RAGAM KAJIAN SCIENCE

Volume 1

ISBN : 978-602-95630-3-0

PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT KIMIA FARMA(PERSERO) TBK. PLANT BANDUNG.
(Isniar Budiarti)

PENGARUH DANA (*FUNDING*) BANK TERHADAP PENYALURAN KREDIT PADA PT BANK MEGA TBK.
(Sri Dewi Anggadini)

PENGARUH FUNGSI AUDIT INTERNAL TERHADAP KINERJA INTERNAL AUDITOR PADA PT PLN (PERSERO) ISTRIBUSI JAWA BARAT DAN BANTEN.
(Wati Aris Astuti)

PENYELENGGARAAN TUGAS PEMBANTUAN DI KABUPATEN BANDUNG
(Dewi Kurnaesih)

PENGARUH *TIME BUDGET PRESSURE* TERHADAP KUALITAS HASIL *AUDIT* (STUDI KASUS PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI BANDUNG).
(Ely Suhayati)

PENGARUH SISTEM KOMUNIKASI DAN KOMITMEN TERHADAP PENERAPAN *SIX SIGMA* DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN.
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PT TRAKINDO UTAMA *HOME OFFICE* JAKARTA DAN *BRANCH OFFICE* DI BANDUNG SERTA SURABAYA)
(Inta Budi Setya Nusa)

TEORI PENGENDALIAN ORGANISASI
(Rahma Masdar & Lilis Puspitawati)

UNIKOM PRESS
Jl. Dipati Ukur 112 – 116 Bandung
Telp. (022) 2503054 Faks. (022) 2533754
Website : http://www.unikom.ac.id

DAFTAR ISI

PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT KIMIA FARMA(PERSERO) Tbk. PLANT BANDUNG. 1
Isniar Budiarti

PENGARUH DANA (*FUNDING*) BANK TERHADAP PENYALURAN KREDIT PADA PT. BANK MEGA Tbk. 11
Sri Dewi Anggadini

PENGARUH FUNGSI AUDIT INTERNAL TERHADAP KINERJA INTERNAL AUDITOR PADA PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA BARAT DAN BANTEN. 17
Wati Aris Astuti

PENYELENGGARAAN TUGAS PEMBANTUAN DI KABUPATEN BANDUNG. 27
Dewi Kurniasih

PENGARUH *TIME BUDGET PRESSURE* TERHADAP KUALITAS HASIL *AUDIT* (STUDI KASUS PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI BANDUNG). 37
Ely Suhayati

PENGARUH SISTEM KOMUNIKASI DAN KOMITMEN TERHADAP PENERAPAN SIX SIGMA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. TRAKINDO UTAMA *Home Office* Jakarta Dan *Branch Office* Bandung Serta Surabaya) 53
Inta Budi Setya Nusa

TEORI PENGENDALIAN ORGANISASI 75
Rahma Masdar Dan Lilis Puspitawati

TEORI PENGENDALIAN ORGANISASI

Rahma Masdar
(Universitas Tadulako Palu- Sulawesi Selatan)
Dan
Lilis Puspitawati
(Prodi Akuntansi – Fakultas Ekonomi)

GAMBARAN UMUM PENGENDALIAN INTERNAL

Pengendalian Internal merupakan bagian dari pengembangan model tingkah laku perusahaan, Tujuan perusahaan telah diuraikan sebelumnya merupakan kompromi yang kompleks dari permintaan berlawanan yang mencerminkan suatu variasi besar. Proses mencapai keberhasilan tujuan kongruen operasional telah dikembangkan melalui suatu pengujian proses anggaran di dalam perusahaan. Karakteristik utama proses adalah bahwa kongruen tujuan dicapai melalui suatu proses tawar, dan dokumen anggaran dapat dipandang sebagai pengganti untuk statemen yang tegas/eksplisit dari tujuan perusahaan.

Pengendalian internal dapat diartikan sebagai proses pengendalian yang bisa dicirikan baik bersifat administratif maupun akuntansi sebagai berikut :

- Pengendalian akuntasi terdiri atas rencana organisasi dan semua metode danprosedur yang terutama berhubungan dengan, dan terkait langsung dengan penagamanan aktiva dan realibilitas catatan-catatan keuangan. Mereka umumnya meliputi pengendalian-pengendalian seperti sistem otoriasasi dan penyetujuan (aproval),pemisahan kewajiban dala hal *operasi atau pengamanan aktiva, kontrol* fisik atas aktiva dan audit internal.
- Pengendalian- pengendalian administratif terdiri atas rencana organisasi dan semua metode dan prosedur yang terutama berhubungan dengan efisiensi operasional dan kesesuaian dengan kebijakan manajerial dan juga terkait dengan catatan-catatan keuangan. Misalnya adalah pengendalian-pengendalian seperti analisis statistik, time and motion studies, alporan kinerja program pelatihan pekerja dan Quality Control.

Menurut SPAP (Standar Profesional Akuntan Publik), pengendalian intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel entitas lainnya, yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan, yaitu : keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, pengendalian intern merupakan suatu proses yang dijalankan oleh individu-individu yang diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai bagi dewan komisaris serta manajemen dan ditujukan untuk mencapai tujuanyang saling berkaitan yakni pelaporan keuangan, kepatuhan, serta efektivitas dan efisiensi organisasi.

