

**PENGARUH PENGENDALIAN PERSONAL DAN PENGENDALIAN
PERILAKU TERHADAP KINERJA MANAJERIAL, DENGAN
KARAKTERISTIK TUGAS SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**
*(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Skala Besar dan Menengah
di Kota Padang)*

SKRIPSI

*Diajukan kepada Tim Penguji Skripsi Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi*



OLEH :
FAUZI LEO AGUSTINO PUTRA
BP/NIM. 2005/67623

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2009**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PENGENDALIAN PERSONAL DAN PENGENDALIAN
PERILAKU TERHADAP KINERJA MANAJERIAL, DENGAN
KARAKTERISTIK TUGAS SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**
*(Studi empiris pada perusahaan manufaktur skala besar dan menengah di kota
Padang)*

NAMA : FAUZI LEO AGUSTINO PUTRA
BP/NIM : 2005/67623
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : MANAJEMEN
FAKULTAS : EKONOMI

Padang, Agustus 2009

Disetujui Oleh :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. Syamwil, M.Pd

NIP. 19590820 198703 1 001

Sany Dwita, SE, M.Si, Ak

NIP. 19800103 200212 2 001

ABSTRAK

Fauzi Leo Agustino Putra 2005/67623 : Pengaruh Pengendalian Personal dan Pengendalian Perilaku terhadap Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Tugas sebagai Pemoderasi (*Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang*), 2009.

Pembimbing I : Drs. Syamwil, M.Pd
II : Sany Dwita, SE. M.Si. Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengendalian personal dan pengendalian perilaku terhadap kinerja manajerial, dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Kota Padang. Sampel penelitian yaitu perusahaan manufaktur berskala menengah dan besar yang berjumlah 32 perusahaan dengan responden penelitian adalah general manajer dan manajer personalia yang berjumlah 64 responden. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di kota Padang. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah regresi berganda dengan uji F dan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan: Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.193 menggambarkan bahwa kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 19.3% sedangkan sisanya sebesar 80.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansinya $0.029 < 0.05$, hal ini berarti model regresi telah *fix*. Dari hasil uji tersebut didapat nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($2.866 > 2.85$), mengindikasikan bahwa pengendalian personal dan pengendalian perilaku berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial dimana karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi, ini berarti hipotesis pertama pada penelitian ini diterima Hasil uji t menunjukkan: (1) Pengendalian personal tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel pengendalian personal sebesar $0.210 > 0.05$ dan koefisiennya negative yaitu -1.967 atau $t_{hitung} -1.278 < t_{tabel} 2.024$, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini ditolak (2) Pengendalian perilaku berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel pengendalian perilaku sebesar $0.013 < 0.05$ koefisiennya positif yaitu 5.207 atau $t_{hitung} 2.630 > t_{tabel} 2.024$, sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat diterima. (3) Karakteristik tugas tidak mempengaruhi hubungan Pengendalian personal terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel moderat 1 sebesar $0.256 > 0.05$, sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak. (4) Karakteristik tugas mempengaruhi hubungan Pengendalian perilaku terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variable moderat 2 sebesar $0.017 < 0.05$, sehingga hipotesis kelima dalam penelitian ini dapat diterima.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Pembatasan Masalah	11
D. Perumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	13
 BAB II KAJIAN TEORI	 14
A. Kajian Teori	14
1. Kinerja manajerial	14
a. Pengertian Kinerja	14
b. Kinerja Manajerial	16
c. Jenis Kriteria kinerja.....	21
d. Tahap Penilaian Kinerja	21
e. Manfaat Penilaian Kinerja	22
2. Pengendalian Personal	25
a. Konsep Pengendalian	25
b. Pengendalian terhadap Personal	31
3. Pengendalian Perilaku.....	34
4. Karakteristik Tugas	37
B. Penelitian Terdahulu	42

C. Pengembangan Hipotesis	43
D. Kerangka Konseptual	49
E. Hipotesis	51
BAB III METODE PENELITIAN	52
A. Jenis Penelitian	52
B. Waktu dan Tempat Penelitian	52
C. Populasi dan Sampel	52
D. Jenis Data dan Sumber Data	55
E. Teknik Pengumpulan Data	55
F. Variabel Penelitian	56
G. Instrumen Penelitian	57
H. Uji Validitas dan Reliabilitas	59
I. Uji Asumsi Klasik	63
J. Teknik Analisis Data	64
K. Definisi Operasional	69
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	71
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	71
B. Analisis Deskriptif	73
C. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian	77
D. Tingkat Capai Responden	80
E. Uji Asumsi Klasik	86
F. Metode Analisis	89
G. Uji Hipotesis	94
H. Pembahasan	96
I. Implikasi.....	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	105
A. Kesimpulan	105
B. Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	108

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Nama Perusahaan Manufaktur Berskala Menengah dan Besar di Kota Padang	54
2. Instrumen Penelitian	58
3. Nilai Validitas dan Reliabilitas Kinerja manajerial	61
4. Nilai Validitas dan Reliabilitas Pengendalian Personal	62
5. Nilai Validitas dan Reliabilitas Pengendalian Perilaku	62
6. Nilai Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Tugas	63
7. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	72
8. Nama Perusahaan yang Mengembalikan Kuesioner.....	72
9. Jumlah Responden Berdasarkan Umur	74
10. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
11. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan	75
12. Jumlah Responden Berdasarkan Bidang Keahlian	76
13. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja	76
14. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian Variabel Kinerja Manajerial	78
15. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian Variabel Pengendalian Personal	79
16. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian Variabel Pengendalian Perilaku.....	79
17. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian Variabel Karakteristik Tugas.....	80
18. Nilai Tingkat Capai Responden Kinerja Manajerial	81
19. Nilai Tingkat Capai Responden Pengendalian Personal.....	82
20. Nilai Tingkat Capai Responden Pengendalian Perilaku	83
21. Nilai Tingkat Capai Responden Karakteristik Tugas.....	85
22. Uji Normalitas	87
23. Uji Multikolinearitas	88
24. Uji Heterokedastisitas	89
25. Koefisien Regresi	89
26. Model Summary.....	93
27. Uji F	93
28. Uji T	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Rerangka Konseptual Kinerja Manajerial	19
2. Model dan Struktur Teknologi Perrow	38
3. Kerangka Konseptual.....	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuisioner Penelitian.....	110
2. Tabulasi Pilot test.....	117
3. Uji Validitas dan Realibilitas pilot test	122
4. Tabulasi Data Penelitian	127
5. Uji Validitas dan Realibilitas Data Penelitian.....	138
6. Distribusi Frekuensi Data Penelitian.....	141
7. Asumsi Klasik dan Uji Hipotesis	144
8. Surat Penelitian	148

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajer sebagai penerima wewenang dan tanggung jawab dari pemilik dalam menjalankan perusahaan hendaknya mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang mungkin timbul bagi perusahaan. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, manajer dapat lebih baik dalam menjalankan fungsi-fungsi manajer, yaitu: perencanaan, koordinasi, dan pengendalian yang akan mengarahkan setiap sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai laba yang maksimum. Dalam melaksanakan berbagai fungsi manajer tersebut membentuk sebuah hasil kerja nyata melalui proses kinerja yang dapat dijalankan sesuai tujuan perusahaan.

Dalam sebuah organisasi, kinerja manajer menjadi salah satu pusat perhatian. Oleh karenanya dalam berbagai penelitian organisasi banyak sekali kita temukan penelitian yang terkait dengan kinerja manajer. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau

dalam jangka waktu tertentu. Menurut Nasution (2001) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Di lain pihak pengendalian personal dan pengendalian perilaku juga berperan penting bagi organisasi untuk dapat bertahan hidup maupun untuk dapat berkompetisi dalam menghadapi perubahan yang cepat.

Untuk menjalankan fungsi-fungsi manajer tersebut diperlukan suatu pengendalian agar tercapainya tujuan perusahaan. Salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh para manajer adalah pengendalian manajemen, karena hal ini sangat penting dalam menjalankan fungsi-fungsi manajer tersebut. Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Proses pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen juga merupakan satu dari beberapa tipe aktivitas perencanaan dan pengendalian yang terjadi dalam suatu organisasi. Beberapa aktivitas yang termasuk dalam pengendalian manajemen adalah perencanaan tugas, pengkoordinasian aktivitas, pengkomunikasian informasi, pengevaluasian informasi, dan pembuatan keputusan.

