

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dinas Koperasi dan UMKM Kulon Progo telah menerapkan konsep “Bela-Beli Kulon Progo”. Konsep ini merupakan bentuk dari upaya Kulon Progo dalam mengembangkan kegiatan ekonominya dengan mengajak masyarakatnya untuk mengonsumsi produk-produk dari Kulon Progo dalam memenuhi kebutuhan pangannya. “Bela-Beli Kulon Progo” menjadi pendukung bagi Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kabupaten Kulon Progo periode 2011-2016. Dibentuknya konsep ini dilatarbelakangi dengan fakta bahwa Kulon Progo mengalami kebocoran wilayah (Susilo & Rijanta, 2017). Hal ini terjadi karena Ibukota Kabupaten Kulon Progo yaitu Wates tidak mampu memberikan suplai berupa kebutuhan pada beberapa kecamatan yang berada di pinggir perbatasan kabupaten sehingga menimbulkan kecenderungan bagi kecamatan-kecamatan tersebut untuk mendapatkan pemenuh kebutuhan dari luar Kulon Progo.

Bela Beli Kulon Progo memiliki produk unggulan yang diperjualbelikan kepada masyarakat, yaitu Tomira (Toko Milik Rakyat), Batik Geblek Renteng, dan Air-KU. Salah satu dari produk unggulan yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah Tomira yang merupakan toko waralaba yang dikelola secara

modern. Tomira didirikan pada tahun 2011 dengan menerapkan sistem modern dengan mengakuisisi Alfamart dan Indomaret di mana terdapat bagian sebanyak 20% slot disediakan bagi masyarakat yang memiliki UMKM atau usaha dari desa yang ditopang oleh KUD (Koperasi Unit Desa). Yang bekerja pada Tomira adalah karyawan koperasi. Terdapat perbedaan antara anggota koperasi dan karyawan koperasi. Anggota koperasi tidak memiliki tanggungan pekerjaan yang mewajibkannya untuk berjaga di koperasi. Mereka berhak untuk mendapatkan bagian dari sisa hasil usaha (SHU). Sementara karyawan koperasi memiliki kewajiban untuk berjaga atau bekerja di koperasi sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Mereka mendapatkan gaji sebagaimana karyawan yang bekerja di Alfamart dan Indomaret.

Fokus penelitian ini mengenai kinerja karyawan yang merupakan komponen utama bagi suatu perusahaan maupun organisasi yang juga merupakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengelolaan yang dilakukan oleh perusahaan bukan hanya untuk mencapai kinerja finansial saja, tetapi juga kinerja non finansial seperti tujuan karyawan yang merupakan bagian dari perusahaan. Pembentukan karakter dan perilaku yang ada pada diri karyawan serta lingkungan mampu membentuk kekuatan sumber daya manusia. Sumber daya manusia perlu diperhatikan dan dikembangkan yang harapannya akan menjadi suatu proses untuk menjaga dan

meningkatkan kualitas, sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan berpengaruh langsung pada perusahaan sehingga manajemen ditujukan kepada bagaimana cara untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam hal ini, Islam telah mengajarkan umat muslim bahwa kinerja itu harus dinilai. Ayat yang menafsirkan tentang penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

بِمَا قَبَّيْنُكُمْ وَالشَّهَادَةِ الْغَيْبِ عَالِمٍ إِلَىٰ وَسَنُرَدُّونَ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسَيَرَىٰ أَعْمَلُوا وَقُلْ تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ

Artinya: *Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”*

Isi kandungan dari ayat tersebut terdapat kata “*amalakum*” yang berarti amalmu atau pekerjaanmu. Kata ini diartikan bahwa “amalan di dunia yaitu berupa prestasi selama di dunia”. Dalam bahasa manajemen, hasil dari amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja/*performance*. Yang perlu diperhatikan adalah kata “Allah, rasul, dan mukmin” berarti para penilai itu tidak hanya Allah saja, namun melibatkan rasul dan mukmin.

