

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan sedang mengalami persaingan ketat akibat adanya perdagangan global. Indonesia mengalami hal serupa khususnya di Jawa Tengah. Dalam menghadapi persaingan tersebut dibutuhkan inovasi serta menciptakan produk berkualitas. Menurut (Putro, 2014) yang mengutip dari buku Tjiptono (2000;51) kualitas menjadi konteks sinergis yang memiliki hubungan antara manusia, produk, jasa dan lain lain dengan harapan tercapai atau bahkan lebih tinggi. Dalam menciptakan produk berkualitas diperlukan peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja dengan melakukan perbaikan pada sumber daya yang dimiliki perusahaan. Tidak hanya mengelola keuangan saja, namun juga harus mengelola Sumber Daya(SD) yang dimiliki seperti Sumber Daya Manusia(SDM). Karena manusia sebagai pilar dalam perusahaan diharapkan mampu mencapai tujuan perusahaan yang nantinya akan meningkatkan keuangan dalam perusahaan.

Dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” (Bangun, 2012) mengatakan, fungsi dari adanya manajemen SDM yaitu pengadaan serta pengembangan SDM yang dimiliki, mengintegrasikan, dan memelihara SDM. Dalam pengembangan sumber daya manusia diperlukan manajemen dan penilaian kinerja. Kinerja yaitu hasil dari kegiatan dilakukan oleh individu dalam perusahaan, beberapa faktor kinerja akan mempengaruhi dalam tercapainya tujuan perusahaan dalam suatu periode (Apriansyah et al., 2014). Selanjutnya, Menurut Wibowo (2011) dalam (Jusuf, 2013) kinerja manajerial yaitu sarana guna memperoleh hasil lebih baik dengan mempelajari serta adanya manajemen kinerja pada kaidah persyaratan, standar, dan tujuan yang telah memperoleh kesepakatan bersama.

Dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” (Bangun, 2012) *Two-Factors Theory* yang dicetuskan Herzberg. Teori memiliki 2 faktor, yang pertama faktor kepuasan/motivator atau intrinsik dapat memberikan kepuasan dan meningkatkan prestasi kerja dan tidak menimbulkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi, berupa pengakuan, kemajuan, prestasi, tanggung jawab dan, pekerjaan yang dilakukan. Faktor kedua berupa hygiene atau ekstrinsik. Dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan jika tidak ada, berupa

hubungan dalam pekerjaan, kebijakan dan prosedur, kondisi saat bekerja, pengawasan, keamanan saat bekerja, gaji, dan status.

Dalam faktor ekstrinsik minimal terpenuhi agar tidak menimbulkan ketidakpuasan, setelah itu jika faktor intrinsik terpenuhi akan menimbulkan kepuasan dan motivasi dari manajer. *Reward* sebagai salah satu pemberi motivasi. Dengan adanya *reward* memberi kepuasan pada manajer yang berdampak pada peningkatan kualitas kinerja.

Pemberian kompensasi. Untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia diperlukan kompensasi. Kualitas pekerjaan ditentukan dari kompensasi yang diberikan perusahaan. Dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” (Bangun, 2012) mengatakan, kompensasi terbagi ke dalam 2 bentuk yaitu sistem pembayaran langsung berupa gaji pokok dan kompensasi variabel yaitu insentif dan bonus. Kompensasi variabel dapat dilakukan dengan pembayaran tidak langsung dengan adanya tunjangan seperti dana pensiun, liburan, asuransi. Penerimaan kompensasi akan berkaitan dengan kepuasan kerja dari karyawan. Menurut (Azmi et al., 2015), penghargaan yaitu imbalan jasa dari perusahaan kepada karyawan akibat sumbangan tenaga serta pikiran guna kemajuan dan keberlanjutan untuk memenuhi target berdasarkan rencana masa kini dan masa depan. Meningkatkan upah serta tunjangan dapat menjadi solusi untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Dalam buku “Kinerja Karyawan” (Samsuddin, 2018) mengatakan, komitmen yaitu tekad pada pribadi maupun orang lain untuk melakukan sesuatu. Komitmen dapat menimbulkan tingkat optimisme dalam melaksanakan kewajiban dengan perubahan mengarah hal positif. Komitmen organisasi menjadi acuan untuk melihat peran seorang manajer untuk mempertahankan keanggotaannya di perusahaan. Dalam buku “Kinerja Karyawan” (Samsuddin, 2018) mengatakan, komitmen organisasi yaitu tenaga kerja yang memiliki hati pada perusahaan dan target yang ada dan memperkuat keanggotaan di perusahaan tersebut. Jika perusahaan mempunyai komitmen yang kokoh, hal ini berpengaruh pada kinerja dari manajer serta karyawan untuk menggapai target dan keberlangsungan perusahaan.

Adanya kinerja manajerial yang lebih baik dapat menyokong organisasi, disebabkan oleh manusia sebagai bagian dari penggerak roda agar usaha dapat berjalan yang nantinya dengan sendirinya akan meningkatkan keuangan dalam perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja manajerial dibutuhkan faktor-faktor manajerial seperti komitmen organisasi serta *reward*.

