

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Perusahaan yang didirikan mempunyai tujuan berupa profitabilitas, memaksimalkan nilai pemegang saham, meminimalkan resiko dan bertanggung jawab kepada banyak *stakeholder* (Anthony dan Govindarajan, 2005:60 dalam Handayani, 2013). Oleh sebab itu, maka perusahaan harus mempunyai organisasi yang beroperasi secara lebih efektif dan efisien. Organisasi tersebut harus mengikuti perkembangan dunia bisnis yang semakin dinamis. Dengan demikian, organisasi harus meningkatkan kinerja dan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis. Selain itu, organisasi juga harus memantau perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan bersikap responsif terhadap setiap perubahan yang terjadi. Perkembangan ini harus diikuti oleh perkembangan pengendalian manajemen, sebab pengendalian manajemen yang baik akan membantu organisasi meraih tujuannya sehingga perusahaan memiliki kenaikan nilai (*value*).

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi, sedangkan proses pengendalian manajemen merupakan perilaku yang terwujud dalam interaksi antara para manajer dan manajer dengan bawahannya. Adanya pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan, maka dapat diketahui tingkat kinerja yang dilakukan para manajer. Menurut Mahoney, 1963 (dalam Sianipar, 2013) yang dimaksud kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota

organisasi dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan staff, pengaturan, negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya.

Teori Harapan (*Expectancy Theory Of Motivation*) yang dikemukakan oleh Victor Vroom Maslow (1964 dalam Putra, 2017) lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), ketimbang kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow and Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu. Vroom dalam Koontz (1990 dalam Putra, 2017) mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

Expectancy merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka seseorang membutuhkan *reward* untuk memotivasi dirinya dalam mencapai tujuan.

Sistem *reward* menurut Narsa dan Yuniawati (2003) adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja. Menurut Mulyadi, 2003:181 (dalam Sianipar, 2013) *reward* (penghargaan) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena ia telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sistem *reward* dibuat dengan beberapa tujuan. Hal ini sesuai dengan Simamora (2004 dalam Sianipar, 2013) yang mengatakan bahwa sistem penghargaan dibuat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan; meningkatkan disiplin kerja dan menurunkan absensi karyawan; meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn over* karyawan; memberikan ketenangan, keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan; memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan; mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis serta mengefektifkan pengadaan karyawan.

Sistem *reward* diharapkan dapat memenuhi prinsip-prinsip tertentu yang mengakomodir kepentingan kedua belah pihak. Notoadmojo (2008 dalam Sianipar, 2013) menjelaskan pentingnya kriteria kontribusi (kuantitas dan kualitas) karyawan yang maksimal dalam setiap pekerjaan dipengaruhi dengan kriteria penghargaan, yaitu menetapkan besarnya penghargaan berdasarkan keterampilan, pendidikan, usaha, dan lain-lain serta adanya upaya pemantauan terhadap terjadinya ketidakpuasan dari karyawan akibat persepsi sistem *reward* yang dirasa kurang adil. Sementara Simamora (2004 dalam Sianipar, 2013)

menjelaskan unsur-unsur penting dalam menerapkan sistem *reward* di antaranya: prinsip manfaat dan efisiensi, prinsip kebutuhan dan kepuasan, prinsip keadilan dan kelayakan, prinsip peraturan legal, serta prinsip kemampuan perusahaan.

Manajer merasa hasil kerja yang telah dilakukan lebih dihargai melalui pemberian *reward* atau pengakuan atas prestasi kerja tersebut. Oleh sebab itu manajer akan menyediakan waktu dan berusaha dengan baik karena manajer merasa hasil kerjanya dihargai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Porter-Lawer (dalam Sianipar, 2013) yang mengatakan bahwa usaha seorang manajer untuk berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan nilai penghargaan. Menurut Sianipar (2013), indikator sistem *reward* berdasarkan unsur-unsur yang telah dikemukakan terdiri dari: pentingnya penghargaan bagi manajer; penghargaan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja; penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer, frekuensi penerapan sistem *reward* dalam perusahaan.

Selain sistem *reward*, komitmen organisasi dapat sebagai tolok ukur untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan manajer dalam suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk melakukan sesuatu supaya meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu (Weiner, 2004:619 dalam Wulandari, 2011). Apabila suatu organisasi memiliki komitmen organisasi yang kuat maka akan mempengaruhi kinerja

manajer untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, komitmen organisasi yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan selalu berusaha menjadikan organisasi tersebut sesuai dengan yang diharapkan.