Perencanaan adalah proses dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Oleh karena itu, perencanaan sangat perlu dalam melaksanakan kegiatan organisasi dan melihat bahwa program-program sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang. Setelah perencanaan manajemen dilaksanakan, wujud keberhasilan dari rencana tersebut sangat ditentukan oleh pengendalian yang telah dirancang dan implementasi yang diaplikasikan oleh manajemen. Kemampuan manajemen dalam mendesain berbagai tipe pengendalian yang cocok dengan situasi yang dihadapi, akan menjadi penentu keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen yang baik memerlukan pengendalian yang efektif. Menurut Stoner (1996:248), pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktifitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Pengendalian manajemen di dalam suatu perusahaan dilakukan melalui sistem pengendalian manajemen (*management control system*). Anthony dan Govindarajan (2005:8) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses dimana seorang manajer memastikan bahwa sumberdaya diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Langkah awal yang perlu dilakukan dalam pendesainan sistem pengendalian manajemen adalah dengan membangun paradigma personal yang mencerminkan kondisi lingkungan yang dimasuki oleh organisasi. Paradigma merupakan satu diantara tiga komponen yang membentuk *mindset* personal dan merupakan landasan yang mendasari bangunan *mindset* personal. *Mindset* adalah sikap mental mapan (*fixed mental attitude*), yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman, dan prasangka (Mulyadi dan Setiawan 2001:67). Berdasarkan paradigma personal inilah sistem pengendalian manajemen kemudian dibangun. Keserasian paradigma yang digunakan sebagai landasan untuk mendesain sistem pengendalian manajemen dengan paradigma personal yang mengoperasikan sistem tersebut akan membangkitkan motivasi yang luar biasa dalam diri personal dalam mewujudkan visi organisasi.

Merchant (1998:121) mendefinisikan pengendalian personal sebagai pengendalian berdasarkan pada pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia. Pengendalian personal sangat mempengaruhi kinerja manajer, karena jika pengendalian personal tidak terlaksana dengan baik, maka kinerja manajer pun akan menurun karena dampak dari tidak berjalannya pengendalian tersebut. Pengendalian membantu manajer memonitor keefektifan aktivitas perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan, serta membantu dalam mengambil tindakan korektif sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu, pengendalian personal sangat berpengaruh pada kinerja manajerial perusahaan, hal ini sesuai

dengan tujuan yang diinginkan perusahaan yang mana seorang manajer tersebut selalu memonitor dan mengevaluasi para personal karyawan sehingga terjadi keselarasan tujuan individu dengan tujuan perusahaan.

Selain melakukan pengendalian personal, dalam melaksanakan kegiatan perusahaan penting juga untuk melakukan pengendalian perilaku. Pengendalian perilaku didefinisikan oleh Ouchi (1977) dalam Suspita (2004) sebagai pengendalian yang berdasarkan pada struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, dan prosedur standar pengoperasian. Apabila dalam mencapai tujuan perusahaan, semua personal selalu mengerjakan apa saja yang terbaik untuk kepentingan perusahaan maka pengendalian sebenarnya tidak perlu dilakukan. Namun kenyataannya individu dalam perusahaan sering tidak mampu berperilaku untuk kepentingan terbaik perusahaan. Oleh karena itu serangkaian pengendalian perlu diterapkan untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan yang dapat menyebabkan tidak efektifnya kegiatan operasional perusahaan.

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para personal yang ada dalam organisasi. Kinerja manajer terbentuk dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha personal yang ada di dalam suatu organisasi. Agar kinerja manajer dapat dikatakan baik, maka diperlukan suatu bentuk pengendalian untuk mengatur perilaku para personal yang ada di dalam suatu organisasi. Jadi untuk

mencapai kinerja manajerial yang optimal perlu adanya pengendalian perilaku agar sesuai dengan usaha personal yang ada pada suatu organisasi dengan yang diharapkan oleh organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, pengendalian perilaku sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial sehingga selaras dan sejalan antara proses kegiatan dengan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Dalam penelitian tentang sistem pengendalian manajemen sebelumnya, menurut Mills dalam Suspita (2004), konsep pengendalian manajemen dirasakan sebagai sebuah proses yang dirancang untuk menanggulangi aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam organisasi. Sebagai konsekuensinya pemahaman tentang sistem pengendalian hanya didasarkan pada mekanisme penginvestasian yang diimplementasikan oleh manajemen untuk mengendalikan pekerjaan melalui pengamatan dan pemantauan perilaku dan *output*. Menurut Hopwood (1976) dalam Suspita (2004), mekanisme pengendalian sering diistilahkan dengan pengendalian diri sendiri (*self control*). Salah satu contoh pengendalian perilaku adalah pengendalian administrasi dan birokrasi yang merupakan suatu mekanisme dan prosedur yang meliputi struktur wewenang, aturan dan kebijakan, prosedur standar pengoperasian, anggaran, sistem penggajian dan insentif.

Dari pengertian di atas jelaslah bahwa sistem pengendalian manajemen bukan sekedar mengawasi dan mengendalikan perusahaan tetapi juga mencakup penentuan sasaran yang ingin dicapai perusahaan. Sistem pengendalian mengarahkan dan menuntun perusahaan kepada tujuan yang diinginkan. Chenhall dan Morris

(1986) dalam Delfia (2005) telah menyatakan bahwa dalam situasi tidak menentu proses perencanaan menjadi problematik, sebab kejadian dimasa yang akan datang menjadi sulit diprediksi. Hal ini juga mengakibatkan aktivitas pengendalian sulit dilakukan. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi keadaan atau kondisi persaingan yang tajam diperlukan pemimpin yang handal yang dapat mengendalikan perilaku secara efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Gusferlia (2007), mengenai peranan pengendalian akuntansi dan personal dalam organisasi litbang, yang juga mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Abernethy dan Brownel (1997) dalam Delfia (2005) tentang peranan pengendalian akuntansi dalam organisasi litbang. Hal ini juga telah direplikasi pada penelitian Yessy (2004), menunjukkan bahwa pengendalian personal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel moderating. Penelitian ini menggunakan model struktur dan teknologi Perrow (1970) untuk melihat karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian personal dan perilaku, rutinitas dilihat dari dua dimensi yaitu *task analyzability* dan *number of exceptions*. *Task analyzability* adalah keberadaan suatu teknik yang dirancang dengan baik dan digunakan untuk melakukan tugas dengan baik. *Number of exceptions* merupakan derajat variasi (pengecualian) dalam melakukan suatu tugas. Karakteristik tugas merupakan sifat-sifat perbedaan tugas secara potensial yang dapat mempengaruhi keefektifan bentuk pengendalian (Perrow, 1970 dalam Delfia, 2005). Dalam penelitian Keller (1994) dalam Suspita (2004)

rutinitas didefinisikan sebagai suatu teknologi dalam melakukan tugas-tugas yang berulang dan yang dapat diprediksi.

Task analyzability dan *Number of exceptions* mengacu kepada ketidakpastian tugas (*task uncertainty*). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk tugas-tugas dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, bentuk pengendalian akuntansi kurang tepat untuk digunakan (Hirst dalam Delfia, 2005). Oleh karena itu penulis ingin meneliti mengenai pengendalian personal dan perilaku karena sekarang ini pemanfaatan kemajuan teknologi telah mengorbankan sumber daya manusia atau tenaga manusia. Mereka adalah penunjang keberhasilan teknologi. Berangkat dari harkat dan martabatnya, manusia selalu dituntut untuk mampu memberikan dayanya bagi pencapaian tujuan yang diinginkan baik itu untuk pribadi, masyarakat, organisasi dan sebagainya.

Di dalam organisasi, sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik, untuk itu dibutuhkan suatu pengendalian terhadap sumber daya manusia yaitu pengendalian personal dan pengendalian perilaku dalam suatu perusahaan. Namun pada kenyataannya, tidak terlaksananya suatu pengendalian dengan pengelolaan yang baik pada suatu perusahaan. Dalam kasus nyata terjadinya pemutusan hubungan kerja atau PHK yang dilakukan oleh PT Bukit Makmur Mandiri Utama, dengan merumahkan 130 karyawannya yang dilakukan secara bertahap, mulai November sampai Desember 2008 lalu. Penyebab dari terjadinya PHK tersebut diantaranya, kerana perusahaan pengguna jasa PT Buma gagal melakukan “*stanby operation*” dari

pelaksanaan kinerja secara baik, dan masa kontrak dengan pihak PT Silo selaku pihak kontraktor tambang biji besi tidak dilakukan perpanjangan kontrak kembali, sehingga perusahaan group PT Buma terpaksa melakukan perampingan karyawannya. Di zaman krisis global finansial ini semakin mempersulit roda industri untuk berkembang dan bersaing serta konsisten dalam pengelolaannya yang berdampak langsung dengan kehilangan pekerjaan oleh karyawannya. (Haluan, 20 November 2008).

Masalah PHK sangat dominan ditemui dalam aktifitas perusahaan. Menurut Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) kota Padang, pada tahun 2008 telah terjadi 30 kasus yang melapor kepada pihak PHI, seperti kasus perselisihan hak buruh/pekerja dengan pihak perusahaan, yaitu jaminan sosial tenaga kerja yang tidak diberikan dan masalah lainnya. (Haluan, 26 Februari 2009). Hal ini mengindikasikan masih lemahnya perusahaan dalam hal pengendalian dari dalam perusahaan itu sendiri. Pengendalian personal dan perilaku merupakan hal yang sangat penting oleh sebuah perusahaan yaitu dengan memahami tujuan yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa yang akan datang, sehingga terjadi keselarasan tujuan individu dengan tujuan perusahaan.

