

KARYA ILMIAH



**ASPEK PERILAKU MANUSIA
DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

**Disusun oleh:
AEMY WIDIATI
NIK: 21772**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan Mendikbud No.78/D/1997)
BANDUNG
2001**

KATA PENGANTAR

Dengan bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, maka karya ilmiah " ASPEK PERILAKU MANUSIA DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN" ini dapat diselesaikan.

Berbagai pengalaman dan pengetahuan telah penulis peroleh selama penyusunan karya ilmiah ini.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu penulis selama penyusunan karya ilmiah ini

Akhir kata, semoga karya ilmiah ini dapat menjadi masukan yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan tambahan pengetahuan terutama dalam bidang Sistem Pengendalian Manajemen berkaitan dengan topik aspek perilaku manusianya.

Bandung, Maret 2001

Penulis



(Aemy Widiati)

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
DAFTAR GAMBAR.....	3
PENDAHULUAN.....	4
PEMBAHASAN.....	7
1. Organisasi sebagai bagian dari Sistem	
Pengendalian Manajemen.....	7
2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi	
Perilaku Anggota Organisasi.....	10
3. Perilaku Modern Organisasi.....	13
4. Motivasi Pendorong Perilaku	
untuk Mencapai Tujuan.....	18
KESIMPULAN.....	20
DAFTAR PUSTAKA.....	21

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. The Management Control Process.....	8
Gambar 2. Proses Motivasi.....	11

PENDAHULUAN

Sistem Pengendalian Manajemen adalah sistem yang diterapkan dalam suatu organisasi oleh pihak manajemennya untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efisien dan efektif dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu dalam pelaksanaan sistem tersebut harus disadari bahwa dalam organisasi, unsur manusia dan perilakunya mempunyai peranan yang penting. Sebelum pendisain sistem pengendalian manajemen melakukan tugasnya maka dia harus mengerti dan memahami apa yang ada di balik unsur manusia dan perilakunya tersebut agar dia dapat menyusun suatu sistem yang nantinya dapat diterapkan dan diyakini sebagai suatu sistem yang benar dan adil bagi manusia sebagai pelaksana dan motor penggerak dalam organisasi tersebut.

Salah satu definisi organisasi menyebutkan bahwa organisasi ialah sekumpulan manusia yang bekerja sama untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama. Suatu organisasi merupakan *economic entity*, yang mengkonsumsi sumber-sumber yang bernilai ekonomi sebagai masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (output) dalam rangka mencapai tujuan.

Manusia merupakan salah satu masukan atau input penting bagi suatu organisasi yang dapat menghasilkan suatu keluaran atau output bagi organisasi sehingga masukan ini sering disebut juga sebagai sumber daya manusia. Selain menggunakan sumber daya manusia, organisasi menggunakan sumber daya yang lain seperti dana, bahan, energi, jasa, mesin dan informasi.

Agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya maka manusia sebagai anggota suatu organisasi harus mengerti tentang apa yang organisasi harapkan dari mereka dan apa yang dapat mereka dapatkan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya dengan menjadi anggota organisasi tersebut. Maka manusia atau orang harus diarahkan dan dikendalikan oleh pemimpin organisasi atau manajer yang secara kolektif disebut juga dengan manajemen. Manajer inilah yang bertanggungjawab untuk mencapai hasil tertentu melalui tindakan orang lain yang berada di bawah tanggung jawabnya. Seorang manajer akan mengambil keputusan tertentu dan menghibau anggota organisasi untuk mengimplementasikan keputusan yang telah diambilnya.

Ada berbagai macam sifat dan tipe seorang manajer. Latar belakang dan pengalaman membuat manajer berbeda dalam beberapa hal saat dia dihadapkan pada suatu masalah dan harus mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Jadi sangatlah penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam bertindak dan beraktivitas sebagai bagian dari organisasi.

