

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi fenomena yang penting. Mengingat pentingnya hal tersebut, sampai-sampai suatu organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi. Sayangnya meskipun hal ini sudah terlalu umum disinggung sebagai fenomena yang sangat penting namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami makna dari komitmen yang sesungguhnya.

Pemahaman komitmen organisasi tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Komitmen organisasi dalam suatu profesi telah ditelaah sejak lama. Konsep-konsep ini menunjukkan adanya hubungan secara konflik internal yang dihadapi oleh para profesional. Komitmen organisasi dapat diidentifikasi sebagai intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya, serta tingkat keterlibatannya, dalam organisasi atau profesi Mowday et al., dalam Shaub (1993:148).

Identifikasi ini memerlukan beberapa tingkat persetujuan dengan tujuan dan nilai dalam organisasi dan profesi, termasuk didalamnya nilai-nilai moral atau etika. Aranya dan Ferris (1984:2) mendefinisikan komitmen sebagai suatu kepercayaan dan penerimaan pada tujuan dan nilai dalam suatu organisasi dan atau profesi, kemauan

untuk melakukan usaha yang dibutuhkan bagi organisasi, keinginan untuk menjaga keanggotaan dengan organisasi dan atau profesi.

Bagi perusahaan besar yang memiliki aktivitas operasional yang rumit dan cukup kompleks, diperlukan adanya pendelegasian wewenang, sehingga pimpinan perusahaan dapat mengevaluasi operasional perusahaan secara menyeluruh. Akibat pendelegasian ini, diperlukan koordinasi antar bagian dan untuk memastikan bahwa pengelolaan seluruh aspek kegiatan yang dilaksanakan oleh *responsibility center* telah berjalan efektif dan efisien sesuai dengan rencana organisasi, maka dibutuhkan adanya sistem pengendalian manajemen.

Pengendalian merupakan kebijaksanaan, prosedur dan praktek yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola perusahaan, sehingga kegiatan perusahaan tersebut dapat terarah dengan adanya suatu prosedur yang mengatur jalannya perusahaan tersebut dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, yang didalamnya mencakup koreksi atas kekurangan, kelemahan dan penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan perusahaan serta penyesuaian operasi agar dapat sesuai dengan pedoman yang telah ada di dalam perusahaan.

Dalam suatu organisasi perusahaan harus menjaga agar organisasi tetap terkendali, sehingga kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan dapat dipertanggungjawabkan, jika manajemen kehilangan kendali, maka akan memungkinkan hal-hal yang tidak diinginkan dalam organisasi dapat terjadi.

Serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen yang disebut juga sebagai fungsi manajemen menurut **(Ernie Tisnawati,2005:8)** ialah terdiri dari Perencanaan atau *planning*, pengorganisasian atau *organizing*, pengimplementasian

atau *directing*, serta pengendalian dan pengawasan atau *controlling*. Fungsi *Planning* dan *controlling* merupakan dua fungsi yang saling melengkapi.

Perencanaan tidak akan menghasilkan sesuatu yang berguna sesuai dengan yang diharapkan, jika tidak terdapat pengendalian didalam pelaksanaannya. Suatu pengendalian yang baik dapat tercipta dengan adanya komitmen dalam organisasi, dengan adanya komitmen yang baik, maka karyawan akan memiliki keinginan yang kuat untuk mematuhi prosedur pengendalian, karena dengan adanya komitmen maka terdapat keinginan yang kuat untuk menjadi anggota karyawan dengan mematuhi tugas dan prosedur yang ditetapkan karena karyawan tersebut memiliki keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi serta mau memberikan kontribusi yang besar untuk kepentingan organisasi.

Dengan kata lain, komitmen merupakan sikap loyal pekerja kepada organisasinya dan suatu proses terus-menerus dimana pekerja tersebut berpartisipasi untuk perbaikan dan keberhasilan organisasi. Berdasarkan tinjauan teoritis mengenai komitmen organisasi sebagai bentuk dari loyalitas terhadap penerapan pengendalian yang ada dalam perusahaan, selanjutnya penulis mencoba melihat bagaimana peranan komitmen sebagai salah satu upaya dalam penerapan pengendalian bagi manajemen di CV. Indako Trading Co. Wilayah Sumatera Utara.

Perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan transportasi kendaraan bermotor, sama seperti perusahaan yang bergerak di bidang dagang lainnya yaitu menjual produk ke pelanggan. Dengan kata lain, perusahaan dagang mempertemukan produk dengan pelanggan.

Dalam hal ini penulis membatasi penelitian khusus pada komitmen dalam organisasi sebagai penerapan dalam hal pengendalian manajemen terutama dalam

pengendalian manajemen operasional, karena bagian operasional ini merupakan bagian yang terbesar dari keseluruhan bagian yang ada di perusahaan dagang transportasi terutama dalam CV. Indako Trading Co.

Bertitik tolak dari hal tersebut maka penulis tertarik untuk menyusun skripsi berjudul:

“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PERUSAHAAN PERDAGANGAN TRANSPORTASI”.

1.2 Identifikasi Masalah

Komitmen yang baik, dalam menjalankan seluruh prosedur yang berlaku dalam perusahaan seharusnya dapat menunjang terciptanya suatu sistem pengendalian yang baik, tetapi komitmen yang tidak sesuai dengan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dapat membuat sistem pengendalian perusahaan tersebut menjadi terganggu.

Dalam teori seharusnya komitmen organisasi yang tinggi dapat menunjang terciptanya visi dan misi perusahaan, tetapi jika komitmen yang diberikan oleh karyawan tidak sesuai dengan prosedur yang seharusnya diterapkan, maka akan mengganggu sistem pengendalian yang ada, misalnya dalam kasus mengenai komitmen yang terlalu berlebihan, sehingga karyawan melaksanakan prosedur yang tidak seharusnya, seperti proses pengiriman sepeda motor yang dilakukan oleh kepala cabang lain yang diluar perkiraan terjadi tabrakan beruntun, mengakibatkan kepala cabang yang tidak bersangkutan mengalami kerugian moneter. Sehingga

komitmen yang seharusnya dijalankan dengan baik, tetapi sebaiknya dapat dipantau agar tidak menyalahi sistem pengendalian manajemen yang ada.

Pengendalian manajemen dapat berjalan dengan baik bila penerapannya melibatkan seluruh pihak yang berada di dalam perusahaan sebagai alat manajemen dalam mengendalikan biaya. Yang pada kenyataannya merupakan masalah yang diidentifikasi sebagai berikut:

Bagaimana pengaruh komitmen organisasi dalam melaksanakan pengendalian manajemen pada kegiatan perusahaan.

Mengapa perusahaan menerapkan suatu sistem pengendalian manajemen yang cukup baik, dan dalam pelaksanaan selanjutnya diperlukan pemantauan, serta ketaatan yang lebih dalam hal penerapan prosedur pengendalian tersebut.

Apakah struktur perusahaan yang telah ada dikomunikasikan dengan lebih intensif agar seluruh karyawan memahami dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

1.3 Maksud dan tujuan

Sejalan dengan identifikasi masalah tersebut, maksud dan tujuan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk mempelajari dan menilai peranan komitmen organisasi sebagai penunjang terciptanya sistem pengendalian manajemen.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari dan mengevaluasi pengaruh komitmen organisasi dengan sistem pengendalian manajemen yang ada dalam perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi dengan penerapan anggaran yang dijadikan tempat penelitian, sehingga dapat dijadikan sebagai dasar untuk langkah penyempurnaan pelaksanaan pengendalian perusahaan di masa mendatang.
2. Bagi masyarakat diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai peranan komitmen organisasi dalam menciptakan suatu sistem pengendalian manajemen yang baik.
3. Bagi Lingkungan Akademika diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan dapat dijadikan bahan penelitian selanjutnya mengenai pengendalian manajemen.
4. Bagi penulis, Memperoleh gambaran nyata mengenai peranan suatu komitmen organisasi, dan bagaimana suatu komitmen tersebut dapat dijadikan sebagai alat bagi perusahaan untuk pengendalian manajemen suatu perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Komitmen merupakan peristiwa dimana individu sangat memiliki keterikatan terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Jadi komitmen merupakan lebih hanya sekedar keanggotaan komitmen meliputi sikap yang sangat menyenangkan atasan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi memperlancar pencapaian tujuan.