Untuk penelitian ini sendiri mempunyai perbedaan dari penelitian sebelumnya, yaitu pada sampel, dimana penelitian ini berfokus pada perusahaan manufaktur yang ada di kota Padang, sedangkan penelitian dahulu yaitu pada perbankan dan BUMN di kota Padang. Selain itu dengan mengkombinasikan beberapa variabel yaitu pengendalian personal dan perilaku terhadap peningkatan

kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi. Sedangkan alasan melakukan penelitian perusahaan manufaktur di kota Padang adalah belum adanya variabel penelitian ini yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya yang dilakukan pada perusahaan manufaktur di kota Padang. Bertolak dari uraian di atas, penulis tertarik meneliti sejauh mana proses pengendalian personal dan perilaku pada perusahaan manufaktur di kota Padang yang telah dipilih dalam mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan, maka penulis mencoba melakukan penelitian dan menyusunnya dengan judul: **“Pengaruh Pengendalian Personal dan Pengendalian Perilaku terhadap Kinerja Manajerial, dengan Karakteristik Tugas sebagai Variabel Pemoderasi.”***(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Skala Besar dan Menengah di Kota Padang).*

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diketahui terdapat berbagai permasalahan. Untuk itu penulis mengemukakan identifikasi masalah yaitu:

1. Apakah pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah pengendalian perilaku berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauh mana proses pengendalian personal dan perilaku pada perusahaan manufaktur di kota Padang dalam mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan?

4. Seberapa besar pengaruh partisipasi manajer dalam pengendalian personal dan perilaku terhadap kinerja manajerial?
5. Apakah karakteristik tugas merupakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan pengendalian personal terhadap kinerja manajerial?
6. Apakah karakteristik tugas merupakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan pengendalian perilaku terhadap kinerja manajerial?
7. Apakah pengendalian personal dan pengendalian perilaku secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimana karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penulis membatasi masalah dalam penelitian ini dengan pengaruh pengendalian personal dan pengendalian perilaku terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi pada perusahaan manufaktur.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Sejauhmana pengendalian personal dan pengendalian perilaku berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial, dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi?
2. Sejauhmana pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauhmana pengendalian perilaku berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Sejauhmana pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi?
5. Sejauhmana pengendalian perilaku berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk memperoleh bukti empiris tentang sejauhmana pengendalian personal dan pengendalian perilaku berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial, dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi.
2. Untuk memperoleh bukti empiris tentang sejauhmana pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3. Untuk memperoleh bukti empiris tentang sejauhmana pengendalian perilaku berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk memperoleh bukti empiris tentang sejauhmana pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi.
5. Untuk memperoleh bukti empiris tentang sejauhmana pengendalian perilaku berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Manfaat bagi akademisi, diharapkan penelitian ini memberikan bukti empiris ada atau tidaknya pengaruh pengendalian personal dan pengendalian perilaku terhadap kinerja manajerial.
2. Manfaat bagi praktik di lapangan, hasil penelitian diharapkan akan bermanfaat dalam kinerja manajerial perusahaan.
3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya, hasil ini diharapkan akan menambah referensi di bidang ilmu pengetahuan yang dapat digunakan sebagai acuan riset selanjutnya.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuan, setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi (*organization behavior*) yang merupakan pencerminan dari perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) para pelaku yang ada dalam organisasi, akan tetapi adalah sesuatu yang sangat penting untuk dipahami bahwa tujuan perusahaan yang akan dicapai tersebut harus dinilai kinerjanya. Menurut Husnan (1996:15), kinerja adalah pengukuran prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan yang mencerminkan kondisi kesehatan dari suatu perusahaan pada kurun waktu tertentu. Sedangkan Suryadi Prawirosentono(1992:2) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah sebagai berikut:

“*Performance* adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Jadi dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja perusahaan (*corporate performance*).

Dengan kata lain, jika kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Kinerja suatu pusat pertanggung jawaban secara umum dapat diukur dari dua konsep penilaian. Anthony dan Govindarajan (2005:174) menyatakan kedua ukuran tersebut sebagai efektivitas dan efisiensi. Efektivitas merupakan suatu penilaian kinerja yang didasarkan pada besarnya pencapaian tujuan. Sedangkan konsep efisiensi menilai kinerja atas dasar perbandingan output terhadap input. Oleh karena itu diperlukan suatu pengawasan dalam melaksanakan pengendalian, baik dalam penilaian kinerja maupun faktor lain. Adapun fungsi dari dari pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Membangun standar kinerja yang dilandasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Mengukur kinerja yang sebenarnya sudah dilakukan.
- 3) Membandingkan kinerja nyata dengan standar kerja yang ditentukan.
- 4) Membandingkan kinerja yang diperlukan, artinya bila kinerja aktual lebih buruk dari standar kinerja, berarti perlu pemberitahuan kepada karyawan bersangkutan untuk memperbaiki kinerjanya.

Dengan adanya tahapan di atas, maka pengendalian yang dijalankan dapat terlaksana dengan baik. Dengan kata lain tujuan utama dari pengukuran dan penilaian kinerja yang sesungguhnya bukanlah untuk mencari kesalahan

dan memberi sanksi, tetapi lebih diutamakan untuk memberikan umpan balik bagi perbaikan di masa mendatang.

b. Kinerja manajerial

Adapun yang dimaksud dengan pengertian kinerja adalah kinerja manajerial para individual dalam kegiatan-kegiatan manajerial, yang dikenal dengan delapan dimensi kinerja manajerial yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan (*representative*) (Mahoney (1963) dalam Delfia, 2005).

Dari pengertian di atas ada delapan dimensi dari kinerja manajerial, yaitu:

- 1). Perencanaan.
Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan (pelaksanaan), penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.
- 2). Investigasi
Investigasi merupakan kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.
- 3). Pengkoordinasian
Pengkoordinasian yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.
- 4). Evaluasi
Evaluasi yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilain pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
- 5). Pengawasan (supervisi)
Pengawasan yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
- 6). Pengaturan staff (*staffing*)

Staffing yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi karyawan.

7). *Negosiasi*

Negosiasi adalah kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan, melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.

8). *Perwakilan (representative)*

Perwakilan yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan atau perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Seseorang yang mempunyai posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat kongkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam wilayah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial.

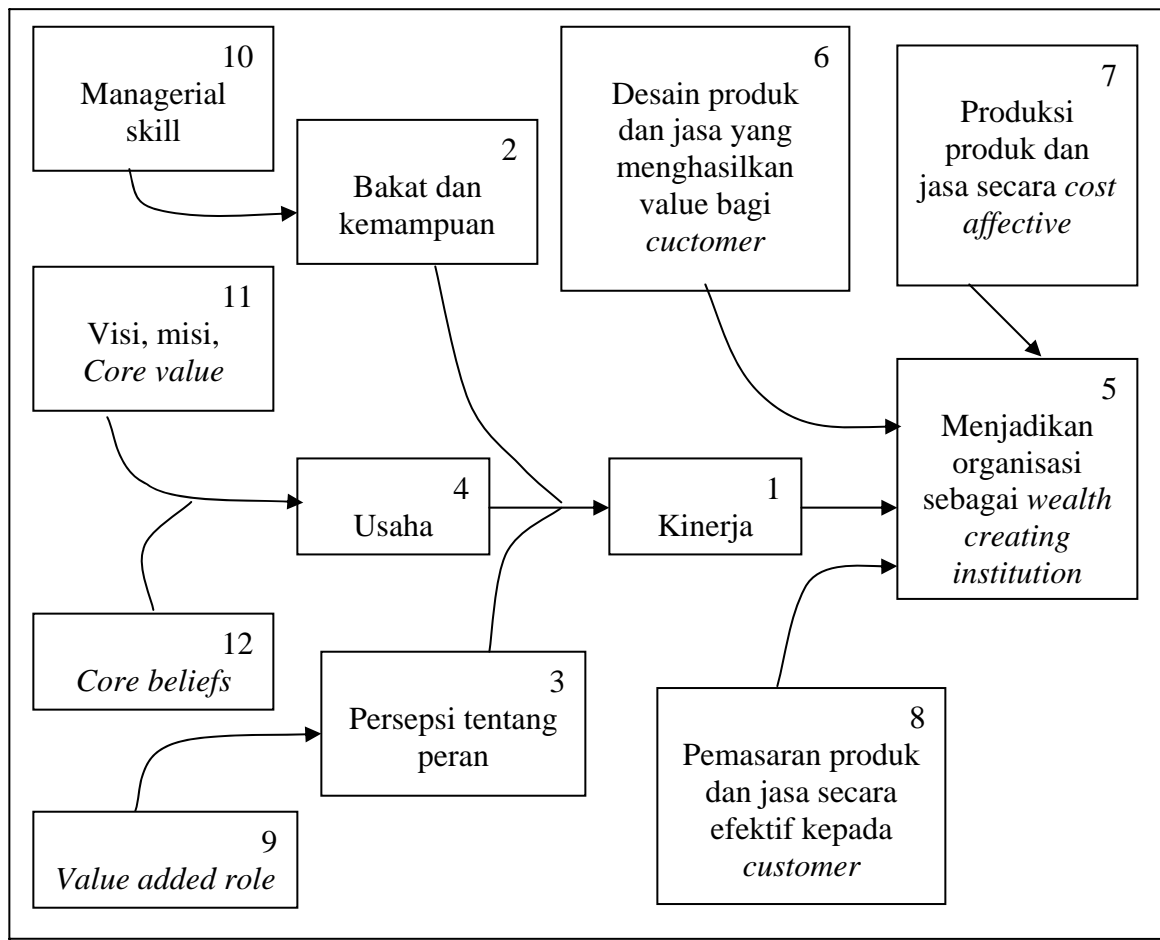
Rerangka konseptual kinerja manajerial (*conceptual framework of managerial performance*) adalah suatu struktur komponen-komponen yang membentuk kinerja orang yang memegang posisi manajerial. Rerangka konseptual ini dipakai sebagai model untuk membangun kinerja manajerial yang bersifat abstrak. Setiap komponen yang membentuk rerangka konseptual ini dapat dikembangkan lebih lanjut secara lebih rinci dan bersifat konseptual

pula. Sebagai *working model*, rerangka konseptual kinerja manajerial tersebut menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial.