Pengendalian intern terdiri dari lima komponen yang saling terkait, yaitu :

- Control Environment (Lingkungan Pengendalian), menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian setiap individu. Lingkunagn pengendalian meripakan dasar untuk semua komponen pengndalian intern, menyediakan struktur dan disiplin.
- Risk Assessment (Penaksiran Resiko), merupakan identifikasi entitas dan analisis terhadap resiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana resiko harus dikelola.
- Control Activities (Aktivitas Pengendalian), kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin arahan

manajemen dilaksanakan oleh para karyawan.

- Information and Communication (Informasi dan Komunikasi), adalah pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam bentuk dan waktu yang memungkinkan karyawan melaksanakan tanggungjawab mereka.
- Monitoring (Pemantauan), adalah proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjangg waktu.

Membuat dan mempertahankan sebuah sistem pengendalian internal yang efektif merupakan tanggungjawab menajamen yang paling penting, tetapi istilah "internal control" sebenarnya ditemukan dan didefinisikan oleh para auditor. Para auditor memusatkan perhatian mereka kepada pengendalian-pengendalian yang digunakan organisasi yang akan diaudit karena mereka menyadari bahwa tipe dan tingkat pengujian yang berhubungan dengan audit yang mereka perlu lakukan bervariasi tergantung kepada keampuhan pengndalian yang digunakan organisasi untuk menjamin keakuratan data akuntansi mereka. Realisasi ini telah dikodifikasi dalampraktek auditing yang diterima umum (*Generally Accepted Auditing Pactises/GAAP)*_sebagai_standar pekerjaan lapangan kedua.

HUBUNGAN INTERNAL CONTROL DALAM STRUKTUR ADMINISTRASI

Hampir setiap orang berpotensi untuk menjadi pengamat organisasi, karena dalam sebagian besar hidupnya ia berada dalam lingkungan yang berorganisasi. Begitu pula, banyak diantara kita memiliki kualifikasi sebagai perancang organisasi, karena sebagai pengelola baik dalam ruang lingkup yang besar maupun yang kecil, kita bertanggungjawab atas pemeliharaan maupun perombakan suatu organisasi. Selain itu sebagai warga Negara, tanpa kecuali. Akhir-akhir ini, semakin besar perhatian ditujukan kepada cara kerja organisasi masyarakat, perusahaan–perusahaan besar serta pemerintah. Suatu organisasi dikatakan penting karena; pada lingkungan organisasi terdapat banyak sumber daya yang membentuk serta mengembangkan sifat-sifat serta kebiasaan pribadi, memberikan sarana kepada orang-orang yang duduk dalam jabatan yang bertanggungjawab untuk menjalankan kekuasaan serta pengaruhnya terhadap orang lain dan karena dengan mengatur sistem komunikasi, ia menentukan lingkungan informasi dan keputusan-keputusan diambil. Sebagai contoh adalah bahwa kita takan dapat memahami "input" maupun "output" dari seorang eksekutif tanpa memahami organisasi tempatnya bekerja. Sikap serta pengaruhnya terhadap orang lain merupakan fungsi daripada keadaan dirinya sehubungan dengan organisasi.

Administrasi dapat diartikan sebagai sekumpulan individu yang saling bekerja sama untuk mencapai tjuan bersama dalam wadah suatu organisasi. Agar tujuan tersebut tercapai dan berjalan baik maka diperlukan sutau struktur oerganisasi yang menunjukkan suatu jenjang/hirarki yang menggambarkan posisi dan kedudukan seseorang dalam organisasi sehingga ornag tersebut melakukan tugas dan tanggungjawabanya sesuai dengan kedudukannya dalam organisasi.

"Perilaku Administratif" merupakan titik tolak yang berguna serta dapat diandalkan dalam usaha menemukan cara-cara manusia mengambil keputusan; hubungan struktur organisasi dengan pengambilan keputusan serta kegiatan berpikir dan pemecahan masalah manusia secara individu.

Hubungan kontrol dalam organisasi administrasi sangatlah rapi dan tidak simetris, dalam setiap tingkatan, pihak yang berkedudukan lebih tinggi mempunyai wewenang untuk mengontrol pejabat yang kedudukannya lebih rendah tetapi tidak ada eselon yang kedudukannya lebih rendah dapat mengontrol pejabat yang lebih tinggi. Barnard dan Herbert A.Simon mencatat bahwa terdapat banyak hubungan pengaruh yang telah menyimpang dari norma dan dari teori yang telah ada. Atasan, menurut Barnard da Simon, seringkali menunda kebijakan-kebijakan yang diperuntukkan bagi para bawahan mereka. Walaupun kebijakan-kebijakan yang ada diumumkan secara resmi oleh para atasan, pelaksanaan dari kebijakan- kebijakan tersebut dilaksanakan dan dipatuhi oleh para karyawan yang berda enam atau tujuh

tingkat dibawah mereka dalam struktur organisasi. Para pekerja berhak untuk membentuk serikat kerja dan memberikan penawaran yang pantas dan yang berhak untuk mereka terima sebagai balas jasa atas kontribusi mereka.