Dalam meningkatkan kinerja baik secara finansial maupun non finansial adalah diperlukannya sistem pengendalian manajemen. Dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang baik akan berdampak bagi keberlangsungan

organisasi itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen merupakan beberapa pemikiran yang digabung menjadi satu dari teknik akuntansi manajemen yang berfungsi dalam pengumpulan, pelaporan informasi, dan evaluasi kinerja perusahaan. Selain itu, sistem ini berupaya untuk menggerakkan macam-macam usaha yang dioperasikan oleh semua sub unit organisasi supaya terarah kepada tujuan dan sasaran organisasi maupun manajer dalam organisasi (Bastian, 2014). Beberapa bukti empiris yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Dennis (2018) dan Hinaya (2018).

Hasil penelitian-penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anjumi & Yaya (2016) yang menyatakan bahwa pengaruh antara sistem pengendalian manajemen berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjadi gap penelitian karena adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen dengan kinerja karyawan. Gap lainnya adalah Tomira masih sangat terikat dengan sistem ritel POS (*point of sales*) pada sistem yang digunakan oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya dan PT. Indomarco Primatama karena branding toko masih sama dengan kondisi sebelum diambil alih, kecuali pada tulisan Tomira. Selain itu, komputer kasir menunjukkan logo peritel sehingga struk belanja yang tercetak tetap mencantumkan nama kedua peritel tersebut, yaitu Alfamart dan Indomaret. Selain itu, manajemen Tomira

sepenuhnya masih dipegang dan dikelola oleh perusahaan ritel. Seharusnya jika sudah diakuisisi, Tomira secara mutlak adalah milik koperasi. Pengertian akuisisi adalah penggabungan dua perusahaan di mana perusahaan yang berperan sebagai akuisitor membeli sebagian saham perusahaan yang diakuisisi, sehingga pengendalian manajemen perusahaan yang diakuisisi berpindah kepada akuisitor.

Hasil observasi yang dilakukan oleh Amrurrobi & Pahlevi (2020) menemukan bahwa akuisisi yang dilakukan masih di dominasi oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya dan PT. Indomarco Prismatama karena terbatasnya kemampuan dan pengalaman koperasi. Selain itu, masih minimnya sumber daya manusia sehingga kualitas dan kuantitasnya rendah. Oleh sebab itu, perlu diterapkannya sistem pengendalian manajemen pada Tomira untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga sumber daya manusia pun akan meningkat. Gap ini dapat diatasi dengan sistem pengendalian manajemen, di mana jika manajemen Tomira dikelola oleh koperasi, maka koperasi memiliki hak untuk mengatur seluruh keputusan bagi toko, seperti menentukan barang yang dijual, distributor, karyawan, penggajian, supplier, pembukuan, dan lain sebagainya. Selain itu, manajemen dapat mengadakan penambahan slot bagi UMKM dan usaha desa sehingga masyarakat lebih sejahtera serta memang benar bahwa Tomira adalah toko milik rakyat.

Selain sistem pengendalian manajemen yang mampu memperbaiki kinerja dalam organisasi terutama kinerja karyawan, ternyata kinerja karyawan diindikatori dengan komitmen organisasi. Seorang manajer yang berkomitmen tinggi akan menunjukkan kinerja yang optimal. Hal tersebut akan dicontoh oleh karyawan agar melakukan pekerjaannya secara optimal. Robbins (2008) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan tingkah laku yang mencerminkan perasaan karyawan dengan senang atau tidak senang pada organisasi. Van Scotter (2000) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih berorientasi pada pekerjaannya. Komitmen organisasi merupakan salah satu indikator yang berpengaruh terhadap kinerja (Khan et al., 2010). Beberapa literatur yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Yulianti & Hamdiah (2016) dan Putro (2018).