PEMBAHASAN

1. Organisasi sebagai bagian dari Sistem Pengendalian Manajemen:

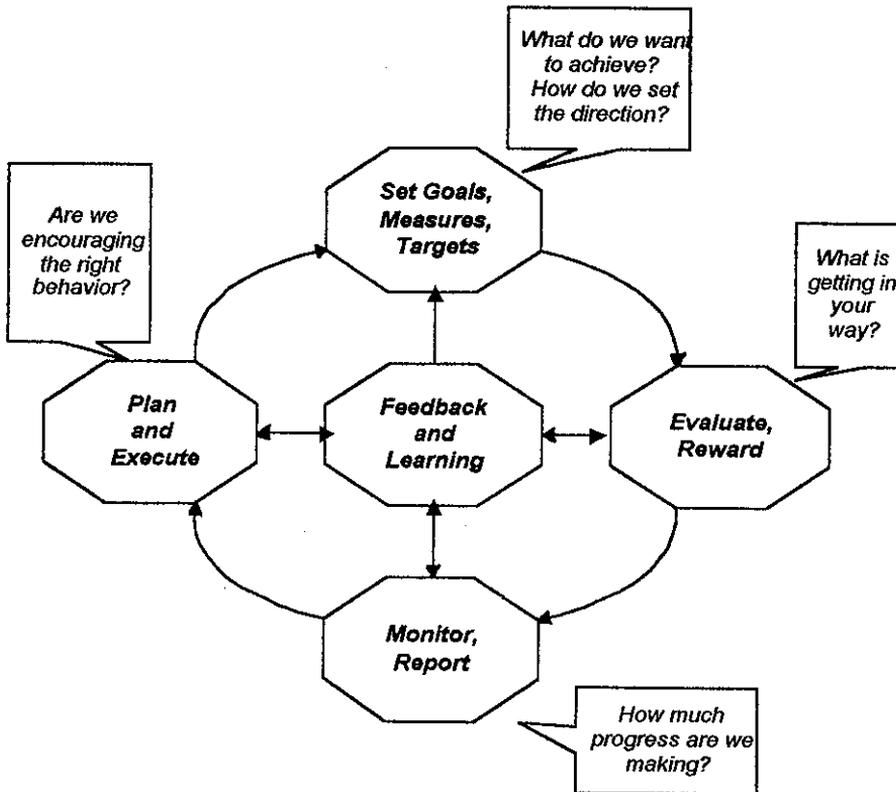
Sistem Pengendalian Manajemen didefinisikan oleh Horngren, Sundem dan Stratton dalam bukunya yang berjudul *Introduction to Management Accounting* sebagai berikut:

"... is a logical integration of techniques to gather and use information to make planning and control decisions, to motivate employee behavior, and to evaluate performance"¹

Jadi maksud adanya sistem pengendalian manajemen ini ialah:

- Menjelaskan tujuan organisasi yang ingin dicapai
- Memastikan bahwa baik manajer maupun bawahannya mengerti tindakan apa yang diharapkan dari mereka dalam usaha mencapai tujuan organisasi
- Mengkomunikasikan hasil dari tindakan yang telah dilaksanakan
- Memastikan bahwa sistem pengendalian manajemen mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi dimana organisasi turut menjadi bagian dari lingkungan tersebut

¹ Charles T. Horngren, Gary L. Sundem dan William O. Stratton, **Introduction to Management Accounting**, 11 th edition (New Jersey: Prentice Hall Intl.,Inc.,1999) h.328



Gambar 1. The Management Control System Menurut Horngren, Sundem dan Stratton

Jadi sistem pengendalian manajemen ini memusatkan perhatian pada fungsi-fungsi organisasi. Tiga hal penting yang dapat ditarik dari definisi organisasi, yaitu:

1. Suatu organisasi mempunyai satu atau beberapa tujuan atau sasaran. Jadi organisasi dibentuk karena ingin mencapai tujuan atau sasaran.
2. Suatu organisasi terdiri atas sekumpulan manusia, disamping fasilitas fisik lain yang dimiliki oleh organisasi seperti mesin-mesin, gedung, pabrik, peralatan dan lainnya.

3. Dalam suatu organisasi manusia bekerja sama dengan manusia yang lain demi mencapai tujuan organisasi.

Organisasi mempunyai pemimpin yang mengarahkan dan mengendalikan organisasi tersebut yang sering disebut dengan manajer atau secara kolektif disebut juga dengan manajemen.

Manajemen organisasi menghadapi lingkungan eksternal dan internal yang mudah dan cepat berubah dalam berbagai dimensi. Perbedaan tersebut digolongkan menjadi tiga, yaitu:

1. perubahan fisik (seperti iklim, ketersediaan bahan baku, dan lainnya)
2. perubahan teknologi (seperti perubahan produk, proses, distribusi, pelayanan baru dan lainnya)
3. perubahan keuangan (komposisi aktiva, ketersediaan dana dan lainnya)

Manajemen yang baik ialah manajemen yang mampu mengevaluasi perubahan masa lalu, bereaksi terhadap perubahan masa kini dan mampu memprediksi perubahan di masa yang akan datang.

