

BAB 3

Perilaku dalam Organisasi

1. Perilaku dalam Organisasi

Perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana individu maupun kelompok bertindak di dalam organisasi. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, perilaku ini sangat penting karena sistem yang baik harus mempertimbangkan aspek manusia, bukan hanya aspek prosedur atau teknis.

- Individu dalam organisasi memiliki kepentingan, motivasi, dan tujuan pribadi yang seringkali berbeda dari tujuan organisasi.
- Kelompok kerja membentuk budaya, norma, dan pola interaksi yang dapat mendukung atau justru menghambat pencapaian tujuan organisasi.
- Manajemen berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif agar perilaku anggota organisasi selaras dengan tujuan perusahaan.

2. Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence*)

Keselarasan tujuan adalah kondisi di mana tujuan individu/karyawan sejalan dengan tujuan organisasi.

- Jika keselarasan tinggi → keputusan dan tindakan karyawan akan mengarah pada pencapaian strategi organisasi.
- Jika keselarasan rendah → karyawan lebih mementingkan kepentingan pribadi sehingga sistem pengendalian sulit berjalan efektif.

Contoh: Seorang sales diberi target penjualan (tujuan organisasi) dan juga mendapat komisi dari penjualan (tujuan pribadi). Ketika kedua tujuan selaras, motivasi kerja meningkat.

3. Faktor yang Mempengaruhi Keselarasan Tujuan

Keselarasn tujuan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama:

1. Sistem Penghargaan dan Insentif

- Insentif finansial (bonus, komisi) maupun non-finansial (penghargaan, promosi).
- Harus dirancang agar karyawan tidak hanya mengejar keuntungan pribadi, tetapi juga keberhasilan organisasi.

2. Budaya Organisasi

- Budaya yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan etika akan meningkatkan keselarasan tujuan.
- Sebaliknya, budaya kompetitif berlebihan bisa menimbulkan konflik.

3. Kejelasan Visi dan Misi

- Jika visi dan misi organisasi dikomunikasikan dengan baik, anggota akan lebih mudah memahami dan menyelaraskan tindakannya.

4. Sistem Informasi Manajemen

- Informasi yang jelas, akurat, dan tepat waktu memungkinkan anggota memahami arah organisasi serta dampak tindakannya.

5. Gaya Kepemimpinan

- Pemimpin yang partisipatif cenderung lebih berhasil menciptakan keselarasan tujuan dibandingkan pemimpin otoriter.

4. Sistem Pengendalian

Sistem pengendalian adalah mekanisme yang digunakan manajemen untuk memastikan bahwa aktivitas dalam organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan Sistem Pengendalian:

- Memastikan efektivitas (tujuan tercapai).
- Meningkatkan efisiensi (sumber daya digunakan optimal).
- Menjaga perilaku etis.

- Mengarahkan aktivitas individu agar sesuai dengan strategi organisasi.

Komponen Sistem Pengendalian:

1. **Standar** → apa yang ingin dicapai (target, KPI).
2. **Pengukuran Kinerja** → membandingkan hasil dengan standar.
3. **Evaluasi** → menganalisis penyebab perbedaan.
4. **Tindakan Korektif** → menyesuaikan strategi, sumber daya, atau perilaku agar sesuai tujuan.

5. Jenis-jenis Organisasi

Jenis organisasi memengaruhi bagaimana sistem pengendalian manajemen diterapkan:

1. **Organisasi Fungsional**
 - Terbagi berdasarkan fungsi (pemasaran, produksi, keuangan).
 - Pengendalian fokus pada spesialisasi, namun koordinasi antar fungsi bisa menjadi tantangan.
2. **Organisasi Divisional**
 - Dibagi berdasarkan produk, wilayah, atau pasar.
 - Lebih mudah mengukur kinerja per divisi, namun rawan konflik antar divisi.
3. **Organisasi Matriks**
 - Menggabungkan struktur fungsional dan divisional.
 - Kompleks, tapi fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan.
4. **Organisasi Jaringan (Network Organization)**
 - Terdiri dari unit-unit yang saling terhubung, sering digunakan dalam era digital.
 - Membutuhkan sistem pengendalian berbasis teknologi informasi.

6. Fungsi Kontroler

Controller adalah pejabat manajemen yang bertanggung jawab atas fungsi pengendalian manajemen, terutama terkait informasi keuangan dan non-keuangan.

Tugas Utama Kontroler:

1. **Perencanaan dan Anggaran**
 - Menyusun anggaran tahunan dan memantau realisasinya.
2. **Pelaporan Manajemen**
 - Menyajikan laporan kinerja, laporan keuangan, dan analisis bagi manajemen.
3. **Pengendalian Internal**
 - Memastikan prosedur akuntansi dan kontrol keuangan berjalan dengan baik.
4. **Evaluasi Kinerja**
 - Membantu manajemen menilai efisiensi dan efektivitas unit bisnis.
5. **Konsultasi Manajemen**
 - Memberi masukan kepada manajer dalam pengambilan keputusan strategis.

Kesimpulan

- Perilaku dalam organisasi harus dipahami agar sistem pengendalian manajemen efektif.
- Keselarasan tujuan menjadi kunci agar individu bekerja sejalan dengan arah organisasi.
- Faktor-faktor seperti insentif, budaya, kepemimpinan, dan sistem informasi sangat memengaruhi keselarasan.
- Sistem pengendalian adalah alat utama manajemen dalam memastikan pencapaian tujuan.
- Jenis organisasi menentukan bentuk pengendalian yang diterapkan.
- Kontroler berperan penting dalam menyediakan informasi, pengendalian internal, serta mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan.

Studi Kasus:

Kasus 1: Perusahaan Ritel "MegaMart"

MegaMart adalah perusahaan ritel besar yang memiliki banyak cabang di berbagai kota. Manajemen pusat menetapkan target utama: meningkatkan kepuasan pelanggan. Namun, sistem insentif untuk karyawan toko hanya berdasarkan jumlah produk yang berhasil dijual.

- **Masalah:**

Karyawan toko lebih fokus mendorong pelanggan membeli banyak barang, bukan melayani dengan ramah. Akibatnya, keluhan pelanggan meningkat.

- **Analisis:**

Terjadi ketidakselarasan tujuan. Tujuan organisasi adalah kepuasan pelanggan, sedangkan tujuan karyawan adalah komisi penjualan.

- **Solusi:**

Manajemen mengubah sistem insentif menjadi kombinasi antara jumlah penjualan dan nilai kepuasan pelanggan (survey after sales). Dengan begitu, karyawan terdorong untuk melayani pelanggan dengan lebih baik.

Pembelajaran: Sistem penghargaan harus mendukung keselarasan tujuan.

Kasus 2: Organisasi Divisional "TechnoGadget"

TechnoGadget memiliki 3 divisi: Smartphone, Laptop, dan Aksesoris. Masing-masing divisi memiliki target keuntungan. Namun, divisi Smartphone seringkali mengambil sumber daya iklan lebih banyak, menyebabkan divisi lain sulit berkembang.

- **Masalah:**

Konflik antar divisi karena perebutan sumber daya, menurunkan sinergi organisasi.

- **Analisis:**

Struktur organisasi divisional memungkinkan fokus per produk, tetapi menimbulkan risiko ego sektoral.

- **Solusi:**

Manajemen membuat sistem pengendalian baru: setiap divisi tetap memiliki target sendiri, tetapi juga diberi target bersama berupa total penjualan perusahaan.

Pembelajaran: Jenis organisasi memengaruhi desain sistem pengendalian.