Ada dua faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang ada pada diri karyawan, mencakup kepuasan kerja dan *locus of control*. Sementara faktor eksternal yaitu faktor yang ada di luar diri karyawan, mencakup kepemimpinan, keselamatan kerja, keamanan, dan budaya organisasi (Ismail (2006) dalam Wahyuni et al., 2016).

Salah satu faktor internal yang digunakan sebagai variabel dalam penelitian adalah *Locus of control*. *Locus of control* adalah istilah tentang pandangan seseorang mengenai pengendalian diri, khususnya pada pengendalian atas hasil pencapaian yang penting bagi seseorang. Benson et al. (2005) menyatakan bahwa *locus of control* merupakan keyakinan individu mengenai bagaimana usaha individu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jha & Bano (2012) berpendapat bahwa *locus of control* merupakan istilah secara psikologi yang mengacu pada keyakinan seseorang yang menyebabkan nasib baik atau buruk dalam hidupnya disebabkan oleh pekerjaan, kesehatan ataupun akademisi. *Locus of control* memiliki hubungan yang tidak dipisahkan oleh variabel-variabel tertentu, seperti etika kerja, kepuasan kerja, stres kerja, dan kinerja. Secara teoritis, hubungan *locus of control* dengan beberapa variabel tersebut dibuktikan dengan beberapa penelitian empiris yang menyatakan bahwa secara parsial, *locus of control* memiliki pengaruh terhadap kinerja seperti penelitian yang dilakukan Sanjiwani & Wisadha (2016) dan Subroto (2017).

Selain *locus of control*, atribut yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Menurut Hofstede et al. (1990), budaya organisasi menjadi peranan dalam kehidupan organisasi yang dapat memengaruhi tingkah laku, cara bertindak, dan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seluruh karyawan. Permasalahan pokok yang sering dihadapi oleh suatu organisasi biasanya berkaitan

dengan peningkatan kinerja, pencapaian tujuan organisasi dan efektivitas kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi berperan sangat penting dalam mengatur suatu organisasi karena keberadaan budaya organisasi dapat menciptakan kesamaan cara pandang semua anggota mengenai semua aspek kehidupan dalam berorganisasi. Aspek-aspek tersebut antara lain adalah tujuan organisasi, visi, misi, asas organisasi, strategi yang akan digunakan, program kerja, norma berperilaku, disiplin organisasi dan bentuk interaksi yang dikehendaki antara sesama anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Penerapan budaya organisasi yang masih lemah dapat menimbulkan semangat kerja yang tidak optimal dan disiplin kerja karyawan yang rendah. Dalam suatu organisasi, diperlukan adanya budaya organisasi yang kuat supaya nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi dapat dipahami dengan sungguh-sungguh serta di aplikasikan oleh para karyawan pada setiap pekerjaan dan tugasnya agar tercapainya kinerja yang baik. Oleh sebab itu, budaya organisasi yang kuat akan memengaruhi cara berpikir karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu masalah dan bijak dalam mengambil keputusan. Bukti empiris yang mendukung bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Ratnadi et al. (2017) dan Meutia & Husada (2019).

Penelitian ini merupakan kompilasi dari penelitian yang dilakukan oleh Anjumi & Yaya (2016) dan Wahyuni et al.(2016) dengan memadukan beberapa variabel independen yang memengaruhi kinerja karyawan untuk membuktikan secara empiris faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang akan diteliti dengan penelitian terdahulu terletak pada teori, objek penelitian, dan teknik pengambilan sampel. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anjumi & Yaya (2016) yaitu menggunakan teori atribusi dan dilakukan pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia dengan *convenience sampling* untuk pengambilan sampel. Penelitian Wahyuni et al.(2016) menggunakan teori kinerja dan dilakukan pada Pemerintahan Kabupaten Bengkalis dengan *purposive sampling* untuk pengambilan sampel. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teori atribusi dan teori kinerja serta dilakukan pada Toko Milik Rakyat ‘Tomira’ di Kulon Progo dengan *convenience sampling* untuk pengambilan sampel. Penelitian ini juga memiliki kontribusi dengan adanya penambahan variabel independen yaitu komitmen organisasi serta objek penelitian yang belum pernah diteliti sebelumnya, yaitu kinerja karyawan Tomira.

