**PERILAKU DALAM ORGANISASI**

**KESELARASAN TUJUAN**

Tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat “keselaran tujuan (goal congruence)” yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan.

Manajemen senior menginginkan agar organisasi mencapai tujuan organisasi. Tetapi anggota individual organisasi mempunyai tujuan pribadi masing-masing yang tidak selalu konsisten dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan tingkat keselarasan tujuan yang tinggi. Sistem pengendalian yang memadai setidaknya tidak akan mendorong individu untuk bertindak melawan kepentingan organisasi. Misalnya, bila sistem menekankan pada pengurangan biaya dan manajer merespons dengan cara mengurangi biaya dalam unit nya sendiri dengan cara mengalokasikan jumlah yang lebih besar ke unit lain, maka manajer telah termotivasi, tetapi kea rah yang keliru.

Dalam memgevaluasi praktik pengendalian manajemen, ada dua pertanyaan penting yang diajukan:

1.      Tindakan apa yang memotivasi orang untuk bertindak demi kepentingan diri mereka sendiri?

2.      Apakah tindakan-tindakan ini sesuai dengan kepentingan organisasi tersebut?

**FAKTOR-FAKTOR INFORMAL YANG MEMPENGARUHI KESELARASAN TUJUAN**

Baik sistem formal maupun proses informal mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi perusahaan, konsekuensinya, kedua hal tersebut akan berpengaruh pada tingkat pencapaian keselarasan tujuan. Namun hal yang juga untuk diperhatikan oleh para perancang sistem pengendalian formal adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan proses informal, seperti etos kerja, gaya manajemen, dan budaya yang melingkupi, karena untuk menjalankan strategi organisasi secara efektif mekanisme formal harus berjalan seiring dengan mekanisme informal. Oleh karena itu, sebelum sistem formal didiskusikan, akan diuraikan faktor-faktor informal, baik yang bersifat internal maupun eksternal, yang memainkan peranan kunci dalam rangka meraih keselasan dengan tujuan perusahaan.

**Faktor-faktor Eksternal**

Faktor-faktor eksternal adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan dalam masyarakat, di mana organisasi menjadi bagiannya. Norma-norma ini mencakup sikap, yang secara kolektif sering juga disebut etos kerja, yang diwujudkan melalui loyalitas pegawai terhadap organisasi, keuletan, semangat, dan kebanggan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas secara tepat waktu. Beberapa sikap di atas bersifat lokal-yaitu spesifik untuk kota atau wilayah di mana organisasi beroperasi.

**Faktor-faktor Internal**

***1.      Budaya***

Faktor internal yang terpenting adalah budaya di dalam organisasi itu sendiri, yang meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku serta asumsi-asumsi yang implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Norma-norma budaya sangatlah penting karena hal tersebut bisa menjelaskan mengapa dua perusahaan dengan sistem pengendalian manajemen formal yang sama, bervariasi dalam hal pengendalian actual.

***2.      Gaya Manajemen***

Faktor internal yang barangkali memiliki dampak yang paling kuat terhadap pengendalian manajemen adalah gaya manajemen. Biasanya, sikap-sikap bawahan mencerminkan aoa yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka, dan sikap para atasan itu pada akhirnya berpijak pada apa yang menjadi sikap CEO. Para manajer memiliki kualitas dan gaya yang beragam. Beberapa diantaranya memilki kharisma dan ramah; sementara yang lain ada yang bergaya agak santai. Ada manajer yang banyak melewatkan waktunya dengan melihat-lihat dan berbicara pada banyak orang manajemen dengan cara berkeliling (management by walking around); sementara ada juga manajer yang menyibukkan dirinya dengan menulis laporan.

***3.      Organisasi Informal***

Garis-garis dalam bagan organisasi menggambarkan hubungan-hubungan formal yaitu, pemegang otoritas resmi dan bertanggung jawab dari setiap manajer. Kenyataan-kenyataan yang ditemui selama berlangsungnya proses pengendalian  manajemen tidak bisa dipahami tanpa mengenali arti penting dari hubungan-hubungan yang menyusun di organisasi yang bersifat informal.

***4.      Persepsi dan Komunikasi***

Dalam upaya meraih tujuan-tujuan organisasi, para manajer operasi harus mengetahui tujuan dan tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencapainya. Mereka menyerap informasi ini dari berbagai jalur, baik itu jalur formal (seperti anggaran dan dokumen-dokumen resmi lainnya) ataupun jalur informal (seperti dari bahan obrolan yang tidak resmi).

Pesan-pesan yang diserap dari berbagai sumber ini bisa jadi bertentangan satu sama lain, atau bahkan memiliki interpretasi yang sangat beragam. Maka komunikasi perlu dibangun menyamakan persepsi.

