

INTERAKSI BUDAYA ORGANISASI DENGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Fendy Kosbiantoro (111410034) Kevin Gunawan (111410045) Brian Alex S (111410015)

111410034@student.machung.ac.id ; 111410045@student.machung.ac.id ;
111410015@student.machung.ac.id

Universitas Ma Chung Malang

ABSTRACTS

The role of Management Control System is very significant in improving the performance of companies that depend on the shape and culture of the organization. This study aims to determine the effect of interactions of organizational cultural with the process of management control systems, focussed at device controls and its mechanisms (such as evaluation and feedback system) to business unit performance in manufacturing and service industries Jakarta. Data of the study was collected via a mail survey to business unit managers who heading a strategic business unit (SBU), profit center, or of divisional in manufacturing and services companies which listed in the Jakarta Stock Exchange. The statistic method used to test the hypotheses is a multiple regression multiplicative model. The results showed that corporate culture does not strengthen the relationship between attributes and mechanisms of SPM with business unit performance.

Keywords: corporate culture, device controls, evaluation mechanism, the mechanism of feedback systems

1. PENDAHULUAN

Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan suatu sistem yang sangat penting bagi organisasi. Dengan adanya SPM organisasi dapat melakukan *monitoring* terhadap aktivitas yang dilakukan oleh manajemen. Selain itu, SPM juga dapat dijadikan alat oleh manajemen untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan pengimplementasian dan perumusan strategi.

Anthony dan Govindarajan (2012) menyatakan bahwa sistem pengendalian

organisasi biasa disebut sebagai sistem pengendalian administratif atau birokratis, didesain untuk mengarahkan atau mengatur aktivitas anggota organisasi agar sesuai dengan yang dikehendaki oleh pimpinan organisasi. Keefektifan suatu sistem pengendalian ditentukan antara lain oleh seberapa jauh sistem tersebut sesuai dengan karakteristik organisasi (Sawitri, 2011). Sebaliknya, sistem pengendalian yang tidak sesuai karakteristik organisasi bisa menimbulkan *dysfunctional behavior* bagi anggota organisasi.

Hofstede, et al.(1990) menyatakan bahwa sistem pengendalian akan berbeda untuk organisasi yang berbeda apabila ditinjau dari sisi budaya organisasi. Perbedaan budaya organisasional dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional, antara lain: *size*, tipe kepemilikan (swasta-pemerintah), struktur organisasional, sistem pengendalian, dan profil karyawan. Ada perbedaan yang mendasar antara karakteristik SPM untuk organisasi pemerintah (nirlaba) dengan organisasi bisnis dalam operasionalnya.

Budaya perusahaan yang dominan mempunyai pengaruh kuat terhadap anggota organisasi, dengan demikian berarti budaya akan mendukung keberhasilan manajemen dalam mengimplementasi strategi perusahaan karena budaya perusahaan mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam mencapai sasaran perusahaan dengan cara meningkatkan koordinasi dan pengendalian dalam perusahaan (Hofstede et al., 1990; Indriantoro, 2000).

2. ISI

2.1 Sistem Pengendalian Manajemen

Marciarello & Kirby (1994) mendefinisikan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus. Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*applied behavioral science*). Pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan / organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Masing-masing perusahaan memiliki

kompleksitas berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala perusahaan akan semakin kompleks.

Tujuan dari sistem ini adalah untuk meningkatkan keputusan-keputusan kolektif dalam organisasi. Untuk memahami sebuah sistem dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan dimana sistem itu berada. Dua unsur penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan pengendalian dan proses pengendalian.

2.2 Proses-Proses Pengendalian Manajemen

Suatu proses pengendalian manajemen melibatkan interaksi antarmanajer dan manajer dengan bawahannya. Proses pengendalian manajemen meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut yaitu :

1. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasian rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu.

3. Evaluasi Kinerja

Prestasi kerja bisa dilihat dari efisien atau efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugasnya. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan

anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3 Budaya Organisasi

Ada banyak konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai budaya (Hofstede, 1990; Indriantoro, 2000; Tepeci, 2001; Budiharjo, 2003). Menurut Hofstede et al. (1990) budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Budaya dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial, organisasional atau perusahaan (Hofstede, 1994 dalam Indriantoro, 2000). Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Indriantoro, 2000). Di samping tercermin pada nilai-nilai, budaya organisasional juga dimanifestasikan pada praktek-praktek organisasional, yang membedakan antara satu kelompok organisasional dengan kelompok organisasional lainnya (Kotter & Heskett, 1992 dalam Indriantoro, 2000). Sedangkan menurut Tepeci (2001), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu; suatu sistem dan makna bersama. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya.

Demikian pula halnya dengan Flamholtz (1983) yang lebih dulu menganggap bahwa budaya organisasi sebagai sebuah komponen pengendalian selain struktur organisasi dan inti sistem pengendalian. Dia mendefinisikan budaya

organisasi sebagai pola dari nilai, norma dan kepercayaan yang bersama-sama dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi. Pengertian ini akan membantu dalam mempengaruhi perilaku setiap anggota organisasi. Bila budaya organisasi telah dapat digambarkan maka elemen pengendalian lainnya (misal struktur organisasi dan inti sistem pengendalian) akan membantu menyebarkan dan menguatkan budaya ini kepada organisasi dalam menerapkan strategi, membuat keputusan dan mengambil suatu tindakan.

