BAB II
PENGENDALIAN DAN PERILAKU ORGANISASI

2.1 PERILAKU ORGANISASI

2.1.1 Konsep Organisasi

Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi, yang berbeda dari sekadar sekumpulan orang karena mempunyai tujuan yang spesifik dan memiliki struktur yang lebih formal, terbentuk bilamana beberapa orang bergabung, menjalankan dan mengkoordinasikan tugas dan tanggung jawab untuk tujuan tertentu. Dapat dikatakan pula bahwa organisasi sebagai usaha mendapatkan sumber daya dan memanfaatkannya, diharapkan dengan cara yang efisien, untuk menghasilkan keluaran berupa barang dan jasa. Yang dimaksud dengan perilaku organisasi adalah kegiatan-kegiatan dan proses yang digunakan oleh anggota-anggota organisasi untuk melakukan hal itu.

2.1.2 Teori Perilaku Organisasi

Untuk memenuhi keingintahuan tentang bagaimana orang berperilaku dalam organisasi tterdapat dua teori yang memaparkannya, di antaranya:

Teori Jenjang Kebutuhan. Teori ini menyiratkan bahwa sistem pengendalian manajemen haruslah didasarkan pada kebutuhan manusia untuk memuaskan kebutuhannya, yang berbeda di setiap saat, untuk setiap keadaan dan bagi orang yang berbeda.

Teori motivasi pencapaian. Teori ini mengenai perilaku manajer dalam organisasi mengatakan bahwa seseorang dipengaruhi keinginannnya untuk berhasil, berkuasa, dan kebutukan akan pergaulan.

2.2 TEORI ORGANISASI

2.2.1 Teori organisasi yang Berorientasi ke Dalam

Teori ini mencakup baik struktur formal maupun informal. Struktur informal memandang organisasi sebagai kumpulan orang yang terlibat peda kegiatan-kegiatan informal terbuka dan parsitifatif untuk mencapai tujuan. Organisasi formal beroriientasi ke dalam menganggap bahwa dalam menghadapi manusia, manajemen harus memperlakukan mereka sebagai elemen pasif yang harus diarahkan, dimotivasi, diawasi, dan dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.2.2 Teori Organisasi yang Berorientasi ke Luar

Teori ini mengatakan bahwa dalam organisasi saling berhubungan dengan lingkungannya. Organisasi yang berorientasi pada sistem seperti ini di antaranya:
Organisasi sistem umumdidasarakam pada teori teori sistem umum. Teori ini mengasumsikan adanya hubungan yang terus menerus antara lingkungan dan organisasi. Teori ini mengasumsikan bahwa akan memungkinkan manajer lokal untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
Organisasi sistem manajemen didesasin untuk memotivasi para manajer agar mengoordinasi dan menyatukan strategi dengan perilaku manusia.

2.3 STRUKTUR ORGANISASI

2.3.1 Organisasi Fungsional

Bentuk fungsional dari organisasi merupak salah satu dari upaya-upaya untuk membagi-bagi pekerjaan atau tugas manajerial dengan cara yang sama seperti yang digunakan untuk membagi-bagi pekerjaan keryawan, guna mendapatakan dari spesialisasi dalam produkksi skala besar..

Organisasi fungsional mempunyai potensi mencapai efisiensi karena organisasi seperti ini memanfaatkan masukan-masukan manajerial khusus dan pusat-pusat tanggung jawab fungsional.

Kelemahan dalam organisasi ini bahwa efektifitas dari fungsi yang terpisah-pisah tidak dapat ditentukan secara pasti. Tambahan lain, dalam organisasi fungsional, manajemen puncak harus merencanakan dan

mengoordinasi kegiatan-kegiatan unit fungsional dan menyelesaikan perbedaan pendapat di antara para manajernya. Ini menambah sulit pengendalian oleh manajemen pusat.