**SISTEM PENGENDALIAN FORMAL**

Pengaruh besar lainnya adalah sistem yang bersifat formal. Sistem ini bisa kita klasifikasikan ke dalam dua jenis: (1) sistem pengendalian manajemen itu sendiri dan (2) aturan-aturan.

**Aturan-aturan**

Kita menggunakan istilah :aturan-aturan sebagai seperangkat tulisan yang memuat semua jenis instuksi dan pengendalian, termasuk di dalamnya adalah instruksi-instruksi jabatan, pembagian kerja, prosedur standar operasi, panduan-panduan, dan tuntunan-tuntunan etis.

Beberapa jenis aturan bisa dilihat di bawah ini :

***1.      Pengendalian Fisik***

Penjaga keamanan, gudang-gudang yang terkunci, ruangan besi, passwords komputer, televise pengawas, dan pengendalian fisik lainnya merupakan bagian dari struktur pengendalian.

***2.      Manual***

Ada banyak pertimbangan untuk memutuskan aturan-aturan mana yang harus dituliskan ke dalam panduan, mana yang mesti diklasifikasikan sebagai pedoman, seberapa banyak toleransi yang diperbolehkan dan beberapa pertimbangan lainnya. Manual dalam organisasi birokratis jauh lebih rinci dibandingkan dengan aturan organisasi lain. Organisasi besar memilki panduan dan aturan yang lebih banyak dibandingkan dengan organisasi-organisasi lain yang lebih kecil. Organisasi yang tersentralisasi memiliki banyak aturan dibandingkan dengan organisasi yang terdesentralisasi. Dan yang terakhir, organisasi memiliki unit-unit yang tersebar secara geografis (seperti jaringan restoran cepat saji) mempunyai lebih banyak aturan dibandingkan dengan organisasi yang terpusat secara geografis.

***3.      Pengamanan Sistem***

Berbagai pengamanan sistem di rancang ke dalam sistem pemrosesan informasi untuk menjamin agar informasi yang mengalir melalui sistem itu akan bersifat akurat dan untuk mencegah kecurangan. Hal ini meliputi: pemeriksaan silang secara terinci; pembubuhan tanda tangan dan bukti-bukti lain bahwa sebuah transaksi telah dijalankan; melakukan pemilihan; menghitung uang yang ada dan aktiva-aktiva yang mudah di bawa sesering mungkin; serta sejumlah prosedur lain. Hal tersebut juga mencakup pengecekan sistem yang dilakukan oleh auditor internal dan eksternal.

***4.      Sistem Pnegendalian Tugas***

Pengendalian tugas didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tugas-tugas tertentu dijalankan secara efektif dan efisisen. Kebanyakan dari tugas-tugas itu dikendalikan melalui peraturan-peraturan. Jika sebuah tugas dijalankan menggunakan mesin otomatis, maka sistem otomatis itu sendiri akan menyediakan pengendalian.

**Proses Kendali Secara Formal**

Suatu perencaan strategis akan melaksanakan tujuan dan strategi organisasi. Seluruh informasi yang tersedia dipergunakan untuk membuat perencanaan ini. Perencanaan strategis tersebut kemudian di konversi menjadi anggaran tahunan yang fokus pada pendapatan dan belanja yang direncanakan untuk masing-masing pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab ini juga dituntun oleh aturan-aturan dan infornasi formal lain. Pusat tanggung jawab menjalankan operasi-operasi yang ditugaskan, dan hasilnya kemudian di nilai dan dilaporkan. Hasil-hasil aktual kemudian dibandingkan dengan anggaran untuk menentukan apakah kinerjanya memuaskan atau tidak.

**JENIS-JENIS ORGANISASI**

Strategi suatu perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap strukturnya. Pada gilirannya, jenis struktur akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen organisasi. Meskipun kualitas dan ukuran organisasi itu sangat beragam, setidaknya organisasi bisa dikelompokkan ke dalam tiga kategori umum :

1.      Stuktur fungsional, di dalamnya setiap manajer bertanggung jawab atas fungi-fungsi yang terspesialisasi seperti produksi atau pemasaran.

2.      Struktur unit bisnis, di dalamnya para unit manager bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis berfungsi sebagai bagian independen dari perusahaan.

3.      Struktur matriks, di dalamnya unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda.

**Organisasi-organisasi fungsional**

Alasan dibalik bentuk organisasi fungsional melibatkan gagasan mengenai seorang manajer yang membawa pengetahuan khusus untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan fungsi spesifik, yang berlawanan dengan manajer umum yang kurang memilki pengetahuan khusus. Seorang manajer pemasaran dan seorang manajer produksi yang terampil kemungkinan besar akan mampu mengambil keputusan yang lebih baik di bandingkan dengan seorang manajer yang bertanggung jawab atas kedua bidang itu sekaligus. Lebih lanjut lagi, seorang spesialis yang terampil harus mampu melakukan supervisi atas para buruh yang bekerja dalam bidang yang sama secara lebih baik dibandingkan dengan seorang manajer generalis. Oleh karena itu, keuntungan terpenting dari struktur fungsional adalah efisiensi.

