

**PERANCANGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
TERHADAP CONTROL PROBLEM DAN  
BEHAVIORAL DISPLACEMENT**

*Studi Kasus Pada  
Perusahaan Software PT Q Surabaya*

**Febby RenasarySugiwinartiningsih**  
Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
febby\_renasary@yahoo.co.id

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kelemahan dan akibat dalam penerapan pengendalian manajemen perusahaan. Dari kelemahan yang ada, ternyata menimbulkan masalah pengendalian dan penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh karyawan perusahaan, baik yang telah terjadi maupun potensi resiko yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Kemudian, dilakukannya penelitian ini agar dapat memberikan evaluasi atau pemahaman mengenai kelemahan dari pengendalian manajemen yang ada serta ingin memberikan rekomendasi terkait masalah pengendalian dan penyimpangan perilaku karyawan perusahaan. Dengan pengendalian manajemen yang optimal maka dapat meminimalkan masalah pengendalian dan penyimpangan perilaku yang terjadi di perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pembuatan *software* komputer yaitu PT Q. Temuan penelitian menunjukkan bahwa PT Q dalam penerapan pengendalian manajemennya masih kurang efektif dan ditemukannya beberapa kelemahan. Kelemahan yang ada menimbulkan celah-celah yang dapat menyebabkan masalah pengendalian dan penyimpangan perilaku oleh karyawan sehingga membutuhkan beberapa perbaikan.

Kata kunci : masalah pengendalian, penyimpangan perilaku, pengendalian manajemen.

**Abstract** - *By the weaknesses that exist, it raises issues of control problem and behavioral displacement by employees, both have happened and the potential risk that might occur in the future. Then, this research is conducted in order to provide evaluation or understanding of the weaknesses of the current situation as well as to give recommendation relating with control problem and behavioral displacement which happen at this time being and potentially risk in the future. By implementing an optimal management control, control problem and behavioral displacement in the company can be minimized. This research employs qualitative approach by using interview, observation, and document analysis method. The objects which is*

*examined in this study is a company engaged in computer software development services, namely PT Q. The research findings show that PT Q in the application of management control is ineffective and the discovery of weaknesses. The disadvantages cause cracks which can stimulate control problem and behavioral displacement by employees therefore require some improvement.*

*Keywords : control problem, behavioral displacement, management control.*

## **PENDAHULUAN**

Berawal dari semakin banyaknya masalah pencurian atau bentuk tindakan tidak beretika lainnya yang dilakukan karyawan terjadi pada perusahaan baik itu bergerak di bidang manufaktur, jasa, dan *trading* di Indonesia yang banyak diberitakan di berbagai media massa. Dari media massa tersebut, sering kali memberitakan peristiwa mengenai adanya suatu indikasi kecurangan atas penyimpangan perilaku pada suatu perusahaan yang dilakukan oleh para karyawannya. Dari kecurangan yang dilakukan karyawan tersebut tidak hanya mengganggu aspek *financial* yaitu bangkrut atau pendapatan menurun tetapi juga mengganggu dari aspek pelayanan dan operasional perusahaan yang mengakibatkan hasil akhir kualitas dari produk atau jasa yang dihasilkan buruk serta kinerja karyawan yang tidak efektif sehingga menurunkan produktivitas. Kualitas produk atau jasa yang diberikan menjadi hal yang sangat penting untuk perusahaan dalam memenangkan persaingan usaha dalam bisnis. Adanya produk yang berkualitas dapat menjaga kelangsungan hidup suatu perusahaan, selain itu dapat memberikan kepuasan bagi *customer* sehingga penjualan dan pendapatan juga akan meningkat.

Sebagian besar yang menjalankan aktivitas operasional perusahaan di Indonesia adalah manusia karena Indonesia masih tergolong sebagai negara berkembang jadi belum terlalu banyak dalam penerapan teknologi pada sebagian aktivitas operasionalnya, dikarenakan pengembangan teknologi dirasa masih kurang. Oleh karena itu, sumber daya manusia pada negara berkembang seperti Indonesia selalu menjadi sorotan jika terjadi kesalahan dalam perusahaan karena manusia adalah faktor kunci kesuksesan suatu organisasi. Manusia adalah perencana dan pelaksana suatu aktivitas maka jika ada kegagalan dalam suatu perusahaan pasti

karena faktor manusia. Banyak kasus kecurangan atas penyimpangan perilaku terjadi karena faktor manusia dan bukan sistem. Faktor manusia ini adalah keinginan pribadi dan niat masing-masing individu. Manusia adalah makhluk yang diberikan akal budi dan pikiran oleh Tuhan maka, kalau berbicara tentang manusia yang menjalankan aktivitas dalam suatu perusahaan yang disebut sebagai karyawan ini dapat berpikir serta melakukan hal-hal yang menurutnya memberikan keuntungan untuk dirinya sendiri. Buruknya kualitas sumber daya manusia bisa terjadi jika karyawan tidak berkompeten dalam bidangnya ataupun kurang mempunyai motivasi kerja. Padahal untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia yang berkompeten memiliki pengaruh dalam keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Dengan adanya sumber daya manusia atau karyawan yang berkompeten dan loyal pada perusahaan tempat dirinya bekerja maka hasil kerja mereka akan menghasilkan produk atau layanan jasa yang baik.