2.3.2 Organisasi Divisi

Untuk kepentingan pengendalian, divisi dari suatu organisasi yang terdesentralisasi dapat dipandang sebagi suatu kesastuanyang mandiri. Dengan tetap tunduk kepada persetujuan manajemen senior, manajer divisi dapat mengembangkan strategi tersendiri bagi bisnisnya yang dari strategi yang ditetapkan oleh divisi-divisi lain yang lini yang produknya berlainan..

Bentuk organisasi divisi orientasinya lebih ke luar dan menekankan bahwa manajer divisi yang bertanggung jawab harus menyadari adanya kekuatan-kekuatan luar setempat yang mempengaruhi kegiatan-kegiatan organisasi.

2.3.3 Organisasi Matriks

Dalm organisasi matriks, sistem pengendalian menata pusat-pusat tanggung jawab menurut fungsi, dan menempatkan tanggung jawab atas program kepada mereka.

Organisasi-organisasi riset, perusahaan konstruksi, produsen pesawat terbang membutuhkan beberapa layanan fungsional secara tradisional menggunakan organisasi matriks.

Masalah pengendalian manajemen dalam organisasi manajemen dalam organisi matriks lebih sulit daripada masalah pengendalian manajemen pada kedua tipe struktur lain. Perencanaan harus disesuaikan dengan kebutuhanprogram dan proyek dan disesuaikan pula dengan sumber daya yang tersedia pada unit-unit fungsional. Koordinasi harus dilakukan dengan mempertimbangkan penjadwalan kegiatan dari beberapa unit sehingga proyek-proyek dapat diselesasaikan tepat waktu dan tidak ada orang yang menganggur.

2.3.4 Teori Kontingensi

Teori Kontingensi mengatakan bahwa struktur atau sistem pengenddalian manajemen yang paling baik bergantung pada banyak faktor. Teori ini menyadari tidak ada standar yang kekal yang menjadi patokan untuk struktur organisasi atau sistem pengendalian yang paling baik.

2.4 PERILAKU MANAJEMEN

Organisasi dapat dikatakan ”dalam kendali” bila organisasi itu melakukan pa yang diinginkan manajemen. Untuk melakukan ini, orang-orang dalam organosasi harus memahami apa yang diinginkan manajemen untuk dicapai organisasi dan bagaimana cara melakukannya. Informasi tentang ini bermacam-macam bermacam-macam bentuknya, mulai dari anggaran yang rinci sampai kebijakan-kebijakan secara umum. Memberitahukan secara terus menerus kepada para anggota organisasi mengenai yang harus dicapai membutuhkan kerja sama yang luar biasa dan mungkin saja menimbulkan kericuhan bilamana anggota organisasi tidak mengerti mengapa sesuatu itu harus dilakukan dan seringkali, dapat menimbulkan gangguan kommunikasi. Karena alasan ini, sitem pengendalian manajemen yang mengingatkan anggota organisasi mengenai apa-apa yang perlu dilakukan biasanya berorientasi kepada menusia.

2.5 ORGANISASI INFORMAL

2.5.1 Kekuatan Persepsi

Sistem pengendalian manajemen harus mempertimbangkan kenyataan bahawa persepsi yang berkembang di kalangan manajer operasional menyangkut pemahaman bukan hanya bagaiman mereka mebantu dalam mencapai tujuan organisasi, melaikan juga berapa kuat manajemen senior menghendaki rangkaian tindakan tertentu.

2.5.2 Motivasi

Sebagai dasar untuk memahami motivasi, kita akan membahas mengenai hubungan antara organisasi dan individu yang menjadi bagian dari organisasi,

Tujuan-tujuan Pribadi. Orang bersedia menjadi anggota organisasi karena

merka percaya dengan melakuka itu tujuan-tujuan pribadi mereka akan tercapai.

Teori Pengharapan. Teori ini mengatakan bahwa motivasi yang mempengaruhi perilaku ditentukan oleh (1)keyakinan atau ”harapan’” seseorang akan hasil yang mungkin diperoleh dengan berperilaku tertentu dan (2) ketertarikan seseorang akan hasil tersebut, dilihat dari kemampuan hasil ini ntuk memuaskan kebutannya.

Insentif. Pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi disandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan haraapan-harapn pribadi.