Benjamin Walter dalam tulisannya tentang hubungan internal kontrol dalam struktur adiminstrasi menjelaskan adanya perbedaan pengaruh yang siginifikan antara atasan dan bawahan dalam teori adiministrasi, hal cukup mengejutkan bahwa penelitian empiris atas organisasi tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap fenomena ini. Tentu saja, seluruh permasalahanyang ada hampir tidak pernah dibahas dalam permulaan teori administrasi yang hanya mengakui adanya hubungan kontrol hirarki dalam bentuk kewenangan garis yang dimulai dari atasan ke bawahan./karyawan.

Alur Pengaruh dan Jenis Keputusan

Hal yang berpengaruh dalam pembuatan keputusan adalah budaya organisasi dimana seorang individu bekerja. Hal ini akan mempengaruhi persoalan dan pilihan yang tersedia bagi individu saat membuat keputusan. Diperlukan analisis lebih dalam mempelajari hal-hal apa saja yang bisa diterima dan hal-hal apa saja yang tidak dapat diterima oleh organisasi. Diperlukan kehati-hatian pada kepentingan politik yang mendasari pembuatan keputusan, dan juga upaya untuk mempertimbangkan besar kecilnya pengaruh dari keputusan yang diambil bagi kepentingan seluruh karyawan. Hakikat dari budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu :

1. Inovasi dan penagmbilan resiko, sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif danmengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian, sejauh mana para karyawan diharapkan emmperlihatakan kecermatan, analsisi, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokus pada hsil bukan pada teknik dan proses yang digunkan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja bukan secara individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dn kompetitif dan bukannya bersantai-santai
7. kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Pertanyaan empiris yang muncul menyangkut hal ini adalah; dalam kondisi yang bagaimanakah para bawahan dapat memberikan pengaruh yang maksimal bagi organisasi? William R. Dill dalam peneletiannya mengatakan bahwa sejak lama adanya suatu hipotesis dalam bidang administrasi yang menyebutkan bahwa otonomi/hak tertinggi para bawahan hanyalah pada saat menjalankan pekerjaan rutin tetapi para bawahan tidak mempunyai hak apapun dalam hal pembuatan keputusan. Dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas rutin suatu organiasi, kriteria dalam pengambilan keputusan yang tepat bagi organisasi diatur secara cermat dalam suatu standar peraturan yang diatur dengan tegas.

Pengambilan keputusan pada level manajemen tingkat atas mengarah pada pendelegasian kerja untuk level yang lebih rendah. Seorang pengambil keputusan perlu memutuskan keputusan apa yang diambil dan keputusan apa yang akan didelegasikan kepada orang lain. Pengambil keputusan harus mampu melakukan pengembangan kepecayaan dalam dirinya untuk bisa percaya pada kemampuan orang lain dalam membuat keputusan. Keputusan yang baik diambil dalam situasi yang tepat dimana kputusan itu diperlukan, artinya bahwa pengambilan keputusan tidak boleh ditunda-tunda dengan alasan sesuatu yang tidak jelas.

Simon dan A.Newell, mengembangkan model dasar pengambilan keputusan yang terdiri dari 3 tahap, yaitu :

1) Kecerdasan (*Inteligence)*
2) Perancangan (*design)*
3) Pemilihan (*Choice*)

1. Kecerdasan (*Intelligence*)

Sebelum keputusan dibuat, pembuiat keputusan harus menyadari perlunya membuat keputusan. Alasan yang

memicu pengambilan keputusan yaitu karena menemukan masalah dan menemukan peluang. Munculnya masalah yaitu munculnya sesuatau penyimpangan dari apa yang telah ditentukan, contohnya manajer perusahaan industri menemukan adanya penurunan dalam penjualan. Sedangkan menemukan peluang yaitu peluang unutk dapat meningkatkan kesejahteraan. Contohnya adalah manajer perusahaan percaya bahwa perubahan perilaku konsumen mendorong untuk memperkenalkan produk baru.

2. Perancangan (*Design*)

Dalam tahap perancangan, pengambilan keputusan bersama dengan staf yang membantu membuat outline beberapa alternatif pemecahan masalah yang isinya terdiri dari beberapa tindakan yang harus dilaksanakan.

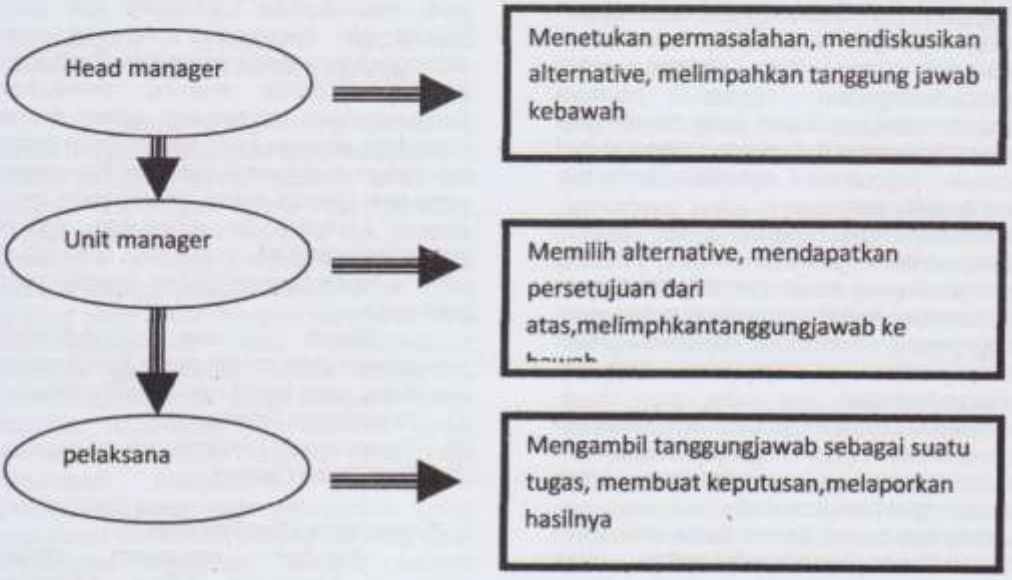
3 Pemilihan(*Choice*)