Menurut Mulyadi dan Setiawan (2001:790), rerangka konseptual kinerja manajerial dibutuhkan untuk:

- 1) Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab untuk mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concern* berdasarkan rerangka konseptual kinerja manajerial.
- 2) Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan.
- 3) Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi antar komponen rerangka konseptual kinerja manajerial.
- 4) Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap komponen rerangka tersebut jika lingkungan bisnis menuntut perubahan terhadap komponen tertentu.

Rerangka konseptual kinerja manajerial disajikan pada Gambar 1 sebagai *working model*, rerangka konseptual kinerja manajerial tersebut menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial.



Sumber: Mulyadi, (2001) Sistem Pengendalian Manajemen.

Gambar 1. Rerangka Konseptual Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial (kotak no.1) ditentukan oleh faktor bakat dan kemampuan (kotak no.2), persepsi tentang peran (kotak no.3), dan usaha (kotak no.4). Pada dasarnya organisasi dibangun sebagai *wealth creating institution*. Oleh karena itu, kinerja manajerial pada dasarnya adalah untuk menjadikan organisasi yang dipimpin sebagai *wealth creating institution* (kotak no.5).

Ada tiga kegiatan utama untuk menjadikan organisasi sebagai *wealth creating institution*:

1. Mendesain produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi *customer* (kotak no.6)
2. Memproduksi produk dan jasa secara *cost affective* (kotak no.7)
3. Memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada *customer* (kotak no.8)

Oleh karena manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja menjadikan organisasi sebagai *wealth creating institution*, maka manajer perlu memahami *value adding role* (kotak no.9) yang disandangnya, yaitu: (1) membangun *customer* yang puas (*customer satisfied*), (2) membangun karyawan yang produktif dan berkomitmen, (3) menghasilkan *financial returns* yang memadai. Untuk mampu melaksanakan *value adding role*, manajer perlu memiliki *managerial skill* (kotak no.10) yang memadai.

Usaha (kotak no.4) merupakan faktor yang menentukan apakah bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh manajer (kotak no.2) dan persepsi tentang peran (kotak no.3) mampu menghasilkan kinerja manajerial (kotak no.1) menjadikan organisasi sebagai *wealth creating institution* (kotak no.5). Untuk mampu menjadikan organisasinya sebagai *wealth creating institution*, manajer memerlukan sarana untuk memfokuskan dan mendorong usaha seluruh anggota organisasi. Visi, misi, dan *core value*, organisasi (kotak no.11) merupakan pemfokus usaha seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan kinerja

manajerial. *Core beliefs* (kotak no.12) merupakan pembangkit semangat seluruh anggota organisasi dalam usaha mewujudkan kinerja manajerial.

c. Jenis Kriteria Kinerja

Ada tiga jenis dasar penilaian kinerja menurut Mulyadi (1997:423) yaitu:

- 1). Kriteria berdasarkan sifat.
Dimana memusatkan diri pada karakteristik perilaku seorang karyawan, loyalitas keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis ini memusatkan bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- 2). Kriteria berdasarkan perilaku.
Berfokus bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini sangat penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Kriteria perilaku jika dikombinasikan dengan umpan balik kinerja sangat bermanfaat bagi pengembangan karyawan. Dengan perilaku yang teridentifikasi secara jelas, seorang karyawan lebih memungkinkan memperlihatkan perbuatan yang membawanya ke puncak kinerja.
- 3). Kriteria berdasarkan hasil
Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

d. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap (Mulyadi, 2001:420)

yaitu:

- 1) Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci:
 - a) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab
 - b) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
 - c) Pengukuran kinerja sesungguhnya
- 2) Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci:
 - a) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya

- b) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

e. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah pertemuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001:353). Jadi penilaian kinerja adalah usaha yang dilaksanakan manajemen untuk menilai efektifitas dan efisiensi aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakan oleh perusahaan pada periode tertentu. Penilaian kinerja ini dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja. Penilaian kinerja oleh manajemen dimanfaatkan untuk (Mulyadi, 2001:353):

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

Dari aspek perilaku, momotivasi bersangkutan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Akan berbeda kondisi moral karyawan jika pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimisasi motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi. Maksimisasi motivasi karyawan berarti membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan untuk mengerahkan setiap usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Jika setiap karyawan

memahami sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan setiap karyawan melaksanakan internalisasi sasaran perusahaan sebagai sasaran pribadinya, maka kesesuaian tujuan individu karyawan dengan sasaran perusahaan inilah yang akan memotivasi karyawan untuk mencapai organisasi.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya. Jika manajemen puncak akan memutuskan promosi manajer ke jabatan yang lebih tinggi, data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu manajemen puncak dalam memilih manajer yang memenuhi kriteria yang pantas untuk dipromosikan.

- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis di masa

yang akan datang. Hasil penilaian kinerja juga dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

Dalam organisasi perusahaan, manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen di bawah mereka. Pendelegasian wewenang ini disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang ini dipertanggung jawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja. Dengan pengukuran kinerja ini, manajemen puncak memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang dan penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan wewenang yang dilakukan oleh manajemen bawah. Berdasarkan hasil penilaian kinerja ini, manajemen puncak memberikan penilaian terhadap kinerja manajemen bawah. Di lain pihak, penilaian kinerja ini memberikan umpan balik bagi bagi manajemen bawah mengenai bagaimana manajemen puncak menilai kinerja mereka.

- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Distribusi penghargaan ekstrinsik (kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, maupun kompensasi non keuangan), memerlukan data

hasil kinerja karyawan, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut. Pembagian penghargaan yang dipandang tidak adil menurut persepsi karyawan yang menerimanya maupun yang tidak menerimanya, akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

2. Pengendalian Personal

1) Konsep Pengendalian

Menurut Stoner (1996:248), pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktifitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Sedangkan menurut Hendjrachman (1990) dalam Gusferlia (2007) pengendalian adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai rencana personalia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi. Pengendalian juga merupakan usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan.

Fungsi pengendalian manajemen mencakup usaha untuk memastikan bahwa orang-orang lain tersebut mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan. Namun terjadinya perbedaan tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan disebabkan oleh ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi dan ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan. Untuk itu perlu bagi manajemen memberikan suatu

pengendalian manajemen melalui perilaku yang diharapkan agar terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengetahuan manajemen tentang penyebab diperlukannya pengendalian akan menjadi dasar yang menentukan efektivitas tipe pengendalian yang didesain dan diimplementasikan dalam organisasi. Untuk menjadikan fungsi pengendalian manajemen berjalan efektif, manajemen perlu memilih tipe pengendalian yang dapat mengatasi penyebab mengapa individu dalam organisasi tidak mau atau tidak mampu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan.

Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang penting dan merupakan akhir dari proses manajemen. Menurut Merchant (1998:6) beberapa faktor yang menyebabkan munculnya masalah pengendalian meliputi :

- a. Kurangnya pengarahan (*lack of direction*). Faktor ini timbul karena karyawan tidak mengetahui apa yang diinginkan organisasi. Dalam hal ini fungsi sistem pengendalian adalah memberikan informasi kepada karyawan bagaimana memaksimalkan kontribusi mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi.
- b. Masalah motivasional (*motivational problem*). Munculnya masalah motivasi disebabkan karena tujuan individu dan tujuan organisasi tidak sama (*goal incongruance*). Dengan kata lain individu mempunyai kepentingan-kepentingan pribadi (*self-interest*).
- c. Keterbatasan individu (*personal limitation*). Keterbatasan ini kemungkinan disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, keterampilan, pengalaman, stamina, pelatihan, kecerdasan untuk menangani kasus-kasus tertentu.

Sistem Pengendalian Manajemen didefinisikan oleh Anthony dan Govindarajan (1998:21) sebagai sebuah proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Simon (1990) dalam Delfia (2005) mendefinisikan

sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah sistem dan prosedur yang diformulasikan dalam bentuk pemakaian informasi untuk mempertahankan atau mengganti bentuk aktivitas organisasi.