Dengan berasumsi bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan dengan diterapkannya sistem pengendalian manajemen, ditanamkannya komitmen organisasi pada setiap individu serta *locus of control* dan budaya organisasi secara baik dan benar, maka kegiatan operasional organisasi akan dapat berjalan sesuai

dengan target dan tujuannya. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti hal tersebut dengan judul “**Analisis Sitem Pengendalian Manajemen, Komitemen Organisasi, *Locus Of Control*, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tomira Kabupaten Kulon Progo)**”.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka batasan-batasan masalah terkait dengan topik tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini dilakukan di Toko Milik Rakyat (Tomira) Kabupaten Kulon Progo
- 2) Fokus penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y) yang dipengaruhi oleh system pengendalian manajemen, komitmen organisasi, *locus of control* dan budaya organisasi.
- 3) Sistem pengendalian manajemen diukur dengan memenuhi tiga indikator, yaitu tanggung jawab, prosedur kerja, dan sistem pelaporan.
- 4) Komitmen organisasi diukur dengan komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.
- 5) *Locus of control* diukur dengan membagi dua kategori, yaitu *locus of control* internal yang meliputi kemampaun, minat, dan usaha. Sedangkan *locus of control* eksternal meliputi sosial ekonomi, pengaruh orang lain, dan nasib.

- 6) Budaya organisasi diukur dengan mengetahui tujuh karakteristik, yaitu keberanian berinovasi dan mengambil risiko, perhatian terhadap hal detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada kemanusiaan, berorientasi pada kerja tim, agresivitas karyawan, dan stabilitas.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Tomira?
- 2) Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh positif baik itu komitmen afektif, berkelanjutan, maupun normatif terhadap kinerja karyawan pada Tomira?
- 3) Apakah *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Tomira?
- 4) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Tomira.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji apakah sistem pengendalian manajemen yang di terapkan dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan pada Tomira Kulon Progo.
- 2) Untuk menguji apakah komitmen organisasi yang di terapkan dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan pada Tomira Kulon Progo.
- 3) Untuk menguji apakah *locus of control* yang di terapkan dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan pada Tomira Kulon Progo.
- 4) Untuk menguji apakah budaya organisasi yang di terapkan dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan pada Tomira Kulon Progo.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dihasilkan dari penelitian ini:

- 1) Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman dalam pengembangan ilmu di bidang akuntansi manajemen.
 - b. Penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan wawasan mengenai akuntansi manajemen khususnya sistem pengendalian manajemen, komitmen organisasi, *locus of control* dan budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan berdasarkan teori yang digunakan dan disertai dengan bukti empiris yang mendukung.

2) Manfaat Praktis

a. Bagi Pemerintah

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada pemerintah khususnya bagi Dinas Koperasi dan UMKM Kulon Progo terkait dengan manajemen dan pengelolaan Tomira dengan melakukan pelatihan bagi pemilik Tomira terkait dengan sistem pengendalian manajemen, komitmen organisasi, *locus of control* dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan agar Tomira beroperasi serta menyejahterakan para anggotanya dan pihak UMKM. Selain itu bahan untuk membuat kebijakan perbaikan kinerja

c. Bagi Masyarakat

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada masyarakat mengenai fakta yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen, komitmen organisasi, *locus of control* dan budaya organisasi.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan mampu mampu memberikan kontribusi terhadap peneliti selanjutnya sebagai instrumen pembelajaran

untuk melakukan penelitian selanjutnya serta menambah ilmu pengetahuan dan dapat menjadi referensi untuk melakukan penelitian lain.