Hal-hal lain yang sering dilakukan karyawan selain melakukan pencurian uang dan penipuan misalnya mencuri stok barang, *mark up* harga jual, *mark up* harga beli, karyawan yang mengambil *customer* untuk ditangani sendiri sehingga mendapat komisi lebih, korupsi waktu kerja, peyalahgunaan aset, penerimaan suap serta karyawan membantu kompetitor. Kenapa penyimpangan perilaku oleh karyawan seperti ini dapat terjadi? Hal ini dikarenakan adanya tekanan dalam pekerjaan, tidak selarasnya tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, kondisi ekonomi seseorang, budaya organisasi yang tidak kuat, proses pengawasan yang tidak ketat, sistem penilaian kinerja yang dirasa tidak *fair* dan *reward* yang dianggap tidak sebanding dengan apa yang diberikan pada perusahaan dan lain sebagainya.

Munculnya masalah dalam pekerjaan bisa disebabkan oleh berbagai hal, dimana orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Abraham Maslow (1943) menyatakan bahwa manusia selalu mempunyai kebutuhan untuk terus berkembang dan maju serta kebutuhan pokok yang akan selalu dipenuhi. Kebutuhan pokok ini misalnya saja untuk makan, minum, pakaian, rumah, mobil, bahkan kebutuhan akan pulsa dan *handphone* sekarang sudah menjadi kebutuhan diri sehari-

hari. Untuk itu, seseorang ketika memutuskan diri untuk bekerja bisa disebabkan karena terdorong untuk memenuhi beberapa kebutuhan tersebut. Perlu diketahui jika semua kebutuhan pokok tersebut dapat diperoleh hanya melalui uang. Dengan bekerja seseorang akan mendapatkan uang berupa gaji untuk dapat ditukarkan dengan kebutuhan yang dibutuhkan sehingga mau tidak mau jika seseorang ingin memenuhi kebutuhan tersebut harus bekerja. Seseorang akan menjadikan uang sebagai tujuan utama dan bagaimanapun caranya untuk bisa mendapatkan uang dan memenuhi kebutuhannya. Sudah menjadi rahasia umum dalam suatu perusahaan jika banyak karyawan yang saling jegal, sikut-menyikut, saling fitnah, dan lain sebagainya untuk menjatuhkan rekannya hanya karena ingin mencapai keinginan atau manfaat sendiri. Jadi, disini uang kebanyakan menjadi faktor utama seseorang untuk terdorong melakukan hal-hal menyimpang dan tidak beretika jika ada celah dalam pengendaliannya.

Pada objek penelitian yang dipakai yaitu perusahaan *software* PT Q Surabaya, memiliki kasus terkait penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh para karyawannya dan *control problem* yang dialami perusahaan. Peneliti ingin merancang bentuk sistem pengendalian manajemen yang sesuai untuk mengatasi permasalahan terkait *control problem* dan penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*). Hal ini dikarenakan pemilik hanya melihat hasil akhir kinerja karyawannya dan hanya memikirkan bagaimana agar dapat memuaskan kliennya saja yaitu dengan proyek yang dapat diaplikasikan ke perusahaan klien dengan tepat waktu. Dengan tidak seimbanginya pengawasan yang dilakukan perusahaan atas *result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control*-nya maka hal seperti penyimpangan perilaku dapat terjadi apalagi jika adanya tekanan, kesempatan dan rasionalitas maka muncullah apa yang disebut kecurangan atau *fraud*. Pemilik juga asal percaya pada karyawannya bahwa karyawannya berkompeten dan *professional* jadi tidak perlu dibimbing dan diawasi. “*Trust equals opportunity and it is indeed common for a fraudster to perpetrate a second fraud when they get in a position of trust.*” (Patterson, 2008).

Ada suatu alat yang dapat digunakan untuk mengendalikan penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) dan meningkatkan kualitas karyawan saat bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu dengan sistem pengendalian manajemen yang tepat. *Control* yang diterapkan pada organisasi dapat berupa *result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control*. *Result control* merupakan pengendalian yang berfokus terhadap hasil dari proses operasional. *Action control* adalah suatu pengendalian yang berfokus pada cara yang digunakan dan proses operasional yang dilalui. *Personnel control* merupakan pengendalian pada setiap orang untuk mengendalikan atau memotivasi diri sendiri. *Cultural control* berfokus pada penciptaan budaya organisasi yang baik dan kuat. Keempat *control* tersebut harus dijalankan dengan baik dan benar agar tidak menjadi boomerang bagi perusahaan itu sendiri serta keempatnya harus saling mendukung contohnya jika hanya berpatokan pada hasil akhir (*result*) saja tetapi tidak adanya pengawasan (*action*) sama saja masih terdapat celah yang bisa dimanfaatkan oleh karyawan untuk bertindak menyimpang.