Penelitian yang dilakukan Tan, Maria (2019) berjudul “Pengaruh Sistem *Reward* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Semarang)” terdapat fenomena Industri berskala sedang dan besar di Jawa Tengah menghadapi kelesuan seiring berjalannya waktu. Semarang berperan paling besar dalam sektor Industri Besar dan Menengah (IBM). Penurunan disebabkan karena tekanan kinerja dari kelompok industri seperti tekstil, alas kaki, kulit, dan logam. Adanya krisis keuangan dunia berdampak pada kinerja dagang internasional yang menurun dan industri tak dapat berkelanjutan berdampak pada produksi menurun yang disebabkan kinerja buruk (Handayani, 2013) dalam (Maria, 2019a). Selanjutnya menurut Fudge dan Schlacter (2014) dalam (Maria, 2019a) pengelola serta manajer mendapati persoalan rumit yang menyebabkan perilaku menyimpang. Maka dibutuhkan *reward* dan komitmen. *Reward* untuk memotivasi agar bekerja giat sesuai dengan apa yang diinginkan. Komitmen karena dorongan dari individu untuk terlibat demi loyalitas pada perusahaan (Mursyid, 2011) dalam (Maria, 2019a). Hasil dari penelitian yaitu komitmen organisasi dan *reward* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Dalam riset ini me-replikasi penelitian Tan, Maria (2019) karena adanya keterbatasan kecilnya sampel yang digunakan hanya perusahaan manufaktur. Maka peneliti akan memperbanyak sampel tidak hanya perusahaan manufaktur tetapi semua perusahaan di Semarang. Selain itu, kebaruan dalam penelitian menggunakan sudut pandang teori *reward* yang berbeda yaitu Teori Dua Faktor yang dicetuskan Herzberg. Di dalam teori terdapat intrinsik dan ekstrinsik yang berpengaruh pada kepuasan dan motivasi dari manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

Dalam buku “Perilaku Organisasional” (Yateno, 2020) mengatakan, untuk memotivasi karyawan pada dasarnya dibedakan menjadi 2 yaitu *process theories* dan *content theories*. Teori Proses menjelaskan bagaimana perilaku tersebut didorong, contohnya Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yaitu karyawan yang mengharapkan sesuatu dari kinerjanya. Dalam Teori Harapan (*Expectancy Theory*) memiliki keterbatasan karena terlalu idealis bagi karyawan (Maria, 2019a). Hanya beberapa individu yang dapat memandang adanya keterkaitan kuat antara kinerja dan penghargaan. Sedangkan *Content Theory* (Teori Kepuasan) memperhatikan faktor dari dalam individu yang mendorong perilaku, contohnya *Two Factors Theory*. Teori ini dapat mengukur motivasi dan kepuasan kerja. Terbagi menjadi kelompok kepuasan dan ketidakpuasan. Apabila ada ketidakpuasan, maka memotivasi karyawan adalah tugas manajer untuk

memperbaiki kinerja yang disebabkan oleh ketidakpuasan. Manajer memahami sasaran dan langkah yang akan diberikan untuk menggapai tujuan. Dalam penelitian ini menggunakan Teori Dua Faktor untuk melengkapi teori yang digunakan Tan, Maria (2019) agar tercapai kinerja yang maksimal dari manajer.

Berdasarkan penjabaran diatas, maka peneliti bermaksud menguji apakah dengan *reward* dan komitmen organisasi dapat berpengaruh dan meningkatkan kinerja manajerial dituangkan dengan riset yang berjudul :

“Analisis Pengaruh *Reward* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan di Semarang)”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari penjabaran diatas, maka rumusan masalah didapatkan berupa :

- a. Apakah *reward* memiliki pengaruh yang positif kepada kinerja manajerial?
- b. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif kepada kinerja manajerial?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasar pada perumusan masalah yang telah dijabarkan, didapatkan riset memiliki tujuan :

- a. Guna melakukan analisis pengaruh positif *reward* pada kinerja manajerial
- b. Guna menganalisis pengaruh positif komitmen organisasi pada kinerja manajerial

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Riset yang dilakukan diharapkan memiliki :

- a. Kontribusi Praktek bagi perusahaan :  
Diharapkan memberi masukan dan bahan pertimbangan dalam menetapkan *reward* yang sesuai, menumbuhkan komitmen organisasi para manajer di organisasi.
- b. Kontribusi Teoritis bagi mahasiswa dan peneliti selanjutnya :  
Diharapkan memberi masukan dan kontribusi ilmu akuntansi serta memperkuat teori *reward*, komitmen organisasi terhadap keputusan yang akan diambil oleh manajer.

#### 1.4 Kerangka Pikir

Penelitian yang dilakukan Tan, Maria (2019) berjudul “Pengaruh Sistem Reward dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Semarang)”

Penelitian ini mereplikasi dari Penelitian Tan, Maria (2019) dengan keterbatasan sampel kecil. Maka dalam penelitian ini menambah jumlah sampel dengan melakukan penelitian pada semua perusahaan di Semarang. Selain itu, menggunakan sudut pandang teori yang berbeda berupa *Two-Factors Theory* yang dicetuskan Herzberg.

Teori Dua Faktor yang dicetuskan oleh Herzberg.

Faktor Intrinsik : prestasi yang dicapai, tanggung jawab, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, kesempatan untuk berkembang.

Faktor Ekstrinsik : gaji, status, keamanan dalam bekerja, kondisi, supervisi, prosedur, hubungan interpersonal

Dalam buku “Kinerja Karyawan” (Samsuddin, 2018) mengatakan, manajer yang berkomitmen pada perusahaan akan melaksanakan kewajiban yang diberikan perusahaan.

Reward

Komitmen Organisasi

Kinerja Manajerial