan bahwa terdapat permintaan dari dunia kerja akuntansi agar lulusan jurusan akuntansi juga mempunyai keterampilan kepemimpinan disamping keterampilan lunak lainnya. Survey-survey tersebut juga menemukan bahwa masih terdapat senjangan persepsi antara apa yang dirasa telah dimiliki dan dipelajari oleh mahasiswa dengan kondisi yang diminta oleh dunia kerja. Beberapa tulisan dan penelitian telah mengemukakan bahwa hal ini telah mulai disadari oleh akademisi akuntansi dan mereka mulai mengambil inisiatif untuk memasukkan topik kepemimpinan ke dalam kurikulum akuntansi, meskipun masih sebatas pada beberapa mata kuliah tertentu. Contoh yang diberikan oleh Burney dan Matherly (2008) dan Bloch et al. (2012) serta kesadaran pentingnya keterampilan ini seperti dikemukakan oleh Fogarty dan Al-Kazemi (2011) memberikan harapan besar bahwa keterampilan kepemimpinan akan mendapatkan porsi yang memadai di dalam kurikulum akuntansi.

Keterampilan kepemimpinan tidak hanya diarahkan untuk menciptakan kemampuan bekerja dalam tim, memecahkan dan mencegah konflik dan melakukan supervisi dan mentoring akan tetapi juga diharapkan akan mampu *reinforce* penegakan etika dalam organisasi. Etika tidak hanya berkaitan dengan keputusan dan praktik tak-etis, tetapi juga berkaitan dengan peran pimpinan dalam mencegah intimidasi dan *bullying* dalam organisasi (seperti dikemukakan oleh Liu dan Wang, 2014) dan mencegah konflik antar individu akibat pengalaman-pengalaman masa lalu yang tidak baik (GAO, 2013). Pimpinan dengan nilai etika yang baik diharapkan akan mengangkat kembali harkat profesi akuntansi dan membantu orang-orang untuk mulai melupakan skandal-skandal yang melibatkan para akuntan seperti pada kasus Enron, Worldcom dan Parmalat.

Peneliti akuntansi diharapkan memberikan perhatian yang memadai mengenai kebutuhan terhadap keterampilan kepemimpinan. Penelitian dapat dilakukan untuk mendapatkan respon dari pemberi kerja, pengajar dan mahasiswa mengenai atribut-atribut keterampilan kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh lulusan akuntansi. Pengujian persepsi ketiga pihak tersebut akan memberikan tilikan lebih dalam mengenai hal tersebut. Peneliti juga dapat mempertanyakan mengenai kecukupan kurikulum selama ini terhadap pengembangan beragam atribut kepemimpinan. Berikutnya, pengujian kembali beragam model pembelajaran dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan akan menjadi area riset menarik lainnya.

#### Daftar Pustaka

Accounting Education Change Commission. 1990. "Position Statement No. One: Objectives of Education for Accountants." *Issues in Accounting Education*. Vol. 5, No. 2, hal. 307-312.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). AICPA core competency framework for entry into the accounting profession. Available at:

<http://www.aicpa.org/interestareas/accountingeducation/resources/pages/corecompetency.aspx>. 2009.

Albrecht, W. S., and R. J. Sack. *Accounting Education: Charting the Course through a Perilous Future*. Accounting Education Series, Vol. 16. American Accounting Association, Sarasota, FL. 2000.

Bean, D. F. and R.A. Bernardi. A Proposed Structure for an Accounting Ethics Course. *Journal of Business Ethics Education*, 2007, Vol. 4, hal. 27-54.

Bloch, J., P.C Brewer and D.E. Stout. Responding to the Leadership Needs of the Accounting Profession: A Module for Developing a Leadership Mindset in Accounting Students. *Issues in Accounting Education*. 2012, Vol. 27, No. 2, Hal. 525-554

Brewer, P. C. Redefining management accounting: Promoting the four pillars of our profession. *Strategic Finance*, 2008, Vol. 89, No. 9, hal. 27-34.

Burney, Laurie. L., and Michele Matherly. Integrating Leadership Experiences into the Accounting Curriculum. *Management Accounting Quarterly*, 2008, Vol. 10, No. 1, hal. 51-58.

Carmichael, P., and P. C. Brewer. Financial leadership at Cintas. *Strategic Management*, 2009, Vol. 91, No. 2, Hal. 25-30.