Pengertian komitmen organisasi menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996:184) yaitu: *“Komitmen Organisasi adalah keterikatan seorang karyawan menunjukkan adanya pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam perusahaan dan rasa kesetiaan.”*

Sedangkan menurut Richard M Steer (1985:50) mendefinisikan:

“Komitmen Organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Menurut Porter Mowday, dkk (1982): *“Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi.”*

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas memiliki penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi.

Disamping itu , komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan perkataan lain organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Aspek-aspek dalam komitmen organisasi yang perlu diperhatikan diantaranya ialah identifikasi dari suatu komitmen, keterlibatan karyawan, serta loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi atau perusahaan.

Agar perusahaan dapat melakukan aktivitasnya serta mampu bersaing dengan perusahaan lain, perusahaan tersebut sudah seharusnya memperoleh laba dalam jumlah yang besar. Berbagai hal untuk meningkatkan perolehan laba diantaranya selain dengan memperbesar pendapatan juga dapat diperoleh dengan menekan biaya operasi serendah mungkin dengan tanpa mengganggu pengelolaan perusahaan.

Fungsi pengendalian dilakukan dengan membandingkan angka-angka (biaya-biaya) yang terdapat selisih dengan yang sebenarnya, bila terdapat perbedaan antara anggaran dengan realisasi, maka perbedaan tersebut dinamakan varians. Varians yang dihasilkan akan ditinjau untuk diketahui penyebabnya.

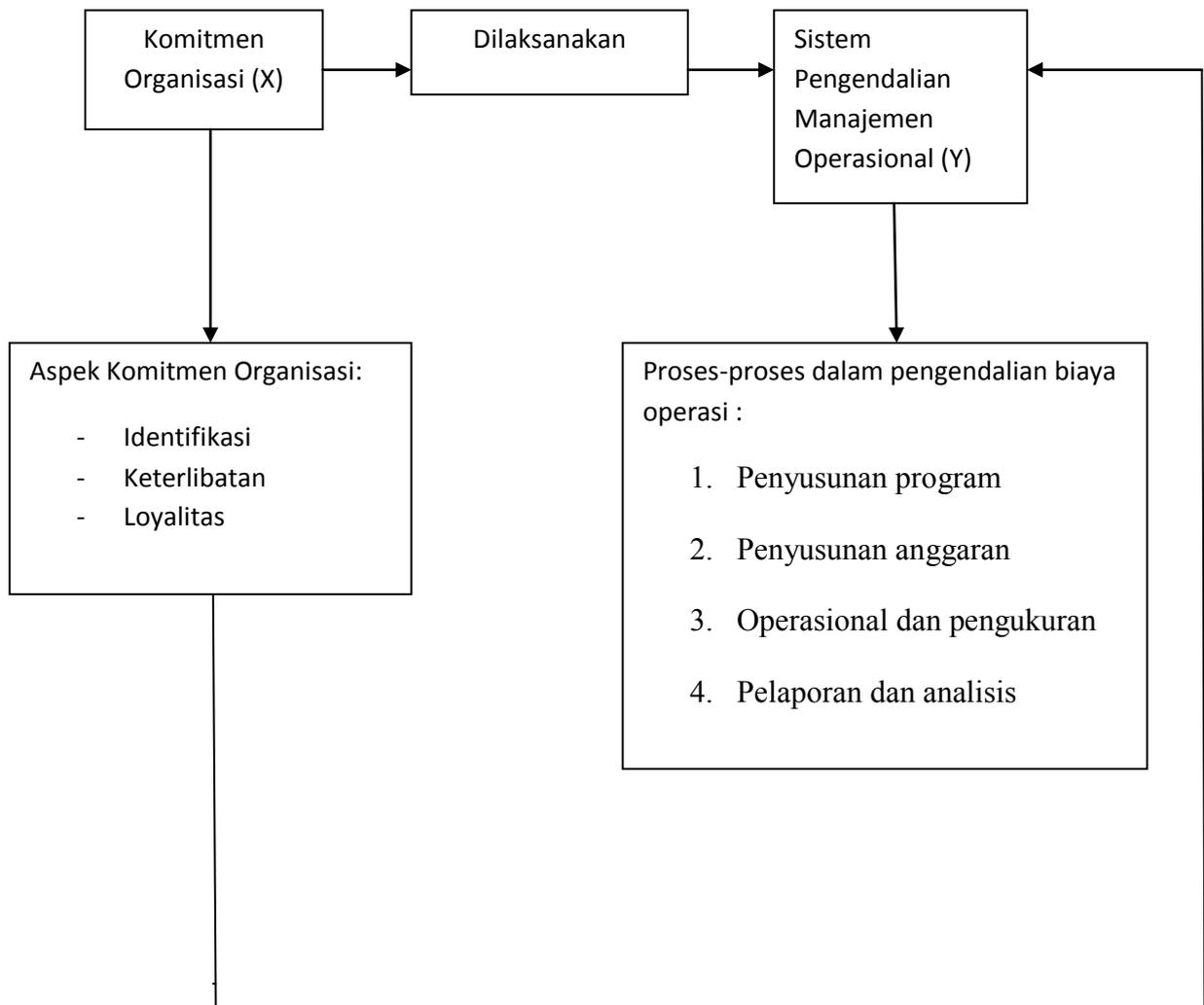
Salah satu teori mengenai pengendalian manajemen yang diikutip dari buku sistem pengendalian manajemen **Robert. N Anthony** mengungkapkan bahwa:

“Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.” (Robert. N Anthony & Vijay Govindarajan 2005:8)

Terdapat empat proses yang terdapat didalam pengendalian, proses-proses tersebut ialah:

1. Penyusunan program
2. Penyusunan anggaran
3. Operasional dan pengukuran
4. Pelaporan dan analisis

(Anthony, Dearden, Bedford (2006:439))



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

$H_0: \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap sistem pengendalian manajemen.

$H_A: \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap sistem pengendalian manajemen.

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengertian metode deskriptif menurut **Moh. Nazir** (1999:63) adalah metode yang digunakan untuk meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat dalam situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan, sikap, pandangan, serta proses yang sedang berlangsung dan juga pengaruh dari suatu fenomena.

Tujuan metode ini adalah untuk membuat gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Metode ini bukan saja memberikan gambaran terhadap fenomena tetapi juga menerangkan hubungan, menguji hipotesis-hipotesis, membuat prediksi serta mendapatkan makna dari suatu masalah yang ingin dipecahkan.

Studi kasus atau penelitian kasus (*case study*) adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas.

Subjek penelitian dapat saja individu, kelompok, lembaga, maupun masyarakat. Hasil dari penelitian studi kasus merupakan suatu generalisasi dari pola-pola kasus yang tipikal dari individu, kelompok, lembaga, dan sebagainya. Tujuan dari studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang luwes dari kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus

ataupun status individu yang kemudian dari sifat-sifat khas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum (Moh. Nazir, 2003:57)

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan beberapa teknik antara lain:

- a. Penelitian Kepustakaan
- b. Penelitian Lapangan

Terdapat dua variabel yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu:

1. Komitmen organisasi sebagai variabel independen.
2. Sistem pengendalian manajemen sebagai variabel dependen.

Variabel independen akan diukur dengan menggunakan kuesioner yang berisi mengenai identifikasi komitmen, keterlibatan, dan loyalitas karyawan, hal ini diukur dengan menggunakan skala ordinal.

Variabel dependen akan diukur melalui observasi langsung dengan menggunakan kuesioner/daftar pertanyaan terstruktur yang disebarkan kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab di setiap jenis anggaran. Komponen yang dipakai meliputi proses-proses dalam pengendalian yang terdiri dari:

1. Penyusunan program
2. Penyusunan anggaran
3. Operasional dan pengukuran
4. Pelaporan dan analisis

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di CV. Indako Trading Co. Jalan Pemuda no. 18 D-H Medan, Sumatera Utara.