Industri manufaktur adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi atau setengah jadi, dan barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, serta sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir (dalam BPS Provinsi Jawa Tengah, 2016). Perusahaan manufaktur berusaha memenuhi permintaan produk yang diinginkan oleh konsumen. Inovasi produk dan perbaikan kualitas menjadi faktor utama dalam menarik minat konsumen untuk membeli produk perusahaan. Selain peningkatan kualitas produk, kualitas pelayanan juga ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Semakin berkembangnya industri dan teknologi membuat penilaian kinerja manajer terhadap perusahaan menjadi semakin kompleks.

TABEL 1
Statistik IBS dan IMK Jawa Tengah

Uraian	Tahun			
	2011	2012	2013	2014
Industri Besar Sedang (IBS)				
Jumlah IBS (unit)	3.850	3.736	3.666	*
Tenaga Kerja (orang)	732.031	777.087	838.351	*
Industri Kecil Menengah (IMK)				
Jumlah IMK (unit)	*	645.005	645.148	697.018
Tenaga Kerja (ribu orang)	*	2.853,22	2.887,51	3.119,67

* Data tidak tersedia

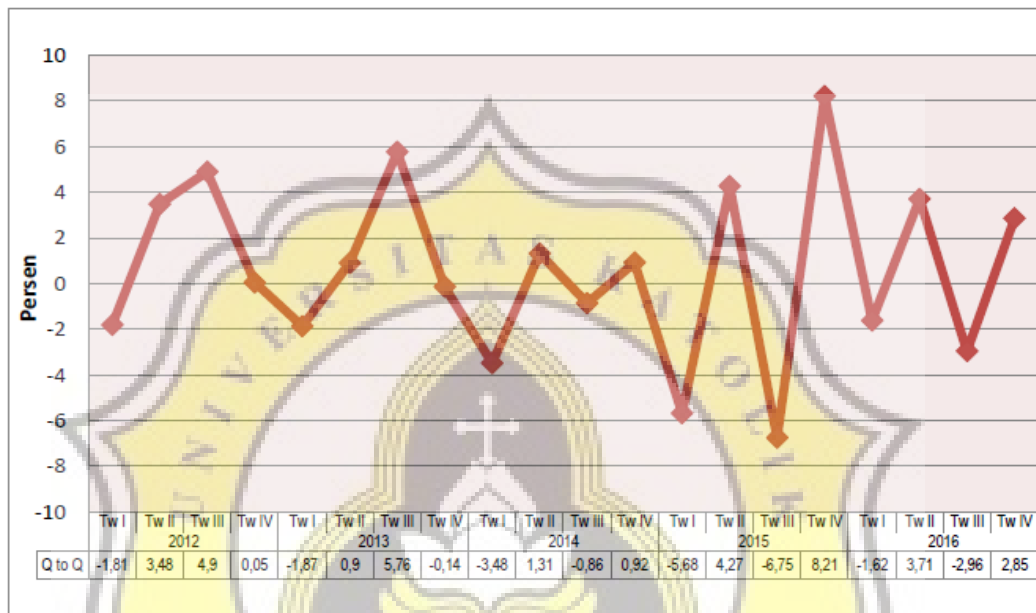
Sumber: BPS Provinsi Jawa Tengah, 2015

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Jawa Tengah tahun 2015, industri sedang dan besar di Jawa Tengah terus mengalami penurunan. Hal ini dibuktikan

pada tahun 2011 sebanyak 3.850 unit, tahun 2012 sebanyak 3.736 unit, dan tahun 2013 sebanyak 3.666 unit.