Pada tahap ini dihadapkan pada pemilihan berbagai alternatif dimana salah satu alternatif tersebut harus dipilih dan menjadi keputusan formal denagn konsekuensi dilakukannya suatu tindakan. Dalam melakukan proses pemilihan perlu mempetimbangkan, antara lain :

- Banyak pilihan (*Multi Preferance*)

  Dalam kebanakan kasus, output yang dihasilkan tidak diukur dengan satu variabel tetapi melaluibebrapa variabel dan tidak semuanya dapat diperbandingkan seperti membandingkan apakah lebihbaik sejahtera tetapi sakit-sakitan atau miskin tetapi sehat.
- Ketidakpastian (*Uncertainty*)
  Kadangkala apa yang dihasilkan itu tidak pasti dan kita harus menentukankemungkinannya dengan berbagai hasil yang berbeda.
- Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest)*
  Dalam organisasi terdiri dari berbagai kelompok dan individu yang diantaranya memiliki keahlian, tingkat pilihan, ambisi dan pertimbangan yang berbeda.
- Pengendalian (*Control)*
  Hal yang terutama dalam memilih diantara berbagai alternatif adalah kemampuan untuk menjaga setiap keputusan yang dipilih. Pengambil keputusan harus menilai apakah informasi cukup untuk menindak lanjuti dan mengawasi rencana baru, dam juga apakah cadangan sukup untuk menanggulangi kegagalan.

Untuk lebih jelasnya akan digambarkan dibawah ini:



Gambar 2. Mekanisme pendelegasian wewenang dan tanggungjawab

Proses pencapaian keputusan :

Untuk mendapatkan suatu keputusan, manajemen malakukan beberapa langkah-langkah yaitu :

Identifkasi permasalahan :

1. Mengidentifikasi dan mendefinisikan persoalan serta batasan dengan jelas dan siapa-siapa yang perlu terlibat dan juga apa arti keterlibatan mereka.
2. Harus diperoleh suatu keputusan yangbisa mencakup seluruh permasalahan ayang ada.
3. Setiap keputusan mempengaruhi setiapunsur dari seluruh aspek bisnis oleh sebab itu perlu dilakukan suatu penelitian yang mendalam untukmencari tahu mengapa suatu keputusan diperlukan sehingga keputusan yang diambil mempunyai manfaat yang besar.
4. Dalam pengambilan keputusan perlu diketahui individu-idividu yang merasakan pengaruhdan keputusan yang ada. Departemen lain yang akan terpengaruh, klien dari supplier yang akan terpengaruh dengan keputusan yang diambil.
5. Setelah keputusan berhasil diperoleh, hasil keputusan dan alsan mengapa keputusan tersebut diambil, diberitahukan kepada pihak-pihak yang bersangkutan.
6. Dalam pengambilan keputusan memprioritaskan faktor-faktor penting yang berhubungan dengan masalah, prioritas dari yang terpenting sampai yang kurang atau tidak penting.
7. Alokasikan waktu dan usaha dalamemnyelesaikan setiap faktor yang ada sehingga faktor yang vital tidak diputuskan dengan terburu-buru, sdangkan hal –hal yang tidak penting tidak menghabiskan waktu untuk dibahas.
8. Mintalah nasihat dan berkonsultasi secara rutin dan efektif kepad aanggota tim atau kepada atasan.
9. Meminta kritik dan pendapat orang lain, misalnya dari rekan di lain departemen atau bisa juga dari pelanggan.

Membangktkan Ide / Pikiran Kreatif

1. Mencari ide yang imajinatif dan belum terpikirkan sebelumnay dan bagaimana cara pengimplementasiannya.
2. Menggunakan brainstorming. Ide sebagai salah satu cara yan efektif dalam membangkitkan suatu ide baru.