*Main Research Question* yaitu Bagaimana bentuk sistem pengendalian manajemen yang sesuai untuk mengatasi permasalahan terkait masalah pengendalian (*control problem*) dan penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) yang ada pada perusahaan *software* PT Q di Surabaya? Kemudian, *Mini Research Question* :

1. Apa saja bentuk pengendalian manajemen yang telah diterapkan perusahaan *software* PT Q di Surabaya selama ini?
2. Masalah pengendalian (*control problem*) dan penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) apa saja yang dilakukan oleh para karyawan perusahaan *software* di PT Q di Surabaya?
3. Bagaimana desain perbaikan dari sistem pengendalian manajemen yang sesuai untuk perusahaan *software* PT Q di Surabaya terkait masalah pengendalian (*control problem*) dan penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) yang dilakukan karyawan perusahaan?

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif (*applied research*) dengan tujuan penelitian *explanatory research* dimana ingin memberikan perancangan sistem pengendalian manajemen yang tepat untuk mengatasi permasalahan terkait *control problem* dan *behavioral displacement* pada perusahaan. Desain penelitian meliputi sumber data, metode pengumpulan data, aspek praktis, dan justifikasi. Sumber data meliputi siapa dan apa saja yang menjadi sumber informasi untuk menjawab *mini research question*. Proses penelitian tentunya harus memahami penerapan pengendalian yang selama ini dilakukan perusahaan, kemudian analisis masalah perusahaan dengan melakukan observasi, *interview*, dan analisis dokumen. Dari temuan-temuan atas permasalahan yang ada dalam perusahaan tersebut dilakukan pembahasan yang menjelaskan temuan yang ada beserta sebab-akibat dan juga kelemahan dari pengendalian yang mengakibatkan penyimpangan perilaku oleh karyawan. Setelah itu, peneliti akan melakukan desain perbaikan untuk pengendalian manajemen yang tepat untuk perusahaan. *Main research question* dari penelitian ini adalah Bagaimana bentuk sistem pengendalian manajemen yang sesuai untuk mengatasi permasalahan terkait masalah pengendalian (*control problem*) dan penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) yang ada pada perusahaan *software* PT Q di Surabaya?

*Mini research question* pertama adalah “Apa saja bentuk saja pengendalian manajemen yang telah diterapkan perusahaan *software* PT Q di Surabaya selama ini?”. Peneliti ingin mengetahui selama ini perusahaan menerapkan pengendalian manajemen seperti apa terhadap karyawannya dan pada kegiatan operasionalnya sehari-hari. Metode pengumpulan data yang dipakai adalah *interview* pada Direktur Utama yaitu Bapak JB sebagai sumber data primer. Kemudian, juga melakukan *interview* dengan karyawan perusahaan apakah memang pengendalian yang diterapkan perusahaan berjalan dalam aktivitas operasional sehari-hari. Metode *interview* yang digunakan adalah *semi structure* dan *unstructured* dimana partisipan dapat secara bebas menjawab dari sudut pandang partisipan, pengalaman, dan

memberikan opini. Pengajuan pertanyaan dengan menggunakan pertanyaan deskriptif dan *structural*. Kemudian, peneliti juga melakukan observasi di perusahaan dengan mencocokkan kesesuaian *interview* dengan apa yang peneliti lihat pada aktivitasnya. Dalam melakukan wawancara ini membutuhkan waktu sekitar 180 menit dengan frekuensi kunjungan 1 minggu dua kali sedangkan observasi sebagai *non-participant* dilakukan selama 60 menit. Total kedatangan di perusahaan sebanyak 2x. Media yang digunakan berupa catatan tertulis, kamera *handphone*, via telepon, via BBM, dan via email.

*Mini research question* kedua adalah “Masalah pengendalian (*control problem*) dan penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) apa saja yang dilakukan oleh para karyawan perusahaan *software* di PT Q di Surabaya?”. Peneliti ingin mengetahui dari pengendalian manajemen yang selama ini diterapkan perusahaan kira-kira ada masalah pengendalian yang timbul atau tidak, kesulitan dalam mengatur karyawan, maupun terjadinya penyimpangan perilaku yang dilakukan karyawan. Metode pengumpulan data yang dipakai adalah *interview* pada Direktur Utama yaitu Bapak JB sebagai sumber data primer. Kemudian, juga melakukan *interview* dengan karyawan perusahaan tentang kesulitan atau uneg-uneg saat bekerja. Metode *interview* yang digunakan adalah *semi structure* dan *unstructured* dimana partisipan dapat secara bebas menjawab dari sudut pandang partisipan, pengalaman, dan memberikan opini. Pengajuan pertanyaan dengan menggunakan pertanyaan deskriptif dan *structural*. Kemudian, peneliti juga melakukan observasi di perusahaan dengan mencocokkan kesesuaian *interview* dengan apa yang peneliti lihat pada aktivitasnya. Dalam melakukan wawancara ini membutuhkan waktu sekitar 180 menit dengan frekuensi kunjungan 1 minggu satu kali sedangkan observasi sebagai *non-participant* dilakukan selama 60 menit. Total kedatangan di perusahaan sebanyak 3 kali. Melakukan analisis dokumen dengan melihat antara kesesuaian prosedur pengerjaan yang seharusnya dengan proses aktualnya. Media yang digunakan berupa catatan tertulis, kamera *handphone*, via telepon, via BBM, dan via email.