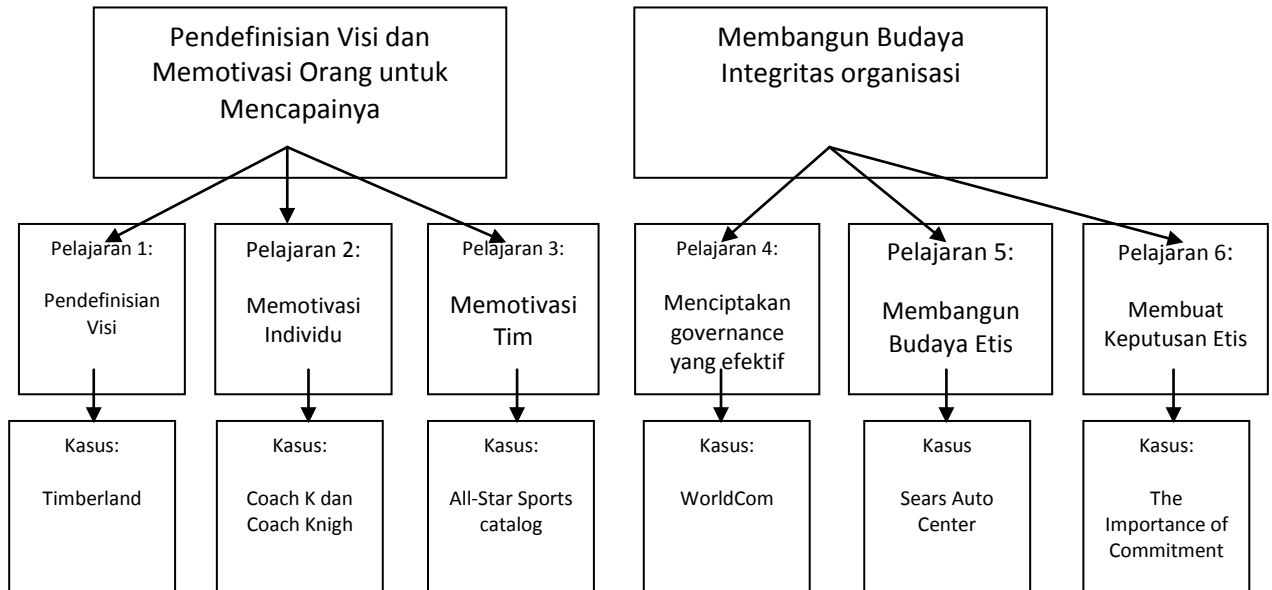
"Core Competency Framework For Entry into the Accounting Profession – An Online Resource for Curriculum Change." 2000. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Available at: <http://www.aicpa.org/interestareas/accountingeducation/resources/pages/corecompetency.aspx>

- Fogarty, Tomothy J dan Saad A. Al-Kazemi. Leadership in Accounting: The New Face of an Old Profession. *Accounting and the Public Interest*, 2011, Vol. 11, Hal. 16-31.
- GAO, United States Government Accountability Office. GAO Highlight. 2013
- Jackling, B., and P. de Lange. Do accounting graduates' skills meet the expectations of employers? A matter of convergence or divergence? *Accounting Education: An International Journal*, 2009, Vol. 18, No. 4, hal. 369–385.
- Johnson & Johnson Services, Inc. Financial Leadership Development Program. Available at: [http://www.careers.jnj.com/sites/default/files/ldp/pdf/FLDP\\_0.pdf](http://www.careers.jnj.com/sites/default/files/ldp/pdf/FLDP_0.pdf). 2007-2010.
- Kavanagh, M. H., and L. Drennan. What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employer expectations. *Accounting and Finance*, 2008, Vol 48, hal. 279–300.
- KPMG LLP. Fast Forward National Leadership Program. Available at: [http://www.kpmgcampus.com/FastForward/fast\\_forward.html](http://www.kpmgcampus.com/FastForward/fast_forward.html). 2011.
- Liu, Guangyou dan Xio Hui Wang (2014). Ethical Leadership and Ba Ling: A Survey on the Perception of Accounting Intern in CPA Firm. *Chinese Management Studies*, 2014, Vol 8, hal. 1-29.
- Mullane, Susan P. *Ethics and Leadership*. White Paper Series, The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute University of Miami. 2009
- O'Moore, M. and Lynch, J. Leadership, working environment and workplace bullying. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 2010, Vol. 10 No. 1, hal. 95-117.
- Peraturan Menteri Keuangan No. 25/PMK.01/2014 tentang Akuntan Berregister Negara.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). PwC Leadership Adventure. tersedia pada link: [http://www.pwc.com/us/en/careers/pwctv/joining/student-programs/leadership\\_adventure/index.jhtml](http://www.pwc.com/us/en/careers/pwctv/joining/student-programs/leadership_adventure/index.jhtml). 2011–2012.
- Rest. J. Background: Theory and Research." In J. Rest and D. Narvaez, eds. *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- Rhodes, C., Pullen, A., Vickers, M.H., Clegg, S.R. and Pitsis, A. Violence and workplace bullying: what are an organization's ethical responsibilities? *Administrative Theory and Praxis*, 2010, Vol. 32 No. 1, pp. 96-115.
- Stouten, J., Baillien, E., Vanden Broeck, A. Camps, J., De Witte, H., and Euwema, M. "Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effect on the work environment", *Journal of Business Ethics*, 2010, Vol. 95, pp. 17–27.
- Thomson, J. C. Financial leadership: What's it all about? *Strategic Finance*, 2008, Vol. 89, No. 10, Hal. 35–41.
- Viator, Ralp E. The Relevancy of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services: Information System Assurance and Business Cunsulting. *Journal of Information System*, 2011, Vol. 15, No.2, hal. 99-125.
- Violette, G., and D. Chene. Campus recruiting: What local and regional accounting firms look for in new hires. *The CPA Journal*, 2008, Vol. 78, No.12, hal. 66–68.
- Waddock, S. Hollow Men and Women at the Helm... Hollow Accounting Ethics? *Issues in Accounting*

*Education*. 2005, Vol. 20, No. 2,  
hal.145-150.

Yukl, Gary A. *Leadership in  
Organization*, second edition.  
Prentice Hall, Ney Jersey, 2001.

**Gambar 1.**  
**Overview Rerangka Konseptual Bloch et al. (2012)**



Halaman ini sengaja dikosongkan