Peran Manajer. Peran manajer tidak hanya terbatas pada pengendalan formal melainkan juga pada pengendalian informal. Sebagai contoh seorang manajer memberikan pujian kepada karyawannya yang telah melakukan tugasnya dengan baik.

2.5.3 Keselarasan Tujuan

Besarnya perbedaan di antara tujuan-tujuan organisasi, kelompok, dan pribadi menentukan tingkat kesukaran tugas sistem pengendalian manajemen. Tanggung jawab utama dari sitem pengendalian manajemen adalah memastikan tindakan-tindakan yang paling baik bagi kepeningan organisasi; tetapi ia juga harus menupayakan keselarasan tujuan sedapat mungkin. Makin erat hubungan antara tujuan-tujuan yang ada, makin baiklah sistem pengendalian manajemennya.

2.5.4 Kerjasama dan Konflik

Organisasi berupaya memelihara keseimbangan yang tepat di antara kekuatan-kekuatan yang menciptakan kerjasama. Konflik-konflik dalam tingkat tertentu diperlukan. Konflik terjadi sebagian karena persaingan di antara anggota organisasi untuk mendapatkan promosi atau bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan lainnya; persaingan seperti ini, dalam batas-batas tertentu, adalah sehat. Kerjasama sampai tingkat tertentu jelas penting pula; tetapi jika ini berlebihan, anggota organisasi yang terbaik akan mengabaikan peluang untuk memanfaatkan kemamapuannya sepenuhnya. Sistem pengendalian manajemen harus membantu memelihara keseimbangan yang pas antara konflik dan kerjasama dalam organisasi.

2.5.5 Budaya Organisasi

Budaya Organisasi mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama, sikap, tata hubungan, dan asumsi-asumsi yang diterima dan dilakukan di keseluruhan organisasi untuk membantu menghadapi lingkumgan luar dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2.6 FUNGSI KONTROLER

2.6.1 Tanggung Jawab Kontroler

Kontroler merupakan pejabat yang bertanggung jawab untuk rancangan dan operasi suatu sistem informasi formal organisasi, walaupun pada beberapa organisasi pejabat seperti itu diberi sebutan manajer informasi dan kontroler hanya bertanggung jawab atas sistem keuangan saja.

Selain mendesain dan mengoperasikan berbagai macam sistem informasi dan sistem pengendalian, kontroler mungkin menjalankan juga sebagian atau semua fungsi berikut.

1. Menyiapkan ikhtisar keuangan dan laporan keuangan untuk pihak pemerintah dan pihak-pihak lainnya.
2. Menyiapkan pembayaran pajak.
3. Menyiapkan dan menganalisis laporan prestasi keuangan.
4. Membantu manajer dengan menganalisis dan menginterpretasikan laporan, dengan menganalisis usulan program dan anggaran, dan dengan mengonsolidasikan rencana-rencana dari beberapa segmen kedalam suatu anggaran tahunan total.
5. Menjalankan prosedur-prosedur audit intern dan pengendalian akuntansi untuk memastikan validitas informasi, menetapkan alat-alat pencegahan yang memadai terhadap pencurian dan penyalahgunaan, dan melaksanakan audit opersional.
6. Mengembangkan para petugas pengendalian dan peran-serta dalam mendidik pejabat-pejabat manajemen dalam hal yang berkaitan dengan fungsi kontroler.
7. Melakukan kegiatan yang bertalian dengan manajeme kas, asuransi, dan sebagainya untuk melindungi harta kekayaan.

2.6.2 Kontroler Divisi

Tanggung jawab spesifik dari kontroler divisi meliputi:

1. Pelaporan akuntansi dan keuangan
2. Pengetahuan akan operasi divisi
3. Sasaran dibandingkan dengan unjuk kerja.
4. Kesesuaian dengan kebijakan.
5. Kontribusi manajemen.
6. Pengetahuan akuntansi.
7. Integritas dan profesionalisme.
8. Kerjasama.
9. Organisasi dan Staf.
10. Inisiatif dan semangat kerja.