GRAFIK 1

**PERTUMBUHAN PRODUKSI INDUSTRI MANFAKTUR BESAR DAN SEDANG
(q-to-q) JAWA TENGAH TAHUN 2012 – 2016**

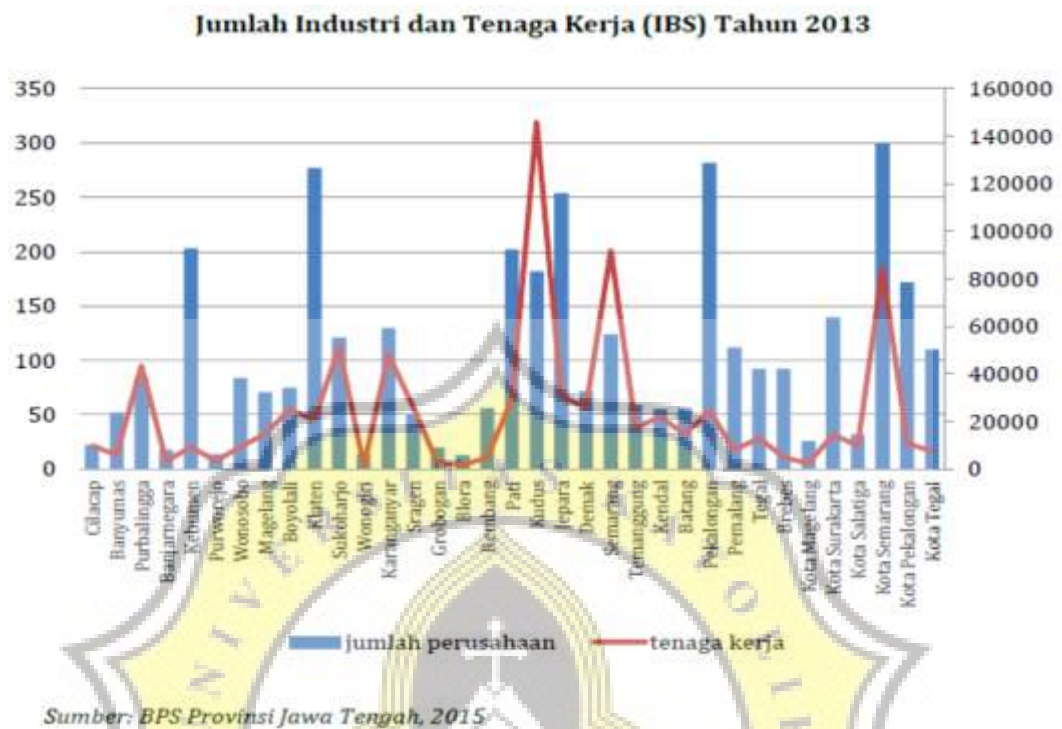


Sumber: BPS Provinsi Jawa Tengah, 2017

Hal ini juga ditunjukkan pada pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang Jawa Tengah pada triwulan I-2012 hingga triwulan I-2016 yang mengalami penurunan pertumbuhan produksi pada setiap tahunnya. Penurunan pertumbuhan terbesar terjadi pada triwulan III-2015 terhadap triwulan II-2015 sebesar -6,75 persen, dan penurunan terkecil sebesar -0,14 persen terjadi pada triwulan IV-2013 terhadap triwulan III-2013.

Dengan adanya data tersebut, maka yang berkontribusi besar di sektor industri besar dan menengah Jawa Tengah tahun 2013 adalah di Semarang yaitu 300 perusahaan, hal ini dibuktikan sebagai berikut.

GRAFIK 2



Berdasarkan penjabaran tabel 1, fenomena yang terjadi saat ini adalah jumlah perusahaan dalam industri manufaktur sedang dan besar tahun 2011 hingga 2013 di Jawa Tengah yang terus mengalami penurunan yaitu pada tahun 2011 sebanyak 3.850 unit, tahun 2012 sebanyak 3.736 unit, dan tahun 2013 sebanyak 3.666 unit. Pada grafik 2 menunjukkan bahwa perusahaan yang berkontribusi besar di sektor industri besar dan menengah Jawa Tengah tahun 2013 adalah di Semarang. Penurunan pertumbuhan terutama akibat tekanan kinerja beberapa kelompok industri, antara lain tekstil dan produk tekstil, alas kaki, kulit dan produk kulit, serta logam dan barang dari logam (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2016). Hal ini disebabkan oleh krisis keuangan dunia yang berdampak pada penurunan kinerja perdagangan internasional, khususnya ekspor ke negara tujuan utama, seperti Eropa, Amerika Serikat,

Jepang, dan Asean. Selain alasan tersebut, industri yang tidak mampu beroperasi kembali karena menurunnya produksi akibat buruknya kinerja perusahaan (Handayani, 2013).