Ada sejumlah kelemahan pada struktur fungsional. Pertama, dalam sebuah organisasi fungsional terdapat ketidakjelasan dalam menentukan efektivitas manajer fungsional secara terpisah (seperti manajer produksi dan manajer pemasaran) karena tiap fungsi tersebut sama-sama memberikan kontribusi pada hasil akhir. Oleh karena itu, tidak ada cara untuk menentukan bagian dari laba yang dihasilkan masing-masing fungsi.

Kedua, jika organisasi, terdiri dari beberapa manajer yang bekerja dalam satu fungsi yang melapor ke beberapa manajer pada tingkat yang lebih tinggi dari fungsi tersebut, maka perselisihan antar para manajer dari fungsi-fungsi berbeda hanya dapat diselesaikan di tingkat atas, meskipun perselisihan itu berasal dari tingkatan organisasi yang lebih rendah.

Ketiga, struktur fungsional tidak memadai untuk diterapkan pada sebuah perusahaan dengan produk dan pasar yang beragam.

**Unit-unit Bisnis**

Bentuk organisasi unit bisnis dari organisasi dirancang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terdapat pada struktur fungsional. Suatu unit bisnis, yang juga disebut sebagai divisi, bertanggung jawab atas seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Unit bisnis tersebut bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan dan koordinasi kerja dari berbagai fungsi yang terpisah.

**Implikasi terhadap Rancangan Sistem**

Jika kemudahan dalam pengendalian merupakan satu-satunya kriteria, maka semua perusahaan akan diorganisasikan ke dalam unit-unit bisnis. Hal ini disebabkan karena dala organisasi unit bisnis, setiap manajer unit harus bertanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan setiap produk yang dihasilkan oleh unitnya guna menghasilkan laba, melakukan perencanaan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan elemen-elemen yang berpengaruh pada kemampuan itu.

**FUNGSI KONTROLER**

Orang yang bertanggung jawab dalam merancang dan mengoperasikan sistem pengendalian manajemen disebut sebagai seorang kontroler. Sebenarnya, di banyak organisasi, jabatan orang ini adalah chief financial officer (CFO).

Kontroler biasanya menjalankan fungsi-fungsi  sebagai berikut:

1.      Merancang dan mengoperasikan informasi serta sistem pengendalian.

2.      Menyiapkan pernyataan keuangan dan laporan keuangan (termasuk pengembalian pajak) kepada para pemegang saham dan pihak-pihak eksternal lainnya.

3.      Menyiapkan dan menganalisis laporan kinerja, menginterpretasikan laporan-laporan ini untuk para manajer, menganalisis program dan proposal-proposal anggaran dari berbagai segmen perusahaan serta mengkonsolidasikannya ke dalam anggaran tahunan secara keseluruhan.

4.      Melakukan supervisi audit internal dan mencatat prosedur-prosedur pengendalian untuk menjamin validitas informasi, menetapkan pengamanan yang memadai terhadap pencurian dan kecurangan serta menjalankan audit operasional.

5.      Mengembangkan personel dalam organisasi pengendali dan berpartisipasi dalam pendidikan personel manajemen dalam kaitannya dengan fungsi pengendali.

**Relasi ke Jajaran Organisasi**

Fungsi pengendalian adalah fungsi staf. Meskipun seorang kontroler biasanya bertanggung jawab untuk merancang maupun mengoperasikan sistem yang mengumpulkan dan melaporkan informasi, pemanfaatan informasi ini adalah tanggung jawab jajaran manajemen.

Kontroler tidak membuat ataupun mendorong pihak manajemen untuk mengambil keputusan. Tanggung jawab untuk menjalankan pengendalian sesungguhnya berasal dari CEO lalu turun  ke bawah  melalui jalur organisasi.

**Kontroler Unit Bisnis**

Para kontroler unit bisnis mau tidak mau telah membagi loyalitas mereka. Pada satu sisi, mereka berutang kesetiaan pada kontroler, korporat, yang memegang tanggung jawab operasi sistem pengendalian secara keseluruhan. Disisi lain, mereka juga berutang kesetian pada para manajer di unit mereka, yaitu pihak kepada siapa mereka memberikan bantuan.