- Memprediksi kedepan, pengambilan keputusan berkaitan erat dengan prediksi masa depan dan menagsumsikan bahwa keadaan yang terjadi akan berjalan seperti yang telah ada dalam rencana pelaksanaan. Sebagaian besar prediksi berdasarkan pada ramalan dengan bentuk bilangan atau bentuk tertentu. Ekstrapolasi dilakuakn denagn cara melihat pola uang ada pada tahun atau bulan-bulan sebelumnya dan meramalkan bagaimana pola yang akan terjadi pada tahun atau bulan-bulan selanjutya dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang berpengaruh.
- Penggunaan Model
  seorang penagmbil keputusan harus akrab dengan permodelan seperti penggunaa grafik dalam komputer, pengujian variabel, hubunganantar data berbasis komputer. Dengan menampilkan data-data dalam grafik maka akan mudah melihat suatu pola yang terjadi pada periode sebelumnya,dapat juga menggunakan suatu pengujian statistik dalam pengmbilan keputusan.
- Meminimalisasi Resiko
  Meminimalkan resiko dapat dilakukan dengancara membuat daftar pengaruh yang mungkin terjadi pada setiap tindakan dan melakukan penilaian terhadap peristiwa yang tidak diinginkan. Dan juga memikirkan semua konsekuensi yang akan timbul dari tindakan yang diambil.
- Membuat Keputusan
  Bila semua persiapan telah lengkap dan selesai, dan saatnay membuat keputusan, tindakanyang dlakukan adalah memeriksa kembali semua pilihan-pilhan yang ada untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil telah tepat. Saat keputusan telah diambil, hendaknay menilai kembali apakah keputusan yang telah diambil dan meminta pendapat orang lain atas keputusanyang telah diambil.

Auditing Comunication

Komunikasi didefinisikan sebagai suatu proses dimana alasan-alasan dalam pengambilan keputusan diteruskan dari satu anggota organisasi kepada anggota lainnya . komunikasi merupakan hal mutlak dan penting dalam organisasi, tersedianya teknik-teknik komunikasi yang memadai akan sangat menentuka dalam cara-cara fungsi pengambilan keputusan dan menyebarkan hasil keputuan tersebut kepda seluruh jajaran organisasi. Kemungkinan memperkenankan seorang indivisu tertentu mengambil keputusan tertentu, tergantung paad apakah kepadanya dapat disalurkan informasi-informasi yang diperlukan untuk mengambil suatu keputusan yang bijaksana, dan apakah dia sebaliknya akan mampu menyalurkan keputusannya kepada anggota-anggota organisasi lain yang perilakunya diharapkan akan dipenagruhi oleh keputusan itu.

Komunikasi didalam organisasi merupakan *suatu proses dua arah*, yang meliputi penyaluran informasi kepada suatu pusat (misalnya: si individu yang dibekali tanggungjawab atas penagmbilan keputusan-keputusan tertentu) perintah-pertintah, inforasi, serta nasihat yang berkenaan dengan keputusan, dan penyaluran keputusan-keputusan yang dicapai di pusat kepada bagian-bagian lain dalam organisasi. Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi yang bergerak ke atas, ke bawah,ke samping dan keseluruhbagian organisasi. Dalam suatu organisasi, suatu informasi disampaikan dari satu orang ke orang yang lain. Semakin besar pertumbuhan suatu organisasi, maka interaksi komunikasi antar anggota organisasi akan semakin sering.

PERMASALAHAN PENGENDALIAN *INTERNAL PADA ORGANISASI.*

Pendahuluan.

Manajemen pengendalian telah digambarkan oleh Anthony sebagai "proses dimana para manajer meyakinkan bahwa sumber daya yang diperoleh dan digunakan secara efektif dan secara efisien di dalam memenuhan sasaran yang ingin dicapai organisasi". Definisi ini mengasumsikan keberadaan tujuan bisnis yang ditetapkan dan mempertimbangkan penganggaran sebagai bagian dari proses pengendalian. Tentu saja, anggaran adalah basis sistem pengendalian itu. Jika seseorang menerima konsep bahwa manajer akan bertindak dengan cara memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaannya, kemudian pengaruh mereka tidaklah terbatas pada penetapan sasaran tetapi juga terkandung dalam proses pengendalian yang baik.

Secara rinci, manajemen pengendalian diterapkan dengan membandingkan pencapaian nyata dengan anggaran, meneliti asal usul dari anggaran, dan mengambil tindakan korektif. Hal ini berada pada bagian analisa dan fase tindakan dari proses pengendalian yang bertentangan antara individu dan tujuan organisasi. Dua pendekatan organisasi yang lazim untuk mengendalikan organisasi yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Jenis sistem pengendalian menentukan sifat alami konflik intraorganisasi yang terjadi di dalam organisasi.

Sistem pengendalian sentralisasi berakibat dan mencerminkan suatu aplikasi langsung prinsip manajemen berdasarkan eksepsi. Tujuan adalah memutaralihkan pengambilan keputusan pada level bawah dan memusatkan kebebasan menentukan pengambilan keputusan pada level atas. Hasilnya adalah organisasi yang bersifat vertikal.

Sistem pengendalian desentralisasi berakibat sebagian respon partisipasi kritis dari pemaksaan organisasi vertikal, sebagian dalam harapan meningkatkan pengambilan keputusan, tetapi lebih ditekankan untuk mengantisipasi memperketat pengendalian biaya-biaya. Corak utama dari sistem pengendalian desentralisasi ini adalah menciptaan posisi kendali pada staff divisi dan subdivisi yang secara formal melaporkan pekerjaannya pada controller.