2.4 Dimensi Budaya Organisasi

Dalam penelitian Hofstede et al. (1990) menemukan 6 dimensi budaya organisasi yang lebih mengacu pada aktivitas manajemen yang mencerminkan nilai-nilai karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. **Orientasi hasil atau orientasi proses**

Orientasi hasil ditandai oleh upaya maksimal dalam mencapai tujuan dan keberanian menghadapi tantangan-tantangan dan mengambil keputusan; sedangkan orientasi proses ditandai oleh penghindaran terhadap resiko dan penggunaan upaya yang minimal dalam pencapaian tujuan.

2. **Orientasi orang (*employee*) atau orientasi pekerjaan**

Orientasi orang menekankan pada permasalahan pribadi, keputusan penting dilakukan oleh kelompok dan organisasi menekankan perlunya perhatian pada kesejahteraan karyawan dan keluarganya; sedangkan orientasi pekerjaan lebih menekankan pada penyelesaian suatu pekerjaan dan keputusan penting dilakukan oleh karyawan.

3. ***Parochial* atau *professional***

Parochial menekankan pada perencanaan jangka pendek, pengindahan pada perilaku karyawan di rumah dan di kantor, sistem perekrutan yang mengindahkan pada kehidupan dan kondisi keluarga calon; sedangkan profesional menitikberatkan pada perencanaan masa depan, dan tidak mengurus kehidupan pribadi karyawan dan memandang sangat penting pada kompetensi dalam perekrutan.

4. Sistem tertutup atau sistem terbuka

Pada sistem tertutup karyawan baru memerlukan waktu relatif lama untuk menyesuaikan diri; sedangkan pada sistem terbuka mengacu pada keterbukaan dalam komunikasi terhadap pihak luar.

5. Kontrol longgar atau kontrol ketat

Pada pengendalian longgar efisiensi dan ketepatan waktu relatif lebih longgar, sedangkan pengendalian ketat lebih menekankan pada ketepatan waktu dan efisiensi.

6. Normative atau pragmatis

Normatif menekankan pada prosedur kendati harus dibayar dengan mahal; sedangkan pragmatis lebih menekankan pada hasil daripada prosedur dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Keenam dimensi ini selalu melekat dalam setiap organisasi. Masing-masing organisasi dapat dipastikan memiliki kecenderungan ke salah satu karakteristik setiap dimensi atau ada kemungkinan mengarah kepada kombinasi dimensi tersebut. Misal ada sebuah organisasi yang cenderung memiliki karakteristik dimensi berorientasi pada hasil maka organisasi ini

akan lebih berorientasi pada pekerjaan dan bersifat profesional.

2.5 Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

Siagian (1992:153) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu :

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
2. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

2.6 Karakteristik atau Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Ada tujuh karakteristik utama budaya organisasi antara lain:

1. *Innovation and Risk Talking* (Inovasi dan pengambilan resiko), adalah suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. *Attention to Detail* (Perhatian pada hal-hal detail), dimana pekerjadiharapkan menunjukkanketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
3. *Outcome Oritentation* (Orientasi pada manfaat), yang mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat dari yang tidak

hanya sekedar teknik dan proses untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4. *People Orientation* (Orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
5. *Team Orientation* (Orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.
6. *Aggressiveness* (Agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing.
7. *Stability* (Stabilitas), yang mana aktivitas organisasional tersebut menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari pada perkembangan.

3. Simpulan dan Saran

Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi. Sistem Pengendalian Manajemen merupakan perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus. Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*applied behavioral science*). Pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan / organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Masing-masing perusahaan memiliki kompleksitas berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala perusahaan akan semakin kompleks.

Tujuan dari sistem ini adalah untuk meningkatkan keputusan-keputusan kolektif dalam organisasi. Untuk memahami sebuah sistem dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan dimanasistem itu berada. Dua unsur penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan pengendalian dan proses pengendalian.

Sedangkan budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu; suatu sistem dan makna bersama. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Budaya organisasi memiliki interaksi yang sangat kuat dengan sistem pengendalian manajemen apabila budaya di suatu organisasi tersebut buruk maka sistem pengendalian manajemen tidak akan berjalan secara optimal.

Referensi

- Anthony, R. N. 1966. *Management Planning dan Control Systems: a Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. 1995. *Management Control Systems*. New York: McGrawHill.
- Dutta, M. 2002. *Management Control Systems*. New Delhi: Chdan and Company Ltd.
- Langfield-Smith, K. 1997. *Management Control Systems and Strategy: a Critical Review*. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2): 207-232.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J.A. 1996. *Culture as Social Control: Corporations,*

Culture and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18(5): 157-200.

Budihardjo, A. 2003. Peranan Budaya Perusahaan: Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan. *Prasetya Mulya Management Journal*, 8(14): 51-67.

Sutrisno, Mudji dan Putranto, Hendar. Teori-Teori Kebudayaan. Jakarta: Kanisius. Hal 148.

Thoha&Miftah. Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Putra, E. P. & Naim, A. 2000. *Budaya Perusahaan dan Intensitas Peran Akuntansi Manajemen: Penelitian Empiris Pada Perusahaan-Perusahaan di Indonesia*. Simposium Nasional Akuntansi III. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.

Rasyid, E.R. 1998. Saling Peran (*interplay*) antara Akuntansi dan Budaya Perusahaan, Penelitian Empiris dengan Metode Interpretif Etnografis. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 1(1): 43-66.