*Mini research question* ketiga adalah “Bagaimana desain perbaikan dari sistem pengendalian manajemen yang sesuai untuk perusahaan *software* PT Q di Surabaya terkait masalah pengendalian (*control problem*) dan penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) yang dilakukan karyawan perusahaan?”. Setelah melakukan analisis dan menemukan kelemahan dari pengendalian manajemen yang selama ini diterapkan yang kemudian juga menimbulkan kecurangan atas penyimpangan perilaku yang dilakukan karyawan maka peneliti ingin memberikan rekomendasi desain perbaikan sistem pengendalian manajemen yang tepat untuk perusahaan. Metode pengumpulan data yang dipakai adalah *interview* pada Direktur Utama yaitu Bapak JB sebagai sumber data primer. Disini peneliti mengajukan pertanyaan mengenai pengendalian hanya kroscek pada bagian-bagian mana yang perlu untuk diperbaiki. Kemudian setelah menghasilkan rekomendasi, peneliti juga memberikan rekomendasi tersebut pada perusahaan apakah dapat diimplementasikan pada perusahaan atau tidak. Metode *interview* yang digunakan adalah *semi structure* dan *unstructured* dimana partisipan dapat secara bebas menjawab dari sudut pandang partisipan, pengalaman, dan memberikan opini. Pengajuan pertanyaan dengan menggunakan pertanyaan deskriptif dan *structural*. Dalam melakukan wawancara ini membutuhkan waktu sekitar 120 menit dengan frekuensi kunjungan 1 minggu satu kali. Total kedatangan di perusahaan sebanyak 2 kali. Media yang digunakan berupa catatan tertulis, kamera *handphone*, via telepon, via BBM, dan via email.

Untuk meminimalkan bias, peneliti melakukan *interview* pada Direktur Utama perusahaan *software* yaitu Bapak JB terkait penerapan pengendalian yang selama ini diterapkan perusahaan, masalah pengendalian serta masalah kecurangan atas penyimpangan perilaku karyawan yang sedang dihadapi perusahaan saat ini. *Interview* juga dilakukan pada karyawan untuk mengetahui uneg-uneg yang ada maupun tanggapan atas pernyataan Direktur Utama. Lalu melakukan observasi dimana peneliti ingin melihat pengendalian manajemen yang ada benar-benar dijalankan atau dilanggar. Kemudian, melakukan analisis dokumen dengan melihat antara kesesuaian prosedur pengerjaan yang seharusnya dengan proses aktualnya.



## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Permasalahan utama tersebut terjadi karena disebabkan oleh pengendalian dari pihak manajemen perusahaan yang kurang efektif sehingga menyebabkan adanya celah-celah untuk para karyawan dapat melakukan penyimpangan perilaku selain itu, juga ada beberapa temuan yang menunjukkan kurang maksimalnya kinerja karyawan karena adanya masalah pengendalian (*control problem*). PT Q telah menerapkan pengendalian manajemen yang dapat dikategorikan sebagai *Result Control*, *Action Control*, *Personnel Control* dan *Cultural Control* namun dalam penerapannya ada beberapa kelemahan dari pengendalian tersebut.

Pertama, untuk *result control* yang diterapkan perusahaan. Untuk mengawasi dan melihat hasil kinerja karyawannya, atasan PT Q hanya berfokus pada laporan klien jadi atasan hanya berfokus pada hasil akhir saja tidak peduli dengan proses yang ada misalkan apakah mengikuti SOP dan lain sebagainya. Dengan hanya melihat hasil akhir dari kinerja tersebut berarti perusahaan membiarkan kesalahan yang dilakukan karyawan terjadi dan akan sadar jika saat ada komplainan. Memang, *result control* ini pengendalian yang memacu karyawan meskipun tidak ada atasan namun tetap bisa bekerja sesuai harapan namun tetap harus juga diimbangi dengan pengawasan yang ada karena ada kemungkinan karyawan akan melakukan hal-hal yang tidak beretika karena berpikir intinya selesai pekerjaannya dengan tepat waktu untuk dapat *reward*. Setidaknya, ketua projek dapat menggantikan untuk melakukan evaluasi atas *progress* yang dilakukan setiap anggota timnya. Dengan begitu, dapat meminimalkan adanya komplainan dari klien karena jika saat evaluasi berlangsung ada yang janggal maka langsung dapat diperbaiki hari itu juga.

Kedua, untuk *action control* pada perusahaan pengawasan atas kinerja karyawan-karyawannya kurang serta tidak ada pembatasan akses untuk masuk ke ruang server atau ke ruangan apapun. Dari hal tersebut dapat terjadi resiko yaitu mungkin saja projek yang sedang dikerjakan tidak tersimpan, hilang, dan lain sebagainya. Sebaiknya, meskipun ruangan server kecil namun data yang tersimpan disitu banyak sekali setidaknya ruangan tersebut diberi pengaman misalnya gembok

*password* dan yang tahu tentang *password* tersebut adalah atasan atau pihak-pihak tertentu, dipasang CCTV dan untuk keluar masuk ruangan tersebut harus ada seperti tanda tangan dokumen.