Pengendalian Pada Organisasi Besar

Organisasi yang besar, begitu terkemuka pada pandangan sosial kontemporer kita. Jika kita tidak punya lain bukti, kita akan mengetahui bahwa organisasi yang kompleks perlu untuk memenuhi konstruksi besar gugus rencana kota seperti Nara atau Kyoto atau Ch'ang-

An, monumen piramidas dan kuil di Mesir., sistem irigasi seperti yang ada di Mesopotamia masa lampau atau negeri China utara. Tetapi kita juga mengetahui organisasi untuk mengurangi material akhir, untuk pemeliharaan hukum dan pemesanan, memelihara perdamaian atau menuntut perang Persia, efisiensi yang pada siapa kendali dan sistem komunikasi telah sangat baik uraikan oleh Herodotus dan Xenophon, dan Inca Kerajaan Negara Peru, di mana suatu status luas dan kompleks telah diatur dalam suatu cara yang sangat sistematis dengan suatu teknologi yang sangat lemah seperti tentang penulisan roda kemudi. Benarlah adanya bahwa, antara inovasi manusia, penggunaan organisasi untuk memenuhi hasil akhir nya adalah bahwa diantara kedua-duanya yang terbesar dan yang paling awal.

Di dalam konteks tulisan ini, penulis membuat beberapa pertimbangan mendasar pada salah satu aspek berjalannya organisasi bagaimana dapat memelihara anggotanya pada sisi yang lain harus pula memaksimalkan sasaran organisasi itu. Ini mungkin dikenal sebagai permasalahan dalam pengendalian organisasi. Hal ini secara alami membagi ke dalam dua bagian : pemilihan *operating rules* yang memberikan pedoman bagi anggota organisasi bagaimana seharusnya bertindak, dan pemilihan *enforcement rules* yang memaksa anggota di dalam organisasi tersebut bertindak mengikuti *operating rules*. Haruslah dicatat bahwa *enforecemen* di sini, meliputi pendeteksian *(detection)* dan hukuman *(punishment)* dari penyimpangan *operating rules*.

Penulis memulai diskusi dalam tulisannya ini dengan beberapa contoh outline seputar masalah pengendalian pada organisasi modern perusahaan besar, pemerintah, sistem ekonomi secara keseluruhan dipertimbangkan sebagai satu organisasi besar. Dari ilustrasi ini, suatu statemen ringkas tentang hal-hal yang penting berkaitan dengan pengawasan akan diperoleh. Selanjutnya penulis mempertimbangkan sistem harga sebagai suatu solusi permasalahan dalam pengendalian, ini adalah solusi yang paling alami bagi ahli ekonomi. Selagi sistem harga mempunyai banyak nilai, maka itu juga mempunyai keterbatasan. Pembahasan ini akan menerbitkan lebih jelas permasalahan dasar pengendalian organisasi, dan khususnya peran ketidakpastian yang rumit di antara penyebab dalam merancang organisasi.

Lebih lanjut, bahkan ketika fungsi sasaran untuk manajer digambarkan, ada permasalahan dalam pelaksanaannya. Ketika tujuan dinyatakan dalam ketentuan fungsi objektif, itu menjadi persoalan kurang lebih, bukan ya atau tidak seperti jika instruksi telah dinyatakan dalam kaitan dengan tugas spesifik. Sebagian besar ketentuan, permasalahan ada pada pembentukan insentif untuk merangsang kinerja aktivitas manajer untuk mencapai tingkat kekayaan bersih yang terbaik. Ada sedikitnya dua permasalahan didalam persoalan sistem insentif ini : (1) Sistem insentif yang efektif menciptakan permintaan informasi baru, penghargaan adalah suatu fungsi kinerja, maka manajemen puncak harus mempunyai suatu cara untuk mengukur kinerja. (2) Sekalipun index secara menyeluruh sesuai, hubungan antara penghargaan dan index harus dapat ditentukan.

Perancangan sistem kontrol di dalam korporasi besar telah menjadi suatu tugas hebat, tetapi dalam beberapa persoalan penting lebih sederhana dibanding sistem kontrol untuk pemerintah. Keputusan budgeter adalah suatu faktor penentu utama untuk mengarahkan aktivitas pemerintah, meskipun, tentu saja, ada banyak aspek pengambilan keputusan pemerintah, sebagai contoh kebijakan luar negeri, dimana pertimbangan budgeter merupakan aspek sekunder.

Proses pengambilan keputusan di pemerintah mempunyai semua kompleksitas perseroan, tetapi ada dua penambahan utama: karakter yang seperti konsumen pemerintah, dan variasi alami aktivitasnya . Teori ekonomi, seperti mana biasa, menunjukkan bahwa proses pilihan konsumen adalah lebih cenderung untuk membuat masuk akal dibanding pengambilan keputusan korporasi. Di dalam teori, korporasi memaksimalkan sasaran yang ditetapkan, laba atau kekayaan bersih, dengan tidak ada batasan selain dari yang dikenakan oleh teknologinya.

Masalah sentral berkaitan dengan pengendalian organisasi (organizational control) muncul ketika dua kondisi terjadi (1) sasaran organisasi adalah sejumlah fungsi dari variabel keputusan yang saling berhubungan mengenai aktivitas individual. (2) Anggota organisasi yang berbeda mempunyai pengetahuan berbeda. Kondisi yang kedua tentu saja menyiratkan bahwa transmisi dan asimilasi informasi adalah mahal, oleh karenanya masing-masing anggota organisasi akan memberikan semua pengetahuannya kepada anggota yang lainnya.