Sedangkan Flamholtz dan Tsui (1985) dalam Suspita (2004) menggambarkan sistem pengendalian manajemen sebagai proses untuk mempengaruhi perilaku. Menurut Weiner dalam Flamholtz dan Tsui (1985) inti dari sistem pengendalian didasarkan pada proses sibernetika (*cybernetic process*) dari sebuah tujuan dan penyusunan standar, pengukuran dan perbandingan, pengevaluasian dan umpan balik untuk melakukan tindakan korektif. Dalam inti sistem pengendalian terdapat enam elemen, yang meliputi:

- 1). Elemen perencanaan. Elemen perencanaan meliputi penyusunan tujuan dan pembuatan standar dalam masing-masing bidang pertanggung jawaban individu ataupun unit kerja.
- 2). Subsistem operasional. Subsistem operasional meliputi perilaku yang digambarkan oleh individu atau unit kerja dalam memperoleh, mengalokasikan, memanfaatkan, mengembangkan, melindungi sumberdaya organisasi.
- 3). Elemen hasil (*outcome*). Elemen hasil meliputi kinerja (seperti: volume, penjualan, produktivitas, *profit margin*) dan hasil-hasil lainnya seperti *turnover* dan *absenteeisme*.

- 4). Elemen pengukuran. Elemen pengukuran meliputi sistem informasi manajemen (seperti: produksi, persediaan, sistem pengendalian administratif dan anggaran) dan sistem penilaian karyawan.
- 5). Elemen umpan balik. Elemen umpan balik ini mengacu pada pengiriman informasi. Dalam subsistem operasional informasi ini bermanfaat untuk melakukan tindakan koreksi. Koreksi dilakukan dengan membandingkan kinerja dengan tujuan atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam elemen perencanaan, informasi ini bermanfaat untuk menyesuaikan tujuan atau standar. Dalam elemen pengevaluasian, informasi ini bermanfaat untuk memberikan *reward*.
- 6). Elemen pengevaluasian dan pemberian *reward*. Elemen ini meliputi pengadministrasian *reward* ekstrinsik yang didasarkan pada evaluasi kinerja dan merancang pemberian *reward* instrinsik untuk mempengaruhi perilaku kerja.

Untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, diperlukan suatu sistem yang disebut “sistem perencanaan dan pengendalian manajemen” (*management and control system*). Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen atau yang lebih sering hanya disingkat menjadi sistem pengendalian manajemen (*management control system*), adalah suatu sistem untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang dipilih

dan untuk mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2001:3)

Efektivitas organisasi sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan bersama sangat ditentukan oleh pendekatan yang digunakan untuk mengorganisir sumber daya manusia di dalam memanfaatkan sumber daya lain. Ada dua pendekatan yang digunakan, yaitu:

a). Pendekatan fungsional hierarkis

Pendekatan fungsional hierarkis cenderung menghasilkan sikap personal lebih banyak berkomunikasi vertikal didalam fungsinya masing-masing. Dengan demikian secara bawaan, pendekatan ini cenderung mengakibatkan pengendalian terjadi secara berlebihan.

b).Pengendalian kepemilikan sistem

Pengendalian kepemilikan sistem menyadari adanya sistem lintas fungsional dan mendefinisikan kembali peran dan tanggung jawab manajer berdasarkan kesadaran tersebut.

Untuk mencapai kesuksesan, organisasi harus mempunyai dan mempertahankan pengendalian manajemen yang baik. Menurut Merchant (1998:9) pengendalian manajemen yang baik didefinisikan sebagai berikut: “Dalam Pengendalian yang baik untuk seseorang dengan rasa percaya diri yang lebih bukanlah hal yang utama, karena akan muncul hal-hal yang tidak akan

menyenangkan”. Beberapa karakteristik pengendalian manajemen yang baik menurut Merchant (1998:9) meliputi:

1. Pengendalian tersebut berorientasi masa depan.
2. Pengendalian harus dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi.
3. pengendalian tersebut dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik dari periode sebelumnya.

Bentuk-bentuk pengendalian dapat dikategorikan sebagai pengendalian formal dan informal (Anthony dan Govindarajan, 2005), pengendalian output dan perilaku, pengendalian pasar, birokrasi dan *clan control* (Ouchi, 1979) dalam Delfia (2005), pengendalian administratif dan sosial (Hopwood, 1976) dalam Delfia (2005), pengendalian hasil, tindakan dan personal (Merchant, 1998).

Pengendalian formal meliputi aturan, prosedur standar pengoperasian, sistem anggaran. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dapat dicapai, yang dilakukan melalui *monitoring*, pengukuran dan mengoreksi tindakan. Pengendalian seperti ini disebut dengan pengendalian hasil atau output, biasanya berorientasi finansial dan merupakan pengendalian yang sifatnya umpan balik.

Pengendalian administratif meliputi struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, prosedur standar pengoperasian, standar untuk mengatur perilaku para manajer dan pekerja, anggaran, reward dan sistem insentif. Pengendalian administratif terbagi menjadi pengendalian akuntansi dan non akuntansi (perilaku dan personal). Pengendalian personal meliputi pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia. Pengendalian perilaku meliputi aktivitas pengawasan, *monitoring* aktivitas yang sedang berjalan dan mengamati apakah

anggota organisasi berperilaku sesuai dengan cara yang dikehendaki. Sedangkan pengendalian informal meliputi pengendalian sosial pengendalian *clan* (profesional). Salah satu contoh bentuk pengendalian *clan* ini adalah untuk memastikan bahwa tindakan tersebut sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

2) Pengendalian terhadap Personal

Pengendalian personal oleh Merchant (1998:121) didefinisikan sebagai pengendalian berdasarkan pada pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia. Sumber utama penyebab masalah pengendalian adalah personal. Oleh karena itu, jika manajemen berkeinginan untuk menjadikan pelaksanaan fungsi pengendalian efektif, fokus utama usaha pengendalian perlu dipusatkan kepada penyebab timbulnya masalah pengendalian. Penyebabnya antara lain (Mulyadi dan Setyawan, 2001:648):

- a). Ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi.
- b). Ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan.

Ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat disebabkan oleh (Mulyadi dan Setyawan, 2001):

1. Tidak adanya misi, visi, *core beliefs* dan *core values* organisasi yang dirumuskan oleh manajemen puncak.
2. Visi, misi, *core beliefs* dan *core values* organisasi yang tidak jelas.
3. Pengkomunikasikan misi, visi, *core beliefs* dan *core values* organisasi yang tidak efektif.

Oleh karena itu, manajemen puncak bertanggung jawab untuk merumuskan visi, misi, *core beliefs* dan *core values* organisasi serta berbagai cara untuk mengkomunikasikan visi, misi, *core beliefs* dan *core values* organisasi kepada setiap anggota organisasi, sehingga visi, misi, *core beliefs* dan *core values* organisasi menjadi *shared vision*, *shared mission*, *shared belief*, dan *shared values*. Dengan pendekatan ini, manajemen puncak menanamkan pengendalian dalam diri pribadi masing-masing personel, untuk memastikan bahwa tujuan individu serasi dengan tujuan organisasi dan untuk mencegah personel dari tindakan untuk memenuhi tujuan pribadinya yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi.

Untuk mengatasi ketidakmampuan individu dalam mewujudkan tujuan organisasi, manajemen dapat melakukan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) melalui:

1. Pendidikan dan pelatihan.
2. Penyediaan teknologi memadai
3. Dukungan dari manajemen puncak

Melalui pengendalian terhadap personal, diharapkan personal memahami tujuan yang hendak diwujudkan oleh organisasi di masa depan, sehingga terjadi keselarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Melalui pengendalian organisasi personal pula, personal memiliki kemampuan yang dituntut oleh organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Namun, seberapa baik pengendalian

personal yang dilaksanakan organisasi, masih terdapat kemungkinan terjadinya ketidakselarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Dalam proses pelaksanaan perusahaan itu, hal-hal yang menyangkut pengendalian personal itu adanya keterlibatan dalam pembuatan keputusan. Dimana dalam pembuatan keputusan ini perlu seorang manajer untuk bisa mengambil kebijakan apakah hal tersebut bisa diterima atau ditolak dari kebijakannya sehingga mewujudkan hal yang terbaik bagi perusahaannya. Lalu hasil dari keputusan tersebut bisa berpengaruh baik terhadap kemajuan perusahaan. Pada hal lain, untuk pendelegasian dan pertanggungjawaban merupakan keterwakilan seseorang untuk mampu mengemban wewenang untuk mampu menjalankan tugas-tugasnya serta mampu bertanggungjawab atas pekerjaan yang telah dilakukannya dalam bentuk penyampaian laporan kepada atasannya. Namun dari sekian aktivitas yang dijalankannya, ada juga ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan, dan hal ini merupakan salah satu hal yang bertentangan dengan tujuan perusahaan. Maka oleh karena itu sangat diperlukan sekali pengendalian personal untuk membentuk karakter personal yang mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan.

Perusahaan-perusahaan yang menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen akan menghadapi berubah-ubahnya keluaran sebagai akibat dari perubahan kebutuhan *customers* dan bervariasinya tindakan yang diperlukan untuk menghasilkan keluaran yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan *customers*. Dalam

menghadapi lingkungan bisnis yang semacam ini, kemampuan organisasi untuk memberikan respon terhadap perubahan lingkungan bisnisnya merupakan faktor penentu kelangsungan hidup organisasi tersebut.