**Perilaku dalam Organisasi**

**1. Pengertian Perilaku dalam Organisasi**

Pengertian perilaku organisasi menurut beberapa ahli :

* *Joe.Kelly***,** perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifat-sifat organisasi, termasuk bagaimana organisasi di bentuk, tumbuh dan berkembang.
* *Adam Indrawijaya***,**perilaku organisasiadalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.
* *Sutrisna Hari, MM*, perilaku organisasi  adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil interaksi dari sifat khusus (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotannya dan pengaruh lingkungan.
* *Stephen P. Robbins*, perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

**2. Teori Perilaku Organisasi**

Untuk memenuhi keingintahuan tentang bagaimana orang berperilaku dalam organisasi terdapat dua teori yang memaparkannya, yaitu :

**a. Teori Jenjang Kebutuhan**

Manusia mempunyai banyak kebutuhan dan keinginan yang tersusun sedemikian hingga, bila satu kebutuhan telah terpenuhi maka manusia tersebut akan berusaha memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi lagi. Menurut **Abraham Maslow**, manusia memiliki lima tingkat kebutuhan hidup yang akan selalu berusaha untuk dipenuhi sepanjang masa hidupnya. Lima tingkatan yang dapat membedakan setiap manusia dari sisi kesejahteraan hidupnya. Kebutuhan tersebut berjenjang dari yang paling mendesak hingga yang akan muncul dengan sendirinya saat kebutuhan sebelumnya telah dipenuhi. Setiap orang pasti akan melalui tingkatan-tingkatan itu, dan dengan serius berusaha untuk memenuhinya, namun hanya sedikit yang mampu mencapai tingkatan tertinggi dari piramida ini. Teori ini menyiratkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen haruslah didasarkan pada keinginan manusia untuk memuaskan, yang berbeda disetiap saat, untuk setiap keadaaan dan bagi orang yang berbeda.

** Gambar 1. Teori Jenjang Kebutuhan**

* **Kebutuhan Fisiologis**

Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dan lain-lain. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

* **Kebutuhan Keamanan**

Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketenteraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

* **Kebutuhan Sosial (Kasih Sayang)**

Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa.

* **Kebutuhan Akan Penghargaan**

Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian.

* **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehannya) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

**b. Teori Motivasi Pencapaian**

Teori ini mengenai perilaku manajer dalam organisasi mengatakan bahwa seseorang dipengaruhi keinginannya untuk berhasil, berkuasa, dan kebutukan akan pergaulan. Teori ini menyiratkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen dalam menggunakan struktur imbalan dan hukuman haruslah didasarkan pada motif-motif ini.

**McClelland** menyatakan ada 3 keperluan yang penting untuk motivasi kerja, yaitu :

* **Kebutuhan akan Prestasi (n-ACH)**

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri inidividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi , karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

* **Kebutuhan akan Kekuasaan (n-pow)**

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan memengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan *prestise* pribadi.

* **Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)**

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

**3. Unsur Utama Perilaku Organisasi**

Secara keseluruhan dalam mempelajari perilaku organisasi tercakup 4 (empat) unsur utama yaitu :

1. Aspek psikologi tindakan manusia itu sendiri sebagai hasil studi psikologi.
2. Pandangan Ekonomi. Uang misalnya merupakan salah satu faktor pertimbangan mengapa seseorang memasuki organisasi.
3. Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin mengakui bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana diatas dan siapa yang mengawasi mereka. Oleh sebab itu struktur organisasi menyerap peranan penting dalam membahas perilaku organisasi.
4. Walaupun disadari akan adanya keunikan masing masing individu, perilaku organisasi lebih banyak menekankan pada tuntutan manajer bagi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian selalu diusahakan agar usaha masing masing individu selaras dengan tujuan organisasi

**4. Dimensi Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi mempunyai tiga dimensi konsep, yaitu :

**a. Dimensi Konsep**

Sebuah rancangan khusus yang dijadikan sebagai acuan dalam menjalankan sebuah organisasi, artinya setiap gerak atau kegiatan yang akan dilaksanakan tetap mengacu pada pedoman yang telah dibuat oleh seluruh atau sebagian anggota organisasi yang mempunyai wewenang.

**b. Dimensi Sistem**

Dimensi sistem mencakup bagaimana proses manajemen yang dilakukan untuk melakukan suatu kegiatan secara efektif dan efisien yang di kemas dengan pendekatan-pendekatan matematis atau logika.

**c. Dimensi Manusia**

Dimensi manusia, adalah dimensi yang paling utama dalam sebuah organisasi karena tanpa adanya dimensi manusia otomatis suatu organisasi tidak akan pernah ada karena tidak ada yang membuat organisasi dalam arti membentuk sebuah organisasi dan tidak ada penggerak yang melakukan suatu kegiatan organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan kalau dimensi manusia merupakan dimensi yang komplek dalam sebuah organisasi. Namun, tetap saja dimensi manusia tidak akan berfungsi secara utuh jika dimensi sistem dan konsep tidak ada.