Ketidakpastian menjadi pelengkap pengetahuan; ketika anda berbicara dengan bahasa tubuh yang berbeda, saya tidak dapat setara berbicara tentang ketidakpastian yang berbeda . Untuk karena terbatas, maka diumpamakan bahwa ketidakpastian yang diwakili oleh distribusi kemungkinan di semua negara mungkin dunia. Kemudian model berikut mungkin dapat menjelaskan perilaku keorganisasian. Masing-Masing anggota organisasi adalah di dalam pemilikan isyarat dari alam. dan distribusi kemungkinan negara nya dunia adalah kondisi distribusi yang diisyaratkan tersebut. Signal atau isyarat adalah pemahaman dari ilmu yang diserap berdasarkan pada pelajaran dan pengalaman. Masing-Masing anggota dapat, pada suatu biaya, memancarkan signalnya, atau isyarat kompatibel yang lebih lemah dengan itu, satu atau lebih anggota organisasi lainnya.

Berbagai kesulitan di dalam menerapkan suatu sistem harga terhadap pengendalian suatu organisasi dapat digolongkan ke dalam empat jenis yang saling berinteraksi: (1) pilihan aturan pelaksanaan *(enforcement rules)*; (2) kompleksitas aturan operasi *(complexity of the operating rules)*; (3) batas validasi teoritis dari sistem harga *(the limits on the theoretical validity of the price system)*; dan (4) kehadiran ketidakpastian *(the presence of uncertainty)*, yang sudah kita lihat sebagi bagian yang inherent dari masalah pengendalian organisasi.

Masalah pertama, pemilihan *enforcement rules*, telah dibicarakan dalam beberapa ukuran dalam kasus korporasi besar. Ketika kita mensupplai masing-masing manajer dengan fungsi sasaran, profit cabang manajer tersebut dievaluasi dengan harga transfer, *enforcement rules* yang paling natural adalah sistem insentif, pembayaran kepada manajer haruslah dengan ekstrim meningkatkan fungsi laba perusahaan cabang itu. Jika slop dari hubungan ini mendekati satu, maka manajer cabang akan mengubah ketidakpastian revisi sukses transfer price dimana resiko dapat dicegah, dan manajer tersebut mengharapkan kompensasi yang besar. Jika slop mendekati nol, maka dampak insentif perangsang terhadap manajer menjadi kecil.

Masalah yang kedua , kompleksitas aturan operasi, dapat diapresiasi hanya jika sedikit refleksi terhadap lingkup yang melalui sistem harga yang sesungguhnya. Kebutuhan koordinasi pada waktunya barangkali sumber utama komplikasi; penyerahan komoditas harus dilakukan pada waktu spesifik, dan di dalam sistem harga murni, ada harga terpisah untuk masing-masing komoditas untuk masing-masing tanggal yang memungkinkan bagi penyerahan.

Masalah yang ketiga, batas dari validitas teoritis sistem harga, telah menerima banyak perhatian didalam literatur ekonomi kesejahteraan. Ada dua kondisi yang membuat system harga invalid (cacat), dalam pengertian bahwa harga keseimbangan tidak menghadirkan suatu jumlah optimum: salah satu adalah adanya peningkatan return dalam beberapa aktivitas, dan lainnya adalah kehadiran eksternalitas, hubungan antara produktivitas dari aktivitas yang berbeda yang tidak dapat diklasifikasikan sebagai komoditas transfer.

Kesulitan yang keempat adalah aplikasi system harga, timbulnya ketidakpastian, menjadi suatu hal yang penting dan secara relative belum dapat diterima pada sebagian kecil studi teoritis. Salah satu kasus yang telah dipelajari secar detil adalah dimana semua aktivitas manajer mempunyai informasi yang sama tentang dunia di luar organisasinya. Jelaslah bahwa harga transfer yang sesuai ditentukan oleh ketidaktahuan akan dunia luar. Ilustrasi sederhana seperti rencana produksi yang dibuat saat ini untuk penjualan masa yang akan datang, dan harga yang tidak dapat diketahui secara pasti. Kita mungkin dapat menganggap organisasi sebagai distibusi

probabilitas yang harus dihadapi of negara-negara di dunia, harga produk salah satu contohnya. Untuk masing-masing negara, ada pengaturan korespondensi harga transfer, jadi bahwa setiap aktivitas manajer akan dihadapi dengan kemungkinan distribusi harga transfer. Instruksi untuk memaksimalisasi laba tidak lagi berarti; ia harus digantikan oleh operating rules untuk memaksimalisasi nilai pengharapan dari utilitas profit, dimana utilitas secara ekstrim meningkatkan sasaran.

Pengendalian Internal Pada Sistem Informasi

Fungsi yang prinsip dari suatu sistem pengawasan intern adalah untuk mempengaruhi (atau mengendalikan) tingkah laku manusia. Ini bahwa sifat alami format sistem pengendalian intern harus secara material dipengaruhi oleh pandangan perilaku manusia yang mana berpegang kepada desain para akuntan, mengoperasi, dan mengaudit sistem ini. Namun demikian, belum ada usaha penting untuk membuat pandangan perilaku manusia ini secara tegas. Tulisan ini menjelaskan hipotesis perilaku design, operasi dan audit sistem pengendalian intern.