Kemampuan untuk merespon perubahan lingkungan sangat ditentukan oleh keberdayaan karyawan untuk berubah dan kemampuan karyawan untuk berubah ditentukan oleh tingkat pendidikan dan pelatihan karyawan. Oleh karena itu, fungsi pengendalian manajemen dalam perusahaan-perusahaan yang menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen dilaksanakan secara efektif melalui pengendalian personal berikut ini:

- a. Peningkatan kompetensi - seleksi personal, pendidikan dan pelatihan dan penugasan personal.
- b. Peningkatan komunikasi - perumusan dan pengkomunikasian visi, misi, *core beliefs* dan *core values*, penyediaan informasi untuk koordinasi.
- c. Peningkatan pengendalian oleh sejawat - kelompok kerja yang kohesif, berbagi tujuan (*shared goods*).

3. Pengendalian Perilaku

Perilaku adalah kegiatan yang sudah dilakukan, atau niat yang sudah direalisasikan dalam bentuk tingkah laku yang tampak (Ancok, 1995:6) dalam website kepegawaian Badan Kepegawaian Negara (BKN) tahun 2004. Sedangkan pengendalian perilaku menurut Ouchi (1977) dalam Suspita (2004) didefinisikan

sebagai pengendalian yang berdasarkan pada struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, dan prosedur standar pengoperasian.

Jika dalam mencapai tujuan organisasi, semua anggota organisasi selalu mengerjakan apa saja kepentingan yang terbaik untuk kepentingan organisasi maka pengendalian sebenarnya tidak diperlukan. Namun pada kenyataannya individu dalam organisasi kadang-kadang tidak mampu atau tidak mau berperilaku untuk kepentingan terbaik organisasi. Oleh karena itu, serangkaian pengendalian perlu diterapkan untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan. Beberapa hal tersebut dapat dijelaskan dalam bentuk peraturan informal, dimana dalam peraturan informal ini memberikan suatu kebijakan yang tegas bagi para karyawannya untuk mampu berperilaku yang diinginkan perusahaan agar bisa menjalankan aktivitas perusahaan dengan baik berdasarkan prosedur yang ditetapkan. Dalam proses aktivitas perusahaan, ada suatu jalinan baik dalam bentuk hubungan dasar yang tetap terjaga dengan perusahaan yang dilandasi dengan aturan formal agar bisa terlaksananya kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Dari kebijakan perusahaan ini perlu juga bagi para personalnya untuk mampu bersikap melalui perilaku yang bisa mengikuti peraturan informal dan perlu mencegah adanya perilaku yang bertentangan dengan dari prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk mencegah personal melakukan tindakan yang tidak diharapkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, manajemen dapat menciptakan hambatan

terhadap perilaku yang tidak sebagaimana mestinya, yang dapat dibagi menjadi dua macam:

- a). Hambatan fisik, seperti pemasangan peralatan seperti kunci, sistem identifikasi personal, *password*.
- b). Hambatan administratif, seperti pemisahan fungsi yang memungkinkan pengecekan independen, sehingga mempersulit personal yang akan melakukan tindakan yang tidak semestinya.

Dalam beberapa hal, manajemen dapat menghindarkan organisasi dari masalah-masalah pengendalian dengan cara tidak memberikan kesempatan bagi personal untuk berperilaku tidak sebagaimana yang diharapkan. Ada empat cara yang ditempuh untuk menghindarkan perusahaan dari perilaku anggotanya yang tidak sesuai dengan sebagaimana yang diharapkan, yaitu (Merchant, 1998:10)

1. Otomatisasi (*automation*). Masalah pengendalian seperti ketidakmampuan manusia untuk memproses informasi baru secara optimal dan ketidakmampuan setiap karyawan untuk mengambil keputusan secara konsisten. Masalah ini dapat dihindari dengan memasukkan berbagai kebijakan kedalam perangkat lunak komputer, sehingga akan tercipta konsistensi keputusan sebagai hasil proses otomatisasi.
2. Sentralisasi (*centralization*). Merupakan usaha untuk memusatkan pengambilan keputusan dalam organisasi ke tangan pimpinan.
3. Berbagi resiko (*risk sharing*). Risiko yang dihadapi oleh perusahaan sebagai akibat dari perilaku personal yang tidak diharapkan dapat di bagi dengan perusahaan asuransi.
4. Penghilangan (*elimination*). Penghilangan bisnis atau operasi dapat dilakukan dengan menjual bisnis tersebut atau melakukan *outsourcing* operasi pada perusahaan yang tidak memiliki *core competencies* dibidang operasi tersebut.

Ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan disebabkan oleh:

1. Tidak adanya kompetensi dan keterampilan sebagai akibat kurangnya pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.
2. Tidak memilikinya informasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi dapat pula disebabkan oleh kekurangan yang melekat dalam diri setiap orang, yaitu:

- a. Ketidakmampuan setiap orang untuk memproses informasi baru secara optimal.
- b. Ketidakmampuan setiap orang untuk melakukan pengambilan keputusan secara konsisten.

4. Model dan Struktur Teknologi Perrow (Karakteristik Tugas)

Karakteristik tugas merupakan sifat-sifat perbedaan tugas secara potensial yang dapat mempengaruhi keefektifan bentuk pengendalian, baik itu personal maupun perilaku karena sifatnya yang tidak rutin. Perrow dalam Delfia (2005:20) menyatakan bahwa struktur organisasi; khususnya organisasi yang berbentuk birokratik akan sangat tergantung terhadap derajat rutinitas dari teknologi tugas. Perrow mengelompokkan rutinitas dalam dua dimensi: *task analyzability* dikatakan rendah bila teknik yang digunakan untuk melakukan tugas tertentu tidak ada (*low analyzability*). Dan sebaliknya *task analyzability* dikatakan tinggi bila terdapat banyak teknik yang digunakan dalam melakukan tugas. Sedangkan *number of*

exception dikatakan tinggi bila terdapat banyak variasi yang substansial dalam menghadapi tugas dan sebaliknya.

Perrow menggambarkan suatu tugas dikatakan rutin bila tugas tersebut dapat dianalisis (*low analyzability*) dengan beberapa/sedikit pengecualian (*low few number of exception*). Sebaliknya suatu tugas dikatakan tidak rutin jika tugas tersebut sulit untuk dianalisis (*high analyzability*) dan dengan banyak variasi pengecualian (*high number of exception*). Menurut Perrow, perlu adanya penyusunan struktur tugas untuk mencapai pengendalian dan koordinasi yang efektif untuk lingkungan tugas yang berbeda yang di hadapi organisasi. Berikut ini adalah bentuk dari model dan struktur teknologi Perrow:

		<i>Task analyzability</i>	
		<i>High</i>	<i>Low</i>
<i>Number of Exception</i>	<i>Low</i>	1	2
	<i>High</i>	4	3

Gambar 2. Model dan Struktur Teknologi Perrow

Tugas-tugas yang berada dalam sel 1 merupakan tugas-tugas yang sifatnya berulang dan susah dipahami (*few exception*), dengan menggunakan teknik-teknik untuk menangani tugas-tugas (*high analyzability*). Kegiatan produksi dalam waktu lama dan produk yang distandarisasi termasuk dalam sel ini. Adapun bentuk pengendalian akuntansi seperti *standard costing*, *flexible budgeting*, merupakan bentuk pengendalian yang cocok (Bruns dan Waterhouser). Sel 1 ini menunjukkan bahwa dengan variasi tugas yang efektif (*few exception*) dan adanya hubungan yang jelas antara input dan output dalam menyelesaikan tugas maka organisasi dapat menggunakan bentuk pengendalian akuntansi. Perrow (1970) juga menyatakan bahwa organisasi yang menghadapi tugas berdasarkan panduan prosedur, pengoperasian manual, *job codification* dan *rigid lines* dari pelaporan dan akuntabilitas dapat menggunakan bentuk pengendalian perilaku untuk mengendalikan perilaku karyawannya. Pengendalian perilaku akan efektif jika terdapat aturan yang jelas untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Dalam sel 1 ini, pemilihan bentuk pengendalian antara pengendalian akuntansi dengan mengendalikan perilaku didasarkan pada biaya relatif yang dikeluarkan dan masalah ketepatan waktu (*time lines*). Menurut Merchant (1998), organisasi yang menyelesaikan tugas-tugas berdasarkan waktu yang sudah ditentukan (*real time*) akan lebih menyukai bentuk pengendalian akuntansi.

Sel 2 meliputi tugas-tugas yang lebih sulit untuk memprediksi bentuk pengendalian mana yang paling efektif. Tugas-tugas dengan sedikit variasi

menunjukkan ketidakpastian dalam proses pentransformasian input-output. Tugas-tugas yang berada yang berada dalam sel 2 berada dalam kontinum antara tugas yang sifatnya rutin dan tidak rutin, tetapi tugas tersebut mempunyai perbedaan (Perrow, 1970). Hasil penelitian Abernety dan Brownell (1997) dalam Delfia (2005) menyatakan bahwa tugas-tugas dalam sel 2 adalah tugas-tugas dengan variasi yang rendah maka bentuk pengendalian perilaku kurang cocok. Tugas-tugas dengan variasi yang rendah dilihat dari sedikitnya input yang ditransformasikan menjadi output, tidak ada program yang disusun untuk melakukan tugas. Sebaliknya pengendalian akuntansi seperti anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan untuk menyusun target kinerja dan mengukur hasil dari tindakan individu tersebut (Merchant, 1998). Penggunaan bentuk pengendalian akuntansi tidak didasarkan pada hubungan input-output tetapi didasarkan pada kemampuan untuk menetapkan dan mengkuantifikasikan output. Pencapaian target ini tidak hanya ditentukan oleh salah satu fungsi saja, misalnya penjualan tetapi juga berkombinasi dengan pemasaran (periklanan, penetapan harga, promosi) (Rockness Shield, dalam Delfia, 2005). Target anggaran misalnya dapat dijadikan bentuk pengendalian yang efektif dalam sel 2 jika taget anggaran juga memasukkan beban cadangan (*expense alloance*) sebagai jumlah persentase dari penjualan (Rockness Shield, 1988).