Ketiga, untuk *personnel control* yang diterapkan perusahaan. Biasanya untuk mencari calon karyawan baru maka perusahaan mencarinya di *job street* atau biasanya dari rekomendasi teman atau saudara. Kalau dari *job street* biasanya dicari yang sesuai dengan spesifikasi yang dicari, kalau sudah nanti akan dihubungi. Nantinya, calon karyawan yang dipanggil akan mengikuti tes. Tes tertulis yang diberikan pada calon karyawan tersebut tentunya sesuai dengan bidang yang dilamarnya diawal. Jika saat tes berhasil maka akan dilakukan proses *interview* oleh atasan dan akan ada pelatihan untuk karyawan baru.

Keempat, untuk *cultural control* yang diterapkan perusahaan. Ada 8 *value* yang ada di PT Q yaitu *honesty, discipline, productivity, prosperity, loyalty, innovative, improvement, dan excellence*. Kemudian, setiap pagi selalu ada doa sebelum memulai pekerjaan, motivasi dan yel-yel. Untuk doa dan mengambil makan siang biasanya sudah ada jadwal piket. Untuk *reward* tim biasanya diberikan jika proyek yang dikerjakan tim tersebut berhasil dalam artian tidak melebihi batasan waktu dan proyek dapat diaplikasikan di perusahaan klien. Jika molor, maka bonus uang yang dijanjikan tersebut juga akan dipotong. Oleh karena itu, biasanya dengan adanya *group based reward* mendorong seluruh individu dalam tim termotivasi untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugasnya masing-masing.

Masalah pengendalian yang terjadi ada tiga yang pertama, terjadi karena adanya arahan yang kurang jelas dari atasan kepada ketua proyek (*lack of direction problem*) kemudian dari arahan yang kurang jelas tersebut ketua proyek tidak dapat meneruskan apa yang dimaksud atasan kepada anggota timnya. Hal ini dikarenakan sistem komunikasi yang berantakan yang menyebabkan hilangnya salah satu informasi. Sebaiknya, pada saat *meeting* dengan klien, atasan harus mengajak ketua proyek yang dipilihnya sehingga ketua proyek langsung mendengar penjelasan secara langsung

dari klien dan paham akan kebutuhan klien. Sehingga dalam penyampaian ke anggota timnya itu ketua proyek akan lebih jelas dan lancar dalam menjelaskan.

Masalah pengendalian yang kedua, akhir-akhir ini pemberian *reward* individu yang tiket liburan ke luar negeri ini sudah jarang diberikan biasanya hanya uang bonus saja. Hal ini tentu membuat *programmer* tidak bersemangat (*motivational problem*) dalam bekerja karena ada pengurangan *reward* jadi mereka terkesan santai dan tidak maksimal. Sebaiknya, jika karena alasan tertentu tidak dapat memberikan tiket liburan maka harus diganti dengan *reward* lainnya misal dengan pemberian uang bonus tambahan atau voucher belanja dan lain sebagainya. Kemudian, masalah karena tidak adanya uang lembur sebaiknya, uang lembur harus tetap diberikan karena ada berbagai macam prinsip, karakter, dan latar belakang karyawan. Ada yang memang “legowo” maksudnya diberi atau tidak, tidak masalah karena melihat dari kelayakan atasan saja. Namun ada juga karyawan yang memang prinsipnya “waktu adalah uang”, jadi segala sesuatu dan pekerjaan yang sudah dilakukannya harus dibayar dengan pantas. Tetapi hal ini pun harus diawasi karena bisa saja karyawan bersantai terus-terusan sehingga bisa dapat uang lembur. Pengawasan dalam hal ini bisa dari pengawasan kinerja anggotanya secara langsung dari ketua proyek maupun dari *fingerprint*. Pengawasan dari data *fingerprint* ini dapat dicocokkan dengan hasil kinerja karyawan misalnya dengan memakai rasio.

Masalah pengendalian yang ketiga karena adanya keterbatasan kemampuan karyawan. Dalam SOP, pada masa *training*, jika dilihat 1-3 bulan masih akan ditoleransi, namun jika 3-6 bulan masih tidak ada perkembangan maka karyawan tersebut tidak akan diperpanjang. Namun, hal ini tidak terlaksana karena ada faktor kasihan kemudian juga kadang langsung menerima calon karyawan karena berdasarkan rekomendasi dari teman atau saudara karena tidak enak. Tetapi, hal ini juga yang menyebabkan rekan-rekan lainnya merasa terganggu karena harus terus mendampingi hingga saat ini karena *programmer* tersebut tidak bisa ditinggalkan (*personnel limitation*). Sebaiknya, jika memang sudah ada SOP yang mengatur tentunya atasan juga harus memberikan contoh bahwa prosedur yang sudah ditulis

harus dijalankan. Jika memang tidak sesuai spesifikasi berarti memang tidak perlu diterima daripada berimbas pada kinerja karyawan lainnya karena sangat mengganggu jika harus didampingi terus menerus. Kemudian sebaiknya, tidak hanya mengadakan *training* satu kali saja yaitu pada saat masuk kerja. Namun, *training* ini bisa untuk karyawan lama dan karyawan baru. Untuk karyawan baru biasanya tujuannya mereka dapat beradaptasi dan untuk karyawan lama supaya mereka dapat mengasah ilmu mereka dengan *on the job training* dan juga sebaiknya ada pengajaran-pengajaran bersifat teknis 2 minggu sekali di hari Sabtu. Kemudian juga mengadakan seminar-seminar dengan materi diambil dari *feedback* teguran klien. Dengan melalui *feedback* teguran klien maka kelemahan dapat diperbaiki sehingga kualitas kinerja meningkat.

Penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) terkait *cultural control* ada beberapa kelemahan yang dapat menyebabkan kecurangan ini yaitu karena kurangnya pemantauan dan evaluasi secara langsung dari atasan. Digolongkan menjadi *behavioral displacement* terkait dengan *cultural control* karena dengan kepercayaan yang diberikan atasan kepada seluruh para *programmer*. Disebutkan bahwa dengan menjadi seorang *programmer* tidak perlu adanya pengawasan yang detail dari atasan maupun pihak manajemen karena sudah dapat dikatakan *professional*, pintar dan berkompeten dibidangnya. Akibat dari kelemahan tersebut maka terjadi kecurangan seperti karyawan yang memotong jam kerjanya sendiri yang seharusnya 8 jam menjadi 4 jam saja. Hal ini dapat terjadi karena karyawan *fingerprint* kemudian ke perusahaan klien setelah itu tidak kembali sampai jam kerja akan berakhir lalu *fingerprint* lagi, padahal jika karyawan tersebut kembali maka dirinya bisa mengerjakan proyek lain. Perbaikan pengendalian manajemennya bisa dilakukan dengan *action control* yaitu untuk mengatasi kecurangan presensi, maka dapat diatasi dengan pemberian *form support* sebagai pendukung untuk tidak hanya melihat dari *fingerprint* saja. Di *form support* tersebut, berisi nama karyawan, jam karyawan datang, jam karyawan pulang dari tempat klien, dan apa saja yang dilakukan disana kemudian di tanda tangani oleh klien dan cap perusahaan klien. *Personnel control* dalam mengatasi molornya pengerjaan proyek sebaiknya atasan dapat memberikan

*resource* tambahan atau mengambil *programmer* lain untuk membantu *programmer* lama karena pasti ego dari setiap orang tinggi. Apalagi seorang yang pintar seperti *programmer*, dengan adanya *resource* tambahan membuatnya berpikir bahwa dirinya ada tekanan bahwa kenapa ada orang baru untuk membantu? Secara tidak sengaja atasan pasti mengira bahwa dirinya tidak bisa mengerjakan proyek tersebut. Dengan begitu, maka akan memacu dirinya untuk selalu bekerja maksimal supaya tidak dianggap seperti itu oleh atasan maupun orang lain.

Penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) terkait *cultural control* berikutnya adalah SOP yang tidak dijalankan dapat menyebabkan karyawan melakukan bagaimanapun caranya untuk bisa memenuhi target (batas waktu, dapat diaplikasikan, dan tidak adanya komplainan) termasuk melakukan cara-cara yang tidak beretika. Digolongkan menjadi *behavioral displacement* terkait *cultural control* adalah karena atasan asal percaya dan tidak melihat proses kerja *programmer*-nya dan dianggap karyawannya semua sudah paham akan SOP. Sebaiknya, harus ada komunikasi dua arah antara atasan dan karyawannya dengan mengajak mereka berpendapat kenapa tidak sesuai dengan prosedur. Mungkin saja, karyawan yang bekerja langsung mengerti situasi kondisi dan bisa saja prosedur yang dibuat pihak manajemen perusahaan memang tidak efektif jadi harus ada evaluasi prosedur. Setelah dibuatnya prosedur baru, sekarang adalah tugas dari pihak yang terkait untuk pengawasan terhadap SOP seperti *Internal Control Manager* untuk mengawasi kinerja dari karyawan. Kemudian, *Internal Control Manager* juga harus memperkirakan kira-kira dampak resiko yang muncul akibat SOP tidak dijalankan atau pada tahapannya ada yang tidak dilakukan. Jika masih ada beberapa karyawan yang memakai improvisasi dengan cara-caranya sendiri padahal sudah dibuatkan SOP yang paling efektif dan efisien maka karyawan tersebut diberikan *punishment* seperti ditegur, diberi surat peringatan dan kalau sudah parah dipotong gajinya karena hal yang dilakukannya dapat merugikan perusahaan juga. Hal-hal kecil seperti ini dapat diketahui oleh pihak manajemen jika pihaknya juga melakukan pengawasan dan evaluasi secara langsung pada kinerja karyawannya.

Penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) terkait *result control*. Ada beberapa kelemahan yang dapat menyebabkan kecurangan ini yaitu karena atasan tidak melihat proses kerja karyawan tetapi langsung pada hasil akhir, tidak adanya komunikasi mengenai negosiasi batas waktu serta tidak adanya pengawasan dan pertanggungjawaban. Akibat dari kelemahan tersebut maka terjadi kecurangan yang dilakukan *programmer* dan *quality assurance* dengan meloloskan standar yang seharusnya batas lolos *quality* 75 namun *programmer* dan *checker* memberikan *quality* hanya 70. Kedua belah pihak ini bekerja sama untuk meloloskan uji karena terdesak waktu supaya terlihat tidak molor dan dapat *reward*. Jika dilihat lagi penyebab dari adanya penyimpangan dari karyawan adalah karena terdesak batas waktu yang diberikan atasan sehingga menyebabkan *programmer* dan *checker* memiliki niatan untuk melakukan kecurangan tersebut. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab penerapan pengendalian perusahaan dikatakan bahwa Bapak JB selaku atasan ini akan menilai kinerja para karyawannya dari ketepatan waktu (batas waktu) jadi tidak melebihi batas yang telah ditentukan, aplikasi dapat diaplikasikan di perusahaan klien, dan tidak adanya komplainan klien. Adanya kesalahan dalam pengukuran menyebabkan karyawan melakukan hal-hal yang menyimpang sehingga bagaimanapun caranya untuk dapat memenuhi target (batas waktu, pengaplikasian, dan tidak adanya komplain) yang diberikan perusahaan. Perbaikan pengendalian manajemennya, misalnya dengan menerapkan *action control* yang lebih efektif. Untuk *action control*, sebaiknya ada komunikasi mengenai batas waktu yang diberikan apakah dapat dipenuhi karena atasan juga harus paham kalau *programmer*-nya tidak hanya mengerjakan satu proyek saja, harus ada prosedur seperti dokumen pertanggungjawaban bagi *programmer* dan yang memverifikasi aplikasi tersebut yaitu *checker*. Jadi, saat *programmer* akan memberikan pada *checker* maka harus ada dokumen yang berisi tanda tangan dari *programmer* yang membuat kemudian setelah *quality assurance* sudah memverifikasi maka dokumen tersebut harus ditanda tangani juga. Dalam dokumen tersebut dijelaskan mengenai pertanggungjawaban yang harus diberikan dan juga sanksi jika terbukti adanya pelanggaran antara kedua belah pihak.

Perbaikan penyimpangan perilaku secara keseluruhan pada perusahaan yaitu dengan menerapkan *action control* yang lebih efektif seperti adanya pemantauan dan evaluasi yang rutin jadi setiap pekerjaan yang dilakukan oleh anggota timnya, ketua proyek harus mengerti dan mengawasi kinerja mereka dan apa yang sedang mereka lakukan setidaknya cek progress mereka. Untuk *cultural control* untuk mengatasi kecurangan dari segi waktu dan kualitas, sebaiknya atasan diharapkan dapat lebih terbuka dengan karyawan karena dalam melakukan suatu kecurangan pasti ada suatu alasan dibalik semuanya itu misalnya dengan menerima uneg-uneg atau saran yang diberikan karyawannya bisa secara langsung atau menyediakan kotak saran sehingga ada perbaikan dari pihak perusahaan. Dengan begitu mungkin bisa meminimalisir terjadinya kecurangan karena perusahaan tahu apa yang menjadi keinginan dan uneg-uneg karyawan saat ini. Kalau dengan kotak saran tidak cukup maka karyawan diberi lagi iming-iming berupa *reward* jika ada karyawan yang mengetahui karyawan lain berbuat kecurangan maka dapat melapor secara langsung pada atasan dan karyawan yang melapor tersebut bisa mendapatkan *reward* dari atasan. Dengan hal seperti ini, maka ada tekanan sosial yang kuat terhadap setiap individu jadi setiap individu akan berpikir saya tidak akan curang karena kalau saya curang yang dapat *reward* malah orang lain dan saya dapat *punishment*-nya serta hal tersebut tambah akan merugikan saya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada penelitian ini, peneliti mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan sistem pengendalian manajemen diterapkan perusahaan baik itu masalah pengendalian (*control problem*) dan kelemahan sistem pengendalian manajemen yang kemudian memicu terjadinya penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh karyawan perusahaan. Dari masalah pengendalian dan kecurangan karyawan yang telah diidentifikasi tersebut, peneliti memberikan rekomendasi perbaikan untuk memperbaiki sistem pengendalian manajemen perusahaan agar lebih efektif sehingga tidak lagi menimbulkan kerugian setiap tahunnya. Meskipun kerugian terbilang kecil,

namun jika diakumulasikan tiap tahunnya sangat material. Peneliti memilih sistem pengendalian manajemen untuk menyelesaikan permasalahan dalam perusahaan ini karena pada awalnya pasti ada sesuatu yang mengawali pemikiran karyawan untuk dapat berbuat menyimpang, misalnya saja karena menginginkan *reward* dan kompensasi yang sesuai. Pemberian kompensasi yang sesuai kepada karyawan dapat memberikan kepuasan dan motivasi pribadi dalam bekerja, sehingga mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik. Jika pemberian kompensasi ataupun *reward* tidak sesuai dengan kontribusi maka dapat memicu karyawan untuk berbuat menyimpang di perusahaan. Lingkungan kerja dengan sistem pengendalian manajemennya lemah dapat memicu atau memungkinkan terjadinya perilaku menyimpang pada karyawan. Dalam hal ini, perlu adanya pengendalian manajemen yang ketat untuk memastikan bahwa perilaku menyimpang tersebut tidak terjadi di lingkungan kerja.