Kemudian menurut Fudge dan Schlacter (2014) mengatakan para eksekutif dan manajer bisnis setiap hari menghadapi masalah yang semakin kompleks di dunia yang rumit. Banyak bisnis masih menghadapi tantangan untuk mengubah prinsip-prinsip moral mereka menjadi praktek. Artinya bahwa karena ada prinsip-prinsip moral tersebut, sehingga manajer melakukan perilaku menyimpang. Bagian dari tantangan ini melibatkan pengembangan metode eksplisit untuk memotivasi karyawan (manajer) dengan menjaga tidak hanya integritas konvensi dan lembaga bisnis, tetapi juga masalah pribadi, budaya, dan lingkungan yang berada di luar mereka (Fudge dan Schlacter, 2014).

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, menurut Fudge dan Schlacter (2014) dengan menggunakan teori harapan (*expectancy theory*) menyatakan bahwa perusahaan dapat meningkatkan usaha manajer untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan meningkatkan harapan bahwa upaya yang lebih besar akan mengarah ke tingkat kinerja yang lebih tinggi, memperkuat hubungan yang dirasakan antara hasil dan penghargaan, dan memastikan bahwa manajer menghargai imbalan yang diberikan untuk kinerja tinggi.

Keterlibatan manajer dalam suatu perusahaan dapat diketahui dengan adanya *reward* yang diberikan. Hal ini sesuai dengan *Expectancy Theory Of Motivation* yang dikemukakan oleh Victor Vroom (1964 dalam Putra, 2017) lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), ketimbang kebutuhan (*needs*), sehingga

dapat memotivasi seseorang untuk bekerja sungguh-sungguh tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut. Selain *reward*, kinerja para manajer juga dapat diukur dengan komitmen organisasi pada perusahaan. Hal ini terjadi karena adanya keinginan atau dorongan yang kuat dari dalam individu untuk berusaha terlibat sebaik mungkin demi kepentingan dan loyalitas terhadap organisasi (Mursyid, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Arsista (2016) bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Rumah Sakit Umum Daerah Sukoharjo. Karena dengan adanya sistem penghargaan yang tinggi yang meliputi upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas, maka rumah sakit akan mendapatkan timbal balik yang sesuai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Adang dan Hernawati (2013) menjelaskan bahwa sistem penghargaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan, karena kurangnya penyediaan insentif bagi pekerja yang telah memberikan prestasi kerja maka perusahaan harus lebih memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya agar dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan tersebut. Pada penelitian ini, peneliti menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen.

Hal ini dikarenakan untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan manajer dalam suatu organisasi (perusahaan) tertentu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi tempat bekerja. Komitmen dalam

organisasi mencakup 3 hal, yaitu adanya kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk kepentingan organisasi, dan loyalitas (keinginan) untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka peneliti ingin menguji apakah dengan adanya pengaruh sistem *reward* dan komitmen organisasi dapat mengukur kinerja manajer pada perusahaan, yang dituangkan dalam penelitian yang berjudul:

“PENGARUH SISTEM *REWARD* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SEMARANG)”.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dari uraian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
- b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?

1.3 TUJUAN dan MANFAAT PENELITIAN

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- b. Untuk mengetahui komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi yaitu:

a) Kontribusi praktek bagi perusahaan :

Diharapkan dapat memberikan informasi dan pertimbangan untuk menentukan sistem *reward* yang tepat dan meningkatkan komitmen dalam berorganisasi bagi para manajer untuk perusahaan.

b) Kontribusi teoritis bagi mahasiswa dan peneliti selanjutnya:

Diharapkan dapat memberikan referensi dan pengetahuan teoritis untuk memperluas wawasan berpikir dengan materi mengenai pengaruh *sistem reward* dan komitmen organisasi terhadap pengambilan keputusan manajer.

1.4 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi dalam lima bab, yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan dalam penelitian ini.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tinjauan pustaka sebagai konsep dasar untuk menganalisis permasalahan yang akan menguraikan teori, pengembangan dan perumusan hipotesis, kerangka pikirserta definisi pengukuran variabel.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini meliputi objek dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi gambaran umum responden, distribusi jawaban responden, dan analisis atau hasil pengujian hipotesis.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran yang dapat diberikan dari rangkuman bab-bab sebelumnya.