Perubahan lingkungan akan sangat berpengaruh bagi perilaku manusia. Sistem pengendalian manajemen harus disusun dengan melihat dasar perilaku manusia sebagai anggota organisasi. Pengetahuan tentang perilaku manusia sangat membantu manajemen dalam mempengaruhi

perilaku para anggota organisasi ke arah pencapaian tujuan yang diinginkan.

Untuk tujuan tersebut maka sistem pengendalian manajemen perlu mengadaptasikan perilaku manusia ke dalam lingkungan dan proses pengendalian manajemen sehingga mampu meningkatkan kesadaran dan kemauan individu sebagai anggota organisasi sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kinerja mereka.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Perilaku Anggota Organisasi:

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku manusia sebagai anggota organisasi, yaitu:

1. Kebutuhan.

Kebutuhan adalah kekurangan sesuatu manfaat atau ketidakcocokan antara keadaan yang diinginkan dengan keadaan yang sesungguhnya.

2. Persepsi.

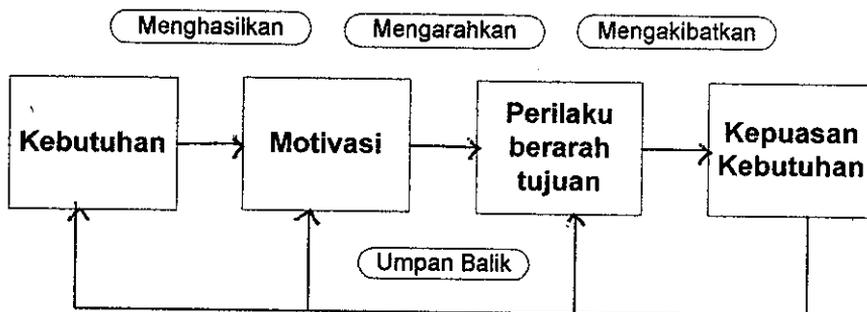
Persepsi adalah pandangan individu-individu terhadap tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) organisasi.

3. Motivasi.

Motivasi adalah faktor-faktor yang mempengaruhi individu untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

4. Pembuatan keputusan.

Pembuatan keputusan adalah penggunaan model-model yang relevan untuk memilih alternatif-alternatif tertentu yang mempunyai hubungan khusus dan terutama sekali dengan kepentingan individu-individu.



Gambar 2. Proses Motivasi

Pada gambar di atas tampak bahwa kebutuhan dapat mendorong motivasi. Motivasi mengarah pada perilaku berarah tujuan. Dan perilaku berarah tujuan dapat menghasilkan keputusan kebutuhan.

Dalam menyusun sistem pengendalian manajemen, faktor-faktor seperti kebutuhan, persepsi, motivasi dan perilaku berarah tujuan perlu diperhatikan karena berhubungan dengan kinerja anggota organisasi. Oleh karena itu, pendisain sistem pengendalian manajemen perlu

mengetahui dan mengidentifikasi perilaku individu dalam organisasi sehingga dalam merancang dan mengoperasikan sistem pengendalian manajemen dapat selaras dengan pola-pola perilaku tersebut.

Di samping itu pendisain sistem pengendalian manajemen perlu mempertimbangkan apakah manfaat (*benefits*) dari berbagai alternatif keputusan yang ada, yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan organisasi, lebih besar dari biaya (*costs*) yang harus dikeluarkan untuk mencapai hal tersebut. Tidak ada satu sistem yang sempurna tetapi sistem yang satu bisa lebih baik dari sistem yang lain, jika sistem tersebut mampu meningkatkan pengambilan keputusan sehari-hari dengan biaya yang memadai.

Untuk mencapai manfaat yang maksimum atas biaya yang minimum maka sistem pengendalian manajemen harus menekankan pencapaian *goal congruence* dan *managerial effort*.