Di dalam organisasi bisnis yang kompleks dan modern sistem pengendalian intern menjadi bagian integral sistem pengolahan informasi. Sebagai konsekuensinya, diskusi tentang pengendalian intern harus dimulai dengan mempertimbangkan aspek sistem pengolahan informasi. Tujuan normal yang dibuat oleh manajemen atas sistem pengolahan informasi diuraikan dulu. Kedua, makna yang umum untuk memenuhi tujuan tersebut dibahas kemudian. Akhirnya, hipotesis perilaku yang mendasari makna ini dijelaskan.

Tujuan Pengendalian dalam suatu Sistem

Manajemen menetapkan tujuan sistem pengolahan informasi dengan melihat faktor tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam rantai organisasi, tujuan dan makna, tujuan pengolahan informasi ini adalah makna yang mana tujuan level tertinggi organisasi dapat dicapai. Tujuan sistem pengolahan informasi adalah, produktivitas, reabilitas, dan pengamanan asset perusahaan. Tujuan produktivitas menekankan pada output sistem. Laporan harus disiapkan secara ekonomis dan tepat waktu. Payroll cek harus disiapkan dan didistribusikan tepat waktu. Pelanggan harus ditagihkan pada waktunya. Faktor tujuan produktivitas pada hasil kerja individual di dalam spesialisasi tugas. Individu yang ditugaskan untuk pekerjaan yang berulang guna meningkatkan efisiensi. Ukuran kinerja kemudian ditetapkan sebagai indikator tujuan individual seperti jumlah transaksi yang dicatat per jam.

Ketepatan waktu dan keekonomisan pengolahan informasi bukanlah satu-satunya tujuan. Untuk memenuhi tujuan organisasi yang lain, maka informasi juga harus realibel. Manajemen akan menggunakan output dari sistem pengolahan informasi untuk pengambilan keputusan yang diperlukan guna mencapai sasaran organisasi. Maka untuk kepentingan pengambilan keputusan, realibel menjadi sesuatu yang penting.

Tujuan keamanan asset dengan reabilitas saling berkaitan. Abstraksi tentang asset sering menjadi sumber pertimbangan ketidak reabilitasan informasi. Eliminasi ketidak reabilitasan sumber daya ini diidentifikasikan sebagai tujuan yang terpisah sebab ini penting untuk memilih makna pencapaian tujuan pengolahan informasi.

Makna memenuhi produktivitas pengolahan informasi mungkin menjadi karakteristik umum sebagai aplikasi inti dari metodologi Frederick W. Taylor. Tidak ada usaha yang dibuat untuk memberi ringkasan menyeluruh mengenai peningkatan produktivitas kantor; ringkasan analisis sudah mencukupi. Umumnya, metodologi melibatkan eliminasi langkah-langkah tak perlu dan mensia-siakan gerakan, meminimalisasi waktu senggang, dan meningkatkan metode kerja dan prosedur. Spesialisasi tugas pada elemen sentral sasaran produktivitas. Sebagai contoh: produktivitas kerja individual mungkin dapat ditingkatkan dengan pengaturan tanggungjawab kerja sebagai syarat peningkatan keahlian khusus. Ini suatu aksioma bahwa lebih sedikit perbedaan tugas karyawan yang harus dilaksanakan,

semakin besar kesempatannya untuk masing-masing kecakapan.

Suatu hipotesis yang pertama diperkenalkan, di banyak cara formal, dan penomoran (H1) untuk identifikasi selanjutnya. Hipotesis diperkenalkan ini kelihatannya menjadi pegangan para akuntan yang mendisain, mengoperasikan, dan melakukan audit sistem pengendalian intern.

HI: Individu mempunyai mental yang inherent, kelemahan moral dan fisik, karenanya metode pengendalian intern dan ukurannya sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan sistem pengolahan informasi.

H2: Sistem pengendalian intern yang efektif, dengan ancaman pengungkapan cepat, akan menghalangi individual dari melakukan fraud.

H3: *Individu yang independent, yaitu secara* fungsional dan secara struktural di situasi sedemikian rupa sehingga ia tidak melaksanakan tindakan yang bertentangan, akan mengenali dan melaporkan irregularities (penyimpangan) yang menjadi perhatiannya.

H4: Konsekuensi penolakan untuk saran iregularities (penyimpangan) secara normal akan dipertimbangkan sebagai penghalang dan kemudian kemungkinan terjadinya kolusi menjadi rendah.

H5: Perencanaan organisasi hanyalah determinan dari kekuatan didalam sistem pengolahan informasi.

H6: *Tindakan tidak spesifik yang dilakukan* oleh organisasi formal nerupakan disfungsional untuk tujuan pengolahan informasi.

H7: Sistem pencatatan menyediakan bukti cukup dari tindakan, seperti mengetahui kinerja dan memindahkan tanggung jawab, yaitu keberadaan bukti dalam bentuk dokumen yang mengimplikasikan eksistensi prioritas dari tindakan yang serentak.

H8: Tidak ada konflik bawaan antara tujuan pengolahan informasi produktivitas, reabilitas, dan pengamanan asset.

DAFTAR PUSTAKA

Schiff, Michael; Lewin, Arie Y. 1974. Behavioral Aspects Of Accounting. New Jersey. Prentice Hall.

Zhi-Xing Lin; Shih, Michael S.H. Variation of Earning Management Behavior across Economic Setting, and New Insights into Why Firms Engage in Earning Management, National University of Singapore.