Peneliti mengambil objek penelitian PT Q karena ada kelemahan atau tidak efektifnya pada pengendalian manajemen yang diterapkannya selama ini mengakibatkan adanya celah-celah karyawan untuk berbuat menyimpang. Karena kelemahan yang ada terjadi terlebih karena kurang efektifnya *manage* tiap individunya. Oleh karena itu, dengan penerapan sistem pengendalian manajemen dapat membantu menyelesaikan masalah terkait *control problem* dan meminimalkan kemungkinan terkait penyimpangan perilaku. Hasil dari penelitian ini dapat memberikan gambaran pada PT Q terkait kelemahan pengimplementasian sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan dan memberikan masukan atau saran perbaikan dalam upaya penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif atau tepat.

Penelitian ini terbatas pada topik sistem pengendalian manajemen yang menjelaskan mengenai masalah pengendalian manajemen (*control problem*) dan penyimpangan perilaku (*behavioral displacement*) yang dilakukan karyawan. Untuk penyimpangan perilaku yang dilakukan karyawan, peneliti hanya membahas bagaimana cara penyelesaian menggunakan sistem pengendalian manajemen yang



efektif dengan penerapan *result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control*. Untuk *negative attitude* tidak dibahas karena pada perusahaan objek yang dipakai *control* atau pengendaliannya masih belum efektif jadi harus diperbaiki terlebih dahulu, jika ada perusahaan yang pengendalian sudah benar-benar optimal baru bisa membahas mengenai *negative attitude*. Untuk, *internal control* (COSO) tidak dibahas hanya sebatas kontrol secara sederhana dan tidak membahas lebih mendalam mengenai *fraud*. Kemudian, pada analisis masalah pengendalian dan penyimpangan perilaku yang terjadi hanya terbatas pada divisi *programmer* dan *checker* saja, untuk penyimpangan perilaku pada divisi lain tidak dibahas.

Peneliti berharap untuk penelitian yang sejenis kedepannya dapat memberikan rekomendasi tidak hanya berupa *result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control* tetapi juga membahas mengenai *internal control* (COSO). Kemudian juga dapat dilakukan analisis lebih mendalam terhadap penyebab terjadinya kecurangan atas penyimpangan perilaku menggunakan *triangle fraud* karena dalam penulisan ini hanya dibahas secara singkat saja mengenai *triangle fraud* dan tidak dibahas secara mendalam. Bagi peneliti selanjutnya, dapat mencari objek yang benar-benar sudah kuat dalam segi pengendaliannya tetapi masih ada penyimpangan dapat membahas mengenai *negative attitude*. Peneliti selanjutnya juga dapat menambah beberapa divisi lagi dalam penelitiannya sehingga dapat menemukan semua permasalahan dari tiap divisi dan memberikan rekomendasi untuk setiap divisi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- A.Ferreira, D. Otley. 2009. *The Design And Use of Performance Management Systems: An Extended Framework For Analysis. Journal of Management Accounting Research*, page 263 – 282.
- Anthony, R. N., Govindarajan. 2007. *Management Control System*. 12<sup>th</sup> edition. New York: Mc Graw Hill.
- Editorial. 2013. *Fraud In Accounting, Organizations and Society: Extending the Boundaries of Research. Journal of Accounting, Organizational, and Society*, page 440 – 457.
- Efferin, S., Darmadji, S.H, dan Tan, Y. 2008. *Metodologi Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, edisi pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Efferin, S., Soeherman, Bonnie. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Efferin, S., H.S. Monika. 2015. *Management Control And Leadership Styles In Family Business: An Indonesian Case Study. Journal of Accounting & Organizational Change*, page 130-159.
- Hezberg, F. 2003. *One more time : How do you motivate employees?. Havard Business Review* (January), page 87 – 96.
- J. Morales et al. 2014. *The Construction of the Risky Individual and Vigilant Organization: A Genealogy of the Fraud Triangle. Journal of Accounting, Organizational, and Society*, page 170 – 194.
- J. S. Davis., H. L. Pesch. 2013. *Fraud Dynamics And Control In Organizations. Journal of Accounting, Organizational, and Society*, page 469 – 483.
- Kompas. 2008. *30 Ribu Karyawan Garuda Indonesia Ditraining Ulang*. <http://regional.kompas.com/read/2008/03/15/13595989/30.Ribu.Karyawan.Garuda.Indonesia.Ditraining.Ulang>. (diakses 26 Oktober 2015).
- Lam, S., Tang, C. 2003. *Motivation of Survey Employee in Construction Project. Journal of Geospatial Engineering*, page 61 – 66.
- M. A. Kenneth, Van der Stede A.W. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2<sup>th</sup> edition. London, UK: Prentice Hall.
- P. S. Adler, C. X Chen. 2011. *Combining Creativity And Control: Understanding Individual Motivation In Large-Scale Collaborative Creativity. Journal of Accounting, Organizational, and Society*, page 63 – 85.
- S. Dellaportas. 2013. *Conversations With Inmate Accountants: Motivation, Opportunity And The Fraud Triangle. Journal of Accounting Forum*, page 29 – 39.
- SWA. 2007. *Liku-liku Menarik Produk Bermasalah*. <http://swa.co.id/listed-articles/liku-liku-menarik-produk-bermasalah>. (diakses 26 Oktober 2015).