Sel 3 menggambarkan situasi yang tidak rutin. Pada sel ini bentuk pengendalian formal dan pengendalian birokratik tidak akan efektif. Hal ini disebabkan tugas-tugas tidak dapat diprogram dan perilaku tidak dapat dikendalikan

hanya dengan mengimplementasikan prosedur yang ditetapkan sebelum melakukan tindakan ataupun hanya dengan mengendalikan tindakan individu melalui pengawasan oleh supervisor, sehingga dalam sel ini dibutuhkan profesional, pelatihan keprofesionalan dan sosialisasi yang tepat. Bentuk pengendalian ini disebut sebagai pengendalian personal Merchant (1998).

Sel 4 juga terdiri dari tugas-tugas yang sulit untuk memprediksi bentuk pengendalian yang efektif. Sama halnya dengan sel 2, tugas-tugas yang berada dalam sel 4 ini meliputi tugas-tugas dengan variasi yang banyak (*many exception*) sehingga sulit untuk menentukan hubungan antara output dengan input. Sehingga memungkinkan dilakukannya pengembangan dan pengimplementasian program pengendalian seperti prosedur pengoperasian manual untuk menjamin perilaku sesuai dengan hasil yang akan dicapai. Bentuk pengendalian akuntansi kemungkinan kurang efektif jika tugas-tugas tersebut mempunyai variasi yang banyak, karena variasi yang banyak akan menghalangi pengembangan target keuangan dan sulit untuk mengantisipasi tugas yang akan dilakukan untuk mengestimasi biaya yang akan dijadikan sebagai *bechmark* untuk pengukuran perilaku yang diinginkan. Maka bentuk pengendalian perilaku dirasakan lebih tepat daripada pengendalian akuntansi jika variasi tugas yang dihadapi sedikit. Apabila variasi tugas yang dihadapi sangat banyak maka dibutuhkan bentuk pengendalian personal. Pengendalian personal dibutuhkan untuk mencapai koordinasi dalam melakukan tugas-tugas untuk mencapai koordinasi dalam menyelesaikan tugas (Abernety dan Brownell dalam Delfia, 2005).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian sejenis diantaranya dilakukan oleh Gusferlia (2007), tentang pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi dan personal dalam peningkatan kinerja manajer riset dan pengembangan. Populasi yang digunakan adalah perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia dengan sampel manajer tingkat menengah. Uji hipotesis dengan menggunakan uji t statistik, uji koefisien determinasi dan uji F (*F-test*). Hasil ini menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh positif antara karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi dan pengaruh positif antara karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian personal.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Delfia (2005) yang meneliti pengaruh pengendalian personal terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi. Dalam penelitian ini diperoleh 78 orang manajer divisi dan sub divisi pada perusahaan manufaktur di Sumatera Barat yang berskala menengah dan besar sebagai sampel penelitian. Hasil analisis dengan menggunakan uji regresi berganda menunjukkan bahwa pengendalian personal berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial dengan signifikansi sebesar 0,529 dengan alpha 5%. Untuk penelitian Yessy (2004), yang meneliti tentang pengaruh pengendalian personal terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi dengan menunjukkan hasil bahwa pengendalian

personal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial disaat karakteristik tugas sebagai pemoderasi.

Dari penelitian-penelitian yang sudah ada, peneliti ingin melihat apakah pengendalian personal dan perilaku berhubungan positif dengan kinerja manajerial, apabila terdapat banyak teknik dalam melakukan tugas tertentu (*high analyzability*) dan terdapat banyak variasi dalam melakukan tugas (*high exceptions*).

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Pengendalian Personal dan Pengendalian Perilaku secara bersama-sama terhadap Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Tugas sebagai variabel Pemoderasi.

Dalam melaksanakan kegiatan, perusahaan memerlukan adanya pengendalian agar dapat memantau atau mengontrol tahapan proses dari kinerja manajerial agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengendalian personal merupakan pengendalian berdasarkan pada pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia (Merchant, 1998 dalam Delfia, 2005). Dalam hal ini pengendalian personal menjadi penting sebagai penunjang terciptanya kegiatan pelaksanaan perusahaan yang terhimpun dengan personal-personal yang baik.

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang baik perlu bagi para individu untuk menyesuaikan tujuan individu dengan tujuan perusahaan sehingga dengan komitmen demikian akan menghasilkan kinerja manajerial yang sesuai dengan yang diharapkan.

Manajemen puncak yang berperan besar untuk bertanggung jawab dalam hal merumuskan visi dan misi suatu organisasi perlu menanamkan pengendalian dalam diri pribadi masing-masing personal sehingga akan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Dengan proses dan komitmen tersebut akan mampu meningkatkan kinerja manajerial yang lebih baik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yessy (2004), tentang pengaruh pengendalian personal terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi dengan menunjukkan hasil bahwa pengendalian personal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengendalian perilaku merupakan hal yang sangat penting untuk menciptakan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Menurut Ouchi (1977) dalam Suspita (2004), pengendalian perilaku adalah pengendalian yang berdasarkan pada struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, dan prosedur standar pengoperasian. Dalam hal ini, setiap perilaku dari individual akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan sehingga akan tercermin dalam perusahaannya. Wujud dari pengendalian perilaku ini juga akan menampilkan hasil kinerja manajerial yang baik sehingga tujuan awal perusahaan tersebut akan terealisasi secara ril.

Penelitian yang dilakukan oleh Gusferlia (2007), tentang pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi dan personal dalam peningkatan kinerja manajer riset dan pengembangan menghasilkan pengaruh positif terhadap bentuk pengembangan akuntansi dengan kinerja manajerial ketika

karakteristik tugas *low analyzability* dan *few exceptions*. Dari hasil tersebut, dapat diduga bahwa pengendalian personal dan pengendalian perilaku secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi. Dugaan ini dapat dilihat pada subhipotesis 1.

2. Hubungan Pengendalian Personal dan Kinerja Manajerial.

Dalam melaksanakan kegiatan, perusahaan memerlukan adanya pengendalian agar dapat memantau atau mengontrol tahapan proses dari kinerja manajerial agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengendalian personal merupakan pengendalian berdasarkan pada pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia (Merchant, 1998 dalam Delfia, 2005). Dalam hal ini pengendalian personal menjadi penting sebagai penunjang terciptanya kegiatan pelaksanaan perusahaan yang terhimpun dengan personal-personal yang baik.

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang baik perlu bagi para individu untuk menyesuaikan tujuan individu dengan tujuan perusahaan sehingga dengan komitmen demikian akan menghasilkan kinerja manajerial yang sesuai dengan yang diharapkan. Manajemen puncak yang berperan besar untuk bertanggung jawab dalam hal merumuskan visi dan misi suatu organisasi perlu menanamkan pengendalian dalam diri pribadi masing-masing personal sehingga akan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Dengan proses dan komitmen tersebut akan mampu meningkatkan kinerja manajerial yang lebih baik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yessy (2004), tentang pengaruh pengendalian personal terhadap peningkatan

kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi dengan menunjukkan hasil bahwa pengendalian personal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari hasil tersebut, dapat diduga bahwa pengendalian personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini ditunjukkan pada subhipotesis 2.

3. Hubungan Pengendalian Perilaku dan Kinerja Manajerial.

Pengendalian perilaku merupakan hal yang sangat penting untuk menciptakan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Menurut Ouchi (1977) dalam Suspita (2004), pengendalian perilaku adalah pengendalian yang berdasarkan pada struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, dan prosedur standar pengoperasian. Dalam hal ini, setiap perilaku dari individual akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan sehingga akan tercermin dalam perusahaannya. Wujud dari pengendalian perilaku ini juga akan menampilkan hasil kinerja manajerial yang baik sehingga tujuan awal perusahaan tersebut akan terealisasi secara ril.

Penelitian yang dilakukan oleh Gusferlia (2007), tentang pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi dan personal dalam peningkatan kinerja manajer riset dan pengembangan menghasilkan pengaruh positif terhadap bentuk pengembangan akuntansi dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas *low analyzability* dan *few exceptions*. Dari hasil tersebut, dapat diduga bahwa pengendalian perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini dapat dilihat pada subhipotesis 3.