Goal Congruence didefinisikan oleh Anthony, Hawkins dan Merchant dalam bukunya yang berjudul *Accounting: Text and Cases* sebagai berikut:

"...actions that leads people to take in accordance with their perceived self interest are actions that are also in the best interest of the organization."²

² Robert N. Anthony, David F. Hawkins dan Kenneth A. Merchant, **Accounting : Text and Cases**, 10th edition (Singapore, McGraw Hill International, 1999) h. 727

Sedangkan *Managerial Effort* didefinisikan oleh Horngren, Sundem dan Stratton sebagai berikut:

" ... as exertion toward a goal or objective."³

Jadi *goal congruence* akan tercapai jika baik individu sebagai anggota organisasi maupun organisasi sebagai suatu kesatuan ekonomi mampu mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi. Ketika individu bekerja sebagai anggota organisasi, dia mempunyai tujuan pribadi, yaitu mengharapkan pemenuhan atas kebutuhan-kebutuhan pribadinya, pada saat yang sama ia bekerja juga untuk kepentingan organisasi sehingga tercapai apa yang menjadi tujuan organisasi.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka organisasi merancang suatu sistem penghargaan (*reward system*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yang akan mendorong individu sebagai anggota organisasi bekerja, disamping untuk memenuhi kebutuhan pribadinya juga memenuhi tujuan organisasi.

3. Perilaku Modern Organisasi:

Perubahan lingkungan organisasi seperti adanya kemajuan teknologi, persaingan global, perubahan sosial dan lainnya telah mempengaruhi perubahan perilaku manusia sebagai anggota organisasi kepada asumsi perilaku modern organisasi, yang akan ditinjau dari segi:

³ Charles T. Horngren, Gary L. Sundem dan William O. Stratton, op.cit, h.336

- Tujuan organisasi

1. organisasi merupakan koalisi para anggota secara individual sehingga tujuannya untuk kepentingan *stakeholders* (pemilik, kreditur, manajemen, karyawan, konsumen, masyarakat, dan lainnya). Jadi organisasi tidak mempunyai tujuan, yang mempunyai tujuan adalah individu.
2. Tujuan individu itulah yang dianggap sebagai tujuan organisasi. Tetapi kenyataannya tujuan organisasi adalah tujuan kelompok yang dominan yang dibatasi oleh anggota lain dan oleh lingkungan eksternal organisasi.
3. Tujuan organisasi cenderung berubah ketika digunakan untuk menjawab perubahan:
 - Tujuan anggota baru atau kelompok yang dominan
 - Dalam hubungannya dengan koalisi
 - Dalam lingkungan eksternal organisasi
4. Dalam bisnis perusahaan yang modern dan kompleks, tidak ada tujuan tunggal yang bersifat universal seperti misalnya memaksimalkan laba. Tujuan sesungguhnya seperti yang berkaitan dengan kelangsungan hidup organisasi.
5. Dalam menghadapi dunia yang kompleks, penuh ketidakpastian dan kadang tidak rasional, para anggota organisasi cenderung memusatkan perhatiannya pada

tujuan individu departemennya yang seringkali tidak sesuai dengan tujuan lokal departemen lain.

- Perilaku para partisan:
 1. Perilaku manusia di dalam organisasi pada dasarnya merupakan proses adaptasi, pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.
 2. Para anggota organisasi dimotivasi oleh berbagai bidang kebutuhan, misalnya psikologis, sosial dan ekonomi. Kekuatan relatif masing-masing kebutuhan tersebut relatif tidak sama antara individu yang satu dengan yang lain .
 3. Keputusan individu untuk menjadi anggota organisasi dan keputusan untuk menyumbangkan usaha produktifnya sebagai anggota organisasi didasarkan pada persepsinya terhadap pencapaian tujuan pribadi yang akan dicapai.
 4. Efisiensi dan efektivitas perilaku manusia dan pembuatan keputusan dalam organisasi dibatasi oleh:
 - a. Ketidakmampuan untuk memusatkan pada lebih dari satu hal dalam waktu yang sama.
 - b. Keterbatasan untuk memahami lingkungan.
 - c. Keterbatasan pengetahuan tentang alternatif tindakan dan konsekuensi alternatif tersebut.

d. Ketidakiengkapan dan ketidakkonsistensian sistem preferensinya.

- Perilaku manajemen:

1. Peranan utama manajer bisnis adalah memelihara keseimbangan yang menguntungkan antara:

- a. Kontribusi yang diperlukan dari para anggota organisasi.

- b. Perangsang yang harus ditawarkan untuk menjamin kontribusi tersebut, yaitu merasakan kebutuhannya terpuaskan.