4. Hubungan Karakteristik Tugas, Pengendalian Personal dan Kinerja Manajerial

Pengendalian personal sering disebut pengendalian profesional (*clan control*) merupakan pengendalian yang didasarkan pada proses sosial dan *self control*. Jenis pengendalian ini diperlukan oleh organisasi yang mempekerjakan personal yang menguasai mekanisme yang memungkinkan mereka menerapkan keahlian yang dimiliki dalam kondisi ketidakpastian. Mereka tidak hanya memiliki pengetahuan dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas yang kompleks, tetapi mereka juga sudah terbiasa bertindak secara independen tanpa pengendalian formal administratif. Mereka dapat mencari dan mengimplementasikan solusi yang diharapkan dari suatu permasalahan. Perilaku profesional diharapkan akan dikendalikan melalui proses *self control* dan *social control* yang dilakukan oleh individu dalam kelompok profesi tersebut atau *peer control*.

Pemilihan jenis pengendalian yang tepat akan sangat menentukan efektivitas pengendalian tersebut yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi. Salah satu faktor yang menentukan jenis pengendalian apa yang diterapkan dalam suatu organisasi atau unit bisnis adalah karakteristik tugas seperti yang dikemukakan oleh Perrow (1970) dalam Widiatmoko (2009). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yessy (2004) tentang pengaruh pengendalian personal terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi dengan menunjukkan hasil bahwa pengendalian personal berpengaruh

positif terhadap kinerja manajerial disaat karakteristik tugas sebagai pemoderasi. Maka dari berbagai uraian diatas, maka dapat diperkirakan bahwa pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial saat karakteristik tugas sebagai pemoderasi. Dugaan ini dapat dilihat pada subhipotesis 4.

5. Hubungan Karakteristik Tugas, Pengendalian Perilaku dan Kinerja Manajerial

Penelitian yang dilakukan oleh Suspita (2004), tentang pengaruh moderating variabel *locus of control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan pengendalian personal dan perilaku. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan hasil pengujian locus of control terhadap hubungan gaya kepemimpinan dengan pengendalian perilaku tidak memperoleh dukungan empiris pada penelitian ini. Berbeda yang dilakukan oleh Gusferlia (2007), tentang pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi dan personal dalam peningkatan kinerja manajer riset dan pengembangan menghasilkan pengaruh positif terhadap bentuk pengembangan akuntansi dengan kinerja manajerial dengan karakteristik tugas *low analyzability* dan *few exceptions*.

Salah satu karakteristik tugas dalam proses pengimplementasikan strategi organisasi adalah pengendalian perilaku. Pengendalian perilaku merupakan pengendalian yang berdasarkan pada struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, dan prosedur standar pengoperasian (Ouchi, 1977 dalam Suspita, 2004). Untuk menerapkan pengendalian perilaku yang optimal perlu dilakukan secara intensif

dengan pertimbangan karakteristik tugas yang mendukung terciptanya lingkungan yang kondusif sesuai dengan perilaku yang dilakukan oleh para karyawannya sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari hasil tersebut, dapat diduga bahwa pengendalian perilaku berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai pemoderasi. Dugaan ini dapat dilihat pada subhipotesis 5.

D. Kerangka Konseptual

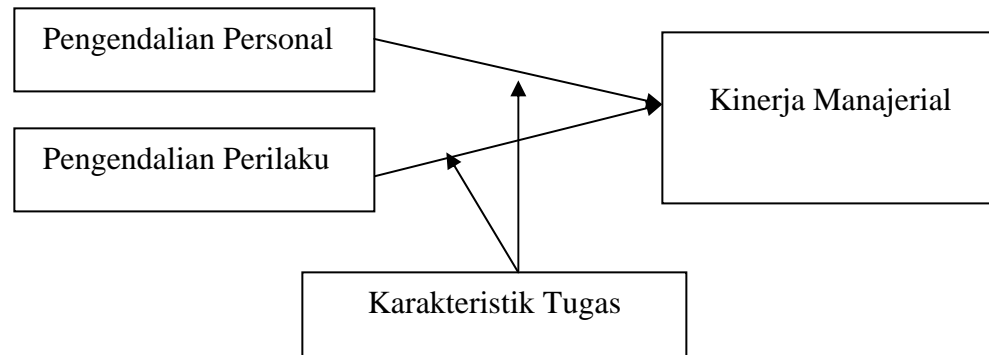
Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah, keterkaitan maupun hubungan variabel diteliti diuraikan dengan berpijak pada kajian teori diatas. Pengendalian merupakan usaha dengan proses untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang di harapkan atau kegiatan tertentu dengan tujuan untuk memastikan apakah pelaksanaan tugas dan fungsi obyek pengawasan dan atau kegiatan tersebut telah sesuai dengan yang ditetapkan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, semua personal selalu mengerjakan apa saja yang terbaik untuk kepentingan perusahaan dengan tindakan perilaku yang sesuai agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Namun kenyataannya individu dalam perusahaan sering tidak mampu berperilaku untuk kepentingan terbaik perusahaan. Oleh karena itu serangkaian pengendalian perlu diterapkan untuk

mencegah perilaku yang tidak diharapkan yang dapat menyebabkan tidak efektifnya kegiatan operasional perusahaan.

Dalam pengendalian yang terdiri atas pengendalian personal dan perilaku perlu dilaksanakan dengan baik agar menghasilkan kinerja manajerial yang lebih baik pula dalam proses kegiatan perusahaan. Untuk pengendalian manajemen di dalam suatu perusahaan dilakukan melalui suatu sistem pengendalian manajemen. Dengan sistem pengendalian manajemen ini akan dibangun paradigma personal yang mencerminkan kondisi lingkungan pada perusahaan tersebut. Selain itu, untuk menunjang tercapainya kinerja manajerial yang optimal perlu menghubungkannya dengan karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian personal dan perilaku dengan dua rutinitas dua dimensi yaitu *task analayzability* dan *number of exception*.

Penulis memiliki dugaan sementara bahwa semua variabel bebas yaitu pengendalian personal dan perilaku akan mempengaruhi kinerja manajerial dimana karakteristik tugas akan menjadi variabel pemoderasi diantara dua variabel. Untuk lebih jelasnya mengenai kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka konseptual

D. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Pengendalian personal dan pengendalian perilaku secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi.
- H₂ : Pengendalian personal berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.
- H₃ : Pengendalian perilaku berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.
- H₄ : Karakteristik tugas mempengaruhi hubungan Pengendalian personal terhadap kinerja manajerial.
- H₅ : Karakteristik tugas mempengaruhi hubungan Pengendalian perilaku terhadap kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis pengaruh pengendalian personal dan pengendalian perilaku berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian personal dan pengendalian perilaku secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi pada Perusahaan Manufaktur Skala Menengah dan Besar di Kota Padang.
2. Pengendalian personal tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Manufaktur Skala Menengah dan Besar di Kota Padang.
3. Pengendalian perilaku berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Manufaktur Skala Menengah dan Besar di Kota Padang.
4. Pengendalian personal tidak mempengaruhi kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi pada Perusahaan Manufaktur Skala Menengah dan Besar di Kota Padang.

5. Pengendalian perilaku mempengaruhi kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi pada Perusahaan Manufaktur Skala Menengah dan Besar di Kota Padang.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Pada item pengendalian perilaku, persetujuan informal mendapatkan nilai kurang. Ini berarti dalam pengisian kuesioner, para responden kurang memperhatikan persetujuan informal dan sering mengabaikan aturan. Sebaiknya dalam pengambilan keputusan para manajer lebih memperhatikan persetujuan informal dan tidak mengabaikan aturan agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan.
2. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa pengendalian personal tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena para personal tahu dengan adanya aturan tapi masih ada juga yang menjalankan pekerjaan dengan aturan informalnya seta mengabaikan aturan tersebut. Untuk perlu pengawasan lebih dan konsisten dari para manajernya agar bisa meningkatkan kinerja manajerialnya yang dapat ditunjang dengan adanya karakteristik tugas.
3. Penelitian ini masih terbatas pada pengaruh Pengendalian Personal dan pengendalian Perilaku berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, dengan

Karakteristik Tugas sebagai variabel pemoderasi pada Perusahaan Manufaktur Skala Menengah dan Besar di Kota Padang, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan perluasan sampel dan perluasan variabel penelitian serta dilakukan perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban.

DAFTAR PUSTAKA

- Adry. 2008. Masalah PHK Banyak Dilaporkan ke PHI Padang. Padang: *Haluan*[26/02/2009].
- Anthony, R.N, V.Govindarajan. 2005, *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsini. 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PTY. Rineka Cipta.
- Delfia, Ice. 2005. Pengaruh Pengendalian Personal terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Tugas sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi*. Universitas Bung Hatta: Padang.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. dan J. Fisher. 1990. Strategy, Control System and Resource Sharing: Effects on Bussines Unit Performance, *Academy of Management Journal*. Hal 259-285.
- Gusferlia, Fera. 2007. Pengaruh Karakteristik Tugas terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi dan Personal dalam Peningkatan Kinerja Manajer Riset dan Pengembangan. *Skripsi* Universitas Bung Hatta: Padang.
- Husnan, Suad. 1996. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Merchant, K.A. 1998. *Modern Management Control System Text and Cases*, International Edition. New Jersey: Prentice Hall, Upper Sadle River.
- Mudrajat, Kuncoro. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi dan Setiawan, Jhony. 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Salemba Empat.