2. Peranan manajemen yang penting adalah proses pembuatan keputusan yang dibatasi oleh:

- a. daya penalaran manusia

- b. kemampuan kognitifnya

manajer harus membuat keputusannya sendiri dan harus secara efektif mempengaruhi premis keputusan lainnya sehingga keputusannya akan menguntungkan untuk organisasi.

3. Esensi pengendalian manajemen adalah kemauan para peserta atau anggota organisasi lainnya untuk menerima kekuasaan manajemen. Kemauan tersebut sifatnya tidak

stabil tergantung pada keseimbangan antara perangsang dengan kontribusi.

4. Tanggung jawab dibebankan dari "atas" dan kekuasaan diterima dari "bawah". Oleh karena itu, hal ini tidak berarti bahwa keseimbangan antara tanggung jawab dan kekuasaan sifatnya "given" bagi manajer.

- Peran Sistem Pengendalian Manajemen:

1. Proses sistem pengendalian manajemen mempunyai tujuan utama, yaitu:
 - a. Menyediakan informasi pada berbagai tingkatan manajemen sehingga memungkinkan mereka untuk menjalankan fungsi pembuatan keputusan, perencanaan dan pengendalian
 - b. Untuk bertindak sebagai medium komunikasi di dalam organisasi
2. Penggunaan anggaran dan teknik-teknik pengendalian akuntansi yang efektif memerlukan suatu pengetahuan tentang interaksi antara teknik-teknik tersebut dengan tingkat motivasi dan aspirasi individu yang dikendalikan.
3. Obyektivitas proses suatu sistem pada umumnya hanya suatu hal tidak mungkin. Controller memiliki kebijaksanaan

yang luas dalam pemilihan, pengolahan dan pelaporan informasi.

4. Didalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi, controller dipengaruhi oleh tujuan pribadi dan departemennya seperti halnya para anggota organisasi lainnya.

4. Motivasi Pendorong Perilaku untuk mencapai Tujuan:

Motivasi didefinisikan oleh Horngren, Sundem dan Stratton sebagai berikut:

" ...a drive toward some selected goal that creates effort and action toward that goal"⁴

Jadi motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif ialah kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu.

Penelitian terhadap motivasi menunjukkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis motivasi harus memusatkan pada faktor-faktor yang menimbulkan atau mendorong aktivitas-aktivitas para individu. Faktor tersebut mencakup kebutuhan atau motif.

⁴ Charles T. Horngren, Gary L. Sundem dan William O. Stratton, op.cit.,h.336

2. Motivasi berorientasi pada proses dan berhubungan dengan pilihan, arah, tujuan dan balas jasa perilaku yang diterima atas kinerja.

Sistem pengendalian manajemen berfungsi untuk menyediakan teknik-teknik yang diperlukan oleh manajemen dalam memotivasi anggota organisasi. Oleh karena itu manajemen dan pendisain sistem pengendalian manajemen harus memahami motivasi dalam organisasi. Identifikasi faktor-faktor dan keadaan yang mungkin mempengaruhi motivasi para anggota organisasi adalah realita yang harus dihadapi dan dipahami oleh manajemen sehingga mereka dapat memotivasi anggota organisasi.

KESIMPULAN

1. Manajemen yang baik harus mampu mengevaluasi perubahan masa lalu, bereaksi terhadap perubahan masa kini dan memprediksi perubahan untuk masa yang akan datang.
2. Perilaku manusia sebagai anggota organisasi dipengaruhi oleh:
 1. kebutuhan
 2. persepsi
 3. motivasi
 4. pembuatan keputusan
3. Pengetahuan mengenai perilaku manusia dapat membantu manajemen dalam mempengaruhi perilaku individu sebagai anggota organisasi untuk melaksanakan strategi dan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi.
4. Pergeseran pandangan teori organisasi modern menimbulkan perilaku modern organisasi yang mengakibatkan pergeseran pada:
 1. tujuan organisasi
 2. perilaku anggota organisasi
 3. perilaku para manajer
 4. peran sistem pengendalian manajemen
5. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli atau dorongan intrinsik individu dan dipengaruhi juga oleh kekuatan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

Charles T. Horngren, Gary L.Sundem and William O. Stratton,
Introduction to Management Accounting, 11th edition, New Jersey :
Prentice Hall Intl., Inc.,1999

Robert N. Anthony, David F. Hawkins and Kenneth A. Merchant,
Accounting:Text and Cases, 10th edition, Singapore, McGraw Hill
Intl.,1999